

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diogo Félix de Oliveira
Thaynara Gilli Tonolli

O modelo de Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro
Socioeconômico da UFSC

Itapema
2021

Diogo Félix de Oliveira

Thaynara Gilli Tonolli

O modelo de Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro
Socioeconômico da UFSC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina,
CAD 9189 - Trabalho de Conclusão IV

Área de concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de
Souza

Itapema

2021

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

Oliveira, Diogo Félix de
O modelo de Secretaria Integrada dos cursos de graduação
do Centro Socioeconômico da UFSC / Diogo Félix de
Oliveira, Thaynara Gilli Tonolli ; orientador, Irineu
Manoel de Souza, 2021.
67 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração Pública,
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. . 2. Gestão Universitária. 3. Gestão de cursos de
graduação. 4. Secretaria Integrada. I. Tonolli, Thaynara
Gilli. II. Souza, Irineu Manoel de . III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em . IV. Título.

Diogo Félix de Oliveira

Thaynara Gilli Tonolli

**O MODELO DE SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO
CENTRO SOCIOECONÔMICO DA UFSC**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em
Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Itapema, 14 de julho de 2021.

Examinadores:

Prof. IRINEU MANOEL DE SOUZA
Universidade Federal de Santa Catarina

ROBERTA DE SOUZA MATOS
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditam na
Universidade Necessária, pública, gratuita, de qualidade e ligada
com as demandas da sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela saúde e por nos capacitar nessa empreitada.

A nossa família, que foi base e nos apoiou em mais um sonho.

A Universidade Federal de Santa Catarina, local que desenvolvemos a pesquisa e que trabalhamos. Que seja sempre um baluarte da ciência, do pensamento crítico, lugar da força das ideias.

Ao professor Irineu, orientador da pesquisa e amigo. Sempre paciente e acolhedor, nos conduziu com imensa dedicação.

Aos servidores entrevistados que se dispuseram a participar do estudo. Suas indagações e contribuições enriqueceram este trabalho.

Tenho tão nítido o Brasil que pode ser, que há de ser, que
me dói o Brasil que é. (DARCY RIBEIRO)

RESUMO

A Universidade apresenta em seu arcabouço inúmeras complexidades, entre elas, a gestão dos cursos de graduação e as possibilidades de integração entre as respectivas secretarias de cada curso. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como ocorre o funcionamento da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do Centro Socioeconômico. No intuito de alcançar esta meta, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Caracterizar a Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE; b) Investigar os fatores favoráveis e desfavoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE; e c) Propor ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE. Procedeu-se um estudo sobre Gestão Pública, Universidades, Gestão Universitária e Gestão dos cursos de graduação das Universidades Federais. A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva, bibliográfica e documental. Por meio de um estudo de caso, utilizando-se entrevistas semiestruturadas com Chefes de expediente e Coordenadores dos Cursos de graduação do CSE, foi possível conhecer e analisar o funcionamento da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE. Os resultados da pesquisa mostram que a integração é um aspecto positivo na visão dos entrevistados. São trazidos pontos positivos da integração, como maior atendimento ao público, maior troca de experiências laborais e melhor transição entre os servidores do setor. Por fim, são propostas ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria Integrada, como implementação de manuais, melhoria de sistemas e necessidade de modernização da estrutura física.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão de cursos de graduação. Secretaria Integrada.

ABSTRACT

The University presents in its complexities, among them, the management of undergraduate courses and the possibilities of integration between the different secretariats of each course. This research aimed to analyze how the Integrated Secretariat of Undergraduate Courses of the Centro Socioeconomico works. In order to achieve this goal, the following specific objectives were defined: a) Characterize the Integrated Secretariat of CSE Undergraduate Courses; b) Investigate the favorable and unfavorable factors of the Integrated Secretariat for Undergraduate Courses of the CSE; and c) Propose actions to improve the structure and functioning of the Integrated Secretariat for CSE Undergraduate Courses. A study was carried out on Public Management, Universities, University Management and Management of undergraduate courses at Federal Universities. The research carried out stands out as descriptive, bibliographical and documentary. Through a case study, using the semi-structured changes with Heads of expedients and Coordinators of the CSE undergraduate courses, it was possible to know and analyze the functioning of the Integrated Secretariat of the CSE's undergraduate courses. The survey results show that integration is a positive aspect in the view of respondents. Positive aspects of integration are brought, such as greater service to the public, greater exchange of work experiences and better transition between sector employees. Finally, actions are proposed to improve the structure and functioning of the Integrated Secretariat, such as the implementation of manuals, improvement of systems and the need to modernize the physical structure.

Keywords: University Management. Management of undergraduate courses. Integrated Secretariat.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Dinamicidade das recorrências que compõem a referida dimensão categorial da gestão universitária	32
Figura 2 – Fatores favoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE	52
Figura 3 – Proposições de aprimoramento do funcionamento e estrutura da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores Desfavoráveis.....	54
---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de estudantes regulares por curso.....	48
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA	Colégio de Aplicação
CAGR	Sistema de controle acadêmico de graduação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCE	Centro de Comunicação e Expressão
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDS	Centro de Desportos
CED	Centro de Ciências da Educação
CFM	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CF	Constituição Federal
CFH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CSE	Centro Socioeconômico
CTC	Centro Tecnológico
DAE	Departamento de Administração Escolar
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LED	Laboratório de Ensino a Distância
MEC	Ministério da Educação
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Infantil
NGP	Nova Gestão Pública
NSP	Novo Serviço Público
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico do curso
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU Regime Jurídico Único

SESu Secretaria de Educação Superior

SINAES Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TAES Técnicos-administrativos em Educação

UAB Universidade Aberta do Brasil

UFMG Universidade de Minas Gerais

UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UNB Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 GESTÃO PÚBLICA	23
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	28
2.3 GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	34
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	39
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC.....	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE.....	43
4.3 FATORES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS EM RELAÇÃO À SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE	50
4.3.1 Perfil dos entrevistados	50
4.3.2 Fatores favoráveis em relação à secretaria	51
4.3.3 Fatores desfavoráveis em relação à secretaria	53
4.4 PROPOSIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE.....	54
5. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista – Chefes de Expediente dos Cursos de graduação do CSE.....	66
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Coordenadores dos Cursos de graduação do CSE.....	67

1. INTRODUÇÃO

A introdução deste estudo compreende a contextualização da temática e apresentação do problema de pesquisa, seguindo-se com o estabelecimento dos objetivos geral e específicos. Na sequência, são apresentadas as justificativas quanto à relevância, oportunidade e viabilidade, completando o capítulo introdutório com o delineamento da estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As universidades são instituições seculares que necessitam caminhar em consonância com os anseios e demandas da sociedade contemporânea. Estar atenta às transformações globais assegura que a difusão do conhecimento seja permanente, e a liberdade do saber uma constante (OLIVEIRA, BRASIL, 2017). A universidade deve exprimir de maneira integrada a estrutura e funcionamento da sociedade de maneira geral.

Morin (2005, p. 15) atribui mais elementos em relação à complexidade dessas instituições e aponta, “a universidade tem uma missão e uma função transecular que vão do passado ao futuro por intermédio do presente; tem uma missão transnacional que conserva, porque dispõe de uma autonomia que a permite efetuar esta missão”.

Nessa perspectiva de consonância da universidade com os interesses da sociedade, temos a efetiva importância da educação como trilha do conhecimento e, mais que isso, caminho da formação cidadã da população.

No ano de 2007, por meio do Decreto nº 6.096/2007, foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI – política pública de incentivo a democratização do acesso ao ensino superior, que teve como objetivo o aumento das vagas de ingresso e a diminuição das taxas de evasão em cursos presenciais de graduação (BRASIL, 2007).

Tendo como meta global “a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano” (BRASIL, 2007c, art. 1º), o REUNI configurou-se como uma ação de reformulação do ensino superior brasileiro.

Imersas num ambiente de indefinições políticas, econômicas e sociais, as universidades precisam associar seu desempenho educacional e pedagógico com a criação de novas vagas de ingresso e redução de taxas de evasão, com uma gestão universitária de

excelência, que responda positivamente às demandas dos atores internos e externos.

Por sua singularidade, as universidades não reproduzem de maneira automática técnicas usadas em outras organizações; elas são vistas como um tipo diferente de instituição, que está em um contínuo aperfeiçoamento, e demandam dos seus servidores e demais gestores recursos intelectuais, e atualização e revisão de antigas técnicas. (MORITZ et. al., 2012).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) de caráter público, a organização administrativa e acadêmica baseia-se no que é proposto pela legislação educacional. Essas diretrizes gerais referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e à organização estão estabelecidas na Constituição Federal (CF) de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e no Plano Nacional de Educação (PNE).

As instituições brasileiras de ensino superior são constituídas por estruturas administrativas e acadêmicas, com objetivo de formação de cursos de graduação, sequenciais e de extensão, com distintas 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, com competências referentes à política nacional de educação; educação infantil; educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar; avaliação, informação e pesquisa educacional; pesquisa e extensão universitária; e magistério (MEC, 2021).

O MEC possui uma Secretaria de Educação Superior (SESu) que é 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). A partir disso, as universidades dentro de suas prerrogativas buscam a formação de profissionais e seres humanos para o exercício profissional.

Essas instituições são amparadas em documentos legais, como Estatutos, Regimentos e Resoluções, que estabelecem as responsabilidades, hierarquias, funções e competências, assim como os requisitos e condições para ocupação das funções existentes.

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 competência alusiva aos assuntos relacionados ao ensino de graduação. (ROTHEN, 2008)

Atualmente, o funcionamento dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina está regulamentado pela Resolução nº 17/CUn/97, de 30 de setembro de 1997, e acompanha a complexidade vista nas organizações universitárias de forma conjunta.

