



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

MAYARA TEODORO BELLETTINI

**GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA  
ENGENHARIA QUÍMICA**

Florianópolis  
2020

Mayara Teodoro Bellettini

**GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA  
ENGENHARIA QUÍMICA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação  
em Administração Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração Universitária.  
Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bellettini, Mayara Teodoro  
GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA  
ENGENHARIA QUÍMICA / Mayara Teodoro Bellettini ;  
orientador, Irineu Manoel de Souza , 2020.  
91 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária,  
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão dos Cursos de  
Graduação. 3. Gestão Universitária. I. de Souza , Irineu  
Manoel. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.  
III. Título.

Mayara Teodoro Bellettini

## **GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA ENGENHARIA QUÍMICA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Débora de Oliveira Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(o) Rafael Shilickman Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(o) Irineu Manoel de Souza Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza  
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe e aos meus queridos pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelas oportunidades.

Aos meus pais, pela educação.

Agradeço aos meus amigos, namorado e irmão pelo apoio, compreensão, preocupação e empatia. Obrigada por permanecerem sempre comigo.

Ao meu orientador que com muita paciência lapidou este trabalho. Obrigada pelos conselhos, indicações e orientações.

Aos que tornaram viável este estudo: servidores e alunos do Departamento de Engenharia Química, em especial, à Débora de Oliveira, pelo incentivo, disposição e compreensão.

Por fim, agradeço à UFSC, pela oportunidade de aqui trabalhar e encontrar incentivo para a contínua formação acadêmica e profissional.





## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa da coordenação do curso de graduação em Engenharia Química da Universidade Federal de Santa Catarina. A relevância desse trabalho encontra-se na importância da gestão acadêmica e administrativa no cenário atual das Universidades Públicas. A fundamentação teórica foi construída por meio de uma revisão bibliográfica acerca da administração universitária e gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação. Esta pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada. Além de pesquisa bibliográfica e documental, foram utilizadas técnicas de coletas de dados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, tendo como sujeitos da pesquisa a atual coordenadora de curso de graduação de engenharia química, ex coordenadores do curso, membros do colegiado do curso e membros do núcleo docente estruturante do curso. O referencial teórico associado às análises dos dados coletados na pesquisa propiciou a elaboração de propostas de melhorias para a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC, destacando-se ações referentes a: projeto pedagógico do curso, planos de ensino das disciplinas, horários de aula e alocação do espaço físico, matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes, validação de disciplinas, trancamento de matrícula, transferências e retornos, integralização do curso, colação de grau e diplomação, programa de apoio pedagógico, permanência, legislação, orientações gerais aos estudantes, acompanhamento de egressos, capacitação, sistema de gestão acadêmica e guia de processos administrativos das coordenações de curso.

**Palavras-chave:** Gestão dos Cursos de Graduação. Gestão Universitária. Coordenação de Curso. Gestão Acadêmica.

## ABSTRACT

The present study aimed to propose actions to improve the academic and administrative management of the coordinator of the undergraduate course in Chemical Engineering at the Federal University of Santa Catarina. The relevance of this work is found in the importance of academic and administrative management in the current scenario of Public Universities. The theoretical foundation was built through a bibliographic review about university administration and academic and administrative management of undergraduate courses. This research was characterized by a case study within a qualitative, descriptive and applied approach. In addition to bibliographic and documentary research, data collection techniques were used through questionnaires and semi-structured interviews, with a sample delimited by the current coordinator of the undergraduate chemical engineering course, former course coordinators, members of the course collegiate and core members structuring teacher of the course. The theoretical framework associated with the analysis of the data collected in the research led to propose improvements for the academic and administrative management of the undergraduate course in Chemical Engineering at UFSC, suggesting actions related to: the course's pedagogical project, subjects' teaching plans, teaching hours. class and allocation of physical space, initial enrollment, renewal of enrollment and adjustments, validation of disciplines, locking of enrollment, transfers and returns, completion of the course, graduation and degree, pedagogical support program, permanence, legislation, general guidelines to the students, monitoring of graduates, training, academic management system and guide to administrative processes of course coordinators.

Keywords: Management of undergraduate courses. University Management. Course Coordination. Academic Management.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CATEGORIAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	366
QUADRO 2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR MEIO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES E TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS .....	377
QUADRO 3 - PROPOSTA DE AÇÕES POR CATEGORIA .....	78

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	Objetivos.....	18
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
1.2	Justificativa.....	18
1.3	Estrutura do Trabalho .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1	Administração Universitária.....	21
2.2	Gestão Acadêmica e Administrativa dos Cursos de Graduação .....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>33</b>
3.1	Natureza da Pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da Pesquisa .....	33
3.3	Delineamento da Pesquisa.....	33
<b>3.3.1</b>	<b>Quanto aos fins .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Quanto aos meios .....</b>	<b>34</b>
3.4	Delimitação do Universo.....	34
3.5	Categorias de Análise.....	34
3.6	Técnicas de Coletas de Dados .....	36
3.7	Técnica de Análise de Dados .....	38
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1	Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC .....	39
4.2	A estrutura e o funcionamento do Curso de Graduação em Engenharia Química da UFSC.....	41
<b>4.2.1</b>	<b>O Regulamento do Curso de Graduação na UFSC .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.2</b>	<b>O Colegiado do Curso de Graduação em Engenharia Química .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.3</b>	<b>A Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Química.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.4</b>	<b>O Núcleo Docente Estruturante do Curso de Graduação em Engenharia Química.....</b>	<b>49</b>

4.2.5	A Secretaria do Curso de Graduação em Engenharia Química .....	51
4.3	Os desafios enfrentados na gestão do curso .....	53
4.3.1	<b>Projeto Pedagógico do Curso</b> .....	54
4.3.2	<b>Planos de ensino das disciplinas dos cursos</b> .....	55
4.3.3	<b>Os horários de aula e alocação do espaço físico</b> .....	56
4.3.4	<b>Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula</b> .....	57
4.3.5	<b>Validação de Disciplinas</b> .....	58
4.3.6	<b>Trancamento de Matrícula</b> .....	59
4.3.7	<b>Transferências e Retornos</b> .....	59
4.3.8	<b>Integralização do Curso, colação de grau e diplomação</b> .....	60
4.3.9	<b>Programa de Apoio Pedagógico</b> .....	61
4.3.10	<b>Permanência</b> .....	62
4.3.11	<b>Legislação</b> .....	64
4.3.12	<b>Orientações Gerais aos alunos</b> .....	65
4.3.13	<b>Acompanhamento de egressos</b> .....	66
4.4	Fatores facilitadores e fatores dificultadores na gestão do curso .....	67
4.4.1	<b>Facilitadores</b> .....	67
4.4.2	<b>Dificultadores</b> .....	68
4.5	Proposta .....	69
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	80
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
	<b>APÊNDICE A</b> .....	90
	<b>APÊNDICE B</b> .....	91
	<b>APÊNDICE C</b> .....	93



## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário da educação superior desafia a universidade em diversos aspectos, inclusive a refletir sobre o seu processo de gestão para que seja oferecida de maneira coerente às expectativas institucionais e sociais.

Ao refletir sobre a gestão nas universidades, encontra-se nas universidades públicas a necessidade da observância do seu caráter público e dos preceitos legais da administração pública. Por serem consideradas organizações únicas e complexas apresentam particularidades que as difere substancialmente de outras organizações tanto do setor público como do privado (SOUZA, 2010).

As universidades públicas apresentam em sua gestão uma dinâmica interna diferente e recebem um tipo de influência externa que particulariza esse processo, sobretudo no que se refere à tomada de decisão e execução de ações estratégicas. Tais características têm significativo impacto na área acadêmica que é formada por profissionais altamente especializados que atuam com base em sua competência profissional em um trabalho essencialmente qualitativo e individual (MINTZBERG ET AL, 2006).

Devem ser analisadas de acordo com os aspectos objetivos e subjetivos, à luz do controle e flexibilidade, estratégia e prática emergente, sigilo e compartilhamento de informações, entre outras dicotomias que podem caracterizar essa complexidade organizacional (GALLI, 2019).

A gestão acadêmica universitária compreende duas modalidades descritas como de administração educacional, a qual compreende os serviços administrativos e de infraestrutura, que compreende a dimensão acadêmica. Essas modalidades constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja gestão exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas, pois a maneira como os gestores das universidades se posiciona diante do atual cenário educacional e das demandas do cotidiano é um fator essencial na construção dos processos de gestão. (SOUZA, 2009, p.24).

Cabe a esses gestores universitários desenvolver estratégias que tragam resultados sustentáveis: alunos, recursos e prestígio organizacional. Diante disso, colabora-se com Meyer (2014, p.12) ao afirmar que “o desempenho dessas organizações merece maior atenção de estudiosos e praticantes da administração universitária”, pois refletir sobre seus temas promove possibilidades de suas ações serem executadas de maneira a objetivar a qualidade do que é oferecido.

Nas Instituições de Ensino Superior – IES de caráter público a organização administrativa e acadêmica atende ao estabelecido na legislação educacional. As diretrizes gerais para o ensino superior, referentes à sua organização, ensino, pesquisa e extensão, estão estabelecidas na Constituição Federal de 1988, na Lei de Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) e no Plano Nacional de Educação – PNE.

As instituições brasileiras de ensino superior são organizadas por meio de estruturas administrativa e acadêmica visando a formação de cursos de graduação, seqüenciais e de extensão, com diferentes titulações, e cursos de pós-graduação lato e stricto sensu, e na modalidade de formação profissional. O Ministério da Educação (MEC) é o órgão responsável pela educação brasileira. Nele estão inseridas a Secretaria de Educação Superior (SESu), responsável pela coordenação de cursos lato sensu (especializações, residência médica e MBA), e a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), responsável pelos cursos stricto sensu (mestrado e doutorado) (MEC, 2019).

O Estatuto e o Regimento são os documentos legais que regem essas organizações, estabelecendo, entre outros, as funções e responsabilidades, atribuições e hierarquias, bem como as exigências para ocupação das funções existentes (HERREIRA, 2016).

A gestão dos cursos de graduação é realizada no âmbito da coordenação de curso. As coordenações de Cursos surgiram como uma das inovações da Reforma Universitária (1968), em substituição aos Conselhos Técnicos Administrativos e Congregações, consistindo em um colegiado com a responsabilidade referente aos assuntos direta e especificamente ligados ao ensino de graduação.

Encontra-se na coordenação de curso de graduação a interface da instituição com a comunidade universitária, principalmente com os discentes e com a comunidade externa (UFSC, 2020). Por muito tempo funcionaram com funções ou atribuições especificadas nos Regimentos e Normas internas das Instituições de Ensino Superior (IES), sempre buscando privilegiar o aspecto didático-pedagógico (SABADIA, 1998).

O colegiado de curso, parte integrante do processo decisório da coordenação do curso, também está, de acordo com Carneiro e Fialho (2012), diretamente associado à função fundamental de uma universidade, que é a produção do conhecimento com relação estreita à formação de profissionais.

Sobre o coordenador de curso, parte integrante e responsável pela gestão do curso, ainda hoje não se conhece com precisão sua função, pois, de acordo com Lavor et. al (2015), a administração dos cursos de graduação das universidades federais brasileiras segue a deliberação do governo federal, muitas vezes com pouco espaço para discutir a execução de



ordens emanadas da esfera superior. Essa postura é refletida na gestão dos cursos, onde encontra-se como gestor universitário o coordenador do curso de graduação.

Alguns autores, como Rodrigues (2016), atribuem ao coordenador de curso de graduação, a responsabilidade pela relação do curso com os anseios e desejos do mercado e da sociedade. Desta forma, o coordenador de curso tem a incumbência de manter articulação constante com empresas, associações e organizações de toda natureza, públicas e privadas, que possam contribuir para o aprimoramento do curso, para o desenvolvimento da prática profissional dos discentes, através dos estágios, e ainda para o aperfeiçoamento e enriquecimento do próprio currículo do curso.

Na Universidade Federal de Santa Catarina, as coordenações de curso de graduação são regulamentadas pela Resolução N° 17/CUn/97, de 30 de setembro de 1997, que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC. Tal regulamento abrange os aspectos pedagógicos e os aspectos administrativos e políticos.

Os gestores universitários, em sua grande maioria docente, encaram as atividades de gestão com grandes dificuldades (MELO. ET AL, 2013). Ao assumir a coordenação de curso, colegiados e núcleos docentes estruturante, o “gestor professor”, muitas vezes, não compreende a dimensão da função que irá exercer. Com o passar do tempo, por meio das reuniões realizadas, dos problemas que vão surgindo e das atividades a serem executadas, vai se percebendo a real complexidade e quantidade de funções atribuídas, que sem direcionamentos e formação adequada nos campos educacionais e administrativos, passa a atuar de forma empírica, através de processos de tentativa e erro que acabam por comprometer o próprio desempenho e, conseqüentemente, o do curso.

Ao analisar a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) na atuação como servidora técnico-administrativa em educação, exercendo o cargo de chefe de expediente na coordenação do curso de graduação em engenharia química, acompanhando de perto a problemática que envolve a gestão dos cursos de graduação e partindo do pressuposto que a gestão em menor escala é tão importante quanto a do gestor maior para se atingirem os objetivos educacionais, no contexto apresentado, verificou-se a relevância de estudar as complexidades enfrentadas na gestão da coordenação do Curso de Graduação em Engenharia Química.

Assim, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as ações necessárias para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC?

## 1.1 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa mencionado, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos que vão nortear o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.1.1 *Objetivo Geral*

Propor ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC.

### 1.1.2 *Objetivos Específicos*

- a) Descrever a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC;
- b) Identificar os principais desafios enfrentados na gestão do curso;
- c) Selecionar os fatores facilitadores e os fatores dificultadores na gestão do curso.

## 1.2 Justificativa

Ao pensar na educação superior como um campo caracterizado pela complexidade e as universidades como organizações complexas que nele habitam, percebe-se a necessidade de expandir pensamentos e práticas, para que a gestão acadêmica seja mais bem compreendida e se desenvolva da melhor maneira possível (GALLI, 2019).

Diante da importância do ensino superior e das constantes mudanças do mundo contemporâneo, sofrendo com as pressões competitivas que exigem atitudes dinâmicas em relação ao ambiente vulnerável a mudanças e inovações cujo qual a Universidade está inserida, os gestores responsáveis pelos processos decisórios do curso, no papel de administradores públicos, carregam um fardo especial: garantir que os compromissos políticos da sociedade sejam expandidos. Tendo assim, um papel relevante para o desenvolvimento do curso o qual faz parte.

De acordo com Silva e De Mattia (2016) é necessário romper com os postulados tradicionais da administração e estabelecer uma ruptura do pensar administrativo linear e acrítico, substituindo-o por atitudes mais criativas. No contexto da administração pública atual,

Longo (2003) salienta que a mesma deve ser preparada para uma mudança cultural que implicará, inclusive, o desenvolvimento de uma identidade coletiva reconhecível.

Alguns desafios são colocados aos gestores tais como a globalização, a complexidade e diversidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a diminuição da confiança, dentre outros (SCHWELLA, 2005).

Neste cenário, há um grande esforço em alinhar as demandas da comunidade (externa e interna) para que a universidade cumpra a sua finalidade, competindo aos gestores universitários desenvolverem esse relevante papel.

A frente da coordenação do curso, o coordenador é considerado como um dirigente da universidade e a maneira como se posiciona diante do atual cenário educacional e das demandas do cotidiano é um fator essencial na construção dos processos de gestão do trabalho pedagógico na universidade. Schwella (2005) sugere que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades diante dos desafios que lhe são colocados.

Assim, torna-se relevante analisar e desenvolver uma gestão acadêmica e administrativa que possibilitem integrar e desempenhar seu papel de forma eficaz no mercado e perante a sociedade.

Considera-se o momento da pesquisa oportuno, visto que o conhecimento gerado no Mestrado Profissional em Administração Universitária aliado ao objetivo do programa de pensar em estratégias para a formação de gestores, que, efetivamente, venham a contribuir com questões de natureza prática, no âmbito das Instituições de Ensino Superior - IES (UFSC, 2015), auxiliará a descrever a estrutura e funcionamento da coordenadoria do curso, identificar os principais desafios e assim, propor ações para minimizar problemas e aprimorar a gestão.

Como indicadores da viabilidade desta pesquisa, os materiais e métodos utilizados foram disponibilizados por meio de bases de dados científicos, sites, documentos e fontes bibliográficas de acesso público. Pode-se destacar que os diversos setores da Universidade Federal de Santa Catarina disponibilizaram as informações necessárias à realização deste trabalho.

Dada a amplitude dos cursos de graduação de todas as áreas de conhecimento, optou-se em delimitar este estudo na Engenharia Química, pois a autora atua como chefe de expediente na coordenadoria do curso de graduação em Engenharia Química, o que também colaborou para seu interesse em investigar a temática exposta.

A execução da pesquisa não implicou dispêndios financeiros referentes ao processo de coleta e análise de dados. Além disso, há condições, em termos de prazos, para execução da pesquisa.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

O projeto de dissertação está estruturado em cinco partes: a primeira foi dedicada à Introdução; onde encontra-se uma contextualização, apresentação da problemática e posteriormente, descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

A segunda parte do trabalho é destinada ao capítulo caracterizado pela Fundamentação Teórica. São apresentadas as teorias que amparam o desenvolvimento do atual estudo: administração universitária e gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos selecionados para o desenvolvimento da pesquisa, como: natureza da pesquisa, caracterização da pesquisa, delineamento da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, delimitação do universo, categorias de análise e por fim, técnicas de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, segue a apresentação e análise de dados em consonância com o objetivo geral e objetivos específicos delineados. Inicialmente é realizada a caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina, para em seguida dissertar sobre a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC. Dando sequência ao cumprimento dos objetivos específicos apresentados, a seção seguinte trata dos desafios enfrentados na gestão do curso, em sequência os fatores facilitadores e fatores dificultadores na gestão do referido curso. Por fim, apresenta-se a proposta para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da UFSC.

Conclui-se o trabalho no capítulo cinco, demonstrando-se o cumprimento dos objetivos da pesquisa e oferecendo sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura específica, destacando-se o confronto de posições de autores da área, aprofundando, assim, os conhecimentos teóricos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. Os temas pesquisados referem-se à Administração Universitária, Gestão Acadêmica e Administrativa dos Cursos de Graduação das Universidades Federais.

### **2.1 Administração Universitária**

As primeiras universidades surgiram na Idade Média, a partir do século XI, como representação do patrimônio intelectual, da independência crítica e política, favorecidos pelas condições sociais e culturais e pelos interesses da Igreja e do Estado (HERREIRA, 2015).

Na Europa, as primeiras universidades eram diretamente controladas pela Igreja Católica e possibilitou a disseminação do pensamento crítico que culminou com o Renascimento e, mais tarde, o Iluminismo (JANOTTI, 1992).

No Brasil, de início, não foram autorizadas a criação de universidades que ofertassem cursos superiores, mas foram concedidas bolsas aos brasileiros para que estudassem em Portugal (HERREIRA, 2015). Sendo assim, as universidades brasileiras têm um histórico bastante recente quando comparadas às universidades da Europa. Apesar de não possuir universidades, existiam aproximadamente vinte e quatro escolas de educação superior no Brasil até 1900 (MORHY, 2004).

O Ensino Superior no Brasil teve seu início oficial com a vinda da Família Real em 1808 (GONÇALVES, 2016). A Universidade, propriamente dita, foi criada somente na segunda metade do século XX, momento em que a produção industrial assume um papel mais importante do que a economia agrária exportadora, precedidas por uma estrutura de ensino formada por escolas superiores isoladas, cujo principal objetivo era a formação dos alunos (FÁVERO, 2006).

O atraso na criação das Universidades no Brasil se deve ao fato de uma considerável resistência, seja de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, seja da parte de brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero na Colônia (FÁVERO, 2006). De acordo com Souza (2001, p. 10):

Como se vê, o ensino superior no Brasil nasce no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante. E nasce elitista, apenas para atender os filhos da aristocracia colonial, que não mais tinham acesso em 1808 às academias europeias, sendo forçados a cursar estudos superiores por aqui mesmo, no Brasil. A natureza pouco universitária desses estudos utilitários (engenharia militar e medicina aplicada) e profissionalizantes, feitos em faculdades divorciadas organizacionalmente entre si, iria marcar fundo o sistema de ensino superior no Brasil, através dos tempos, e explicar muitas das distorções que, ainda hoje, o enfermizam dos pontos de vista estrutural e de funcionamento.

Souza (2001) enfatiza a vertente elitista da universidade na idade média, voltada para a formação intelectual do clero. No período renascentista, proprietários e pessoas ricas puderam frequentá-las e, na vida moderna, é para a formação acadêmica e de profissionais liberais.

A Universidade do Paraná foi a primeira instituição criada no Brasil, em 1912, porém, devido à proibição da existência de universidade em cidades com menos de 100 mil habitantes, a universidade foi dissolvida (SILVA, 2002). Silva (2002) relata que além da universidade do Paraná, houve a criação em Manaus e São Paulo.

Em 1915, os estatutos dispunham que o Ensino compreenderia três faculdades: de Direito, de Engenharia e de Medicina; e que a administração geral seria conduzida por uma única Diretoria, reduzida a cinco membros, assistida por um Conselho Econômico composto de três membros, pertencentes a uma das três faculdades (GONÇALVES, 2016).

A primeira universidade legalmente instituída surgiu em 1920, com a Universidade do Rio de Janeiro. Sua criação se deu pela fusão da Escola Politécnica com a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito existentes. A partir disso, outras Universidades foram surgindo e no início dos 60, esse número chegou a vinte instituições. (SILVA, 2002).

Segundo Pains (2016), o objetivo era a formação de uma mão de obra qualificada para o cenário industrial capitalista que começava a se fazer sentir naquele momento. E assim, a descentralização política que marca a década de 20, em 1930 dá lugar a uma crescente centralização nos diferentes setores da sociedade em função do projeto de modernização do país, para a qual o ensino deve visar a formação da elite e a capacitação para o trabalho, função delegada à universidade.

Com o fim do Estado Novo, após 1945 e com a promulgação da Constituição de 1946 de caráter liberal, a luta pela autonomia universitária, tanto administrativa, como financeira, além de didática e disciplinar ganham espaço. Contudo, nos anos 50 com o governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, fica evidente a situação precária que se encontram as universidades no Brasil, cuja expansão enfatiza a formação profissional, sem a preocupação com a pesquisa e a produção de conhecimento (PAINI, 2016).

A UFSC, que está completando 60 anos, foi criada em 18 de dezembro de 1960, por meio da Lei n.º 3.849, homenageando o seu primeiro reitor Prof.º João David Ferreira Lima como nome do seu campus da Trindade (UFSC, 2019).

A partir do Golpe Militar de 1964, o sistema de educação foi reformulado e vinculado aos planos de ação econômica, com relevância a noções de produtividade e modernização (MENEGHEL, 2002) e o Governo Militar reestruturou o ensino superior brasileiro a partir da Reforma Universitária de 1968 – Lei n.º 5.540/1968.

Cunha (2007) explica que a reforma de 1968 trouxe modificações que se colocam presentes atualmente na organização das instituições educacionais brasileiras: aboliram-se as cátedras vitalícias, introduziu-se o regime departamental, institucionalizou-se a carreira acadêmica, a legislação pertinente acoplou o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica, introduziu o sistema de créditos; e principalmente, instituiu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, assim como foi institucionalizada a pós-graduação (MENEGHEL, 2002).

Por conta da gigantesca dívida nacional adquirida pelos presidentes militares, no final da década de 1970 os investimentos por parte do Governo Militar na educação superior foram suspensos. Como consequência, na década de 1980, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram consideradas um peso oneroso para o Estado (MENEGHEL, 2002).

Concomitante a isso, no transcorrer das décadas de 1970 e 1980, o setor privado se expande em função do apoio governamental aos empresários, tais como imunidade fiscal, incentivos fiscais, garantia de pagamento de mensalidade dos alunos por meio de bolsas de estudo distribuídas pelo poder público, dentre outros. Esse período é marcado por uma política de resultados com vistas a atender as necessidades da classe média, que provocaram sua expansão com a presença das escolas privadas, incentivando a massificação do ensino superior (PAINI, 2016).

Em 1974 instituiu-se a Universidade como autarquia de regime especial. Reconhecida como órgão de ensino e pesquisa. Desta forma, reuniam-se em departamentos de ensino profissional e pesquisa aplicada. A administração superior passava a ser exercida pelos Conselhos de Administração, de Ensino e Pesquisa, e Universitário, como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e pela Reitoria (GONÇALVES, 2016).

Com o processo de redemocratização do país, os problemas da universidade se avolumam, Fávero (2006) observa que a partir deste período um número considerável de professores tomam consciência de que o problema da universidade vai além de aspectos

técnicos, há também um caráter marcadamente acadêmico e político, exigindo análise e tratamento específicos. Consta-se que a partir dos anos 80 começam a surgir propostas para a reformulação das instituições universitárias.

Agapito (2017) observa que o cenário do ensino superior brasileiro demonstra a prevalência dos objetivos econômicos e políticos do grande capital em detrimento da autonomia e produção científica das universidades públicas.

O contexto histórico, social e econômico em que a universidade se desenvolveu e está inserida, corroboram com uma estrutura de maior instabilidade, discordância e conflito, pois a estrutura organizacional da universidade é constituída por uma rede de interações e interdependências que não se limitam a aspectos internos, mas interagem com o ambiente externo e por isso são consideradas organizações únicas, pela forma como seus processos e demandas se diferem de outras organizações (SOUZA, 2010; GONÇALVES, 2016).

Baldrige et al (1982) afirma que as universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas, tendo, simultaneamente, a função básica de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade.

Para Galli (2019), é parte de um conjunto de sistemas abertos, que interagem uns com os outros e que se influenciam mutuamente e mesmo com as suas particularidades, as características homogêneas delas fazem com que se comportem como um todo, havendo interconectividade entre os indivíduos dentro do sistema e na relação deles com o ambiente.

Chauí (2003) reconhece a Universidade como uma instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da Sociedade como um todo. Assim, vê-se no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as contradições da sociedade. Essa relação entre Universidade e sociedade explica o fato de que, desde seu nascimento, a Universidade Pública sempre foi uma instituição social, ligada a uma prática social fundada no reconhecimento público de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, estruturadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A autonomia da Universidade é garantida pelo art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) (BRASIL, 1988) que assegura às Universidades autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Desse modo,



a Universidade não pode ser vista e pensada fora do contexto em que está inserida, ao qual serve e do qual, de certa forma, depende.

Além de exercer um papel de suma importância na formação de bons e competentes profissionais, altamente qualificados em diversas áreas, contribuem com a sociedade desde as necessidades básicas e vitais até o desenvolvimento de tecnologia de ponta, gerando melhoria da qualidade de vida da população (GONÇALVES, 2016).

Para Herreira (2015), a maneira como a instituição de ensino desempenha seu papel e os fundamentos em que se apoia demonstram o modelo de gestão que adota.

O modelo de educação que prevalece na conjuntura nacional tem tentado modernizar-se. Bernheim Tünnerman e Chauí (2008), destacam que um sistema educativo verdadeiramente contemporâneo é o maior desafio da gestão universitária para que a educação esteja em melhores condições de enfrentar um mundo globalizado, competitivo e em constantes mudanças.

Neste contexto, a gestão universitária torna-se desafiadora, pois Trigueiro (1999) salienta que as universidades possuem dificuldades de se adaptarem às grandes transformações onde engloba mudanças na gestão tradicional, na estrutura e nas regras internas.

Meyer Jr. et al (2004) afirma que a gestão é uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior, em contrapartida, o interesse pela gestão universitária está ganhando cada vez mais adeptos, seja para uma melhor prática gerencial, seja para uma maior compreensão de sua realidade.

Por um olhar mais formal, é importante reconhecer contudo, que as universidades públicas foram legitimadas e reconhecidas pela Constituição Federal de 1988, que fixa no Art. 207, que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988).

As universidades públicas federais são instituições públicas que foram criadas por leis federais, estando enquadradas no regime jurídico atual como autarquias ou fundações públicas, o que lhes conferem personalidade jurídica de direito público. Estão vinculadas ao Ministério da Educação, por pertencerem à administração indireta desse Ministério, na esfera do Poder Executivo Federal (DI PIETRO, 2012).

A estrutura da educação superior no Brasil está formalizada e normatizada, atualmente, na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e na Lei 9.394 (BRASIL, 1996). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9394/96, art.52, reconhece as

universidades como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, extensão, de domínio e cultivo do saber humano. Caracterizam-se por produção intelectual, com, no mínimo, 1/3 dos professores com titulação de mestrado ou doutorado e 1/3 do corpo docente em regime de Dedicção Exclusiva (BRASIL, 1996).

Em termos de gestão, o documento que estrutura, regula, disciplina e normatiza a gestão das Universidades Federais é o Estatuto e o Regimento. Considerando a legislação vigente, as Universidades devem descrever nesse documento como se organizam administrativa e academicamente. Além disso, o Ministério da Educação orienta que as discussões das políticas acadêmicas e de sua gestão devem ser dirigidas à órgãos colegiados, dotados de representatividade da vontade da comunidade universitária (HERREIRA, 2015).

Em termos de estrutura, o modelo que ainda prevalece nas instituições é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, em que se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas. Embora, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/1996, flexibilizou a estrutura organizacional universitária, permitindo a extinção dos departamentos (HERREIRA, 2015).

No que se refere ao planejamento administrativo, Herreira (2015) destaca: o planejamento estratégico e o planejamento participativo. Por ser atividade inerente à sua razão de ser o planejamento acadêmico e financeiro já faz parte das instituições de ensino superior desde a sua criação, entretanto, o planejamento estratégico, foi iniciado nas universidades a partir da década de 1980.

Ainda se tratando de planejamento, a partir da LDBEN nº 9394/1996, o Ministério da Educação - MEC passou a exigir o mesmo em três instâncias: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Projeto Pedagógico de Curso de graduação (PPC) (HERREIRA, 2015).

Após discutir a temática da Administração Universitária, na próxima seção aborda-se a gestão acadêmica e administrativa na qual está inserida a gestão de curso de graduação.

## **2.2 Gestão Acadêmica e Administrativa dos Cursos de Graduação**

Os cursos de graduação na educação superior brasileira apresentam-se nas modalidades tecnológico, bacharelado e licenciatura, e habilitam o cidadão a exercer uma profissão e ou dar prosseguimento aos estudos na pós-graduação (FERNANDES, 2012).

A coordenação de cursos de graduação foi criada, juntamente com o colegiado de curso, na reforma universitária de 1968, ao substituírem o regime de cátedras pela estrutura departamental (GONÇALVES, 2016). Ocupa posição de destaque e relevância socioacadêmica, no tocante à organização e gestão de cursos, pelas possibilidades de intervenção em várias dimensões institucionais: pedagógica, administrativa, política entre outras e pelo intercâmbio entre estudantes, docentes e gestão superior (FERNANDES, 2012).

A coordenação de curso é fundamental para organização do trabalho pedagógico da instituição de ensino, pois significa refletir sobre o projeto pedagógico do curso (PPC), colegiados, Núcleo Docente Estruturante (NDE), matriz curricular, avaliações entre outras atividades político pedagógicas e sobre as formas e práticas de interação entre os atores envolvidos no desenvolvimento de cursos de graduação (FERNANDES, 2012).

Os cursos de graduação são organizados para promover a formação de profissionais, dentro de estruturas próprias que são gerenciadas por coordenadores de curso que têm a responsabilidade de transformar em ações concretas os objetivos organizacionais (ANTUNES, 2017).

De acordo com Antunes (2017) para poder atender todas as exigências que recaem sobre a gestão de cursos é necessário o estabelecimento de algumas rotinas. Essas rotinas constituem a gestão dos cursos, pois fazem parte do cotidiano e da agenda dos coordenadores de graduação e exigem um mínimo de padronização.

As atribuições dos coordenadores de cursos de graduação, algumas definidas formalmente na legislação, variam de instituição para instituição. Nas universidades públicas, observa-se coordenações colegiadas, o que mostra uma tendência para a gestão democrática. A comunidade acadêmica é representada no colegiado com voz e voto (DE LAVOR; ANDRIOLA, 2015).

O processo para escolha de seus representantes, os requisitos exigidos para ocupação do cargo, bem como as atribuições e funções a serem exercidas pelo coordenador do curso são descritos em seus estatutos, regimentos e normativas internas (GONÇALVES, 2016).

A ação coordenadora dos cursos de graduação compreende os colegiados, criados por meio do Decreto 62937 de 2 julho de 1968, definidos como órgãos coletivos deliberativos e consultivos das IES e das unidades acadêmicas que tratam de temas relativos à organização e gestão regularizados pela lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996).

O colegiado de curso é composto por representantes dos departamentos cujas disciplinas colaboram, em diferentes medidas, no curso em questão (GONÇALVES, 1986).

Segundo Luck (2000), esses representantes, buscam apoiar e organizar a gestão do curso para que se tenha um ambiente tranquilo, dinâmico, de aprendizagem, imbuídos de responsabilidade e ética na formação de cidadãos, com o compromisso de contribuir em prol do crescimento e desenvolvimento da instituição, tendo como finalidade potencializar e qualificar as ações educativas.

Cabe destacar que o artigo 56 da LDBEN nº 9394/1996 prevê que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, sendo assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Contudo, impõe limitações quando determina que em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL, 1996).

O primeiro Plano Nacional de Educação, aprovado em 2001, com vigência para dez anos, instituído pela Lei nº 10.172 elabora um diagnóstico do ensino no Brasil e estabelece diretrizes, objetivos e metas para todos os níveis e modalidades de ensino. Todas essas diretrizes estabelecidas no PNE elencadas para o ensino superior têm correlação direta com os responsáveis pela gestão dos cursos de graduação, ou seja, a efetivação do PNE passa necessariamente, embora não só, pela atuação do coordenador de curso de graduação (BRASIL, 2001).

Com a Lei n. 10.861, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior — SINAES (BRASIL, 2004), para a gestão democrática da educação superior, avaliação e qualidade tornaram-se pontos de destaque. Nesse sentido, a participação de órgãos colegiados ganhou força, possibilitando ao corpo docente das instituições pensar e tomar decisões em contextos histórico-sociais mais amplos. A discussão do Projeto Pedagógico de Curso e a atuação do Núcleo Docente Estruturante, realizada por órgãos colegiados, são representativas dessa participação. (VIEIRA, 2015)

O Núcleo Docente Estruturante, instituído pela Portaria do Ministério da Educação n. 147/2007, foi criado na esteira da democratização da gestão e do poder partilhado. Primeiro como instrumento de avaliação para autorização dos cursos de graduação em Medicina (art. 2º, inciso IV) e Direito (art. 3º, inciso II) que, à época, tramitavam no Ministério da Educação, como órgão responsável pela formulação, implementação e desenvolvimento do projeto pedagógico do curso. O NDE atendia também a uma antiga reivindicação da Comissão de Ensino Jurídico da Ordem dos Advogados do Brasil (VIEIRA, 2015).

Estendido indistintamente para todos os demais cursos de graduação, conforme o parecer da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, o NDE constitui-se num grupo de docentes responsáveis pela concepção, acompanhamento, consolidação e atualização do projeto pedagógico do curso, devendo ser constituído por, no mínimo, 5 professores; dos quais 60% (sessenta por cento) mestres ou doutores; todos em regime de tempo parcial ou integral, exigindo-se o mínimo de 20% (vinte por cento) em tempo integral, sendo que, evidentemente, dedicarão carga horária às atividades do NDE (SILVA, 2011).

A resolução 01/CONAES/2010 normatiza o NDE e estabelece o seguinte:

Art. 1º. O Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um curso de graduação constitui-se de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso.

Parágrafo único. O NDE deve ser constituído por membros do corpo docente do curso, que exerçam liderança acadêmica no âmbito do mesmo, percebida na produção de conhecimentos na área, no desenvolvimento do ensino, e em outras dimensões entendidas como importantes pela instituição, e que atuem sobre o desenvolvimento do curso.

Art. 2º. São atribuições do Núcleo Docente Estruturante, entre outras:

- I – contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;
- II – zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo;
- III – indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso;
- IV – zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação.

Art. 3º. As Instituições de Educação Superior, por meio dos seus colegiados superiores, devem definir as atribuições e os critérios de constituição do NDE., atendidos, no mínimo, os seguintes:

- I – ser constituído por um mínimo de 5 professores pertencentes ao corpo docente do curso;
- II – ter pelo menos 60% de seus membros com titulação acadêmica obtida em programas de pós- graduação *stricto sensu*;
- III – ter todos os membros em regime de trabalho de tempo parcial ou integral, sendo pelo menos 20% em tempo integral;
- IV – assegurar estratégia de renovação parcial dos integrantes do NDE de modo a assegurar continuidade no processo de acompanhamento do curso.

Compreender os fatores relacionados a legislação educacional é uma tarefa árdua que envolve, além de atenção, muita paciência e reflexão. A diacronia educacional em termos de legislação precisa ser internalizada como base em uma visão sistêmica.

A atuação do NDE se diferencia do trabalho do colegiado do curso e do respectivo coordenador, por ter sob sua responsabilidade o processo de concepção, consolidação e contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso. O NDE colabora, em suma, para a

construção coletiva do curso, possibilitando a participação plural de seus membros, dividindo o poder e as responsabilidades entre seus representantes (VIEIRA, 2015).

Neste sentido, cabe citar Herreira (2016) que na perspectiva de gestão universitária, salienta o papel estratégico do coordenador de curso na condução de todas as dimensões que envolvem os trabalhos de um curso de graduação.

De acordo com Rodrigues (2016), cabe ao coordenador do Colegiado de Curso de Graduação, a responsabilidade pela relação do Curso com os anseios e desejos do mercado e da sociedade. Pois, além de ser uma pessoa com olhar para dentro da instituição de ensino, deverá ter um olhar no sentido externo à instituição, buscando proporcionar visibilidade do curso diante da sociedade, conseqüentemente, para o mundo do trabalho e do ambiente acadêmico e científico em geral.

Ao se tratar das funções inerentes ao cargo desse coordenador, podemos identificar na coordenação de curso dimensões gerenciais, políticas e institucionais (acadêmico, pedagógica e administrativa). Para Franco (2002, p.03),

Tanto no passado como no presente, ainda não se chegou a um denominador comum quanto às funções, às responsabilidades, às atribuições e aos encargos do Coordenador de Curso. Diz-se ser ele o gerente do Curso. Chega-se mesmo a afirmar que é o dono do Curso. Na realidade, predominam na figura do Coordenador de Curso e, de certa forma na concepção geral, apenas os encargos acadêmicos. São relegadas por ele as responsabilidades não-acadêmicas, ou seja, as responsabilidades e funções gerenciais, políticas e institucionais, no estrito sentido dessas expressões.