Os Cursos de Graduação são vinculados às Unidades Acadêmicas com que tenham mais afinidades e tem por objetivo proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário. São abertos à matrícula de candidatos que tenham concluído o ensino médio e que tenham sido classificados em Processo Seletivo. (UFSC, 1978)

No âmbito do Centro Socioeconômico (CSE), uma das quinze Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina, são oferecidos os cursos de graduação, na modalidade presencial, em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social e na modalidade a distância, Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis (em extinção) e Ciências Econômicas (em extinção). O CSE oferece ainda os cursos de mestrado e doutorado em Administração, Contabilidade, Economia, Relações Internacionais e Serviço Social, e cursos de mestrado profissional em Administração Universitária, Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação e Controle de Gestão. Estão regularmente matriculados no CSE 4.494 estudantes, sendo 424 de cursos a distância (UFSC, 2021).

Até 2001 cada Curso de graduação do CSE possuía uma Secretaria específica, organizada em espaço físico distinto das demais (CSE, 2021). Neste mesmo ano, foi criada a Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE que, desde então, passou a congregar as Secretarias dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Serviço Social em um mesmo local. Em 2008, com a criação do curso de Relações Internacionais, mais uma Secretaria passou a fazer parte da integração.

A Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE é o setor responsável por assessorar, cumprir e fazer cumprir ações relativas à gestão acadêmica dos cursos de graduação. Além disso, operacionaliza todas as atividades ligadas à vida acadêmica do aluno, desde o seu ingresso até a colação de grau.

Atualmente, a Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE conta com cinco servidores Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) que assessoram os Departamentos e Coordenadores dos Cursos, objetivando a qualidade nos serviços

prestados à comunidade acadêmica.

Neste sentido, definiu-se como problema de pesquisa no presente estudo: Como ocorre o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?

1.2 OBJETIVOS

Diante da problemática apresentada, seguem na sequência os objetivos geral e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder o referido problema, elegeu-se o seguinte objetivo geral: Analisar como ocorre o funcionamento da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE;
- b) Investigar os fatores favoráveis e desfavoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE;
- c) Propor ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE.

1.3 JUSTIFICATIVA

As universidades possuem inúmeras demandas acadêmicas, vinculadas ao seu crescimento estrutural no decorrer dos anos, fato que aponta a urgência do dimensionamento da força de trabalho em conformidade à carga administrativa institucional e, ao mesmo tempo, um atendimento cada vez mais rápido e eficaz às necessidades da comunidade interna a externa.

Ao pensar no ensino superior como um campo caracterizado pela complexidade e as universidades como organizações multifacetadas e heterogêneas que nele habitam, percebe-se a necessidade de expandir conceitos e práticas, de maneira que a gestão acadêmica seja mais assimilada e se potencialize alcançando os melhores resultados possíveis (GALLI, 2019).

Silva e De Mattia (2016) indicam a necessidade de romper com os postulados tradicionais da administração e estabelecer uma ruptura do pensar administrativo linear e acrítico, substituindo-o por atitudes mais criativas e uma mudança cultural, inclusive, com desenvolvimento de uma nova identidade coletiva.

Salienta-se também o alinhamento da pesquisa com a missão e visão de futuro da UFSC, conforme pode ser verificado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024. Como visão, a UFSC traz em seu PDI 2020-2024 “Ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2020, p.15), e com base nos seguintes valores:

Acadêmica e de qualidade: Uma instituição que busca continuamente os melhores e mais altos patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, especialmente no ensino, na pesquisa e na extensão.

Inovadora e empreendedora: Uma instituição capaz de identificar, criar, implantar, implementar, apoiar e incentivar novas oportunidades, iniciativas, carreiras, ações e práticas inovadoras e empreendedoras.

Bem administrada e planejada: Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas, a fim de funcionar com a excelência que lhe cabe e, ainda assim, continuar com estrutura desburocratizante (UFSC, 2020, p.15).

A partir do atendimento realizado na Coordenadoria dos cursos, os estudantes iniciam sua vida acadêmica na instituição, sendo o primeiro setor de contato direto com a UFSC e a porta de entrada dos estudantes no ensino superior. O CSE como a segunda maior unidade acadêmica da UFSC em número de estudantes, se torna um objeto de estudo oportuno para entender a estrutura e funcionamento das Coordenadorias de cursos da Instituição.

A sobrecarga de trabalho dos chefes de expediente das Coordenadorias de Cursos do CSE e demais Cursos da UFSC pode comprometer a qualidade dos serviços prestados e trazer reflexos no cotidiano acadêmico e até da comunidade externa, uma vez que o tripé ensino, pesquisa e extensão deve estar profundamente ligado e ser indissociável (TOFIK; COLOMBO, 2015).

Assim, torna-se relevante analisar uma gestão acadêmica e administrativa que possibilite integrar e desempenhar seu papel de forma eficaz no atendimento dos seus usuários internos e perante a sociedade, além de otimizar os recursos disponíveis na Instituição.

O estudo é oportuno quando se observa na UFSC e em outros IFES um cenário de redução do quadro de pessoal e aumento da quantidade de afastamentos por questões psicossociais entre os servidores técnicos administrativos em educação, entre outros fatores

que provocam a redução de TAEs (BASTOS, 2018).

A disponibilidade cada dia mais diminuta de alocação de quadros de vagas dentro da universidade afeta o nível de eficiência de diversos setores. Neste contexto, o modelo de Secretaria Integrada apresentado neste estudo abre novas oportunidades para a administração da UFSC repensar e dimensionar a sua estrutura e proporcionar melhor qualidade de trabalho para seus servidores, além de um melhor atendimento à comunidade interna e externa.

O estudo justifica-se também em relação a sua importância para a gestão universitária, possibilitando a aplicação prática da mesma. Atualmente no âmbito da UFSC e de outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) muito se tem discutido sobre a administração dos cursos de graduação.

A pesquisa apresentada é viável, uma vez que utiliza os recursos disponíveis nas principais bases de dados e informações da rede mundial de computadores, como literaturas e legislações que possam ter importância para a pesquisa. Os atores envolvidos, TAES e Docentes, pertencem a mesma Instituição dos autores da presente pesquisa. Desta forma, ela apresenta baixo custo e alta exequibilidade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco partes: a primeira, abarcada pela Introdução, apresenta-se uma contextualização, apresentação do tema e problema e, posteriormente, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, além da justificativa da pesquisa.

A segunda parte do trabalho é destinada ao capítulo da Fundamentação Teórica, dividida em quatro seções. Primeiramente se aborda a temática da Gestão Pública, posteriormente amplia-se o debate sobre a Gestão Universitária e, ao final do capítulo, aborda-se a Gestão dos cursos de graduação nas Universidades Federais.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento do estudo, como: caracterização da pesquisa, delimitação da população, além da técnica de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo é realizada a análise dos dados de acordo com o objetivo geral e objetivos específicos propostos. Inicialmente foi realizada a caracterização da UFSC e da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE. Em seguida, foram apresentados os fatores favoráveis e desfavoráveis da Secretaria integrada com base nos dados coletados.

Finalmente, foram propostas ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE.

Concluiu-se o trabalho, no capítulo cinco, resgatando e compilando as informações desde a introdução, demonstrando-se o cumprimento dos objetivos da pesquisa e trazendo sugestões para futuros estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos para atender os objetivos da pesquisa. Inicialmente é feita a contextualização sobre Gestão Pública e as Universidades. Posteriormente é abordada a Gestão Universitária e, por fim, a gestão de Cursos de Graduação nas Universidades Federais Brasileiras.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Distintos modelos de administração pública foram utilizados em diferentes países do mundo, incluindo o Brasil, no decorrer da história. Cada época apresentava um contexto e as tentativas de mudanças buscavam avanços na administração pública neste interim. Entretanto, na busca do desenvolvimento de novos modelos que acompanhassem as tendências bem-sucedidas de outros países, muitos governos não alcançaram resultados consideráveis (CAPOBIANGO et al., 2013).

A administração pública patrimonialista obteve destaque em Estados absolutistas, caracterizados pelo esforço na conquista de territórios, subordinados a um governante. As terras, em abundância, eram particionadas como meio de troca por cargos públicos com aqueles que eram leais ao governante soberano. Não havia clareza entre a distinção do que era público ou privado e o personalismo na administração dos bens e das finanças era o traço mais evidente daqueles governos (PEREIRA, J. R., 2014).

Simultaneamente, o Estado absolutista era formado por uma composição de políticos patrimonialistas, que se apropriavam do excedente partindo do interior do próprio Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001). Entretanto, a concretização dos objetivos do Estado só é possível nesse sistema a partir da constituição de uma estrutura administrativa e pela presença de um corpo militar que conferem ao governante a fundamental legitimidade.

Quando carente de tais estruturas, têm-se variantes do patrimonialismo, podendo-se destacar o patriarcalismo, pautado na hereditariedade, ou a gerontocracia, na qual a autoridade é legitimada pelos mais velhos, sábios e conhecedores das tradições; o personalismo, advindo do precário senso de interesse coletivo; o clientelismo, configurado pela cessão de apoio político em troca de benefícios públicos, a exemplo de empregos ou informações privilegiadas, viabilização de serviços e vantagens fiscais e o corporativismo, marcado pela defesa de interesses próprios de uma determinada categoria ou grupo e o fisiologismo, voltado para a satisfação de interesses ou vantagens pessoais ou partidárias em detrimento do bem coletivo (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Partindo-se do patrimonialismo sob o ponto de vista da dominação, entende-se que

não há manifestações de conflito ou pretensão por transformação da administração pública nesse paradigma, mas uma dependência aceita como natural (DRUMOND et al., 2014). Assim, segundo Faoro (2012), seria possível comparar o patrimonialismo na administração pública ao tipo weberiano de dominação tradicional.

A dominação tradicional é fundamentada nas crenças e hábitos de certo grupo social, e que se propagam ao longo do tempo. Regula-se a ocupação dos cargos no governo nas relações de confiança, no dever de obediência às ordens do soberano, uma vez que não figura entre este e seus súditos a moderna noção de contrato de trabalho (FAORO, 2012). Os cargos são negociáveis no patrimonialismo, incluindo a compra e venda de direitos; o governo é altamente centralizador, com vistas a manter essa ordem de coisas; o aparelho estatal configura-se em uma extensão do poder soberano e os funcionários do governo possuem status de nobreza real (JUNQUILHO, 2010).

Pereira (2014) destaca como referências do patrimonialismo, o caráter personalista do poder, a ausência de uma esfera pública contraposta à privada, a irracionalidade fiscal, a tendência à corrupção do quadro administrativo, de modo que a função do Estado e do serviço público é dar emprego e favorecer aliados. As relações de lealdade pessoal, a ausência de limites entre os bens e recursos públicos e privados, clientelismo, corrupção e nepotismo, marcam o patrimonialismo na administração pública (COSTA, 2012).

O patrimonialismo no Brasil foi preservado do período colonial até a Primeira República, compreendendo os séculos XV e XVI, até aproximadamente 1930. No contexto histórico brasileiro, o patrimonialismo constitui herança da colonização portuguesa, pois a formação do Estado Português, ao longo de mais de cinco séculos, confirmou esse tipo de administração (PEREIRA, J. R., 2014).

Como forma mais antiga de modelo de administração pública, o patrimonialismo traz consigo a ambiguidade do que é público e do que é privado, sendo comum encontrar práticas de nepotismo e corrupção nesse paradigma de administração pública (KLERING et al., 2010).

É possível encontrar na literatura derivações do patrimonialismo, como o patrimonialismo privado, em que grupos privam o Estado empregando diferentes mecanismos, como o superfaturamento de contratos e a inadimplência de financiamentos; o patrimonialismo jurídico e fiscal, configurado pelo intuito de assegurar a impunidade; e o patrimonialismo negativo, onde se emprega o poder político para lesar grupos socioeconômicos minoritários (DRUMOND et al., 2014).

O Brasil consumido pelo nepotismo e suas derivações, tornou-se incompatível com

o capitalismo industrial mundial e com a democracia. Tornou-se imprescindível reconhecer claramente a diferença entre o público e o privado, a partir do desenvolvimento de outro modelo de Administração Pública, organizado sob a racionalidade do trabalho (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nesse sentido, foi buscado nos princípios do modelo burocrático, um meio de transpor as práticas patrimonialistas, a partir da promoção de um modelo que voltava seu olhar para a eficiência na Administração Pública (ANDION, 2012).

A burocracia, descrita por Max Weber, caracteriza-se em um modelo racional-legal de coordenação de expedientes organizacionais de diferentes naturezas, como recursos humanos e financeiros. Concretiza-se a partir do estabelecimento de competências oficiais, fixadas em leis ou regulamentos instituídos por autoridade competente e de modo formal (PEREIRA, J. R., 2014).

De acordo com Secchi (2009), a burocracia weberiana pode ser observada no sistema de domínio e subordinação, na descrição de cargos com evidentes elementos de competência e atribuições, na seleção com base em qualificação técnica, na remuneração compatível com a hierarquia da organização, na promoção baseada em sistema de mérito, na separação entre os bens públicos e privados, nas normas e outros registros escritos, na profissionalização dos administradores públicos e na impessoalidade das relações humanas no trabalho.

No Brasil, estima-se que o modelo burocrático de administração tem sua introdução a partir de 1930, assinalado pelo rápido desenvolvimento do setor industrial, bem como pelo decisivo papel assumido pelo Estado como interventor na produção de bens e na oferta de serviços (MEDEIROS, P. H. R., 2006). Com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, as ações implementadas em seu governo tiveram como objetivo a profissionalização da administração pública, apresentando-se como uma tentativa de rompimento com as oligarquias patrimonialistas, até então dominantes (CAPOBIANGO et al., 2013).

Tal cenário impactou o processo de racionalização da administração pública, surgindo as primeiras carreiras na burocracia e criando-se o Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), em 1936, por meio do qual se buscou a racionalização do trabalho, simplificação e padronização de processos e revisão de estruturas organizacionais no âmbito da administração pública brasileira (FILGUEIRAS, 2018; MATIAS-PEREIRA, 2014b).

A opção pelo modelo burocrático também teve por finalidade a rescisão com as práticas de corrupção, nepotismo e arbitrariedade nas ações públicas, que se revelaram o

lado oposto dos interesses da classe urbana brasileira então emergente (DRUMOND et al., 2014).

Se um dos objetivos da burocracia na administração pública foi o de ultrapassar o modelo anterior de administrar a coisa pública para reduzir os excessos do patrimonialismo, com o crescimento do Estado, se apresenta como defeito a incapacidade de atender plenamente as necessidades da sociedade, pois o Estado não se torna eficiente (KLERING et al., 2010; SECCHI, 2009).

Fatores negativos como ineficiência, ineficácia, atrasos, confusão, autoritarismo e privilégios passam a caracterizar a burocracia no senso comum, ainda que sejam representados no vocabulário especializado, conforme aponta Secchi (2009), como disfunções ou definições depreciativas do modelo burocrático.

Em meio aos questionamentos em torno da burocracia, buscou-se reestruturar a Administração Pública brasileira por meio do Decreto-Lei n.º 200, de 1967, descrito como um tipo de reforma burocrática. Mediante ele, propunham-se alterações na estrutura e funcionamento da administração pública, reduzindo o formalismo, simplificando procedimentos e descentralizando atividades pelo instituto da administração indireta (FILGUEIRAS, 2018).

Outros fatores conjunturais, além das próprias disfunções da burocracia, contribuíram para uma reflexão mais profunda da administração pública de caráter burocrático. A intervenção estatal no mercado passou a ser questionada de maneira recorrente com a crise do petróleo nos anos 1970, e foi impulsionada na década seguinte pela crise econômica mundial. O déficit de aporte dos governos, retrato da recessão fiscal do Estado, veio seguido pela crise de governabilidade, demonstrando a incapacidade do Estado para resolver os problemas socioeconômicos (DRUMOND et al., 2014).

Esses aspectos abriram caminho para um novo movimento de mudanças na administração pública, incentivado pela agenda neoliberal internacional e pela expansão do movimento gerencialista (ANDION, 2012). Nesse contexto, duas vertentes opostas foram apresentadas como alternativas para a gestão pública: a administração pública gerencial, no esteio da Nova Gestão Pública (NGP), e a administração pública societal, respaldada no Novo Serviço Público (NSP) (SECCHI, 2009).

A Nova Gestão Pública também foi denominada de modelo gerencial ou gerencialismo. O foco na redução dos gastos do governo, a garantia de contratos entre indivíduos e livre mercado e a não regulamentação do setor produtivo são ações reveladoras

da orientação do gerencialismo no mercado praticado em vários países (MILANI, 2008).

A flexibilidade, nesse contexto, é vista como um princípio básico para a reinvenção dos governos, de modo a superar a ineficiência da administração pública burocratizada e considerada de baixa qualidade. Por conseguinte, tal modelo considera que o setor privado poderá ser considerado como caminho adequado para a oferta de serviços à população, orientando o papel do Estado de provisor de serviços públicos a mediador das atividades realizadas pelo mercado (SCAFF et al., 2018).

Dentre os princípios do modelo gerencial, o foco no cidadão como cliente apresenta-se como central no processo de reorganização do Estado pós-burocrático. O funcionamento do aparelho estatal no gerencialismo é transferido para as exigências prioritárias do cidadão, de modo que seja valorizada a gestão por resultados, o monitoramento de prioridades, os programas estratégicos de governo e a persecução de resultados (MATIAS-PEREIRA, 2014b).

Assim, tem-se no modelo gerencial uma inserção de características do setor privado no público. O enfrentamento à burocracia por meio do estímulo ao empreendedorismo indica a introdução de lógicas de mercado na administração pública. (LIMA, L. C., 2018).

Teóricos críticos do gerencialismo, Denhardt e Denhardt (2015) propõem um novo modelo normativo que busca orientar a Administração Pública para novos caminhos. Alicerçado no conceito de que o governo não deve ser orientado como um negócio, mas por meio de princípios democráticos, o chamado Novo Serviço Público se baseia em determinadas premissas como teorias da cidadania democrática, modelos de comunidade e sociedade civil, humanismo organizacional e administração pública pós-moderna.

Denhardt e Denhardt (2015) estruturam sete princípios basilares do Novo Serviço Público: a) servir a cidadãos, não a clientes; b) perseguir o interesse público; c) valorizar a cidadania acima do empreendedorismo; d) pensar estrategicamente, agir democraticamente; e) reconhecer que a accountability não é simples; f) servir, em vez de dirigir; g) dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Na medida em que a Administração Pública é conduzida pelos princípios da boa governança, democracia e interesse público, tanto atores internos, como servidores públicos, quanto os próprios cidadãos, atuam de maneira mais ampliada no desenvolvimento das políticas públicas. O entendimento do serviço público enquanto extensão da cidadania se desmembra, dentre em outras ações, no engajamento entre cidadãos e Estado para o provimento de serviços públicos mais eficazes, eficientes e responsivos, assim como no desejo de atingir o interesse coletivo em sua plenitude

(DENHARDT; DENHARDT, 2015).

Com conceitos variados e multidimensionais, outro modelo de administração pública é a Governança pública, que traz uma abordagem diferente da conexão entre sistema governamental e o ambiente que circunda o governo. É um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas, que reforça mecanismos participativos na esfera pública como resposta à crescente complexidade da sociedade, à ascensão de valores neoliberais e à adoção da Administração Pública Gerencial como modelo de gestão (SECCHI, 2009).

A governança pública agrupa e cria espaços deliberativos de discussão, aonde prevalecem os princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem-comum. Desenvolve, por intermédio de vontade política e comprometimento com a efetivação do ideal democrático, os mecanismos que permitam e garantam a ampliação, a pluralização e a liberdade e igualdade de participação dos cidadãos.

A articulação e coordenação dos interesses coletivos se dão a partir de padrões negociados de coordenação público-privado, participação direta e vários arranjos de articulação com o público. Pressupõe cidadania como construção de sujeitos políticos e expansão da esfera pública, implica em uma radicalização da democracia, com a inclusão daqueles que foram alijados do poder e garante a publicização do Estado e a criação de instrumentos que permitam ir além do controle social (RONCONI, 2011).