Ao categorizar as funções do coordenador de curso em quatro áreas distintas, Franco (2002) elucida o que seriam cada uma delas; esclarece que ao se considerar a função política do coordenador de curso, reconhece-se que ele deve ser um líder que se destaca na sua área de conhecimento e de atuação profissional, deve ser exemplo para os docentes e para os estudantes. Cabe a ele, também, ser um “animador” de professores e alunos, bem como aquele que faz o marketing do seu curso. A representatividade do coordenador, como função política, vem ao encontro do vínculo que ele estabelece com a missão, visão e os valores da IES em que atua (HERREIRA, 2016).

Na função gerencial, Franco (2002) relata atividades primordiais: a responsabilidade pelas instalações físicas, laboratórios, bibliotecas, auditório e equipamentos do curso; a responsabilidade pela indicação e aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do curso; a responsabilidade pelo estímulo e

controle da frequência docente; a responsabilidade pelo estímulo e controle da frequência discente; e a responsabilidade pelo processo decisório do curso.

Ao se considerar as funções acadêmicas, o mesmo autor enfatiza o papel do coordenador na elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso - PPC, no desenvolvimento atrativo das atividades escolares, na qualidade e regularidade das avaliações desenvolvidas, no estímulo à iniciação científica entre professores e alunos e no acompanhamento das atividades de estágio supervisionadas (FRANCO, 2002).

Por fim, Franco (2002) se refere às funções institucionais, onde cabe ao coordenador promover o reconhecimento do curso junto ao Ministério da Educação; ser responsável pelo desempenho dos alunos do curso no o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE; acompanhar os egressos do curso; promover atividades para a empregabilidade dos alunos; buscar fontes alternativas de recursos; e ser responsável pelo desempenho dos alunos do curso em testes profissionais.

Ao citar todas as funções inerentes aos coordenadores de curso, como gestores acadêmicos, Meyer Jr e Lopes (2015) apontam a necessidade de resgatar boas práticas gerenciais acadêmicas que elevem a um novo quadro de inovação gerencial. Os autores questionam um novo comportamento por parte dos gestores, onde implica o uso pleno de sua autonomia profissional, liderança e autoridade, assumindo riscos e responsabilidades para empreender a administração exigida pelas universidades nos dias atuais.

Vale ressaltar que, por meio dos colegiados, existe relativa autonomia para a busca de caminhos e alternativas com vistas à qualidade dos cursos. Daí a importância dessas instâncias colegiadas para que o trabalho do coordenador tenha uma diretriz orientadora de base solidária, coletiva e democrática, inclusive, constituindo-se plano de gestão para o coordenador do curso como forma de contraponto ao trabalho centralizado, autoritário e solitário (FERNANDES, 2012).

De acordo com as pesquisas realizadas em bancos de teses da CAPES e no Qualis Periódicos - Sucupira CAPES, constatou-se a pouca variedade de trabalhos focados nesta área.

Ao realizar a pesquisa à procura de temas relevantes sobre coordenações de curso, gestão nos cursos de graduação e gestão acadêmica e administrativa em cursos de graduação, encontrou-se uma lista de trabalhos relacionais à evasão discente, perfil do coordenador de curso e também, alguns trabalhos relacionados ao colegiado do curso de graduação. Nenhum trabalho relevante foi encontrado intitulado Gestão nas Coordenações de Curso de Graduação.

Ao verificar os anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária, INPEAU/UFSC, nos últimos 10 anos foram encontrados apenas 10 trabalhos que abordam algum tema referente à gestão nos cursos de graduação, mas nenhum focado especificamente na gestão da coordenação do curso de graduação, apenas um artigo encaminhado ao Colóquio de Gestão Universitária.

É relevante citar, contudo, a dissertação de autoria da servidora técnica administrativa em educação da UFSC, Tereza Cristina Meurer Antunes, submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, que elabora uma proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim como, a dissertação de mestrado de Maria Esmênia Ribeiro Gonçalves, apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, intitulada Colegiado de Curso: Papéis e Funções Reais. Ambas dissertações colaboraram na elaboração desta pesquisa.

No capítulo seguinte apresenta-se o percurso metodológico trilhado na construção da pesquisa.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O procedimento metodológico apresenta como que o estudo proposto foi desenvolvido. De acordo com Andrade (2010, p. 117) “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Assim, neste capítulo serão apresentados a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos, objetivando-se mostrar o caminho percorrido para a realização do estudo.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

As pesquisas classificam-se como básica ou aplicada. Neste caso, trata-se de pesquisa aplicada. Segundo Gil (1999, p. 43), essa natureza de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

O presente estudo é considerado uma pesquisa qualitativa pois há uma relação entre o mundo real e o indivíduo. A pesquisa realiza um levantamento das percepções dos indivíduos entrevistados, valorizando suas interpretações e compreensões acerca da gestão do curso de graduação em engenharia química. Vai ao encontro aos ensinamentos de Denzin e Lincoln (1994), que consideram a pesquisa qualitativa quando envolve a análise e coleta de uma ampla variedade de materiais empíricos - tais como estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, observações, dentre outros – que descrevem a rotina e/ou problemas da vida dos indivíduos.

Lakatos e Marconi (2010) complementam afirmando, que, o pesquisador possui contato direto e prolongado com o que está sendo pesquisado, sejam pessoas, ambiente ou situações, como é o caso desta pesquisa, em que a pesquisadora é servidora técnico administrativa e desempenha a função de chefe de expediente na coordenadoria de graduação em Engenharia Química da UFSC.

#### **3.3 Delineamento da Pesquisa**

### 3.3.1 *Quanto aos fins*

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada descritiva, pois como pesquisa descritiva, Gil (1999) classifica o estudo que descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

### 3.3.2 *Quanto aos meios*

A pesquisa se enquadra como estudo de caso, estabelecendo a proximidade entre a pesquisadora e a coordenadoria do curso, permitindo um levantamento profundo e a compreensão da realidade de um grupo, indivíduo ou organização (ALMEIDA, 2011), neste contexto, a Coordenadoria de Curso de Engenharia de Química da UFSC. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia escolhida que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real.

## 3.4 **Delimitação do Universo**

O universo desta pesquisa, caracterizado por Roesch (2010, p. 138) como “[...] grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo” é dado pelos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que por meio da amostragem o pesquisador escolhe os casos que acredita serem importantes para enriquecerem a pesquisa. Sendo assim, definiu-se como amostra neste estudo, o curso de graduação em engenharia química da UFSC, pelo fato da pesquisadora atuar há 4 anos na referida coordenadoria, na qualidade de chefe de expediente, possibilitando assim acesso total de todos e aos sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os ex-coordenadores do curso de graduação em engenharia química, atual coordenadora do referido curso, membros do colegiado e do núcleo docente estruturante do curso de graduação em engenharia química da UFSC, totalizando 24 participantes.

## 3.5 **Categorias de Análise**

As categorias de análise para atender os objetivos específicos da pesquisa foram obtidas da seguinte forma:

a) Primeiro objetivo específico: descrever a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química.

Para esse objetivo foram definidas as seguintes categorias de análise: Regulamento dos Cursos de Graduação; Coordenadoria do curso, colegiado do curso, núcleo docente estruturante e secretaria do curso.

Regulamento dos Cursos de Graduação – essa categoria foi escolhida, a partir dos estudos realizados com a Resolução 017/CUn/97, identificando-se as dimensões administrativas e acadêmicas previstas no funcionamento do curso;

As categorias coordenadoria do curso, colegiado do curso, núcleo docente estruturante e secretaria do curso foram pensadas a partir da estrutura de gestão que os cursos de graduação da UFSC assumem, respaldadas pelo estatuto e regimento geral da UFSC e demais legislação interna;

b) Segundo objetivo específico: identificar os principais desafios enfrentados na gestão do curso.

As categorias de análise definidas esse segundo objetivo específico foram: Projeto pedagógico do curso; Planos de ensino das disciplinas dos cursos; Horários de aula e alocação do espaço físico; Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula. Validação de disciplinas Trancamento de matrícula; Transferências e retornos; Integralização do Curso, colação de grau e diplomação. Programa de apoio pedagógico Permanência; legislação; Orientações Gerais aos alunos; e Acompanhamento de egressos.

Essas categorias foram formuladas a partir das práticas observadas no dia a dia da coordenação do curso de graduação em Engenharia Química pela pesquisadora, com base na fundamentação teórica trabalhada no capítulo 3, nos dispositivos constitucionais que tratam da educação e da universidade, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, do Estatuto e Regimento Geral da UFSC e das demais normas e procedimentos acadêmicos decorrentes do Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC.

O Quadro 1 demonstra as categorias de análise para atender os objetivos:

**Quadro 1 - Categorias e objetivos específicos**

Objetivos Específicos	Categorias
a) Descrever a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química;	Regulamento dos cursos de graduação da UFSC Coordenadoria do curso Colegiado do curso NDE Secretaria do curso
b) Identificar os principais desafios enfrentados na gestão do curso	Projeto pedagógico do curso Planos de ensino das disciplinas dos cursos; Horários de aula e alocação do espaço físico; Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula. Validação de disciplinas Trancamento de matrícula; Transferências e retornos; Integralização do Curso, colação de grau e diplomação. Programa de apoio pedagógico Permanência Legislação Orientações Gerais aos alunos Acompanhamento de egressos
c) Selecionar os fatores facilitadores e os fatores dificultadores na gestão do curso	Não se aplica

### 3.6 Técnicas de Coletas de Dados

Quanto aos procedimentos técnicos, a partir de Gil (1999), a pesquisa é classificada como: bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi constituída, principalmente, de trabalhos acadêmicos, livros e artigos de periódicos, verificando as contribuições de diversos autores tendo por foco as categorias da pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada por meio de levantamento de dados colhidos na coordenadoria de curso da Engenharia Química, avaliando os materiais como: legislações, normas, instruções, atas arquivadas e outros documentos e registros.

Quanto às entrevistas, Godoy (2006) entende que o objetivo é compreender os significados que o entrevistado atribui às questões que lhe são perguntadas, proporcionando

coletar dados descritivos para que o pesquisador possa interpretar. Sendo assim, os questionários e entrevistas semiestruturadas foram conduzidas pelo pesquisador, envolvendo questões que destinam a esclarecer concepções e obter opiniões dos entrevistados (CRESWELL, 2010).

Os questionários e entrevistas semiestruturadas foram construídos a partir das categorias da seção anterior e aplicadas com ex coordenadores do curso de graduação em engenharia química, atual coordenadora do referido curso, membros do colegiado e do núcleo docente estruturante do curso de graduação em engenharia química da UFSC.

A Quadro 2 demonstra o cumprimento dos objetivos específicos por meio das categorias de análise e técnica de coletas de dados.

**Quadro 2 - Objetivos específicos por meio das categorias de análises e técnica de coletas de dados**

Objetivos Específicos	Categorias	Técnica de Coleta de Dados
a) Identificar a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química;	Regulamento dos cursos de graduação da UFSC Coordenadoria do curso Colegiado do curso NDE Secretaria do curso	Pesquisa documental, questionários e entrevistas semi estruturadas.
b) Identificar os principais desafios enfrentados na gestão do curso	Projeto pedagógico do curso Planos de ensino das disciplinas dos cursos; Horários de aula e alocação do espaço físico; Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula. Validação de disciplinas Trancamento de matricula; Transferências e retornos; Integralização do Curso, colação de grau e diplomação. Programa de apoio pedagógico Permanência Legislação Orientação Gerais aos alunos Acompanhamento de egressos	Pesquisa documental, questionários e entrevistas semiestruturadas

c) Selecionar os fatores facilitadores e os fatores dificultadores na gestão do curso	Não se aplica	Não se aplica
---	---------------	---------------

### 3.7 Técnica de Análise de Dados

Nesta seção, detalham-se os procedimentos adotados para a realização da análise dos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa, ou seja, dos questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas com a amostra proposta. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”.

Diante dos dados coletados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que é conceituado por Bardin (2004) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Com o intuito de responder aos objetivos específicos deste trabalho e assim possibilitando propor ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química, apresenta-se os dados obtidos durante a realização da pesquisa a partir da coleta de dados realizada por meio de questionários e entrevistas, bem como nos documentos institucionais, analisados com fundamento nas teorias discutidas no capítulo 2.

Nesta seção apresenta-se a caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina, alguns pontos considerados mais relevantes, incluindo seu estatuto, regimento interno e sua estruturação. Em seguida, a estrutura e o funcionamento do Curso de Graduação em Engenharia Química, objeto de estudo desta pesquisa. Posteriormente, são apresentados os desafios enfrentados na gestão do curso. Logo após, pontua-se os fatores facilitadores e fatores dificultadores na gestão do curso. Por fim, elabora-se uma proposta de ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química.

### **4.1 Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

Para a caracterização da UFSC utilizou-se de pesquisas documentais por meio de um conjunto de bases de dados capazes de fornecer informações atualizadas, precisas e confiáveis.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. Caracteriza-se por ser instituição de ensino superior e pesquisa, com sede em Florianópolis, estado de Santa Catarina. Criada pela Lei nº 3.849, de 18/12/1960, agrupou as faculdades de Direito, Medicina, Filosofia, Odontologia, Farmácia, Ciências Econômicas, Escola de Engenharia Industrial (modalidades de química, mecânica e metalurgia) e Serviço Social (UFSC, 2020).

Possui cinco campi – Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville. O campus Reitor João David Ferreira Lima, unidade de estudo desta pesquisa, está localizado em Florianópolis e conta com onze unidades universitárias e órgãos suplementares como a Biblioteca Universitária e o Restaurante Universitário. Os Campi do interior foram instituídos em 2009 com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de

expansão da Universidade para outras regiões em Santa Catarina. Exceto Blumenau, que foi criado em 2013 (UFSC, 2020).

Classificada entre as melhores Universidades Federais do país, de acordo com o site oficial da UFSC (2020) atualmente sua comunidade é constituída por cerca de 70 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em educação e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, e público externo. São mais de 5.600 servidores, aproximadamente 2.650 professores e 3.200 TAEs.

No Campus Florianópolis também estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI). O CA oferece a quase mil alunos os ensinos fundamental e médio e o NDI, a cerca de 230 crianças – com idade até 5 anos e 11 meses – a Educação Infantil.

A UFSC tem por missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2020).

A gestão da UFSC comporta uma estrutura organizacional para poder atender sua organização diversa e cumprir sua missão. Assim como todas as Universidades Federais do país, a Universidade Federal de Santa Catarina é regida pela Lei N° 9.394, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), em seu artigo 56°, estabelece que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada à existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. De acordo com o disposto na Lei, a estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está disposta em seu Estatuto e Regimento geral (UFSC, 2020).

De acordo com o Estatuto 2011, RESOLUÇÃO n° 065/78 de 3 de Novembro de 1978, PORTARIA n° 056 de 01 de fevereiro de 1982, a UFSC está administrativamente estruturada em Administração Superior e Administração Setorial.

A Administração Superior é formada pelos Órgãos Deliberativos Centrais (Conselho Universitário, Câmara de Ensino de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, Conselho de Curadores) e Órgãos Executivos Centrais (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias) (UFSC, 2020).



No que se refere a administração Setorial, esta compreende as Unidades Universitárias e os Departamentos de Ensino, com suas respectivas Coordenadorias de Graduação e Pós-Graduação (UFSC, 2020)

À Reitoria, órgão executivo máximo da administração superior da Universidade Federal de Santa Catarina, compete a responsabilidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade. Sendo dirigida pelo Reitor e Vice-Reitor, tem a finalidade de executar a política universitária definida pelos órgãos deliberativos centrais. Nas faltas e nos impedimentos simultâneos do Reitor e do Vice-Reitor, a Reitoria é exercida por um (a) dos (as) Pró-Reitores (as) e Secretários (as) Especiais, para tal fim designados (UFSC, 2020).

## **4.2 A estrutura e o funcionamento do Curso de Graduação em Engenharia Química da UFSC**

Como ocorre com os demais cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, o curso de Engenharia Química segue o estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, o Estatuto e Regulamento da UFSC e mais especificamente, o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, instituído pela Resolução 017/CUn/97.

Para o alcançar o primeiro objetivo específico, ou seja, a identificação da estrutura e o funcionamento do curso de graduação em Engenharia Química, foram pesquisados, por meio de pesquisa documental, questionários e entrevistas semiestruturadas, as seguintes categorias: regulamento dos Cursos de Graduação, o Colegiado do Curso de Graduação em Engenharia Química, a Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Química, o Núcleo Docente Estruturante do curso de Engenharia Química e a Secretaria do Curso de Graduação em Engenharia Química.

Nas subseções seguintes apresenta-se as análises das categorias citadas.

### *4.2.1 O Regulamento do Curso de Graduação na UFSC*

Os cursos de graduação oferecidos pela Universidade Federal de Santa Catarina, vinculados às Unidades de Ensino com que tenham maior afinidade estão regulamentados pela Resolução nº 17/cun/97, de 30 de setembro de 1997.

A referida resolução trata do regulamento de todos os cursos de graduação da Universidade que tem como objetivo proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário.

O Regulamento dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, aprovado pelo conselho universitário, inicialmente dispõe sobre os colegiados de curso, atribuindo-lhes a coordenação didática e a integração de estudos de cada curso de graduação, delimitando pontualmente suas atribuições e como devem ser constituídos. Os capítulos 2, 3 e 4 do referido regulamento são destinados a falar sobre a constituição, a presidência do colegiado e sobre as reuniões, respectivamente.

Consta no Estatuto da UFSC que cada curso de graduação e pós-graduação terá um Colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos, constando no § 1º que a Presidência e a Vice-Presidência dos Colegiados dos Cursos de Graduação serão exercidas pelos respectivos Coordenadores e Subcoordenadores, eleitos na forma estabelecida no Regulamento dos Cursos de Graduação (UFSC, 2013).

A função dos Coordenadores de Curso de Graduação deverá ser exercida conforme descreve o Art. 10 da Resolução 018/CUn/2004, que modifica a Resolução 017/CUn/1997:

Art. 10. A Coordenação dos Cursos de Graduação será exercida por professores em regime de 40 horas com dedicação exclusiva e, facultativamente, de tempo integral, eleitos na forma prevista nesta Resolução (Resolução 018/CUn/2004).

Cabe dizer que completando a gestão das coordenadorias dos cursos de Graduação, para auxiliar a função de Coordenador de Curso na concepção e atualização do projeto pedagógico do curso, além do colegiado, é instituído o Núcleo Docente Estruturante (NDE), por meio da portaria N.º 233, de 25 de agosto de 2010, mas nada consta no regulamento dos cursos de graduação em relação ao NDE, pois foi instituído posteriormente a sua aprovação.

Dando sequência ao regulamento, no título 3, encontra-se todas informações acerca do ensino da graduação. A saber: currículo pleno e sua constituição; das alterações curriculares; do ano letivo regular, dividindo-o em dois períodos e discorrendo sobre o calendário escolar que deverá estabelecer os prazos para a efetivação de todos os atos escolares; dos horários de aulas; das vagas nas disciplinas.

No mesmo título, discorre-se sobre o regime acadêmico, dando liberdade ao colegiado do curso fixar horas-aula e a carga horária, mínima e máxima, por período letivo, observados os

prazos mínimo e máximo de integralização do currículo, fixados pelo Conselho Nacional de Educação.

A matrícula, entendida como vínculo do aluno com a Universidade, é tratada nas seções seguintes, detalhando sobre a matrícula inicial, a renovação da matrícula, sobre o cancelamento da matrícula, o trancamento da matrícula e ainda sobre a recusa de matrícula.

Seguindo o regimento, encontra-se as seções que discorrem acerca do rendimento escolar, incluindo questões importantes como frequência e aproveitamento, histórico escolar e as vagas disponíveis para atendimento das transferências e retornos.

Ao que tange a conclusão do curso de graduação, o regimento dos cursos de graduação estabelece que:

Art. 13 - A integralização curricular dar-se-á pela conclusão do currículo pleno aprovado pelo Colegiado do Curso e pela Câmara de Ensino de Graduação. (Resolução 17/cun/1997)

O prazo disponível para integralização curricular a que o aluno tem direito, nos casos de transferência interna, transferência externa, retorno, ingresso na UFSC através de Processo Seletivo e com aproveitamento de estudos realizados em outras instituições de ensino superior e reingresso de aluno da UFSC através de novo Processo Seletivo e com aproveitamento de estudos realizados é delimitado pela aplicação de uma dada fórmula (UFSC, 1997).

Finalizando as seções, o regulamento discorre sobre a colação de grau e mérito estudantil.

Os últimos capítulos do regulamento são destinados a estabelecer a regulamentação disciplinar, os recursos e finalmente, as disposições gerais

#### *4.2.2 O Colegiado do Curso de Graduação em Engenharia Química*

Como estabelece o já citado artigo 64 do Estatuto da UFSC, o curso de graduação em engenharia química é constituído por um órgão coletivo, deliberativo e consultivo que trata de temas relativos à organização e gestão.

Como forma de exercer sua função, o colegiado do curso de Engenharia Química realiza suas reuniões para apreciar, discutir e deliberar sobre assuntos pautados por docentes, por discentes ou pela própria administração universitária, por meio de suas instâncias superiores.

A constituição do referido colegiado é estabelecida conforme o regulamento dos cursos de graduação já citado. Sendo assim, é constituído por: Coordenador do curso; Sub-coordenador do curso; 5 representantes do Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos do Centro Tecnológico; 1 representante do Departamento de Química do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; 1 representante do Departamento de Física do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; 1 representante do Departamento de Matemática do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; 1 representante do Centro de Ciências Biológicas; 1 representante do Centro de Ciências Jurídicas; 1 representante do Centro de Comunicação e Expressão; 1 representante do Conselho Regional de Química (CRQ); 1 representante do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) e 2 representantes do corpo discente.

Segundo o disposto na Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997), sendo o colegiado do curso o responsável pela coordenação didática e a integração de estudos de cada curso de graduação, o Art. 3º enumera as atribuições do referido colegiado:

- I. estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso;
- II. elaborar o seu regimento interno;
- III. elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações;
- IV. analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias;
- V. fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica;
- VI. fixar o turno de funcionamento do curso;
- VII. fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação;
- VIII. deliberar sobre os pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso;
- IX. emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior;
- X. deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso;
- XI. exercer as demais atribuições conferidas por lei, neste Regulamento ou Regimento do Curso (BRASIL, 1997)

Listadas as atribuições regimentais, percebe-se que a coordenação didático-pedagógica é tarefa do órgão colegiado. Por meio da pesquisa, percebe-se que é a tarefa com maior dificuldade de execução, seja porque há um despreparo pedagógico dos profissionais em educação para conciliar o mundo pedagógico e o administrativo, seja porque se criou uma cultura de separação entre administrar e educar.

Percebe-se isso ao identificar que mais de 73% dos entrevistados consideram que as atividades do colegiado são, em sua maioria, de cunho administrativo e não didático. E assim, apesar de se mostrarem bem atuantes, 80% desses membros colegiados alegaram nunca terem recebido quaisquer orientações relacionadas a atuação como membro do colegiado de curso.

Dos 15 respondentes, 10 nunca exerceram outro cargo ou função administrativas na UFSC e somente 2 representantes ocuparam o cargo de coordenador de curso anteriormente.

Mesmo a ampla maioria alegando falta de instrução e experiência em cargos e atividades administrativas, ainda assim, 50% desses entrevistados possuem algum tipo de conhecimento em relação aos procedimentos de matrículas, trancamentos, transferências e retornos de graduados.

Como ponto positivo, o colegiado do curso de engenharia química é coletivo e participativo, constata-se ao analisar os dados da pesquisa realizada, em que 11 a cada 15 membros do colegiado do curso de engenharia química consideram que conseguem representar os seus departamentos perante o curso de engenharia química.

As reuniões do Colegiado do Curso são convocadas pela presidente do colegiado por meio de e-mail institucional. Essas reuniões costumam ocorrer em média a cada cinco meses, ou seja, uma vez por semestre e duram cerca de 1 hora e 30 minutos. Apesar de serem consideradas rápidas, 93,3% dos entrevistados, consideram que o tempo destinado às reuniões são bem aproveitados.

Nas atas registradas ao final de cada reunião pela chefe de expediente do curso é possível perceber que o maior número de participantes são os próprios professores do curso, apesar da pesquisa registrar que dos 15 membros titulares do colegiado do curso de Engenharia Química que participaram do questionário, 93,3% afirmarem que sempre quando convocados, participam das reuniões do colegiado do curso bem como de encontros institucionais.

Nas mesmas reuniões, percebe-se uma constante preocupação por parte do colegiado quanto ao perfil e a qualidade do profissional em engenharia química formado pela UFSC, entretanto é consenso registrado na pesquisa a necessidade de buscar soluções inovadoras para os problemas do curso, assim demonstra a opinião de 78,6% dos entrevistados.

Em relação aos planos de ensino, que deveriam ser deliberados no início de cada semestre, de acordo com o regimento, 8 de cada 14 participantes da pesquisa afirmam que isso não ocorre, apesar de alegarem que os planos de ensino das disciplinas contêm os itens essenciais e estão detalhados.

Por fim, no que tange ao colegiado do curso de graduação em engenharia química e considera-se importante relatar como percepção do questionário realizado é a fragilidade encontrada pelos participantes ao serem questionados sobre o preparo dispensado aos docentes representantes do colegiado, a legislação universitária e a orientação no processo de ensino aprendizagem em relação às diretrizes curriculares.

#### 4.2.3 A Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia Química

Como discorre o Estatuto da UFSC, a coordenação didática e a integração de estudos do curso de graduação em engenharia química são efetuadas pela coordenação de curso. Suas atribuições são amparadas pelo regimento dos cursos de graduação, já citado anteriormente.

Cabe relatar que a estrutura organizacional e administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina dispõe as coordenações de curso de graduação no mesmo nível hierárquico das chefias de departamentos, constituindo a base da estrutura administrativa da UFSC. Desta maneira, a coordenadoria do curso de engenharia química, assim como as outras coordenadorias de curso, reporta-se ao centro de ensino que pertencem, neste caso Centro Tecnológico – CTC.

A coordenadoria do curso de engenharia química não é submetida ao departamento de engenharia e alimentos, mas encontra-se alocada, fisicamente, no prédio pertencente ao departamento, que constitui a área majoritária de formação do curso.

Como a responsabilidade pela parte pedagógico-didática compete a essa coordenadoria o acompanhamento da vida acadêmica dos discentes do curso de engenharia química, desde a entrada no curso até a formatura.

O curso de engenharia química da UFSC, admite cerca de 50 novos estudantes anualmente. São duas entradas de alunos via vestibular por ano (25 alunos iniciam o curso em março e 25 alunos iniciam o curso em agosto).

Conta em seu currículo com atividades técnico-científica, administrativas e culturais de caráter obrigatório. As nove primeiras fases têm em média 22 horas-aula semanais, sendo concentradas num único período (matutino ou vespertino), defasadas em semestres consecutivos. Esta distribuição de aulas, aliada ao sistema de pré-requisitos das disciplinas, permite a flexibilização da grade curricular, diminui o represamento em algumas disciplinas, pois permite ao aluno, que reprova, cursar as disciplinas no semestre seguinte, sem coincidência de horário.

Outro aspecto a considerar é que esta estrutura contribui também, para a diminuição do tempo médio de conclusão do curso.

A grade curricular contempla várias disciplinas experimentais, sendo que no ciclo profissionalizante são ministradas três disciplinas de laboratório que incluem experimentos nas áreas de Fenômenos de Transferência, Operações Unitárias, Termodinâmica, Cinética e Reatores, Engenharia Bioquímica, Materiais e Controle de Processos.

Todas as disciplinas do Curso de Engenharia Química são oferecidas todos os semestres (excluindo-se as optativas).

Toda essa estrutura demanda uma gestão acadêmica e administrativa que segundo Cruz (2008), visa promover a formação de profissionais, dentro de estruturas próprias que são gerenciadas por coordenadores de curso que têm a responsabilidade de transformar em ações concretas os objetivos organizacionais.

Sendo assim, a redação do Art. 10 trazida pela Resolução 018/CUn/2004, alterando a Resolução 17/CUn/1997 discorre sobre:

Art. 10. A Coordenação dos Cursos de Graduação será exercida por professores em regime de 40 horas com dedicação exclusiva e, facultativamente, de tempo integral, eleitos na forma prevista nesta Resolução.

Art. 10-A. Poderão se candidatar às funções de Coordenador e Subcoordenador de Curso os professores integrantes da carreira do magistério superior que ministrem aulas no mesmo, desde que: I - tenham mais de três anos de efetivo exercício na Universidade; II – estejam lotados em Departamentos da (s) Unidade (s) Universitária (a) à qual (ias) o Curso está vinculado e que sejam responsáveis por carga horária igual ou superior a 10% (dez por cento) do total necessário à integralização curricular.

Art. 10-B. O Coordenador e o Subcoordenador serão eleitos, na forma estabelecida no Regimento do Curso.

Art. 10-C. O Coordenador e o Subcoordenador de Curso serão designados pelo Reitor para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução.

Parágrafo único. Para o exercício das funções de que trata este artigo serão alocadas horas semanais de trabalho, na forma seguinte: I – 30 (trinta) horas semanais para o Coordenador do Curso; II – 10 (dez) horas semanais para o Subcoordenador do Curso.

Parágrafo único. A alocação de horas de que tratam os incisos deste artigo serão efetuadas no ato de designação para a respectiva função, a serem emitidos pelo Reitor.

Art. 10-D. O Subcoordenador substituirá o Coordenador nas faltas e nos impedimentos, e, em caso de vacância, a qualquer época, completará o mandato do Coordenador.

§ 1º Se a vacância ocorrer antes da primeira metade do mandato, será eleito novo Subcoordenador, na forma prevista nesta Resolução, o qual acompanhará o mandato do titular.

§ 2º Se a vacância ocorrer depois da primeira metade do mandato, o Colegiado do Curso indicará um Subcoordenador para completar o mandato. (UFSC, 2004).

Atualmente a Coordenadora do curso de engenharia química, professora Débora de Oliveira, situa-se na faixa etária de 40 a 49 anos, possui graduação em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993), mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995) e doutorado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Atualmente, trabalha em regime integral e com dedicação exclusiva na instituição. Também atua como professora permanente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos da UFSC.

As atribuições do coordenador de curso de graduação de Engenharia Química estão previstas no Art. 11 da Resolução 018/CUn/2004 que dispõe:

- I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II - representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III - executar as deliberações do Colegiado;
- IV - designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;
- V - decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;
- VI - elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;
- VII - orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;
- VIII – indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX – analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;
- X – decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;
- XI – decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;
- XII - validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- XIII - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;
- XIV – decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;
- XV - promover a integração com os Departamentos;
- XVI - instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;
- XVII – coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;
- XVIII – coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;
- XIX - propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;
- XX – atuar como interlocutor do Curso;
- XXI – coordenar o levantamento bianual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;
- XXII – promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;
- XXIII – zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;
- XXIV - delegar competência para execução de tarefas específicas;
- XXV - superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XXVI - exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso. (UFSC, 2004)

Baseado no Art. 11 e na pesquisa realizada, fica nítido que as atribuições amparadas pelas resoluções, não contemplam todas as funções que os ex coordenadores de curso e a atual coordenadora citam ocorrer na prática.

As atribuições da coordenação de curso de graduação são muitas e ainda há outras que não são pertencentes a este regulamento, pois se trata de atribuições como docente, pesquisador e membro de alguns órgãos colegiados da instituição.

O período de mandato da coordenação de curso é composto por dois anos. Nestes dois anos o professor, que é o coordenador de curso, fica muito atribulado com muitas atividades. Com isso, sua função acaba, na maioria das vezes, se restringindo apenas ao cumprimento das atividades administrativas em detrimento das atividades didático-pedagógicas afetas ao curso.



Todos citam as atividades administrativas e de ordem burocrática exercida. O entrevistado C, ao ser questionado, divide as funções com a mesma percepção do autor Franco (2002): “O Coordenador exerce funções gerenciais de atividades administrativas ligadas ao curso, função política de representação do Curso, funções acadêmicas e institucionais. O Coordenador relaciona-se com discentes e docentes do Curso, além dos diversos órgãos internos e externos à UFSC como Colegiado, NDE, Departamentos, DAE, Centro, ProGRAD, órgãos estudantis e de classe.”

Ao serem indagados sobre alguma formação específica na área de gestão para atuarem como coordenadores de curso, todos responderam que o conhecimento da função é oriundo da experiência de outro coordenador e de demandas do cotidiano, sendo ampliado no exercício da função pela necessidade de realizar o trabalho, ou seja, a construção do que seja coordenar e as atribuições da coordenação tiveram como base o fazer cotidiano e foram socializadas pelos coordenadores mais experientes diante das demandas externas e internas.

Uma constatação importante a se fazer é que apesar das repetidas reclamações de volume de trabalho e conflito de horários na função de gestor e professor, mais de 78% dos membros colegiados entrevistados consideram que o número de docentes no curso é suficiente para atender satisfatoriamente a demanda do curso, assim como ampla maioria também considerou o mesmo em relação ao número de técnico-administrativo.

#### *4.2.4 O Núcleo Docente Estruturante do Curso de Graduação em Engenharia Química*

O Núcleo Docente Estruturante NDE foi um conceito criado pela Portaria Nº 147, de 2 de fevereiro de 2007, com o intuito de qualificar o envolvimento docente no processo de concepção e consolidação de um curso de graduação.

O NDE instituído em cada um curso de graduação da Universidade pelo conselho da Unidade constitui-se de um grupo de docentes, com caráter consultivo para acompanhamento do curso de graduação, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso (PPC) visando a contínua promoção de sua qualidade.

São atribuições do Núcleo Docente Estruturante, entre outras (Resolução 022/2012/CEPE):

- Acompanhar a consolidação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC);
- Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;

- Zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo e zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação.
- Indicar formas de articulação entre o ensino de graduação, a extensão, a pesquisa e a pós-graduação.

Como auxiliar à função de coordenador de Curso de Graduação na concepção e atualização do projeto pedagógico do curso, a Engenharia Química possui o Núcleo Docente Estruturante (NDE), designado pela Portaria 229/201 8/SEC/CTC, DE 23 DE AGOSTO DE 2018, hoje constituído por 11 professores e atribuindo-lhes 1 (uma) hora semanal de carga administrativa.

A escolha dos membros do NDE foi feita considerando os docentes que efetivamente poderiam contribuir com o curso, além de terem um conhecimento pedagógico satisfatório para o cargo de gestão acadêmica que exercem. De acordo com a normatização, o Núcleo Docente Estruturante foi organizado mediante indicação e aprovação de seus integrantes pelo colegiado do curso de graduação.

A percepção da importância do Núcleo Docente Estruturante como indutor da excelência do projeto pedagógico do curso ficou evidenciada de forma incontestável. Percebe-se conhecimento e comprometimento desses professores universitários: 100% dos membros do NDE entrevistados afirmam terem pleno conhecimento do projeto pedagógico que está em construção do curso, assim como sobre seus planos de ensino.

Por meio da pesquisa, percebe-se que os professores reconhecem as ações do NDE e validam sua importância no processo de mudança curricular. Porém, infere-se a necessidade de realizar mais atividades de capacitação do corpo docente visando uma adequação à realidade. Nenhum dos entrevistados recebeu qualquer tipo de instrução para exercer essa atividade.

Apesar desta falta de instrução direcionada, todos os membros, mostram-se atuantes, segundo as atas arquivadas e a pesquisa, com 80% dos membros respondendo que a periodicidade das reuniões é mensal e 100% dos membros, quando convocados, participam das reuniões.

Entre os anos de 2018 e 2019, o NDE da engenharia química, por meio de reuniões periódicas onde ocorreram amplas discussões acerca dos planos de ensino e de seus itens essenciais, com preocupação constante em contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso, formulou aproximadamente 16 diferentes propostas de grade curricular para o novo projeto pedagógico do curso. Por fim, no final de 2019 encaminhou-se uma versão final ao Colegiado do Curso, para análise, discussão e possível aprovação.

Observando esse quesito, contesta-se a relativa falta de autonomia do NDE, uma vez que o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos deve ser monitorado e avaliado pelo colegiado e, em outras instâncias.

O Núcleo Docente Estruturante do curso de Engenharia Química comporta-se de maneira democrática ao 100% dos entrevistados acreditarem que as ações são propostas agregando as opiniões de professores e alunos diretamente nos processos de implantação, acompanhamento e desenvolvimento dos projetos pedagógicos dos cursos.

Assim, a atuação do NDE se diferencia do trabalho do colegiado do curso e do respectivo coordenador, por ter sob sua responsabilidade o processo de concepção, consolidação e contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso. O NDE colabora, em suma, para a construção coletiva do curso. Essa percepção é ressaltada por 4 membros respondentes.

A relação com a coordenação do curso é bastante próxima, pois a maioria dos integrantes do NDE, assim como a própria coordenadora do curso, também ocupam cadeira no colegiado do curso. Contudo, se, por um lado, a participação nos dois grupos permite melhor relacionamento, por outro, ela pode inibir discussões que não estejam alinhadas à visão da coordenação, interferindo, indiretamente, no processo de melhoria do curso.

#### *4.2.5 A Secretaria do Curso de Graduação em Engenharia Química*

A Secretaria do Curso de Graduação em Engenharia Química da UFSC, dentro do contexto institucional, constitui-se num importante aparato administrativo da atividade meio que viabiliza a concretização de um dos objetivos essenciais do curso: formar profissionais, Engenheiros Químicos, capazes de desempenhar eficientemente as tarefas e desafios impostos pelas exigências do mercado, por meio de um currículo que inclui disciplinas fundamentais da engenharia e conteúdos específicos de fenômenos da engenharia química.

Esta Secretaria foi criada, juntamente com o Curso de Engenharia Química da Universidade Federal de Santa Catarina em 13/10/1978 pela Portaria 428/GR/78, tendo obtido seu reconhecimento em 11/01/1985, conforme Portaria 006/MEC/85 e oficialmente implementado, com 16 professores, em 20 de fevereiro de 1983, no Departamento de Engenharia Química e Alimentos no Centro Tecnológico da UFSC (UFSC, 2020).

Observou-se que o papel da secretaria é determinante para a dinâmica da coordenação de curso. É a secretaria que atende aos discentes em sua grande maioria, fazem os

encaminhamentos das correspondências e comunicações do coordenador e do colegiado com demais setores e entidades externas.