À vista disso, são perceptíveis os avanços históricos conquistados na transição entre os modelos de Administração Pública. Embora, na prática, a gestão pública no Brasil ainda apresenta muitos problemas, é inegável os avanços teóricos destacando-se a contraposição à hierarquia, reinserção do cidadão ao ambiente político e democratização do processo de políticas públicas.

Na seção seguinte amplia-se o debate e discute-se a temática da Gestão Universitária.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As primeiras universidades no mundo surgiram ao redor do Mediterrâneo, no século XI, sendo Bolonha, Paris e Oxford os centros urbanos medievais onde se organizaram essas primeiras instituições. Para Buarque (1994), a universidade retomava a experiência das academias platônicas da Grécia clássica quando, a partir do século VI a.C., o pensamento

começou a fazer uma transição do pensamento mítico para a racionalidade (BUARQUE, 1994, p. 19).

Durante o primeiro milênio, como descreve Buarque (1994), os debates nas universidades focaram-se em choques entre dogmas e heresias da Igreja, com o foco na interpretação do conhecimento já existente, e não com seu avanço. De acordo com Oliveira (2007):

os estudiosos são unânimes em afirmar que diversos acontecimentos interferiram e estimularam o nascimento dessas instituições, como o renascimento das cidades, o desenvolvimento das corporações de ofícios, o florescimento do comércio, o aparecimento do mercador. Existem análises que vinculam as universidades medievais às escolas árabes; outras afixam que as universidades são filhas das escolas do século XII, dentre as quais a Vitorina e a de Pedro Abelardo. Há ainda outras interpretações, segundo as quais as universidades somente poderiam ter nascido no século XIII, o século das corporações de ofício. Contudo, a disputa pelo poder entre a realeza e o papado, que reivindicavam o governo da sociedade, influenciou sobremaneira o surgimento das universidades (OLIVEIRA, 2007, p. 120).

Em 1918, um movimento estudantil nascido na Universidade de Córdoba motivou várias mudanças profundas nas estruturas das universidades latino-americanas. A Reforma Universitária deu origem a uma tendência mais ampla de ativismo estudantil, composta por grupos de várias tendências ideológicas, que são definidos como reformadores. Entre os seus princípios e reivindicações estavam a coparticipação dos estudantes na estrutura administrativa, a participação livre nas aulas, a periodicidade definida e professorado livre das cátedras, o caráter público das sessões e instâncias administrativas, a extensão da Universidade para além dos seus limites e difusão da cultura universitária, a assistência social aos estudantes, a autonomia universitária e a universidade aberta ao povo (NETO, 2011).

As exigências reformistas lutavam pela renovação das estruturas e dos objetivos das universidades, implementação de novos métodos de estudo e de ensino, raciocínio científico contra o dogmatismo, a livre expressão de pensamento, de compromisso com a realidade social e a participação dos estudantes na gestão da universidade. Os estudantes alcançaram o seu propósito e o presidente Hipólito Yrigoyen foi nomeado como auditor na Universidade de Córdoba. Depois de verificar várias irregularidades, Matienzo propôs a democratização do estatuto da universidade. São então declarados vagos os cargos de reitor da Universidade e decanos das faculdades e surge um novo sistema de eleição de autoridades considerando todos os professores, e não apenas os professores vitalícios. (TAUBER, 2015)

No Brasil Colônia, o ensino superior iniciou-se no século XVII, ministrado apenas por religiosos sob a direção dos jesuítas, e sua oferta era apenas dos cursos de filosofia e

teologia (GOMES, MACHADO-TAYLOR E SARAIVA, 2018). O ensino superior brasileiro manteve o formato oriundo de Portugal, tendo a Universidade de Coimbra como sua principal referência (GOMES; MACHADO-TAYLOR; SARAIVA, 2018). No ano de 1808, com a chegada da Coroa Portuguesa ao Brasil, teve início a estruturação do núcleo de ensino superior brasileiro, sob o controle do Estado. Nesse período foram criadas as primeiras escolas superiores com o objetivo de formar profissionais das áreas de direito, medicina e engenharia (BORTOLANZA, 2017).

A criação da primeira universidade brasileira foi de modo improvisado, em sete de setembro de 1920, no intuito de homenagear um príncipe belga que passara por essas terras com um título de doctor honoris causa. Contudo, um ato presidencial já autorizava a criação de Universidades no país desde 1915. A criação da Universidade do Brasil (que viria a ser Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) futuramente), mesmo que às pressas, constituiu em uma criação formal que consistiu no ajuntamento das faculdades de Medicina, de Engenharia e de Direito, servindo posteriormente de modelo para a criação da Universidade de Minas Gerais (UFMG) (1927) e quase todas as que vieram após essa (CUNHA, 2000, p. 162-3). As universidades só começaram a se caracterizar com mais transparência a partir do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, que estabeleceu o Estatuto das Universidades Brasileiras, seguido do Decreto nº 19.852, da mesma data, que tratava da organização da UFRJ.

A criação da Universidade de Brasília (UNB), por meio da Lei 3.998/1961, serviu como base para o desenvolvimento do projeto de Reforma Universitária do Governo João Goulart. O Plano Orientador da UNB, elaborado e apresentado por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, previa cursos de curta duração (2 anos), licenciatura (4 anos) e pós-graduação (2 e 4 anos).

É fundamental que as universidades mantenham atenção permanente em adequar as suas práticas de gestão com vistas à plena execução da sua missão, frente às mudanças sociais. Universidades cumprem papel essencial na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática, oportunizando conhecimento e desenvolvimento tecnológico, econômico e social (GIRARD et al., 2010).

A Lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB) apresenta questões referentes à definição das Universidades, vinculadas à produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas proeminentes, do ponto de vista científico e cultural, regional e nacional (BRASIL, 1996). De acordo com esta legislação, as Universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos

quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996).

Ademais, são instituições temporais, permeando a história da sociedade. Parte de sua trajetória tem sido a de um aprendizado de como reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto. (RIBEIRO, 2017).

Dessa maneira, é imprescindível que a universidade busque novas formas de gestão, com estruturas mais flexíveis, processos decisórios mais céleres, menor burocracia e liderança com maior efetividade (RIBEIRO, 2017). As universidades perpassam por um ambiente em constante transformação, sendo assim, existe a necessidade de se considerar o papel social em sua gestão. A gestão universitária apresenta inúmeros desafios, e, para perpassa-los, é preciso trazer à tona a transformação da instituição universitária ao longo do tempo, nas esferas acadêmicas e administrativas (MEYER JR, 2014).

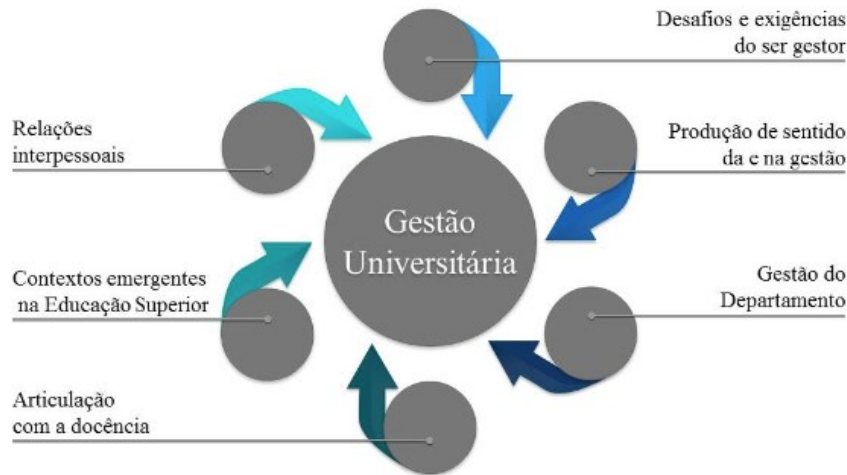
A ação do administrador universitário em meio ao modelo gerencialista predominante nas universidades e a necessidade de uso de premissas norteadas exclusivamente pela racionalidade são incompatíveis com as especificidades da instituição universitária. Esse modelo oriundo do meio empresarial utiliza como princípio fundamental a eficiência das organizações, não atende as complexidades presentes na gestão das instituições universitárias (MEYER JR; LOPES, 2015).

Schlickmann (2013) assinala ainda que a menção de universidade trazida na LDB de 1996 não consente a magnitude do termo universidade, que é contemplado na expressão administração universitária.

O termo administração universitária pode compreender diversos tipos de instituições que ofertam ensino superior, abrangendo os termos administração da educação superior, gestão universitária, ensino superior, gestão da educação ou do ensino superior, ou administração de IES, ou gestão de IES (SCHLICKMANN, 2013).

Na busca da adequação da universidade diante dos novos moldes impostos pela reforma na educação e sociedade, em que a universidade passa a ser definida como operacional e se torna uma organização social pelo estado, uma nova dimensão passa a integrar o tripé ensino, pesquisa, extensão, que é a gestão (RAMOS et al, 2013). O aperfeiçoamento da gestão universitária implica em profissionalizar o gestor. A partir da compreensão dessa conjuntura podem-se observar dimensões categoriais da gestão universitária. Cada uma das recorrências compõe, não de maneira linear e estritamente alocada em um tempo e espaço, mas de maneira dinâmica que se constituem em articulação e interlocução com as demais, conforme destaca a figura 1.

Figura 1 Dinamicidade das recorrências que compõem a referida dimensão categorial da gestão universitária



Fonte: DEWES, 2017

Dessa forma, a dimensão categorial gestão universitária engloba as distintas recorrências: desafios e exigências do ser gestor; produção de sentido da e na gestão; gestão do Departamento; articulação com a docência; contextos emergentes na educação superior e relações interpessoais. A recorrência de desafios e exigências do ser gestor é estabelecida por aspectos e elementos que se constituem como exigências para o gestor em atuação, de tal maneira a estabelecer desafios a serem superados nos tempos e espaços da gestão (DEWES, 2017).

Instituições de ensino superior como a UFSC buscam adequar-se às dinâmicas transformações nas formas de gestão para obter resultados superiores nas diferentes fronteiras de atuação. Essas transformações aparecem como resposta às mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas que ocorreram nos últimos, e que proporcionaram alterações nos meios de trabalho, estruturas organizacionais, financeiras, educacionais, promovendo o debate adentro dessas instituições (DUTRA, 2009).

Busca-se com frequência um meio de utilizar de maneira mais eficiente os recursos humanos, físicos e financeiros de uma IES por meio de seus serviços, sejam eles educacionais, à comunidade ou ao desenvolvimento de pesquisa (SILVA; SARRACENI, 2012).

Existem dois tipos distintos de fluxos de trabalho nas universidades; os fluxos acadêmicos: mais especificamente, relativos às suas atividades-fim, que são o ensino, a pesquisa e a extensão, logo comuns apenas a tais organizações (BRASIL, 1996); e os

administrativos, que são similares às outras instituições públicas, compondose, essencialmente, de funções administrativas (VEGA, 2009).

Essas atividades administrativas referem-se essencialmente ao planejamento: processo racional que compreende atividades analíticas e de programação do futuro que incluem a definição do problema, análise de alternativas para a resolução do problema, escolha da melhor alternativa e definição de um plano, no qual estão os objetivos, metas e estratégias a serem atingidos e a indicação dos recursos necessários para tal (MEYER, 2014). Ademais, Andriguetto et al. (2011, p. 133) indicam que, na universidade, o planejamento, além de corresponder ao resultado de atos racionais, também é relativo a resultados “políticos e simbólicos, com reflexos no desempenho da área acadêmica”.

A tarefa de organização trata-se do procedimento de “identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que necessitam vigorar dentre indivíduos ou grupos” que compõem a organização para que os recursos disponíveis possam ser aplicados, tanto eficazes como eficientemente, e seus objetivos sejam atingidos (LACOMBE; HEILBORN, 2016, p. 69).

Esta função administrativa busca delinear e manter atualizada a estrutura da organização ou dos seus setores; A função controle é a “função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho” dos colaboradores, assegurando que os objetivos e metas da organização, ou de um dos seus setores, “sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados” (LACOMBE; HEILBORN, 2016, p. 173),

Souza (2009) traz que a gestão universitária constitui-se de duas modalidades, a primeira envolve os serviços administrativos, abrangendo a infraestrutura, ao passo que a segunda corresponde à dimensão acadêmica e que “essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalhos para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas” (SOUZA, 2009, p.24).

Para Colossi (2004, p. 21), a “Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e grupos que atuam nas organizações Universitárias”.

Neste contexto, entende-se a complexidade das organizações universitárias, por desenvolverem atividades atípicas, e fornecendo produtos muitas vezes intangíveis (ANDRIGUETTO et al., 2011). Observa-se que as IES são organizações que

permanentemente vêm contribuindo para a sociedade, no entanto, diante das diferentes transformações ao longo de sua existência, sua gestão necessita incorporar constantemente novos métodos para que ela consiga acompanhar as mudanças da sociedade.

Por fim, é necessário que a universidade discuta novas formas de gestão, visando o atendimento mais efetivos das necessidades da comunidade interna e externa, possibilitando assim a interface com seus setores e com outras instituições. Neste sentido, amplia-se o escopo do estudo e abre-se o debate na seção seguinte para o papel da estrutura, funcionamento e gestão das Coordenadorias de Cursos de graduação nas Universidades Federais.

2.3 GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Na evolução histórica, a expansão das matrículas foi transformando a universidade de uma instituição de elite para uma instituição de massa, de uma instituição com pequena população universitária para grandes contingentes estudantis, de uma instituição de pequenos para grandes orçamentos de apenas alguns cursos para dezenas de formações curriculares. Essas mudanças trouxeram a necessidade da implantação de processos administrativos (RIBEIRO, 2017). Ainda, segundo Ribeiro (2017), a Lei da Reforma Universitária de 1968 (BRASIL, 1968) ao optar pela adoção de um regime acadêmico mais flexível trouxe desafios à administração acadêmica que tem por objetivo a definição, organização e controle do regime acadêmico da instituição, pois quanto mais flexível for o regime acadêmico de uma instituição mais complexo será o sistema de administração a ser adotado para que seja possível controlar todas as variáveis envolvidas. Posteriormente, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a educação superior sofreu novas adequações e as universidades foram incorporando mudanças em seus processos administrativos e acadêmicos (BRASIL, 1996).

Assim, pode-se entender que a gestão acadêmica se refere à administração dos assuntos acadêmicos tanto na dimensão institucional como apresenta Tofik e Colombo (2013) ao analisar a gestão acadêmica na perspectiva do projeto pedagógico institucional, do plano de desenvolvimento institucional, do projeto pedagógico do curso e do corpo docente, quanto, numa perspectiva mais pontual como o estudo de Legutcke e Scabar (2013) que trata da gestão acadêmica voltando-se aos múltiplos aspectos do registro acadêmico.

Os cursos de graduação no Brasil apresentam-se nas seguintes modalidades:

tecnológico, bacharelado e licenciatura. Eles habilitam o cidadão a exercer uma profissão e/ou dar prosseguimento aos estudos na pós-graduação (FERNANDES, 2012).

Após a reforma universitária de 1968, a gestão dos cursos de graduação passou a ser realizada pela Coordenação de curso, estrutura criada, juntamente com o Colegiado de curso e que veio substituir o regime de cátedras pela estrutura departamental (ABBUD; TRINDADE, 2001). Tal criação tornou-se um avanço no sentido de possibilitar maior intervenção em várias dimensões das Universidades: pedagógica, administrativa e pela maior interação entre estudantes e docentes (FERNANDES, 2012).

A coordenação de curso é essencial para organização do trabalho pedagógico da Universidade, pois discute questões sobre o projeto pedagógico do curso (PPC), Núcleo Docente Estruturante (NDE), demandas discentes, matriz curricular, avaliações, entre outros assuntos pertinentes ao desenvolvimento dos cursos de graduação (FERNANDES, 2012).

De acordo com Antunes (2017), de maneira a possibilitar o atendimento de todas as exigências que recaem sobre a gestão dos cursos de graduação é necessário, primeiramente, o estabelecimento de algumas rotinas. Essas rotinas estabelecem a gestão dos cursos de graduação, pois fazem parte da rotina acadêmico-pedagógica e exigem um mínimo de padronização.

As atribuições dos coordenadores de cursos de graduação, algumas definidas formalmente na legislação, variam entre as Universidades. Nas IES públicas, observam-se coordenações colegiadas, o que configura uma tendência de gestão democrática. (DE LAVOR; ANDRIOLA, 2015).

O colegiado de curso é composto por representantes dos departamentos de ensino que ministram disciplinas, em diferentes medidas, no curso em questão (GONÇALVES, 1986). Segundo Luck (2000), esses representantes, devem apoiar e organizar a gestão do curso para que se tenha um ambiente dinâmico e transversal de aprendizagem, tendo como objetivo potencializar e qualificar as atividades pedagógicas.

O primeiro Plano Nacional de Educação (PNE), 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).

A participação de órgãos colegiados ganhou força com a instituição do Sistema

Nacional de Avaliação da Educação Superior — SINAES (BRASIL, 2004), fato que possibilitou ao corpo docente das instituições refletir e tomar decisões em contextos sociais mais amplos. A discussão do PPC e a atuação do NDE, realizada por órgãos colegiados, são representativas dessa participação. (VIEIRA, 2015)

Em 2007 o MEC criou o Núcleo Docente Estruturante, por meio da Portaria do Ministério da Educação nº. 147/2007, e na esteira da democratização da gestão e do poder partilhado. Primeiramente como um instrumento de avaliação para autorização e reconhecimento dos cursos de graduação em Medicina e Direito e, depois, como órgão responsável pela formulação, implementação e desenvolvimento do projeto pedagógico do curso (VIEIRA, 2015).

Estendido para todos os demais cursos de graduação, conforme o parecer da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), 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, pelo menos 60% (sessenta por cento), mestres ou doutores (SILVA; DE MATTIA, 2016).

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. Neste sentido, Herreira (2016) salienta o papel estratégico do coordenador de curso na condução de todas as dimensões que envolvem os trabalhos de um curso de graduação, já que ele é também, comumente, o Presidente do NDE.

Segundo Gonçalves (1986), cabe ao coordenador do Colegiado de Curso de Graduação a responsabilidade pela adequação do Curso com os anseios da sociedade. Além de possuir um olhar para dentro da Universidade, deverá ter um olhar externo à instituição, buscando viabilizar maior proximidade do curso com a comunidade e da comunidade com o ambiente acadêmico.

Nesse sentido, Herreira (2016) afirma que o coordenador de curso tem um papel estratégico na função política - dar estímulo aos docentes e ter uma postura de defesa do curso; na função administrativa - supervisionar a infraestrutura física e tecnológica necessária para o curso; na função acadêmica - construção do projeto pedagógico; e na função institucional, - gerir a relação do curso com a instituição e organizar a avaliação do curso.

Em relação a todos esses papéis inerentes aos coordenadores de curso, Meyer Jr e

Lopes (2015) apontam a necessidade de resgatar boas práticas acadêmicas que elevem a um novo quadro de inovação estratégica e gerencial. É incentivado aos gestores um novo comportamento, onde se faça uso pleno da autonomia profissional e da liderança, assumindo riscos e responsabilidades para empreender a administração exigida pelas universidades nos dias atuais.

Importa destacar que, por meio dos colegiados, é fornecida relativa autonomia para a busca de alternativas com vistas à qualidade dos cursos. Por isso a importância dessas instâncias colegiadas para que o trabalho do coordenador tenha uma diretriz coletiva e democrática, inclusive, constituindo-se plano de gestão para o coordenador do curso como forma de contraponto ao trabalho centralizado e solitário (SILVA; DE MATTIA, 2016).