Nesta secretaria trabalha uma servidora técnica administrativa que divide o espaço físico com a secretaria do curso de graduação em Engenharia de Alimentos, que também conta com somente um servidor técnico administrativo. Suas atividades são desempenhadas nos turnos diurno e vespertino, haja vista que o Curso funciona em período integral.

Na secretaria, com a função de chefe de expediente, atua da seguinte forma: analisa os documentos: históricos, pedidos de retorno, processo de formando, validação de disciplina; redige documentos: atas, ofícios, pautas para reuniões, declarações; elabora e confere o horário semestral, e a lista dos alunos que realizam o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE; secretaria as reuniões de colegiado, organiza o material de matrícula e o atendimento ao público, assim como, assessora a presidente do colegiado.

As atividades da Secretaria iniciam-se sempre a partir das entradas, ou seja: dos pedidos de matrículas, ajustes, retorno, transferências internas, externas, análise de currículo, validação de disciplinas, processos de colação de grau, cadastramento dos acadêmicos para ENADE, elaboração das pautas para as reuniões do colegiado, atas e do horário semestral e das demais tarefas já citadas anteriormente.

Estes pedidos chegam à Secretaria, geralmente, em forma de processos, requerimento ou formulários próprios, dentro ou fora de prazo estabelecidos os quais são recebidos pela chefe de expediente que faz as verificações de praxe: do que se trata, quanto ao preenchimento do formulário, prazo de entrega e análise do pedido. Após isso destina-se ao responsável para encaminhamentos necessários. Estes procedimentos são realizados respaldando-se na legislação interna e externa.

Os entrevistados destacaram que o bom trabalho desenvolvido pelos chefes de expediente da secretaria do curso, que conseguem organizar as demandas e o atendimento às solicitações dos estudantes, facilita a coordenação do curso.

Algumas atividades realizadas na Secretaria podem ser destacadas pelo alto volume de trabalho. São exemplos: as matrículas de calouros, as validações de disciplinas, os processos de transferências e retornos de graduados e os ajustes excepcionais. Estas tarefas são recorrentes em todos os semestres e aumentam sensivelmente as atividades dos trabalhadores.

As matrículas dos calouros ocorrem no início do ano letivo, em data estabelecida pelo calendário acadêmico da UFSC. A secretaria é responsável por receber e efetuar anualmente a matrícula dos 50 novos alunos do curso de graduação em engenharia química.

Os processos de validações de disciplinas que chegam à secretaria por meio de processos protocolados no Departamento de Administração Escolar – DAE são constantes durante todo o semestre. Estes são recebidos, analisados, registrados no sistema CAGR e posteriormente devolvidos ao DAE.

Os processos de transferências e retornos de graduados demandam tempo e atenção, pelo volume de material que os candidatos apresentam. Há 4 semestres o curso de Engenharia Química abre vagas neste edital.

Os ajustes excepcionais configuram umas das maiores demandas no início de cada semestre na secretaria do curso. Verificou-se nos documentos arquivados que nos últimos 4 semestres deram entrada nesta Secretaria cerca de 60 formulários por semestre com pedido de ajuste excepcionais, que devem ser encaminhados para análise e manifestação do coordenador do curso na primeira semana de aula.

A importância da servidora técnica administrativa no desempenho da gestão acadêmica e administrativa da coordenação do curso, é percebida em todas as três entrevistas coletadas, principalmente no que tange aos assuntos burocráticos e de cunho administrativo. Esse destaque vai ao encontro de uma percepção que obtive sobre a secretaria: a servidora técnica está nesta função há mais tempo que a maioria dos coordenadores que passam por ali, e, portanto, com larga experiência nas demandas da coordenação do curso, muitas vezes ensinam o dia-a-dia aos Coordenadores.

### **4.3 Os desafios enfrentados na gestão do curso**

Para identificar os desafios enfrentados na gestão do curso, em atendimento ao segundo objetivo específico, de acordo com a metodologia apresentada no capítulo 3, foram pesquisadas por meio de documentos, questionários e entrevistas semiestruturadas as seguintes categorias: Projeto pedagógico do curso; Planos de ensino das disciplinas dos cursos; Horários de aula e alocação do espaço físico; Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula; Validação de disciplinas; Trancamento de matrícula; Transferências e retornos; Integralização do Curso, colação de grau e diplomação; Programa de apoio pedagógico; Permanência; Legislação; Orientação Gerais aos alunos e; Acompanhamento de egressos

Nas subseções seguintes apresenta-se as análises das categorias citadas.

#### 4.3.1 Projeto Pedagógico do Curso

O projeto pedagógico de curso (PPC) é o elemento essencial das coordenações de cursos de graduação, pois é o documento no qual se deveriam desdobrar os esforços para garantir a qualidade e especificidades do curso. Documento este que é a base para a articulação e integração com todos os envolvidos no desenvolvimento do curso de graduação sejam eles, alunos, docentes, técnico-administrativos, comunidade interna e externa.

O PPC de engenharia química ainda está em construção. O que se pode relatar em relação a essa categoria é que desde a criação do núcleo docente estruturante do curso de graduação em engenharia química, a criação de um projeto pedagógico para curso vem sendo amplamente discutido em reuniões mensais.

A atualização do Projeto é de responsabilidade do Núcleo Docente Estruturante do Curso, conforme normatiza em nível nacional a resolução 01/CONAES/2010. Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a portaria 233/PROGRAD/2010 explicita que as atividades de formulação, implementação, avaliação e desenvolvimento do projeto pedagógico ficam a cargo do Núcleo Docente Estruturante do curso.

Como necessária a essa construção, há uma constante preocupação para entregar uma proposta que corresponda às demandas formativas atuais do curso. Percebeu-se alguns quesitos importantes na construção dessa proposta: proporcionar a oferta de disciplinas integradoras ligadas a processos químicos, bioquímicos e ambientais, além de projeto de processos.

O último semestre foi reservado para a realização do estágio supervisionado. As aulas têm suporte de laboratórios específicos para a graduação, e algumas práticas são realizadas utilizando a infraestrutura de pesquisa do Departamento de Engenharia Química e Engenharia de Alimentos da UFSC.

De acordo com o projeto pedagógico proposto o Currículo do Curso deve ter um número médio de 25 horas-aula semanais, com exceção do último semestre do curso quando o aluno estará cursando exclusivamente o estágio curricular obrigatório.

As nove primeiras fases devem ter em média 25 horas-aula semanais, como já mencionado, sendo concentradas num único período (matutino ou vespertino), defasadas em semestres consecutivos. Esta distribuição de aulas, aliada ao sistema de pré-requisitos das disciplinas, permite a flexibilização da grade curricular, diminui o represamento em algumas disciplinas, pois permite ao aluno, que reprova, cursar as disciplinas no semestre seguinte, sem coincidência de horário.

Outro aspecto a considerar é que esta estrutura contribui também, para a diminuição do tempo médio de conclusão do curso.

Uma novidade que o projeto engloba, são os blocos de disciplinas optativas, que dará ao estudante um leque de opções de diferentes disciplinas espalhadas por diferentes departamentos da UFSC.

Após discussões sistemáticas e deliberação de uma proposta de Projeto Pedagógico ideal para o curso de engenharia química, enfrenta-se ainda um caminho longo em relação aos trâmites administrativos e burocráticos previstos nos processos internos da instituição.

Embora a construção do novo projeto pedagógico do curso tenha ocorrido de maneira participativa e coletiva, a sua implementação enfrenta diversas dificuldades. A Pró Reitoria de Graduação não dispõe de uma estrutura administrativa que possibilitasse acompanhar e assessorar os colegiados NDE em suas demandas para essa implementação, bem como, não dispõe de instrumentos que viabilizem o acompanhamento, sendo assim o projeto poderá retornar diversas vezes até ser implementado.

Percebe-se uma falta de articulação de parte dos integrantes do colegiado com a proposta do Projeto Pedagógico do Curso. A existência de professores pouco integrados ou desconhecedores das novas propostas curriculares, ou por não serem assíduos nas reuniões ou por falta de conhecimento das legislações da UFSC e específicas do curso os tornam dificultadores e se mostram resistentes às mudanças ou inovação nos processos de gestão.

#### *4.3.2 Planos de ensino das disciplinas dos cursos*

De acordo com a Resolução nº 003/CEPE/8405 de Abril de 1984, que estabelece as diretrizes para o planejamento de ensino das disciplinas de graduação da UFSC, o plano de ensino consiste na especificação do programa de ensino da disciplina, com a finalidade de comunicar ao departamento a aos alunos, a orientação a ser seguida pelo professor ou professores, no desenvolvimento da disciplina e na avaliação do desempenho dos aluno.

O Plano de Ensino, além dos itens referentes a objetivos, conteúdo programático e bibliografia integrantes do Programa de Ensino, deverá indicar: metodologia, avaliação e cronograma.

Todo semestre, o professor de cada disciplina prepara um plano de ensino onde constam os objetivos gerais e específicos a serem atingidos, o processo de avaliação dos

objetivos específicos da disciplina, bem como a metodologia de ensino que deverá ser utilizado.

O plano de ensino deverá ser encaminhado pelo professor responsável pela disciplina, à chefia do departamento antes do início do semestre, ficando uma cópia de posse do professor, que deverá apresentá-lo aos alunos, no início do semestre.

O plano de ensino é aprovado pelo departamento de ensino responsável pela disciplina e deve ser encaminhado ao colegiado do curso de Engenharia Química para que se certifique da sua adequação à concepção e objetivos do curso.

Apesar desta atribuição do colegiado curso, como consta na Resolução 017/CUn/1997, os planos de ensino das disciplinas do curso de engenharia química não são discutidos em reunião no início de cada semestre, como relatado em questionário.

Não foi possível identificar nenhum sistema ou metodologia de organização dos planos de ensino recebidos no início de cada semestre.

Pela quantidade de diferentes departamentos e professores envolvidos nesse processo, torna-se um desafio por parte da coordenação do curso realizar um controle mais assertivo do que é lecionado e assim conseguir acompanhar o desenvolvimento dos alunos ao longo do curso, tampouco monitorar a atuação dos docentes no curso.

#### *4.3.3 Os horários de aula e alocação do espaço físico*

Conforme prevê o regulamento dos cursos de graduação, os horários de aulas serão elaborados pelo presidente do colegiado do curso, ouvidos os chefes dos departamentos de ensino envolvidos e verificada a disponibilidade de espaço físico (UFSC, 1997).

Este processo, é realizado duas vezes por ano letivo, os horários de aula e alocação do espaço físico são ações que devem ser realizadas pelo sistema CAGR. O problema consiste em distribuir pessoas (professores e alunos) e recursos (equipamentos, aulas, etc.) em espaços físicos atendendo uma série de restrições e preferências. O desafio é gerar soluções ótimas em tempo aceitável do ponto de vista prático.

Os horários de aula do curso de engenharia não costumam sofrer grandes alterações de um semestre para outro, visto que, já há no projeto político pedagógico do curso a preocupação em concentrar as disciplinas num único período (matutino ou vespertino), defasadas em semestres consecutivos.

O processo de alocação de salas torna-se uma atividade com alto grau de complexidade, quando é percebido no início de cada semestre a super lotação de algumas turmas, por



inúmeros fatores (reprovações, adiantamento de disciplinas, entre outros), geram grande dificuldades de alocação de salas de aula, tendo em vista o alto número de acadêmicos e pouca disponibilidade de salas de aula, principalmente com localização próximas a coordenação do curso.

As restrições e as necessidades de recursos específicos para determinadas disciplinas também dificultam a distribuição de salas, logo, a solução manual desse problema acarreta em um processo demorado que requer vários dias e pode gerar transtornos para o início das aulas por falta ou erro de alocação, além do fluxo acentuado de alunos em deslocamento.

Deve-se levar em consideração que o curso de engenharia química da UFSC, localiza-se em uma área afastada da reitoria e de outros cursos, sendo assim, é preocupação constante ao alocar o espaço físico a variável tempo de locomoção que os alunos e professores levarão de uma aula para a outra.

#### *4.3.4 Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula*

A matrícula caracteriza o vínculo do aluno com a Universidade. Todos os alunos do Curso de Graduação em Engenharia Química devem realizar a matrícula dentro do período regular estabelecido no calendário oficial da UFSC, obedecidas as exigências estabelecidas na Resolução n.º 01/CCGD/2010 e nos artigos 32 a 56 da Resolução CUn n.º 17/1997.

Para os calouros, a grade de disciplinas é entregue com turmas e horários já definidos no ato da matrícula inicial. Esta, por sua vez, é feita presencialmente na secretaria do Curso, no período estabelecido em edital.

A renovação da matrícula (a partir do segundo semestre) é feita em duas etapas online através do Sistema de Controle Acadêmico da Graduação (CAGR), na data estipulada pela Coordenadoria do Curso. É compromisso de cada aluno não perder os prazos, proceder à renovação e consultar o resultado, pois a solicitação de matrícula não garante a vaga na disciplina.

A primeira etapa garante uma chance maior de conseguir vaga na disciplina solicitada. O estudante pode formar de uma a três opções diferentes de grade de ensino, escolhendo distintos arranjos de disciplinas e horários. Após o deferimento da renovação, o espelho de matrícula é enviado para o e-mail cadastrado no Sistema, e o número de vagas de todas as turmas é exposto no link “Cadastro de Turmas” do CAGR. Neste momento, o sistema é novamente aberto ao estudante para que efetue um possível ajuste de matrícula, caso ocorra

alguma inconsistência ou o estudante queira solicitar o cancelamento ou inclusão de determinada disciplina com vaga disponível, o que consiste na segunda etapa.

Há possibilidade de um ajuste excepcional de matrícula, o qual deve ser solicitado junto à secretaria. As datas para esse procedimento, coincidem com a primeira semana de aula para todos os alunos do curso.

O ajuste excepcional (presencial) deveria ser solicitado apenas para situações de força maior, em que o(a) estudante não consegue realizar a matrícula online, como: formandos, estágios, estudantes abaixo da carga horária mínima semanal, entre outros. Entretanto, há uma grande dificuldade de se estabelecer aos alunos o que é entendido como “excepcional”, gerando nesse período um dos maiores fluxos de trabalho da secretaria, pois os formulários de ajustes excepcionais são entregues em formulário impresso presencialmente na secretaria, gerando um alto fluxo de alunos que desejam resolver seus problemas de forma imediata, pelo início do semestre.

Cada caso é individualmente analisado pelo coordenador do curso, que com a ajuda e prévio filtro da chefia de expediente, muitas vezes pela urgência de tempo defini sozinho pelo deferimento ou não do pedido.

Nos últimos semestres foram registrados cerca de 60 pedidos de ajustes excepcionais no curso de engenharia química.

#### *4.3.5 Validação de Disciplinas*

De acordo com o Art. 97 do regulamento dos cursos de graduação, a validação de disciplinas cursadas em outras instituições obedecerá ao disposto na legislação específica, definida pelo Conselho Nacional de Educação (UFSC, 1997).

Esse procedimento é solicitado quando um aluno cursa uma disciplina em outra universidade (no exterior ou no Brasil). O aluno requisita a validação desta disciplina com outra semelhante no currículo do curso de engenharia química. Essa requisição é avaliada de acordo com o conteúdo das duas disciplinas pelo coordenador do curso.

O processo é iniciado no Departamento de Administração Escolar – DAE que organiza o processo físico e digital e encaminha ao chefe de expediente do curso.

Quando o processo é recebido, se a disciplina for do próprio departamento ou de outro departamento porém o coordenador puder julgá-lo sem o auxílio de outros professores, ele confere alguns requisitos como o número de horas/aula da disciplina cursada com a pretendida, se as ementas são compatíveis e a nota do aluno e deve aprovar ou não a validação.

Se o coordenador precisar de uma análise mais criteriosa de uma disciplina que não seja do curso, o processo é enviado ao coordenador do departamento específico e o encaminha para o professor da disciplina que irá analisar o pedido de acordo com os documentos anexados e irá enviar a resposta (por SPA e malote) à coordenação.

Com as respostas em mãos, o chefe de expediente deverá registrar no sistema as alterações de validação e devolver o processo físico e digital ao DAE, finalizando assim o processo de validação de disciplinas.

#### *4.3.6 Trancamento de Matrícula*

Regulamento do Art. 58 da Resolução 17/CUn/1997, o aluno poderá interromper seus estudos, através de solicitação de trancamento de matrícula, junto à secretaria do colegiado do curso, desde que solicitado até 45 (quarenta e cinco) dias corridos do início do período letivo, mediante apresentação de quitação de débitos com a biblioteca universitária.

O aluno tem o direito de efetuar o trancamento de matrícula de até 4 (quatro) semestres (contínuos ou intercalados) durante o curso.

É um procedimento simples que não apresenta maiores dificuldades.

Para efetuar o pedido de trancamento o aluno deverá preencher o formulário disponibilizado pela coordenação do curso e entregá-lo juntamente com os demais documentos previstos. A secretaria receberá sua solicitação e finalizará o processo ao registra no sistema CAGR no prazo estabelecido pelo calendário acadêmico.

#### *4.3.7 Transferências e Retornos*

Para transferências e retornos, o artigo 87 do regulamento dos cursos de graduação define que semestralmente, após a matrícula regular, e em data definida no calendário escolar, o Departamento de Administração Escolar-DAE calculará o número de vagas disponíveis (NVD) no curso para o período letivo seguinte.

Após ciência deste número o colegiado do curso, especificará (se houver) o número de vagas a serem preenchidas por: transferência interna, retorno de aluno-abandono da UFSC, transferência externa, retorno de graduado e candidatos para este curso, no processo seletivo do ano.

Após definida a distribuição das vagas pelo colegiado do curso, o DAE emitirá portaria, informando os prazos e procedimentos para concorrência às vagas acima citadas e indicadas no artigo 88 da resolução 017/CUn/1997.

Alguns dados neste quesito geram dúvidas, pois o curso de Engenharia Química apresenta diversas turmas com número reduzido de alunos, posterior a 5 fase do curso, entretanto, não há saldo de vagas no relatório do CAGR destinada à coordenação do curso.

Observa-se que o colegiado do curso corrobora por unanimidade que seria oportuno a abertura de vagas, entretanto, por insegurança, falta de autonomia e desconhecimento das normas e dos procedimentos administrativos relacionados à gestão acadêmica apresentado por 50% dos membros colegiados entrevistados torna-se um desafio tomar decisões para a gestão do curso neste quesito.

#### *4.3.8 Integralização do Curso, colação de grau e diplomação*

De acordo com a pesquisa realizada infere-se que são vários os procedimentos que ocorrem durante todo o semestre para o aluno se formarem. Desde a conferência da integralização do curso até o ato de colação de grau.

A integralização dar-se-á pela conclusão do currículo pleno aprovado pelo colegiado do curso e pela câmara de ensino de graduação, conforme dispõe o artigo 103 da Resolução.

Para prosseguir com a colação de grau a integralização do currículo deve ser verificada no controle curricular de cada acadêmico do curso. É verificado se o aluno cursou todas as disciplinas obrigatórias e o número de créditos mínimo de optativas. Além disso, é preciso atentar-se para que conste a participação ou dispensa no ENADE. Todo esse procedimento é executado manualmente.

Estando aprovado em todas as disciplinas, com as notas devidamente registradas no histórico, e cumprido as exigências do ENADE, é possível solicitar colação de grau.