Diante desse cenário, infere-se assim que a qualidade do curso de graduação está intimamente ligada à qualidade da gestão da coordenação do curso, pois se trata de uma ação com alta complexidade, que envolve diversos outros atores e dimensões e, no contexto atual, apresenta-se como uma atividade desafiadora.

Além disso, o crescimento das universidades não é acompanhado com a devida diligência pelos órgãos responsáveis. O cenário atual de cortes orçamentos que enfrentam as IFES resulta na falta de reposição no quadro de técnicos-administrativos em educação, fato que sobrecarrega o trabalho, impede um planejamento estratégico e de longo prazo, e impõe ainda mais desafios a gestão dos cursos de graduação.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo apresentado a temática do trabalho na fundamentação teórica, descrevem-se neste capítulo os passos que viabilizarão a execução da pesquisa, abordando os procedimentos metodológicos a ser utilizado para o alcance dos objetivos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao delineamento, a pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos fins, na medida em que o presente estudo descreve os processos e as características relativas à Secretaria Integrada dos cursos de graduação do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina (VERGARA 2013). O objetivo deste tipo de pesquisa é descrever com exatidão específicos fatos da realidade e evidenciar características de determinado fenômeno (TRIVIÑOS 2012; VERGARA 2013).

No estudo desenvolvido foi adotada abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2004), a abordagem qualitativa fornece mais detalhes sobre hábitos, tendências de comportamento e relações entre os seres humanos, situação investigada com atenção no presente trabalho.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por objetivar a análise aprofundada e detalhada de uma unidade específica (GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 2012; YIN, 2001), neste caso, o funcionamento da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE da UFSC. Ainda, este estudo é caracterizado como bibliográfico e documental (GIL, 2012; VERGARA 2013).

Além da pesquisa bibliográfica, que serviu de base para o aprofundamento do conteúdo à luz das teorias voltadas ao objeto em estudo, sobretudo na área de Administração Pública, foi realizada pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica é marcada pela utilização de fonte de material publicado, servindo de base para as demais categorias de pesquisa e desenvolve-se fundamentada em um material já elaborado e composto, sobretudo, de livros e artigos científicos (GIL, 2012; VERGARA 2013).

A pesquisa documental foi efetuada utilizando-se a busca em portais das instituições públicas de ensino superior, principalmente da UFSC. Inúmeros documentos foram analisados como o Estatuto e Regimento da UFSC, Resolução 017/Cun/1997, que rege os

cursos de graduação da UFSC, além dos sites dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social, dos respectivos departamentos e do Centro Socioeconômico.

Foi realizada consulta a normas e legislações federais, como o Regime Jurídico Único (RJU) e a LDB. Foram pesquisados documentos diversos, como formulários, normas infralegais, decretos, portarias e sites. Conforme Gil (2012, p. 45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Como ferramentas de apoio, foram utilizadas as plataformas do sistema de Controle Acadêmico de Graduação (CAGR), Moodle e Fórum de graduação.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para Barbetta (2012, p.25) a população é determinada como “o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que pretendemos levantar”. Marconi e Lakatos (2004) apontam que, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Nesse sentido, quanto à delimitação da pesquisa, o universo da pesquisa foi a Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE da UFSC, portanto, não haverá uma amostra, será a população do universo como um todo. Os sujeitos foram os Chefes de expediente dos cursos de graduação dos cursos de Administração, Relações Internacionais e Serviço Social. Como os Chefes de expediente dos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas são os autores da presente pesquisa, eles não foram entrevistados. Todavia, suas impressões ficam evidentes no decorrer do trabalho, principalmente nas Considerações finais. Além dos Chefes de expediente, foram entrevistados os Coordenadores dos respectivos cursos, totalizando cinco Chefes de expediente e cinco Coordenadores.

As entrevistas semiestruturadas foram definidas como instrumento de coleta de dados, pois, segundo Triviños (2012, p. 146), “certos conhecimentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas”, interrogativas essas que constitui o “fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. Assim, “o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar do conteúdo da pesquisa”.

As entrevistas foram gravadas e ocorreram de 10/05/2021 até 21/05/2021. O tempo

médio foi de 16 minutos. O roteiro foi elaborado visando atender os objetivos específicos da pesquisa. A pergunta 1 faz referência ao perfil dos entrevistados. As perguntas 2, 3 e 4 atendem o objetivo específico b) Investigar os fatores favoráveis e desfavoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE. As perguntas 5, 6 e 7 atendem o objetivo específico c) Propor ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE.

O fato do universo da pesquisa não ser elevado e todos os sujeitos possuírem contato frequente com os pesquisadores torna o estudo bastante exequível, com baixo custo, além de proporcionar agilidade na obtenção das respostas.

Os dados obtidos na presente pesquisa qualitativa foram analisados por meio de um processo de classificação e categorização. Conforme entendimento de Bardin (2011, p.117), a “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Teixeira (2003) acrescenta que a interpretação é uma atividade que permite ao pesquisador dar um significado mais amplo às respostas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo do trabalho é apresentada, num primeiro momento, a caracterização da UFSC e da Secretaria integrada dos cursos de graduação do CSE.

Na sequência são explicitados os fatores favoráveis e desfavoráveis em relação ao funcionamento da Secretaria integrada dos cursos de graduação do CSE. Tais fatores são analisados com base nas entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

Por fim, são apresentadas proposições para o aprimoramento da Secretaria integrada dos cursos de graduação do CSE.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

A UFSC foi criada pela Lei n. 3.849, em 18 de dezembro de 1960. A mesma Lei aponta que a universidade teria personalidade jurídica e gozaria de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar. Assim, a UFSC é uma instituição da Administração Pública Indireta, isto é, uma autarquia de regime especial, vinculada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação (UFSC, 2015). O Campus Reitor João David Ferreira Lima, no bairro Trindade, Florianópolis, é a sede da Universidade Federal de Santa Catarina, desde a sua fundação. Nela estão os órgãos administrativos centrais e principais setores da UFSC e ocupa área superior a 20 milhões de metros quadrados.

Desde 1978, o Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário, reconhece a UFSC como uma instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi. Inicialmente, a universidade operava no campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis. Posteriormente, foram criados e instalados, em 2009, os campi em Araranguá, Curitibanos e Joinville e, em 2013, em Blumenau. Estes últimos com recursos do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI).

No Campus sede Florianópolis encontram-se as seguintes Unidades de Ensino: Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Desportos (CDS), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro Tecnológico (CTC) e o Centro Socioeconômico (CSE).

No bairro Itacorubi localiza-se o Centro de Ciências Agrárias (CCA), distante 3,6 km da sede. A UFSC possui ainda outros quatro campi, em Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. (UFSC, 2019).

A Universidade Federal de Santa Catarina apoia-se em valores éticos e morais na busca pela excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional. Neste sentido, ela atua na produção, sistematização e socialização do saber filosófico, científico, artístico e tecnológico (UFSC, 2015). De acordo com Estatuto da UFSC, a administração da universidade acontece por meio de hierarquização: nível superior, nível de unidades, subunidades e órgãos suplementares. A administração geral é formada pelos Órgãos Deliberativos Centrais, dentre eles o Conselho Universitário, que é o órgão máximo deliberativo e normativo, que define as diretrizes, acompanha a execução e avalia os resultados da política universitária; e pelos Órgãos Executivos Centrais, formados pela reitoria, vice-reitoria, pró-reitorias e secretarias, que têm como fim auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas (UFSC, 2015).

A UFSC atua em atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão que acarretam em desenvolvimento científico e tecnológico. De acordo com a avaliação da revista britânica *Times Higher Education*, a UFSC surge entre as 20 melhores universidades da América Latina, obtendo a 12ª colocação. Entre as universidades brasileiras, ficou na 6ª posição e destaca-se como a 4ª melhor federal do Brasil (AGECOM, 2019).

No ensino básico, o Colégio de Aplicação (CA) da UFSC e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem à educação básica: educação infantil, ensino fundamental e médio. Além do ensino, constituem-se como campo de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da UFSC e de outras instituições públicas e realizam pesquisa e extensão, consolidando-se como espaços de formação, produção e socialização de conhecimentos.

Na modalidade a distância, a UFSC iniciou sua atuação em 1995 com o Laboratório de Ensino a Distância (LED), privilegiando a pesquisa e a capacitação via projetos de extensão com a oferta de diversos cursos de aperfeiçoamento, formatados em vídeo-aulas geradas por satélite. Assim, nos últimos anos, diversos grupos envolveram-se em ações de educação a distância na UFSC, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), possibilitando o desenvolvimento de infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em grande parte do território nacional, contribuindo para a expansão da Instituição.

Os cursos de graduação e pós-graduação estão vinculados aos Centros de Ensino. Conforme relatório da UFSC em números, a Instituição conta com 120 cursos de graduação presenciais e a distância, entre turnos e habilitações. Soma mais de 40 mil estudantes entre graduação e pós-graduação, e apresenta em seu quadro de pessoal 3.071 técnicos

administrativos em educação e 2.413 servidores docentes (UFSC, 2019).

Os cursos de graduação são geridos pelas respectivas secretarias acadêmicas, responsáveis pela gestão administrativa. No Centro Socioeconômico, essa gestão é realizada por intermédio de uma Secretaria Integrada, setor ligado a Direção de Centro e que teve sua formalização institucionalizada em 2020.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE

Com vistas a atender o primeiro objetivo específico da pesquisa e caracterizar a estrutura e funcionamento da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE, buscou-se primeiramente conhecer o funcionamento dos cursos e de suas respectivas secretarias. e retratar o cenário atual.

A Secretaria integrada dos cursos de graduação do CSE foi criada em 2001, na gestão do Diretor Ermes Tadeu Zapelini. As Coordenadorias dos cursos de graduação em Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social, até então separadas, tiveram suas atividades centralizadas, com vistas a racionalizar e melhorar o atendimento a comunidade interna e externa. Atualmente, conta com mais uma Coordenadoria, de Relações Internacionais, curso criado em 2008. Além disso, o curso de Contabilidade passou a se chamar Ciências Contábeis. Hoje, cinco servidores técnico-administrativos em educação da UFSC estão lotados na Secretaria integrada dos cursos de graduação do CSE (UFSC, 2021).

O curso de graduação em Administração é reconhecido pelo Decreto Federal nº 75.590, de 10/04/1975, publicado no Diário Oficial da União de 11/04/1975 e renovado pela Portaria nº 211, de 25/06/2020. O curso é oferecido em dois turnos (diurno e noturno) e tem carga horária de 3.600 h/a ou 3.000 h (UFSC, 2021).

O objetivo do curso é formar o profissional administrador dotado de capacidade analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização para constituir-se em agente de mudança e transformação social tendo em vista a responsabilidade ética e coletiva presente e futura. Para alcançar este objetivo o curso propõe a formação de um profissional técnico e eticamente apto a compreender o ambiente social e natural que o cerca para a correta tomada de decisões na resolução de problemas; motivado e habilitado para trabalhar em equipe; capaz de criar e ampliar, conscientemente, oportunidades para o desenvolvimento da organização em que atua; apto a atuar na micro, pequena e média empresa, pública ou privada; capaz de promover, na empresa em que atua, ações internas criando sinergia entre pessoas e recursos

disponíveis para a geração de processos eficientes e eficazes; com percepção para identificar e diagnosticar problemas organizacionais e propor soluções viáveis; entender os modelos gerenciais teóricos na sua interdisciplinaridade para que possa adequá-los à complexidade do real; desenvolver o espírito crítico e inovador na busca de novos conhecimentos organizacionais; capaz de uma atuação profissional alicerçada nos princípios éticos de uma cidadania consciente, tendo em vista a promoção de bem comum (UFSC, 2021).

O Curso Superior de Administração e Finanças foi criado pelo Decreto nº 20.158, de 30 de junho de 1931, como Curso Técnico que, organizado em três séries, foi autorizado pela Divisão de Ensino Comercial, em dezembro de 1942, iniciando o seu funcionamento a partir de 10 de março de 1943. Entretanto, somente em 16 de maio de 1944 obteve o seu reconhecimento, de acordo com o Decreto nº 15.581/44, publicado no Diário Oficial da União de 31 de maio do mesmo ano. Por sua vez, a antiga Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, reconhecida pelo Decreto nº 37.994, de 28 de setembro de 1955, teve sua origem no referido Curso Superior de Administração e Finanças (UFSC, 2021).

Em 1º de dezembro de 1965, a Congregação da Faculdade de Ciências Econômicas aprovou o relatório final de criação do Curso de Administração de Empresas e de Administração Pública. A primeira turma ingressou em 1966 e, quatro anos depois, em 1969, os primeiros acadêmicos colam grau como bacharéis em Ciências Administrativas (UFSC, 2021).

O Departamento de Administração e Finanças da antiga Faculdade de Ciências Econômicas, após a Reforma Universitária, passou a ser denominado Departamento de Ciências da Administração, tendo realizado a sua primeira reunião de Colegiado em 22 de abril de 1971.

A criação do curso de Graduação em Administração, considerado um dos melhores do País, foi uma resposta ao reclame da economia catarinense que, no início dos anos 60, clamava por mais administradores para conduzirem os seus destinos. Atualmente o Curso de Administração atende a estudantes oriundos de diversos municípios catarinenses, de outros estados brasileiros, bem como de outros países (UFSC, 2021).

O curso de Ciências Contábeis está em funcionamento desde 1963, formando bacharéis desde 1966, quando a primeira turma de contadores catarinenses, de nível superior, obteve a habilitação e passou ao exercício profissional junto a indústrias, comércio e outros estabelecimentos públicos e privados. A criação da Universidade Federal de Santa Catarina, na década de 1960, encampou o já tradicional curso de contabilidade (como era conhecido na época) da Academia de Comércio e junto com os professores de economia passou a constituir

um curso de nível superior.

Assim, para atender a demanda de formação na área contábil, como instituição pública, a UFSC recebe candidatos das diferentes regiões do Brasil, já tendo formado cerca de 3.500 profissionais para atendimento das diferentes necessidades de entidades empresariais, entidades públicas estatais e entidades do terceiro setor, vinculadas ao conhecimento da área contábil.

O Curso de Ciências Contábeis da UFSC é uma referência regional, comprometido com a sociedade em geral e com a qualidade dos egressos, tanto no âmbito do exercício da cidadania, quanto nos aspectos profissionais. Além disso, é o único ofertado por universidade pública da esfera federal, no estado de Santa Catarina, que possui uma população de mais de 6 milhões de habitantes e se caracteriza pela diversidade industrial distribuída nas diferentes regiões.

É classificado como um dos melhores do país, segundo avaliação da Revista do Estudante (2019). O futuro profissional formado pela UFSC torna-se capaz de orientar estratégias empresariais, realizar auditorias e perícias, prestar assessoria e controlar o fluxo financeiro de uma empresa (UFSC, 2021).

A busca de uma formação contínua é incentivada desde o início, pela participação em projetos de extensão e monitoria. Sob a orientação de professores, os estudantes prestam assessoria a órgãos públicos, entidades ou empresas privadas, e aprendem como melhor gerenciá-las (UFSC, 2021).

Atualmente, um novo desafio se coloca ao profissional da contabilidade, como resultado da globalização da economia. Tal fenômeno tem requerido de todos os países, mas principalmente dos emergentes, grandes esforços para a alteração dos modelos econômicos, e entre eles, se destacam as mudanças nas leis nacionais e a adoção de padrões industriais e tecnológicos internacionais nos vários setores da economia, juntamente com a internacionalização do ensino contábil (UFSC, 2021).

O Curso de Ciências Econômicas é um dos mais tradicionais cursos de graduação da UFSC. Começou a funcionar em 1943, antes mesmo da constituição da Universidade, e é a principal referência no ensino de Economia no estado de Santa Catarina. A graduação permite o exercício de diversas funções, entre elas assessoria a empresas, atuação em órgãos públicos e em bancos de desenvolvimento, análise financeira, auditoria econômico-financeira e análise da conjuntura econômica (UFSC, 2021).

A diversidade explica-se pelo fato do curso oferecer uma formação abrangente sobre a realidade econômica brasileira e mundial, envolvendo o aluno em debates e análises sobre os

principais problemas econômicos da atualidade, como inflação, taxa de juros e de câmbio, emprego, distribuição de renda e acordos internacionais. Além disso, a partir da metade do curso o estudante recebe formação específica nas áreas em que tiver maior interesse, tais como Finanças, Análise de Investimentos e Economia Empresarial, Economia Industrial e da Tecnologia, Agroindustrial e Economia Regional; Economia Brasileira e Internacional; Economia Política e Evolução do Capitalismo Contemporâneo (UFSC, 2021).

O curso de Ciências Econômicas da UFSC procura acompanhar as novas demandas feitas pela sociedade e pelo mercado de trabalho. As disciplinas optativas do curso permitem atender aos novos conhecimentos e aplicação da Ciência Econômica em novas áreas, como desenvolvimento ambiental, impactos econômicos e sociais da inovação tecnológica, e novas relações internacionais. O candidato à graduação em Ciências Econômicas deve ter boa formação em disciplinas como matemática, estatística e econometria (aplicação de conceitos de estatística à análise de dados econômicos). O tratamento, análise e apresentação gráfica de dados são atividades rotineiras em diversas disciplinas do curso. Durante essas atividades, o aluno terá a oportunidade de comprovar a veracidade, ou não, de muitas das opiniões exibidas na mídia nacional sobre temas econômicos palpitantes (UFSC, 2021).

Na graduação em Relações Internacionais da UFSC os alunos desenvolvem competências necessárias para analisar, negociar, interpretar diferentes dimensões das relações internacionais contemporâneas. Tais competências e habilidades, previstas no Projeto Pedagógico do Curso, estão em linha com as diretrizes nacionais da educação superior definidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação (UFSC, 2021).

O curso da UFSC enfatiza, sobretudo, os aspectos econômicos das relações internacionais, o que se justifica pela importância do estado de Santa Catarina no profundo e contínuo processo de integração do Brasil no mercado mundial. Particularmente por localizar-se no coração do Mercosul, um dos principais destinos das exportações brasileiras, hoje há em Santa Catarina um complexo de empresas exportadoras e de logística que demandam profissionais da área. Muitas disciplinas do curso voltam-se a tal formação, como Comércio Exterior, Economia Internacional, Economia Brasileira Contemporânea. Mais do que isso, pela necessidade de formação multidisciplinar do profissional de Relações Internacionais, o curso oferece também disciplinas de política, direito, história, sociologia e estatística, além de outras atividades complementares à formação (UFSC, 2021).

Ao fim da graduação espera-se que o egresso domine os princípios básicos das teorias de relações internacionais, com ênfase na análise dos fenômenos econômicos, e esteja apto a

produzir análises consistentes sobre comércio exterior, participar de negociações internacionais, e formular projetos tanto no âmbito governamental como das organizações não-governamentais (UFSC, 2021).

O Curso do Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina tem como objetivo propiciar a formação profissional do Assistente Social que, mediante o domínio de conhecimentos específicos, atua na formulação e execução de políticas e programas sociais nas áreas da saúde, educação, trabalho e renda, justiça, meio ambiente, previdência e assistência social, e ainda nas políticas de proteção especial para infância e juventude, pessoas com deficiência, mulheres, idosos, família e outras. Desenvolve sua ação junto a órgãos públicos e privados, entidades sócio assistenciais, ONG's e processos de organização popular (UFSC, 2021).

Desde sua criação, em 1958 (Decreto nº 45.063 de 19/12/58), e em sua trajetória tem se notabilizado, no Estado e no País, pelo seu forte compromisso com as atividades de extensão, aliado ao investimento em pesquisa e produção acadêmica, capazes de qualificar não só a formação profissional, mas também intensificar o compromisso social da universidade pública junto aos setores populares e movimentos sociais com os quais atua (UFSC, 2021).