O sistema CAGR gera uma relação de prováveis formandos, entretanto, pode não estar completa, por isso a chefia de expediente monta sua própria relação. Para isso, no início de cada semestre é enviado um e-mail para todos os alunos, solicitando que os prováveis formandos se manifestem confirmando ou não o interesse em colar grau.

Com a lista de formandos atualizada pela secretaria do curso, o DAE disponibiliza o formulário de impressão de diploma do aluno e monta os processos físicos de cada um formando do semestre. Esses processos são encaminhados à coordenação do curso.

Depois do aluno ter preenchido o formulário, e levado seus documentos até a secretaria, é verificado se os documentos estão autenticados, se não estiver, é feita a autenticação, e enviado os documentos e o formulário para o DAE.

Ao final do semestre, a secretária faz uma nova verificação para ver se o aluno está apto para se formar conferindo um documento, gerado pelo próprio CAGR, que o aluno cursou todas as matérias, ou informa as que ainda faltam (controle curricular). Depois de conferido, anexa-se o histórico e a quitação com a BU nos processos dos alunos e o coordenador assina, autorizando a colação de grau.

Cabe aqui registrar que o curso de Engenharia Química, não consegue registrar a dupla diplomação de seus alunos por meio do CAGR, pois não há nenhuma configuração no sistema disponível para tal.

Solicitações de colação de grau em gabinete são considerados casos excepcionais cujo quais devem ser justificados. Neste caso, encaminha-se o processo à direção do CTC para que faça uma rápida cerimônia para entrega do diploma. Após isso, o processo retorna a secretaria, para então, ser enviado ao DAE.

Para finalizar o processo, registra-se que é função também da secretaria, elaborar a solenidade junto com o centro de eventos, por meio de um formulário padrão encaminhado via e-mail.

#### *4.3.9 Programa de Apoio Pedagógico*

Considerando que os processos de ensino-aprendizagem são fundamentalmente processos de formação humana, implicando em relações multidimensionais complexas que envolvem os sujeitos sociais, o apoio pedagógico tem como objetivos auxiliar o estudante a organizar sua vida acadêmica e a desenvolver rotinas e métodos de estudos, visando apoio para a aprendizagem (UFSC, 2020).

Por meio das pesquisas documentais foi possível verificar que a Universidade oferece programas de apoio pedagógico, essa informação é validada por 61,5% dos membros colegiados do curso de engenharia química que responderam ao questionário alegando que o apoio pedagógico oferecido pela UFSC atende às demandas dos discentes do curso de Engenharia Química.

O Programa Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes – PIAPE foi criado com o intuito de elevar as taxas de sucesso nos cursos de graduação das Instituições de Ensino

Superior – IES públicas e contribuir com a ampliação das condições de permanência dos estudantes por meio da oferta de apoio pedagógico, como preconizado pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES (BRASIL, 2010, Artigo 3º, parágrafo 9º).

Este Programa está vinculado à Pró Reitoria de Graduação (PROGRAD) e é desenvolvido na UFSC pela Coordenadoria de Avaliação e Apoio Pedagógico (CAAP) desde 2013.

O apoio pedagógico por meio de grupos de aprendizagem concentra-se, atualmente, nas áreas de Matemática, Física, Química, Bioquímica, Leitura e Produção Textual, Informática e Estatística e é oferecido em módulos com duração de quatro a sete semanas ou em turmas semestrais. A participação dos estudantes requer inscrição prévia.

Os encontros individualizados são semanais ou quinzenais, com duração de 1 hora, e são efetuados por tutor da área de Pedagogia ou Psicologia (UFSC, 2020).

São emitidos certificados àqueles que obtiverem, no mínimo, 75% de presença nas atividades dos grupos de aprendizagem. Os certificados poderão ser validados como atividades complementares, de acordo com o Projeto Pedagógico de cada curso de graduação (UFSC, 2020).

Importante ressaltar também que não há nenhuma psicóloga ou pedagoga que faça parte dos grupos de trabalho da engenharia química. Os estudantes que tiverem interesse devem efetuar agendamento de horário diretamente na PROGRAD, mediante disponibilidade de horário.

Apesar do PIAPE ser oferecidos a todos os estudantes da graduação, de forma universal, a partir do seu ingresso na UFSC, visando oferecer condições de igualdade de aprendizagem aos diferentes perfis de alunos ingressantes na instituição, não houve nenhuma outra constatação mais profunda acerca de ações de apoio pedagógico no curso, além do repasse de email por meio do FORUM CAGR, informando da abertura de turmas, monitorias e cursos de verão.

#### *4.3.10 Permanência*

Com o objetivo de contribuir para o desempenho acadêmico e permanência do estudante na Universidade, a UFSC possui programas voltados ao atendimento das demandas sociais dos estudantes que são coordenados e executados pela Coordenadoria de Assistência Estudantil (CoAEs).

Pela pesquisa, infere-se que é de conhecimento dos docentes do colegiado do curso que a UFSC oferece programas voltados ao atendimento das demandas sociais dos estudantes, com o objetivo de contribuir para seu desempenho acadêmico e permanência na Universidade. Entretanto, esses programas são coordenados e executados pela Coordenadoria de Assistência Estudantil (CoAEs) e não é percebido nenhuma discussão acerca deste tema no ambiente do colegiado do curso de Engenharia Química.

Mesmo a educação sendo pública, a permanência na universidade tem ônus para o estudante (gastos com transporte, material escolar, participação em eventos, refeição, moradia, etc.) O estudante depara-se com diferentes níveis de dificuldades, tais quais podem desencadear a opção ou reopção do curso, reprovação ou até mesmo a evasão.

O estudante ingressa cada vez mais jovem na universidade. Logo nos primeiros semestres, é comum surgir o desânimo, desmotivação, vontade de desistir do curso. A metodologia, a avaliação e a relação professor/aluno são diferentes daquelas que estavam acostumados no ensino médio. Os professores não trazem para a sala de aula as informações digeridas e sintetizadas. Ficando por conta do acadêmico a busca da sua complementação, provocando certo grau de angústia e ansiedade nos acadêmicos.

Para os que saem da casa paterna, além das mudanças de adaptação à universidade, existem outras adaptações, como moradia e emprego.

No dia a dia da secretaria constata-se dificuldade de ajuste entre as exigências da escolarização e a necessidade de trabalhar, vivida por contingente expressivo do alunas. Apesar das nove primeiras fases terem em média 22 horas-aula semanais, sendo concentradas num único período (matutino ou vespertino), defasadas em semestres consecutivos, diversos alunos não conseguem conciliar a carga horária do semestre com seus afazeres.

Além disso o Curso de Engenharia Química conta em seu currículo com atividades técnico-científica, administrativas e culturais de caráter obrigatório. Essas atividades complementares têm como objetivo incentivar os alunos na participação dos vários segmentos presentes na universidade, como: Iniciação Científica, Monitoria, Empresa Júnior, Centro Acadêmico, Organização de Eventos, entre outros. Essas atividades demandam um tempo disponível além da sala de aula.

Outro fator importante a se relatar que influencia diretamente na permanência no curso de engenharia são os altos índices de reprovação nas disciplinas de cálculo. Para tentar solucionar este problema destaca-se a iniciativa do Departamento de Matemática (MTM) do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM) da UFSC, que iniciou, no ano de 2015, um

projeto com vistas à melhoria e modernização do ensino da Matemática na Instituição. Dentre as diversas propostas do projeto, este trabalho tem seu foco na implantação da disciplina de Pré Cálculo nos currículos dos cursos da área de Ciências Exatas, mais especificamente nos cursos de graduação do Centro Tecnológico da UFSC.

Entendendo-se que políticas de assistência estudantil no ensino superior têm a finalidade de destinar recursos e mecanismos para que os discentes possam permanecer na universidade e concluir sua formação, depreende-se que a implantação da disciplina de Pré-cálculo colabora como política de apoio pedagógico com vistas à redução nos índices de reprovação e contribuição para a permanência e sucesso na conclusão da formação de discentes.

A iniciativa vai ao encontro do que postula o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), que preconiza o apoio pedagógico aos estudantes para que haja melhor desempenho acadêmico, evitando também a repetência e evasão.

Igualmente, está no escopo do já referido Programa Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes (PIAPE) da UFSC, que tem como objetivo geral desenvolver ações de apoio pedagógico que favoreçam a permanência e a qualidade dos processos de formação dos estudantes nos cursos de graduação da Instituição, proporcionando-lhes condições pedagógicas que atendam às suas necessidades de aprendizagem (UFSC, 2013).

#### *4.3.11 Legislação*

As diretrizes gerais para o ensino superior, referentes à sua organização, ensino, pesquisa e extensão, estão estabelecidas na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -LDBEN/96 – (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) e no Plano Nacional de Educação – PNE.

Todas as diretrizes estabelecidas no PNE elencadas para o ensino superior têm correlação direta com os responsáveis pela gestão dos cursos de graduação, ou seja, a efetivação do PNE passa necessariamente, embora não só, pela atuação do coordenador de curso de graduação.

A estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está disposta em seu Estatuto e no Regimento Geral dos cursos de graduação, Resolução 017/CUn/1997.

Em relação a essa categoria questiona-se a desatualização da Resolução 017, que parece não contemplar mais as reais e atuais funções dos coordenadores de curso. É constatado



nas entrevistas com os coordenadores a latente diferença entre a prática e o disposto no regimento do curso de graduação sobre as atribuições do Coordenador de Curso.

Na rotina do dia a dia, com o alto volume de trabalho destacado pelos coordenadores, falta conhecimento de onde buscar as informações legais e regimentais para a resolução de cada demanda específica que surge.

Nas reuniões de colegiado, diversas são as vezes que o encaminhamento de processos esbarra em dúvidas sobre a lei nacional, diretrizes curriculares, o regimento do curso de graduação e também, a forma de tramitação de processos na UFSC. Compactuando com o resultado do questionário realizado, onde mais de 53% dos membros alegam não terem conhecimento sobre o Estatuto, o Regimento da UFSC e a Resolução 017. Assim como 50% não conhecem os procedimentos administrativos relacionados à gestão acadêmica.

Diante da atual diversidade e amplitude da Universidade, a desatualizada legislação interna torna-se um desafio quanto aos seus aspectos subjetivos, favorecendo múltiplas interpretações e reforçando uma adesão a conceitos e concepções equivocadas sem um adequado aprofundamento.

#### *4.3.12 Orientações Gerais aos alunos*

A orientação e relação com os alunos do curso de Engenharia Química é realizada por meio da secretaria do curso e/ou diretamente com a Coordenadora do Curso. As orientações, conversas e aconselhamento são garantidos por meio presencial e muitas vezes nos meios digitais (facebook, email e whatapp).

Observa-se que os alunos apresentam facilidade para manter essa relação. Atribui-se isso ao que destacou o Entrevistado 1:

O curso sempre contou com coordenadores que se dispuseram a levar o cargo com responsabilidade e nos últimos 12 anos tivemos bons chefes de expediente o que sempre garantiu a resolução dos problemas...

Por parte dos coordenadores do curso o desafio encontrado é o tempo disponível, onde questiona-se o número de horas dedicados às atividades de coordenação.

A chefia de expediente com o intuito de criar um canal de comunicação mais rápido, atualizado e de maior acesso pelos estudantes, criou uma página do curso no Facebook, onde atualiza diariamente com informações pertinentes ao curso, oportunidade de estágio e avisos acadêmicos.

O mesmo não se pode concluir em relação ao aconselhamento dos estudantes por parte do colegiado do curso, onde mais de 64% dos entrevistados acreditam que os membros do colegiado do curso não fazem aconselhamentos aos estudantes de Engenharia Química durante o curso. Poder-se-ia refletir se esse fato não ocorre pela ausência de relacionamento diário que ocorre entre alunos e professores de outros departamentos.

Infere-se por meio da pesquisa, a valorização e dedicação dos integrantes da coordenação do curso de graduação em Engenharia Química no processo de orientação e aconselhamento dos estudantes.

#### *4.3.13 Acompanhamento de egressos*

O colegiado do curso de graduação em engenharia química, reconhece que o acompanhamento dos egressos é fundamental para o conhecimento do perfil profissional dos graduados, tendo o propósito de buscar subsídios para melhorar a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária, fortalecendo as atividades institucionais. É percebido ao afirmarem sua constante discussão sobre a qualidade do ensino do curso e as necessidades de formação do profissional em engenharia química.

O Núcleo Docente estruturante contribui com essa percepção quando todos os membros afirmam que acreditam que as discussões no âmbito do NDE contribuem para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso.

É sabido, por meio de pesquisas bibliográficas e acervos digitais que a UFSC criou como forma de buscar o fortalecimento da integração entre a instituição e a sociedade um programa de acompanhamento de egressos, que é umas das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (SEPLAN-UFSC, 2011).

Entretanto, dentro da coordenação do curso de graduação em engenharia química não se observou na prática nenhum conhecimento ou utilização deste sistema.

Inerentes às categorias previamente definidas, foi possível relatar outros desafios enfrentados na gestão do curso de graduação em engenharia química, são eles:

- Necessidade de envolvimento em variadas funções que vão além dos saberes construídos em sua formação e exercício da docência, respondendo tanto pedagógica, política, como administrativamente pelo curso que participa como membro do colegiado ou coordena;

- Falta de experiência e capacitação em cargos de gestão, para tal vão adquirindo prática no dia-a-dia, quando da realização das atividades pertinentes. Ambos ex coordenadores entrevistados, assim como a atual, relataram não terem tido qualquer capacitação para o cargo e respondem como “O principal desafio é ser coordenador. Não somos preparados para a gestão. Nesse sentido, a chefia de expediente possui uma contribuição significativa;”
- Exercer o cargo de coordenador implica menor tempo no exercício de outras atividades acadêmicas, como lecionar em sala de aula, pesquisar, escrever e orientar dentre outras. Ou seja, as atividades do professor são tensionadas pelas atividades da coordenação, embora uma não “elimine” a outra. Algumas atividades burocráticas, como exemplo, assinar documentos, responder ofícios e atender algumas solicitações que chegam por e-mail ou por telefone, ou mesmo feitas pessoalmente;
- Atividades, consideradas atividades-meio, estão ocupando tempo dos coordenadores podendo dificultar a realização das atividades-fim;
- Priorização à Pós graduação em detrimento a Graduação: A forte demanda para que os professores se envolvam em projetos de pesquisa, busca de recursos e atividades de pós graduação, faz com que os professores dediquem a maior parte de seu tempo e interesse nesses programas, pois possibilita oportunidades mais visíveis e retornos financeiros que não ocorrem na graduação.

#### **4.4 Fatores facilitadores e fatores dificultadores na gestão do curso**

Por meio das pesquisas realizadas foi possível pontuar nas subseções seguintes, em atendimento ao terceiro objetivo específico, os fatores facilitadores e os fatores dificultadores na gestão do curso de graduação em engenharia química.

##### *4.4.1 Facilitadores*

Pontua-se os fatores facilitadores na gestão do curso como:

- Os docentes mostram-se dispostos a participar dos colegiados de curso;
- Assiduidade por parte dos membros do colegiado e NDE nas reuniões;
- Atitudes colaborativas por parte dos membros do colegiado e NDE para a resolução das demandas do curso;

- 73,3% dos membros colegiados consideram que conseguem representar os seus departamentos perante o curso de Engenharia Química e tomar decisões;
- O tempo destinado às reuniões são bem aproveitados;
- O plano de ensino da disciplina apresentado contém os itens essenciais (objetivos, conteúdos, sistema de avaliação, atividades a serem realizadas);
- O colegiado do curso de Engenharia Química discute a qualidade de ensino do referido curso;
- 78,6% dos entrevistados do colegiado do curso acreditam que o número de docentes é suficiente para atender satisfatoriamente o curso;
- O número de técnico-administrativos é considerado satisfatório para atender o curso;
- A maioria dos entrevistados consideram que a Universidade apresenta ações que favoreçam a inclusão e permanência de discentes em situação econômica desfavorecida e a assistência social e psicológica oferecida pela UFSC atende às demandas dos discentes do curso de Engenharia Química;
- O colegiado busca soluções inovadoras para os problemas do curso;
- As reuniões do NDE são consideradas frequentes;
- No âmbito do Núcleo Docente estruturante, os planos de ensino são discutidos;
- O NDE do curso é considerado participativo, pois propõe ações ouvindo professores e alunos;
- Todos os membros do Núcleo Docente Estruturante que participaram respondendo ao questionário consideram saber a diferença do NDE e Colegiado;
- O coordenador de curso deve buscar desenvolver ou aprimorar habilidades e competências, necessárias para a atuação no cargo. Nas entrevistas realizadas foram destacadas conhecimentos sobre legislação dos cursos de graduação e do currículo do curso, como habilidades, foram citadas a de tomar decisões e tratar com pessoas.

#### *4.4.2 Dificultadores*

Pontua-se os fatores dificultadores na gestão do curso como:

- Falta de orientação relacionada a atuação como membro do colegiado de curso;
- Com ampla maioria, as atividades do colegiado são consideradas de cunho administrativo e não didáticas;

- 50% dos membros do colegiado não conhecem os procedimentos administrativos relacionados à gestão acadêmica, como por exemplo, matrículas, trancamentos transferências e retornos;
- Dos 15 membros do colegiado entrevistados, 8 alegam não apresentar conhecimento sobre o Estatuto, Regimento da UFSC e a Resolução 017;
- Os planos de ensino não são discutidos no início de cada semestre;
- O Colegiado do Curso acompanha de forma distante a relação aluno/professor; 64,3% dos entrevistados consideram que os membros dos colegiados não fazem aconselhamentos aos estudantes durante o curso;
- Uma dificuldade enfrentada por aqueles que exercem mandato de coordenação de Curso de graduação presencial é o tempo disputado entre sala de aula e o mandato em si. A sala de aula é tarefa exclusiva do docente e em muitos casos coincide com o horário de atendimento do Coordenador ao público. Em síntese bem específica, quando o coordenador é eleito, espera-se que será reduzida sua carga horária em sala de aula, no entanto a maioria das vezes, por falta de docentes, o Coordenador continua com a mesma carga horária em sala de aula e mais a coordenação.

#### **4.5 Proposta de ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química**

Conclui-se a pesquisa com o atendimento de todos os objetivos específicos, com base na fundamentação teórica, na pesquisa documental e por meio dos questionários e entrevistas semiestruturadas. Foi possível descrever a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em engenharia química, identificar os principais desafios enfrentados e selecionar os fatores facilitadores e dificultadores na gestão do curso.

Com os estudos realizados, aliados a vivência da mestranda que atua como chefe de expediente na coordenação do curso de graduação em engenharia química desde junho de 2016, foi atendido o objetivo geral do presente trabalho apresentando-se nesta seção proposta ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com as categorias de análises idealizadas inicialmente: projeto pedagógico do curso; planos de ensino das disciplinas dos cursos; horários de aula e alocação do espaço físico; matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula; validação de disciplinas; trancamento de

matricula; transferências e retornos; integralização do curso, colação de grau e diplomação; programa de apoio pedagógico; permanência; legislação; orientação gerais aos alunos e; acompanhamento de egressos, bem como as categorias: capacitação; sistemas de gestão acadêmica e; guia de processos administrativos da coordenação, construídos após a pesquisa de campo.

#### a) Projeto Pedagógico do Curso

Observou-se na pesquisa que o projeto pedagógico do curso de Engenharia Química necessita de discussões para atualização e aprimoramento do mesmo. Assim sugere-se que:

- O Conselho da Unidade do Centro Tecnológico da UFSC desenvolva um instrumento para acompanhamento da gestão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação do centro. Por meio deste instrumento será possível dispor de um conjunto de informações que poderá ser atualizado a cada semestre letivo, evidenciando aspectos relevantes dos cursos de graduação do CTC, aperfeiçoando o processo de tomada de decisão e possibilitando a avaliação dos cursos de graduação por parte dos colegiados de curso;
- Recomenda-se a utilização do sistema web para a elaboração e controle dos projetos políticos pedagógicos dos cursos de graduação, desenvolvido pelo professor Rafael Luiz Cancian do Curso de Ciências da Computação (CCO) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e que visa dar suporte no processo de definição e atualização do Projeto Pedagógico de Cursos de Graduação (PPC), em especial de Cursos do CTC da UFSC.

Esse sistema web permite a definição de sua estrutura textual, um ambiente para edição do texto que possibilita gerar automaticamente parte do texto do PPC e criar um PDF atualizado a partir do mesmo. Assim, facilitará o acompanhamento do projeto pedagógico em relação as disciplinas, cargas horárias, docentes, perfil de egressos, entre outros.

#### b) Planos de ensino das disciplinas

Não houve relatos sobre desafios e dificuldades em relação aos planos de ensino das disciplinas do curso nos questionários e entrevistas, entretanto, pela observação da pesquisadora, sugere-se:

- Adotar medidas formais de solicitação, recebimento e arquivamento dos planos de ensino das disciplinas do semestre;
- Convocar semestralmente, antes do início de cada semestre, reunião do colegiado do curso, para deliberar sobre os planos de ensino do semestre seguinte;
- Disponibilizar de maneira online todos os planos de ensino, na da página do curso.

c) Horários de aula e alocação espaço físico

Com relação aos horários de aula e alocação do espaço físico sugere-se:

- Reestruturação do espaço físico priorizando a alocação das salas de aulas para disciplinas do curso de graduação;
- Priorizar a alocação das disciplinas da engenharia química em espaços específicos (no espaço do departamento de engenharia química e alimentos).

d) Matrículas inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula

Percebido nas descrições dos desafios enfrentados nesta categoria que a principal dificuldade gira em torno dos ajustes excepcionais, sugere-se:

- Repensar as datas estabelecidas no calendário acadêmico, para a renovação de matrículas visando a conclusão dos ajustes no menor espaço de tempo possível afim de não prejudicar o processo de ensino aprendizagem;
- Implementar o processo de ajuste de matrículas online, organizando os pedidos por ordem de chegada e diminuindo o fluxo de pessoas que transitam nos primeiros dias de aula na secretaria do curso. É sabido que as secretarias de graduação do Centro Sócio Econômico já implementaram esse sistema nessa direção;
- Estabelecer e delimitar nos regulamentos específicos quais critérios são considerados ajustes excepcionais.

e) Validação de disciplinas

Sugere-se que o processo de validação de disciplinas seja feito online pelo CAGR, dirigido diretamente à coordenação do curso, diminuindo o número de papel utilizado, assim como as chances de extravio do processo, além de da maior celeridade ao processo.

f) Trancamento de matrículas

Sugere-se que o trancamento de matrícula seja realizado também de forma online pelo CAGR, utilizando os dados do sistema acadêmico, levando em consideração o número limite de trancamento permitido e os registros da biblioteca universitária.

g) Transferências e retornos

Ao que se observa nos desafios relacionados a transferências e retornos, sugere-se:

- Maior autonomia ao Colegiado do Curso de Graduação na tomada de decisão quanto às vagas a serem disponibilizadas para transferências e retorno;
- Como sugerido em outros procedimentos acadêmicos, recomenda-se que esse processo ocorra forma online ou pelo Sistema de Processos Administrativos – SPA.

h) Integralização do Curso, colação de grau e diplomação

Sugere-se aperfeiçoamento do sistema CAGR com os seguintes procedimentos:

- Emissão de lista automática de prováveis formandos do semestre contendo informações de quais pendências existe com a coordenação do curso, biblioteca universitária, coordenação de estágio, além da análise das notas e menção I;
- Adequação do sistema, campo de controle curricular, para que possa ser registrado a dupla diplomação quando requisitado.

i) Programa de Apoio Pedagógico

A Coordenação deve acompanhar o desenvolvimento acadêmico e pedagógico do estudante, para isso sugere-se:



- Que a Pró Reitoria de Graduação – PROGRAD fortaleça a estrutura específica de apoio pedagógico para o atendimento dos alunos da graduação;
- Que a coordenação do curso acompanhe as ações de Apoio Pedagógico incluindo informações na página da coordenação do curso para orientar os estudantes em relação a utilização de tais ações;
- Que a coordenação solicite adaptações nas ações de apoio pedagógico para atender as efetivas necessidades dos estudantes, quando julgar necessário;
- Realização de evento de recepção de calouros, com a participação da PROGRAD, PRAE, direção de centro, centro acadêmico, biblioteca universitária, docentes do curso, entre outros;
- Que as disciplinas do PIAPE sejam validadas como atividades complementares.

#### j) Permanência

O primeiro ano da graduação no curso superior em engenharia química é considerado um período crucial, exige adaptação e integração ao novo ambiente. Assim, o apoio da universidade é de extrema importância. Evidencia-se, portanto, a necessidade de implantação e manutenção de condições para o desenvolvimento e permanência do estudante:

- Fomentar projetos de incentivo, apoio e acompanhamento do estudante em suas atividades acadêmicas;
- Propor ações que contribuam para a redução de fatores determinantes na reprovação e a na evasão dos estudantes;
- Orientar os estudantes em relação as bolsas oferecidas pela UFSC: permanência, monitoria, PIBIC, PIBE, Pro-bolsas e outras bolsas de pesquisa e extensão;
- Buscar formas visando a ampliação do número de bolsas de monitoria;
- Ajustes necessários junto ao Departamento de Matemática, com base em percepções e relatos de professores, bem como de alunos que prestaram o exame de proficiência e que cursaram a Disciplina de Pré- cálculo.
- Ampliar os estudos sobre a implementação da disciplina de pré cálculo bem analisado por meio de pesquisas acadêmicas.

#### k) Legislação

De acordo com a pesquisa aplicada, sugere-se a revisão e atualização do regulamento dos cursos de graduação da UFSC. A resolução 017/cun/97 já foi alterada por várias resoluções, mas ainda carece de alterações para contemplar várias situações presentes na realidade da coordenação de curso de graduação.

De acordo com a pesquisa realizada, recomenda-se:

- Alteração do número de horas de trabalho destinadas aos membros de colegiado, NDE e Coordenadores de Curso;
- Maior autonomia às coordenações de curso e poder de decisão administrativa;
- Atualizar as funções dos coordenadores de curso; dos membros do colegiado e contemplar o Núcleo Docente Estruturante;
- Regular a participação de servidor técnico administrativo da coordenação do curso de engenharia química no colegiado do curso;
- Sistematizar a legislação utilizada na coordenação do curso de graduação em engenharia química, incluindo no guia específico do curso.

#### l) Orientações gerais aos alunos

É fundamental que se mantenha a comunicação permanente e efetiva com os discentes tanto para o repasse de informações relevantes da coordenação aos alunos quanto na percepção de demanda e principalmente para orientação acadêmica e pedagógica. Sugere-se:

- Divulgar o endereço de e-mail e/ou conta de redes sociais do curso;
- Manter os canais estabelecidos atualizados e utilizá-los para comunicações relativas ao funcionamento do curso, cursos extras, eventos, notícias de interesse da profissão, etc;
- Disponibilizar a lista dos membros dos colegiados para os alunos terem acesso à informação e poder procura-los quando necessário;
- Orientação destinada aos calouros envolvendo professores e o centro acadêmico do curso.

#### m) Acompanhamento de egressos

Em relação acompanhamento de egressos a UFSC implantou um sistema computacional online para esta finalidade.

O modelo do programa de acompanhamento dos egressos aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina é um processo que promove a participação efetiva de seus graduados, permitindo a realização de uma análise da instituição, evidenciando as potencialidades e apontando as limitações, com a intenção de aprimorar a estrutura política-pedagógica e a gestão da instituição, fortalecendo a missão institucional e melhorando a qualidade de seus serviços, assim, atendendo às expectativas da sociedade.

Assim, sugere-se a coordenação do curso, por meio de sua secretaria divulgar mais intensamente, apoiando esse sistema - <https://egressos.sistemas.ufsc.br/> .

Desta forma o coordenador de curso, juntamente com o colegiado, pode acompanhar o perfil dos egressos do curso e definir políticas de gestão para ampliar cada vez mais a qualidade do curso de engenharia química.

#### n) Capacitação dos integrantes da coordenação de curso

A maioria dos Coordenadores de Curso não tem formação em gestão acadêmica. Na verdade, são docentes eleitos para administrar o curso de graduação que normalmente estão vinculados.

Um curso de formação de gestão acadêmica e administrativa é fundamental para permitir que haja um desempenho melhor neste cargo, sem tanto sacrifício pessoal. Outra vantagem do curso de formação é a possibilidade de uniformização de procedimentos comuns aos diversos cursos, ampliando assim a qualidade dos procedimentos administrativos.

A capacitação pode ser ampliada por meio da participação em outros cursos e palestras, incluindo também os membros do colegiado, núcleo docente estruturante e secretaria do curso.

A Pró Reitoria de Gestão de Pessoas – PRODEGESP, oferece por meio do Plano Anual de Capacitação cursos que podem auxiliar na gestão dos cursos de graduação. Normalmente são oferecidos, gratuitamente, aos docentes e TAES da UFSC:

- Curso de liderança;
- Curso de formação continuada de gestores;
- Curso de Sistema de Processos Administrativos (SPA): cadastro e tramitação de processos, correspondências e solicitações;
- Curso de desenvolvimento das qualidades psicológicas positivas foco nas virtudes humanas;
- Curso de legislação administrativa e atos normativos da UFSC: orientações para uma boa prática administrativa.

Percebe-se que as temáticas dos cursos ofertados vão ao encontro do que foi registrado nas entrevistas e questionários, que consideram necessário ter um preparo específico antes de assumir a função.

Sugere-se que anualmente a coordenação do curso de engenharia química sugira novos cursos, envolvendo o pessoal da coordenação nas citadas capacitações.

#### o) Sistemas de Gestão Acadêmica

A UFSC possui uma boa estrutura de tecnologia da informação denominada Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação – SeTIC. Contudo, considerando a necessidade de aprimoramento do sistema de gestão acadêmica, sugere-se a atualização desse sistema possibilitando:

- Integrar os diversos sistemas da UFSC por meio do CPF;
- Permissão para os membros dos colegiados terem acesso aos dados dos alunos do curso de engenharia química;
- Acesso integrado ao Sistema de Acompanhamento dos Egressos da UFSC;
- Espaço para divulgação das atas de reunião de colegiado e planos de ensino;
- Criação de um FORUM COLEGIADO, onde deverá ser alimentado com informações pertinentes ao curso, ajudando os membros de departamentos externos a tomarem decisões ao levar a realidade do curso para mais perto.

#### p) Guia de processos administrativos das coordenações de curso

Neste item, sugere-se a divulgação e utilização de manuais:

- Manual Benchmark – Processos da Graduação: desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Centro Tecnológico (CTC) formado por servidores técnicos e alunos de graduação com o propósito de detalhar os procedimentos referentes a atividades das secretarias de curso de graduação e pós-graduação, das secretarias de departamento e da própria direção do centro. O resultado destas iniciativas está consolidado em manuais de procedimentos para o desempenho das principais atividades administrativas realizadas nas secretarias do CTC.

O referido manual tem como objetivo facilitar o desempenho das atividades diárias. Contempla as melhores práticas até então encontradas nas coordenadorias que já participaram do projeto e está disponível em: <https://portal.ctc.ufsc.br/files/2015/08/Manual-Benchmark-Gradua%C3%A7%C3%A3o-interativo.pdf>.

- Manual de Normas e Diretrizes para Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da Universidade Federal de Santa Catarina: recomenda-se aos coordenadores de curso a utilização desse manual, elaborado pela servidora técnica administrativa da UFSC, Tereza Cristina Meurer Antunes, em sua dissertação de mestrado intitulada Gestão Acadêmica: proposta de um manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, orientada pelo Prof. Raphael Schlickmann, Dr.

O citado manual tem como objetivo auxiliar o trabalho dos coordenadores dos cursos de graduação da UFSC (ANTUNES, 2017). Se o coordenador tiver clareza das suas atribuições e daquelas que são de ocupantes de outros cargos, terá maior facilidade em conduzir sua gestão.

- Criação do Manual da Coordenação do curso de Engenharia Química: finalmente sugere-se a criação de um manual específico do curso de graduação em engenharia química com todas as orientações atualizadas disponíveis para a coordenação, colegiado, NDE, alunos e professores do curso.

Para melhor visualizar o atendimento do objetivo geral da pesquisa, o quadro 3 demonstra de forma sucinta a proposta de ações de acordo com cada categoria:

**Quadro 3 - Proposta de ações por categoria**

<b>Categorias</b>	<b>Ações</b>
Projeto pedagógico do curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar instrumento de acompanhamento</li> <li>• Utilizar sistema web</li> </ul>
Plano de ensino das disciplinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar processos</li> <li>• Deliberar com antecedência</li> <li>• Tornar público os planos de ensino</li> </ul>
Horários de aula e alocação de espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturar espaço físico</li> <li>• Priorizar graduação</li> </ul>
Matrícula inicial, renovação de matrícula e ajustes de matrícula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizar calendário acadêmico</li> <li>• Informatizar</li> <li>• Regimentar casos excepcionais</li> </ul>
Validação de disciplinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatizar</li> </ul>
Trancamento de matrículas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatizar</li> </ul>
Transferências e retornos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar maior autonomia</li> <li>• Informatizar</li> </ul>
Integralização do curso, colação de grau e diplomação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoar sistema CAGR</li> </ul>
Programa de apoio pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a estrutura específica de apoio pedagógico</li> <li>• Acompanhar as ações</li> <li>• Solicitar adaptações</li> <li>• Realizar eventos conjuntos</li> </ul>
Permanência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar projetos de incentivo</li> <li>• Propor ações</li> <li>• Orientar os estudantes</li> <li>• Buscar a ampliação do número de bolsas de monitoria</li> <li>• Ajustar a disciplina de Pré cálculo</li> <li>• Ampliar estudos na área</li> </ul>
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterar o número de horas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar autonomia das coordenações de curso</li> <li>• Atualizar as funções</li> <li>• Regular a participação do servidor técnico administrativo</li> </ul>
Orientações gerais aos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar contatos</li> <li>• Manter os canais de comunicação atualizados</li> </ul>
Acompanhamento de egressos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar sistema</li> </ul>
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerir novos cursos</li> <li>• Envolver membros da coordenação</li> </ul>
Sistema de gestão acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar sistemas da UFSC</li> <li>• Permitir acesso aos dados dos alunos</li> <li>• Criar o Forum do colegiado</li> </ul>
Guia de processos administrativos das coordenações de curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar manuais</li> <li>• Criar manual específico</li> </ul>

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo geral propor ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química da Universidade Federal de Santa Catarina. A partir dos dados coletados por meio de pesquisas bibliográficas, entrevistas e aplicação de questionários foi possível apontar saberes e práticas que permeiam a atuação dessa coordenação na gestão do curso.

Considerando que a gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação é realizada, em grande parte, no âmbito da coordenação, verificou a relevância de estudar as complexidades enfrentadas pelo gestor universitário da coordenadoria do curso de graduação em Engenharia Química, na busca de responder o problema de pesquisa: Quais ações necessárias para aprimorar a gestão acadêmica e administrativa do curso de graduação em Engenharia Química?

No alcance do primeiro objetivo específico a pesquisa bibliográfica e documental proporcionou descrever a estrutura e o funcionamento do curso de graduação em engenharia química a partir do regulamento do curso de graduação da UFSC, da concepção de colegiado de curso, caracterizado como instância de tomada decisões administrativas e acadêmicas, do entendimento da coordenadoria de curso, bem como do núcleo docente estruturante e secretaria de curso.

Por meio da pesquisa, o colegiado do curso de engenharia química configurou-se como um esforço em prol de uma prática de participação coletiva. A participação e o comprometimento dos representantes que fortalecem as relações e interações resultando em processos deliberativos compartilhados foi ressaltada. Por sua vez, as deliberações colegiadas estão fundamentadas em normas, leis e regulamentos referentes à gestão universitária que representam maior segurança, a sustentabilidade e consolidação das decisões coletivas, mas que muitas vezes são desconhecidas.

A coordenação de curso tem como função primordial a implementação das políticas públicas para a melhoria da qualidade dos cursos, assim como é visível a importância do colegiado do curso, bem como do NDE e secretaria.

Na pesquisa bibliográfica identificou-se o que a Resolução 017/CUn/97, atualizada para 018, discorre sobre as atribuições da coordenação de curso, que tem como gestor o coordenador de curso. Este coordenador é um docente do curso, eleito para gerir a coordenação por dois anos.



As atribuições do cargo estão relacionadas à gestão do curso, em estabelecer os objetivos, em planejar, analisar e avaliar. Observa-se na prática, então, a existência das funções descritas pelo autor Franco (2002), no referencial teórico do segundo capítulo, a serem desempenhadas pelo coordenador de cursos: a função acadêmica, a função política, a função gerencial e a função institucional.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar os principais desafios enfrentados na gestão do curso – foi atingido ao se basear nos questionários e entrevistas realizados com os ex coordenadores de curso, com a atual coordenadora do curso, com os membros do colegiado do curso e membros do Núcleo Docente Estruturante, respaldando-se nas categorias de análise previamente definidas na metodologia. Inerentes às categorias definidas na metodologia, foi destacado outros desafios percebidos durante a pesquisa.

Existe vários desafios a serem enfrentados e resolvidos no pela coordenação de curso e seus gestores para cumprirem seu papel na sociedade. Os desafios, de certa maneira, “obrigam” os gestores a resolverem questões que normalmente extrapolam sua capacidade de compreensão e de intervenção. Esses desafios referem-se ao desenvolvimento do comportamento de gerir dos docentes; sair do atual “experencialismo”, que predomina nas práticas dos coordenadores e outros gestores; de aprofundar questões conceituais relacionadas à estrutura e ao funcionamento da Universidade e do próprio curso, assim como a legislação e regimento dos mesmos; de analisar as práticas referentes às matrículas, transferências e outros procedimentos administrativos contemplados no regulamento dos cursos.

Com relação ao terceiro objetivo específico – selecionar os fatores facilitadores e os fatores dificultadores na gestão do curso – de forma direta, foi possível pontuar por meio da análise de dados coletadas com os questionários e entrevistas aplicadas à população que interessava a essa pesquisa.

Ao atingir os objetivos específicos relacionados acima, foi elaborado uma proposta com vistas a atender a pergunta problema da pesquisa, pensando nas categorias de análise estabelecidas na metodologia. Foi apresentada uma proposta de ações para aprimorar a gestão acadêmica e administrativo da coordenação do curso de Engenharia Química.

Priorizou-se por sugerir ações de fácil acesso, procurando sugestões de possível alcance e até mesmo que já estivessem disponíveis na realidade da Universidade, mas por falta de conhecimento não são implementadas.

Depoimentos e respostas aos questionários reforçam os desafios já expostos, mas que refletem a falta de qualificação e capacitação para que as pessoas, tanto de nível técnico quanto

gerencial, possam desenvolver suas atividades com maior desenvoltura no cotidiano da instituição. Os gestores pesquisados relatam a deficiência da Universidade por não proporcionarem treinamentos específicos para que professores possam exercer atividades gerenciais e que todo aprendizado acontece de fato na prática.

Ser gestor de curso é uma função que deve ser planejada e os responsáveis por ela devem ser preparados, pois planejar estratégias relacionadas a formação profissional e implementá-las é uma tarefa complexa e é necessário combinar aspectos técnicos e políticos que requerem habilidades gerenciais que precisam ser desenvolvidas, aprendidas e são relevantes para a realização do trabalho dos gestores na coordenação de curso.

A partir destas constatações é que se inclui na proposta a capacitação dos gestores.

Um gestor precisa identificar os problemas e saber solucioná-los de acordo com a dinâmica completa da instituição. A decisão como gestor deve partir de uma base de informações confiáveis e fundamentadas na legislação e do regimento vigente. Ao sugerir esse item, foi possível observar que há a oferta de cursos na linha de desenvolvimento de gestão, entretanto considera-se além da necessidade de ofertar cursos mais específicos para capacitação antes de assumir a função, uma maior divulgação dos cursos já existentes, que parecem não terem chegado ao conhecimento do público entrevistado.

Ao se propor o aprimoramento dos Sistemas de Gestão Acadêmica é pensando na facilidade de acesso à informação que os gestores teriam. Acredita-se que a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação – SeTIC da Universidade é plenamente capaz de desenvolver um sistema ou aprimorar o já existente para habilitar as funções desejadas e fazerem com que os sistemas já existentes conversem entre si.

No mesmo caminho de utilizar o que a UFSC já oferece é que se propõe a utilização do Manual de Normas e Diretrizes para Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da Universidade Federal de Santa Catarina, elaborado pela autora Tereza Cristina Meurer Antunes, e o Manual Benchmark, Desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Centro Tecnológico da UFSC. Ambos são capazes de guiar e orientar a atuação dos gestores universitários no âmbito da coordenação de curso. Neste sentido, também sugeriu-se a criação do próprio manual do curso de graduação em engenharia química.

Por fim, quando se propõe a revisão do Regulamento dos Cursos de Graduação é pensando na necessidade de atualizar a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997). A falta de atualização dessa resolução prejudica a atuação dos gestores do curso. Existe, constatado em entrevistas, uma lacuna entre a teoria, representada pelo o que a resolução dispõe, e a prática, caracterizada pela vivência do dia a dia.

Com a realização desta pesquisa, observa-se que o papel dos gestores universitários no âmbito das coordenações de curso, ainda não tem recebido a devida atenção pelas Instituições de Ensino Superior, concomitante a isso, observa-se a dificuldade de literatura que aponte caminhos sobre o tema; segundo Meyer Jr e Lopes (2015) não existem teorias prontas para serem aplicadas ao ambiente universitário, pois as teorias exigem uma grande sensibilidade dos administradores para ajustar métodos, abordagens e práticas às especificidades das organizações acadêmicas.

No processo de reflexão da intenção da construção deste trabalho manifesta-se a preocupação diante da ausência de discussão/reflexão em relação a atribuição de coordenar um curso de graduação, pois, estamos vivenciando um cenário político e econômico incerto, com constantes transformações.

O contexto político, social e econômico é definidor da organização de instituições educacionais de qualquer nível e compete aos sujeitos, dentro e fora das instituições, o desvelamento desses cenários para melhor compreendê-los e ampliar as possibilidades na busca de novas alternativas para a educação.

Sendo assim, no atual contexto educacional do ensino superior, a trajetória investigativa sobre a gestão universitária não se finda nesse estudo, nem tampouco as discussões são conclusivas. Sugere-se, então, que novas pesquisas sejam realizadas, de modo a investigar as atividades de trabalho de gestores universitários nas coordenações de curso de graduação de outras instituições públicas ou privadas para que se possa compreender melhor a realidade cotidiana desses agentes.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, Ana Paula Ferreira. Ensino superior no Brasil: expansão e mercantilização na contemporaneidade. *Temporalis*, [S.l.], v. 16, n. 32, p. 123-140, fev. 2017. ISSN 2238-1856. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/14064>>. Acesso em: 17 jun. 2019. doi:<https://doi.org/10.22422/2238-1856.2016v16n32p123-140>.
- ALMEIDA, M. de S. *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANTUNES, Tereza Cristina Meurer, et al. *Gestão acadêmica: proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2017.
- BALDRIDGE, J. Victor et alii. *Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: N.O.E.M.A., 1982.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antenor Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERNHEIM, Carlos Tünnerman e CHAUÍ, Marilena Souza. *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento*. Brasília: UNESCO, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DP: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Acesso em: 10 fev. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)
- BRASIL. Ministério da Educação – MEC. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=171&id=2&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=171&id=2&option=com_content&view=article). Acesso em: 10 fev. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. *Direito à educação: subsídios para a gestão dos sistemas educacionais – orientações gerais e marcos legais*. Brasília: MEC/SEESP, 2006.
- Brasil. Ministério da Educação. Portaria nº 147/2007, 02 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a complementação da instrução dos pedidos de autorização de cursos de graduação em Direito e Medicina. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF (05 de fevereiro de 2007).
- CARNEIRO, Breno Pádua Brandão, FIALHO, Nádia Hage. *A Tomada de Decisão nas Políticas de Acesso e Permanência na Universidade. Múltiplos Olhares Sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional*. Organizadores, Ivan Luiz Novaes, Claudia da Mota Darós Parente. Salvador: Eduneb, 2012.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista brasileira de educação*, n. 24, p. 5-15, 2003.

CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, Luiz Antônio. O desenvolvimento meandroso da educação brasileira entre o Estado e o mercado. *Educação & Sociedade*, v. 28, n. 100, p. 809-829, 2007. Disponível em: <http://www.inf.pucpcaldas.br/eventos/weimig2003/ArtigosWEIMIG2003/WEIMIG2003SandroTonini.pdf>. Acesso em: 08 DEZ. 2018.

DE LAVOR, João Ferreira; ANDRIOLA, Wagner Bandeira; LIMA, Alberto Sampaio. Avaliando o impacto da qualidade da gestão acadêmica no desempenho dos cursos de graduação. Um estudo em Universidade pública Brasileira. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, v. 8, n. 2, p. 233-254, 2015.

Denzin NK, Lincoln YS (editors). *Hand-book of qualitative research*. ThousandOaks, Sage, 1994.

DI PIETRO. Maria Sílvia Zanella. *Direito Administrativo*. 26<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FAVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Educ. rev.* [online]. 2006, n.28, pp. 17-36.

FERNANDES, Rosana César de Arruda. *Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional*. 2012.

FERNANDES RIBEIRO FILHO, Wander; LOPES VALADARES, Josiel. GOVERNANÇA: UMA NOVA PERSPECTIVA DE GESTÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, [S.l.], v. 3, n. 5, p. 0721-0723, ago. 2017. ISSN 2527-1075. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/ojs/jceec/article/view/2362>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

FRANCO, E. *Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal*. Brasília: ABMES, 2002.

GALLI, Carolina Casella. As Universidades e as Transformações na Educação Superior: Um Estudo sobre a Teoria da Complexidade. *Revista Gestão & Conexões*, v. 8, n. 2, p. 25-43, 2019.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, M. E. R.. Colegiado de curso: papéis e funções reais. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 79-98, jan. 1986. ISSN 2175-795X. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/8690>>. Acesso em: 19 jun. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>.

GONÇALVES, Jussara Orige Bach et al. A gestão universitária e a evasão no curso de graduação em Engenharia de Aquicultura da Universidade Federal de Santa Catarina. 2016.

HERREIRA, Niélcia de Aguiar. Gestão universitária: a coordenação de curso de graduação na área de saúde frente aos saberes e a prática de pedagógica.

INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/>. Acesso em: 30 abr. 2019.

JANOTTI, A. Origens das universidades: singularidade do caso português. 2º ed. São Paulo: Edusp, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVOR, J. F. de; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S.. Avaliando o Impacto da Qualidade da Gestão Acadêmica no Desempenho dos Cursos de Graduação. Um Estudo em Universidade Pública Brasileira. Rev. Iberoamericana de Evaluación Educativa. v. 8, n. 2, p. 233-254, 2015.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. Revista do Serviço Público, Ano 54, n.2, abr-jun, 2003, p.7-33.

LÜCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MARCON, S. R. A. Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação. Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91270>>. Acesso em: 9 maio 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnica de pesquisa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS PEREIRA, José. Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

MATOS, H. M. L. Reengenharia: uma alternativa para a questão da coordenação dos cursos de graduação? In: FINGER, A. P. (org). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p.59-94.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MENEGHEL, Stela Maria. A crise da Universidade Moderna no Brasil. 2002. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2002. Disponível em: [file:///C:/Users/07357715965/Downloads/Meneghel\\_StelaMaria\\_D.pdf](file:///C:/Users/07357715965/Downloads/Meneghel_StelaMaria_D.pdf)

MEYER JR, V.; SERMANN, I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária. *Universidade Debate*, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40 a 51, jan. 2015. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/17485/40298>>. Acesso em: 05 Jun. 2019.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 a ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORHY, Lauro. Brasil – Universidade e Educação Superior. In: MORHY, Lauro (org.). *Universidade no Mundo: universidade em questão*. Vol. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

PACHECO, S. O. Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. Monografia (Conclusão de curso). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PAINI, L., COSTA, L.. A função social da universidade na contemporaneidade: algumas considerações. *Eventos Pedagógicos*, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 7, abr. 2016. Disponível em: <<http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/eventos/article/view/2077/1701>>. Acesso em: 14 Jun. 2019.

PALUDO, Augustinho. *Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 201 p

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795 a 820, out. 2015. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/32365/55525>>. Acesso em: 05 Jun. 2019.

PIAZZA, M. E. O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1997.213p.Dissertação ( mestrado em educação).

RODRIGUES, Gabriel Mário. Como “Construir” o Coordenador Ideal. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ABMES. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 308 p.

SABADIA, José Antonio Beltrão. O Papel da Coordenação de Curso – A experiência no ensino de Graduação em Geologia na Universidade Federal do Ceará. *Revista de Geologia*, 1998, vol 11.p. 23-29. Disponível em: [http://www.revistadegeologia.ufc.br/03\\_1998.pdf](http://www.revistadegeologia.ufc.br/03_1998.pdf). Acesso em 23 jan. 2019.

SANTOS SILVA, T.; DE FREITAS DE CARVALHO LIMA, A. A. T.; ANNA GOMIDE, C. S. Inovação Na Administração Pública: Um Meta Estudo Dos Anais Do Enanpad. *Capital Científico*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 141–159, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=122600067&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SARAI, Leandro. Repensando o conceito de administração pública na busca da máxima efetividade de seus princípios constitucionais. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 2767, 28 jan. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18370/repensando-o-conceito-de-administracao-publica-na-busca-da-maxima-efetividade-de-seus-principios-constitucionais>. Acesso em: 23 jan. 2019.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, Ano 56, n.3, jul-set, 2005, p.259-276.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v.42, n.2, 2009.

SILVA, Ariel Francisco da, et al. Avaliação institucional da educação superior no Brasil contemporâneo: uma análise da legalidade dos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação em direito. 2011.

SILVA, Carlos Eduardo de Souza. Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista. *Rev. adm. pública*, v. 28, n. 3, p. 211-228, 1994.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. 2002.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro; DE MATTIA, Clenia. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1054-1065, dez. 2016. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/45163/62615>>. Acesso em: 05 Jun. 2019.

SOUZA, Irineu M. de . Empreendedorismo na Gestão Universitária. In: VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008, Asunción (Paraguay). Florianópolis : INPEAU, 2008. v. 1. p. 235-249. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/2213.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2213.pdf). Acesso em: 05 mar 2020.

SOUZA, I. M. De. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. (Org.). *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior*. Curitiba: Juruá editora, 2010, p. 17–47.



SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. LDB e educação superior: estrutura e funcionamento. 2.ed.rev.ampl. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R.O.B. Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TENÓRIO, F. F. verbete Gestão Social. In: DI GIOVANNI, G. E.; NOGUEIRA, M. A. (Org.). Dicionário de políticas públicas. São Paulo: Fundap, Imprensa Oficial, 2013.

TENÓRIO, F.G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. In: Revista de Administração Pública - RAP. v.32, n.5, set-out/1998, p.7-23. Rio de Janeiro/RJ: EBAPE/FGV, 1998. Disponível em [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346) . Acesso em 01/04/2019.

TOFIK, Denise Sawaia. A Gestão Acadêmica nas Instituições de Ensino Superior. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência. Organizadora, Sonia Simões Colombo. Porto Alegre: Penso, 2013.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: UnB, 1999.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Estrutura da UFSC. Disponível em: <[estrutura.ufsc.br/](http://estrutura.ufsc.br/)>. Acesso em: 02 mai. 2019.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. PPGAU. Mestrado Profissional em Administração Universitária. Disponível em: <[ppgau.ufsc.br/](http://ppgau.ufsc.br/)> Acesso em: 02 mai. de 2019

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski; FILIPAK, Sirley Terezinha. Avaliação da educação superior: limites e possibilidades do Núcleo Docente Estruturante. Revista Diálogo Educacional, v. 15, n. 44, p. 61-87, 2015.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. Revista de Administração Pública, v. 18, n. 4, p. 72-87, 1984.

WEBER, Max. Burocracia, in: Ensaio de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1946.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. São Paulo: UnB, 2004.

WEICK, K. E. Educational organization as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, vol, 21, p.1-19, 1976.

YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### COORDENADOR E EX COORDENADOR DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA QUÍMICA DA UFSC

1. Há quanto tempo exerce/exerceu a função de coordenador de curso de graduação?
2. Quais outros cargos/funções administrativas já exerceu na UFSC?
3. Qual a estrutura de funcionamento da Coordenação do Curso?
4. Na prática, quais as atribuições do Coordenador de Curso?
5. O Coordenador possui autonomia na gestão do curso?
6. O coordenador é convidado a participar das decisões institucionais? De que maneira e em quais momentos?
7. Na sua opinião, na sua rotina como coordenador de curso, existe diferença entre a prática e o que o regulamento do curso de graduação dispõe sobre as atribuições do Coordenador de Curso?
8. Quais são os desafios (pontos fortes e fracos) para a gestão do Curso de Graduação em Engenharia Química?
9. Antes de assumir a Coordenação, qual era o seu conhecimento sobre as atividades desenvolvidas nas coordenadorias de curso de graduação?
10. Quais os conhecimentos e habilidades necessários para o Coordenador de Curso?
11. Você recebeu alguma orientação relacionado a atuação como coordenador de curso de graduação?
12. Em sua opinião, uma capacitação na área de gestão poderia contribuir para o desempenho da função?
13. Na sua opinião, o que é necessário para desempenhar satisfatoriamente as atividades da Coordenação do Curso de Graduação?
14. Mencione outras informações relacionadas ao funcionamento da Coordenação do curso de Engenharia Química.

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO MEMBROS DO COLEGIADO**

1. Já exerceu a função de coordenador de graduação anteriormente? ( )SIM ( ) NÃO
2. Já exerceu outros cargos/funções administrativas na UFSC? ( )SIM ( ) NÃO
3. Os docentes oferecem resistência em participar dos colegiados de curso? ( )SIM ( ) NÃO
4. Você recebeu alguma orientação relacionado a atuação como membro do colegiado de curso? ( )SIM ( ) NÃO
5. Sempre que convocado, participa das reuniões do colegiado do curso de engenharia química bem como de encontros institucionais? ( )SIM ( ) NÃO
6. Apresenta atitude colaborativa para a resolução das demandas do curso? ( )SIM ( ) NÃO
7. Você considera que o colegiado do curso tenha poder para tomar todas as decisões relacionadas ao curso? ( )SIM ( ) NÃO
8. Você considera que os membros dos colegiados conseguem representar os seus departamentos perante o curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
9. Você considera que o tempo destinado às reuniões de colegiado de curso é bem aproveitado? ( )SIM ( ) NÃO
10. Há no colegiado, uma preocupação constante em definir o perfil do profissional, requerido pelo mercado e pela sociedade? ( )SIM ( ) NÃO
11. As atividades do colegiado, na sua maioria são de cunho administrativo e não didático? ( )SIM ( ) NÃO
12. Você conhece os procedimentos administrativos relacionados à gestão acadêmica, como por exemplo, matrículas, trancamentos transferências e retornos? ( )SIM ( ) NÃO
13. Você conhece o Estatuto, o Regimento da UFSC e a Resolução 017? ( )SIM ( ) NÃO
14. Você conhece o Projeto Pedagógico do Curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
15. O currículo do curso atende às necessidades de formação do profissional de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
16. Os planos de ensino das disciplinas são discutidos no início de cada semestre? ( )SIM ( ) NÃO
17. O plano de ensino da disciplina apresentado contém os itens essenciais (objetivos, conteúdos, sistema de avaliação, atividades a serem realizadas)? ( )SIM ( ) NÃO
18. O colegiado do curso de Engenharia Química discute a qualidade de ensino do referido curso? ( )SIM ( ) NÃO

19. O número de docentes é suficiente para atender satisfatoriamente o curso? ( )SIM ( ) NÃO
20. O número de técnico-administrativos é suficiente para atender satisfatoriamente o curso? ( )SIM ( ) NÃO
21. Há ações que favoreçam a inclusão e permanência de discentes em situação econômica desfavorecida? ( )SIM ( ) NÃO
22. Na sua opinião, a assistência social e psicológica oferecida pela UFSC atende às demandas dos discentes do curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
23. Na sua opinião, o apoio pedagógico oferecido pela UFSC atende às demandas dos discentes do curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
24. Os membros dos colegiados fazem aconselhamentos aos estudantes durante o curso? ( )SIM ( ) NÃO
25. O colegiado busca soluções inovadoras para os problemas do curso? ( )SIM ( ) NÃO
26. **Mencione outras informações relacionadas ao funcionamento do colegiado do curso de Engenharia Química.**

**APÊNDICE C**  
**QUESTIONÁRIO MEMBROS DO NDE**

1. Você é membro do Colegiado do Curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
2. Sempre que convocado, participa das reuniões do NDE? ( )SIM ( ) NÃO
3. Qual a periodicidade das reuniões do NDE? ( ) SEMANAL ( ) MENSAL ( ) ANUAL
4. Você recebeu alguma orientação relacionado a atuação como membro do Núcleo Docente Estruturante do Curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
5. Você conhece o Projeto Pedagógico do Curso de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
6. Os planos de ensino das disciplinas são discutidos no NDE? ( )SIM ( ) NÃO
7. O currículo do curso atende às necessidades de formação do profissional de Engenharia Química? ( )SIM ( ) NÃO
8. O plano de ensino da disciplina apresentado contém os itens essenciais (objetivos, conteúdos, sistema de avaliação, atividades a serem realizadas)? ( )SIM ( ) NÃO
9. Você acredita que o NDE propõe ações ouvindo professores e alunos? ( )SIM ( ) NÃO
10. Você acredita que o NDE contribui para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso? ( )SIM ( ) NÃO
11. Você considera as atividades do NDE essenciais para o curso? ( )SIM ( ) NÃO
12. **Você sabe quais as diferenças entre o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e o Colegiado do Curso?**