O curso de Serviço Social objetiva promover a apreensão do conhecimento crítico-científico, fundado no arcabouço teórico/metodológico construído na teoria social crítica, no diálogo com as Ciências Sociais e Humanas, destinado a subsidiar a análise da realidade social e do processo histórico nacional e internacional; assegurar uma formação ética e humanista; possibilitar a aquisição do conjunto de competências e habilidades, com base na análise das expressões da questão social nos diversos espaços sócio ocupacionais para o exercício profissional; fomentar uma postura investigativa para o exercício profissional; articular conhecimentos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico operativos, relacionando dos às demandas e necessidades sociais para a formulação de respostas profissionais (UFSC, 2021).

Estes cursos de graduação são regulamentados pela Resolução 017/CUn/1997, que estabelece as diretrizes e regras para os cursos de graduação da UFSC. Cada chefe de expediente é responsável pela gestão administrativa do curso de graduação. O curso de Administração possui 1044 estudantes regulares, Ciências Contábeis 927, Ciências Econômicas 949, Relações Internacionais (turno único) 434 e Serviço Social 716 estudantes.

O quantitativo de estudantes por curso é representado na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Quantitativo de estudantes regulares por curso

CURSO	ESTUDANTES REGULARES
Administração	515
Ciências Contábeis	464
Ciências Econômicas	459
Serviço Social	400
Administração (noturno)	529
Ciências Contábeis (noturno)	463
Ciências Econômicas (noturno)	490
Serviço Social (noturno)	316
Relações Internacionais	434
Total	4070

Fonte: CSE, UFSC, 2021.

Cada chefe de expediente é responsável pelo atendimento dos estudantes do seu curso nos turnos diurno e noturno, além de realizarem um atendimento aos estudantes dos demais cursos em horários alternativos.

Com a aprovação do Regimento do CSE, em 2020, na gestão do Diretor Irineu Manoel de Souza, a Secretaria integrada teve sua atuação formalizada institucionalmente, com a responsabilidade de assessorar, cumprir e fazer cumprir ações relativas à gestão acadêmica dos cursos de graduação do CSE.

Foram destacadas as seguintes competências, que devem ser realizadas de forma integrada:

- I – efetuar matrícula dos candidatos classificados nos Processos Seletivos, no período estabelecido pelo Calendário Escolar;
- II – orientar o processo de renovação de matrícula e de integralização do Curso;
- III – orientar os estudantes nos assuntos referentes aos processos de transferências e retornos;
- IV – efetivar os pedidos de trancamento de matrícula;
- V – convocar e secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), mediante solicitação da presidência;
- VI – manter públicos e atualizados os planos de ensino das disciplinas dos cursos;
- VII – apoiar os coordenadores de curso na elaboração dos horários de aula e alocação do espaço físico;
- VIII – indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX – orientar quanto a validação de disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- X - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos estudantes concluintes e expedição dos diplomas;
- XI - executar outras providências encaminhadas pelos Colegiados de Curso, NDEs e Coordenadores (UFSC, 2016).

Além disso, de maneira pioneira, a Secretaria terá uma coordenação, homologada pela Direção do Centro, após eleição entre os servidores técnico-administrativos em educação lotados na secretaria, que será responsável por coordenar os serviços oferecidos no âmbito da respectiva secretaria.

Compete ao Coordenador da Secretaria Integrada:

- I – coordenar e orientar os servidores técnico-administrativos em educação quanto à execução das atividades de rotina e extraordinárias do setor;
- II – cumprir e fazer cumprir as disposições estatutárias, regimentais e demais normas em vigor no âmbito de suas competências;
- III – estabelecer critérios de operacionalização, a fim de contribuir para a padronização dos serviços prestados pela Secretaria;
- IV – exercer demais atividades a serem delegadas pelo diretor da Unidade dentro do âmbito da sua competência;
- V - apoiar e colaborar com a implementação das decisões dos Colegiados e Coordenadores de Curso (CSE, 2019).

A organização e demais atribuições da Secretaria Integrada de Graduação estão definidas pelo Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, via Resolução 017/Cun/1997, e em seu próprio Regimento, que entrará em vigor após apreciação pelo Conselho da Unidade.

Já ao Coordenador do Curso compete, conforme Art. 11 da Resolução 18/CUn/2004, as seguintes atribuições:

- 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 docente, 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 bi-anual 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).

A Secretaria Integrada faz parte de todo o processo da vida acadêmica do estudante, desde seu ingresso, mediante matrícula até a formatura; recepção aos calouros, gestão da documentação do ingresso do estudante, orientações gerais do curso, oferta das disciplinas do semestre, cadastro de turmas, edital de transferências e retornos e confecção do processo para expedição dos diplomas, são algumas rotinas que fazem parte da secretaria integrada do CSE.

4.3 FATORES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS EM RELAÇÃO À SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE

Nesta seção, em atendimento ao segundo objetivo específico da pesquisa, por meio de entrevistas, foram identificados fatores favoráveis e desfavoráveis em relação à Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE. Conforme explicitado na Metodologia, foram entrevistados 3 (três) chefes de expediente de Curso e 5 (cinco) Coordenadores de Curso.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Na entrevista foi indagado há quanto tempo os chefes de expediente atuam nas respectivas coordenações de curso. O tempo de atuação no setor é de um ano e três meses - Chefe de expediente do curso de Administração; Um ano e dois meses - Chefe de expediente de expediente do curso de Relações Internacionais; Dois anos e dois meses - Chefe de Expediente do curso de Serviço Social. Ainda, foi perguntado se já trabalharam em outros setores integrados antes do atual. Todos responderam que nunca trabalharam em setores integrados anteriormente.

Em relação a esse ponto, e levando-se em conta que a integração de um setor demanda tempo, treinamento e conhecimento, percebe-se que os chefes de expediente participam a pouco da Secretaria Integrada e nunca trabalharam em outro setor integrado na instituição, o que pode ter influenciado nas respostas apresentadas durante as entrevistas.

Em relação aos Coordenadores de curso, o tempo de atuação é de três anos e um mês - Coordenador do curso de Administração; Seis meses - Coordenador do curso de Ciências Contábeis, Cinco meses - Coordenador do curso de Ciências Econômicas; Três anos - Coordenador do curso de Relações Internacionais; Quatro anos - Coordenadora do curso de Serviço Social.

A maioria dos Coordenadores de Curso está no segundo mandato de Coordenação. Apesar da oxigenação e revezamento serem extremamente salutares nesse tipo de setor e em diversos outros, a continuidade no conhecimento das atribuições, problemáticas e demandas da Secretaria Integrada ajuda a compreendê-la e propor aprimoramentos de maneira mais assertiva.

Na seção a seguir, são trazidos os fatores favoráveis da Secretaria Integrada que foram apontados pelos entrevistados.

4.3.2 Fatores favoráveis em relação à secretaria

Na percepção dos chefes de expediente foram destacados como fatores favoráveis da secretaria integrada: *i.* Compartilhamento de dúvidas e informações; *ii.* Maior atendimento ao público com horários ininterruptos; *iii.* Troca de experiências laborais; *iv.* Ajuda mútua entre os servidores; *v.* Garantia de resposta à comunidade externa em tempo reduzido.

Tais afirmações são corroboradas por Ribeiro (2017) quando afirma que é imprescindível que a universidade busque novas formas de gestão, com estruturas mais flexíveis, processos decisórios mais céleres, menor burocracia e liderança com maior efetividade (RIBEIRO, 2017).

De acordo com a entrevista realizada com os Coordenadores de curso, foram mencionados como fatores favoráveis:

- i.* “Algumas demandas podem ser resolvidas independente de um técnico ser lotado especificamente no curso, o que acelera o atendimento” (Entrevistado 1).
- ii.* “Muitos pontos favoráveis, as pessoas aprendem com os outros, há demandas de um curso que o outro já teve. Será mais favorável a partir do momento que essa integração seja feita a ponto de compartilhar serviços, atividades e tarefas” (Entrevistado 2).
- iii.* “Integração é fantástica, gera ganhos de escala, é um serviço de rotina que outra pessoa já fez, quando é integrado caso você não consiga resolver seu colega já passou por isso, troca de experiências” (Entrevistado 3).
- iv.* “Cuidado com os ingressantes da secretaria, o que faz com que todos que atuam no setor sejam capacitados e não se escondam. Capacita os servidores ingressantes. As competências não se perdem, conhecimento necessário para desenvolvimento de tarefas se aprimoram, facilidade de rotatividade entre os coordenadores, além de criar uma base de regularidade nos processos” (Entrevistado 4).

v. “Inúmeros. Atendimento integrado para os cursos de turnos manhã e noite, atendimento a questões do dia a dia da coordenação, de suporte e sistema, questões acadêmicas em geral. Atendimento aos professores com eventuais problemas em turnos que normalmente não haveria servidores disponíveis se não fossem integrados. Atendimento à comunidade externa. Pró-atividade dos servidores da secretaria integrada para conhecer as demandas dos outros cursos e estarem dispostos a compreender os processos e particularidades dos outros cursos para dar suporte. Promove uma integração entre as áreas e faz com que se conheça, dialogue entre as áreas e trabalhe conjuntamente. Além disso, permite traçar estratégias interdisciplinares entre as diversas áreas” (Entrevistado 5).

Os pontos indicados pelos Coordenadores vão ao encontro de Meyer Jr e Lopes (2015) quando estes apontam a necessidade de resgatar boas práticas acadêmicas que elevem a um novo quadro de inovação estratégica e gerencial. Além disso, é incentivado aos gestores um novo comportamento, onde se faça uso pleno da autonomia profissional e da liderança, assumindo riscos e responsabilidades para empreender a administração exigida pelas universidades nos dias atuais.

Todos os entrevistados foram questionados se a integração é um fator positivo ou negativo e todos responderam que a integração é positiva, que sempre há aspectos a serem aprimorados, como, por exemplo, a melhoria do Sistema de controle acadêmico de graduação (CAGR) e liberação de acessos por parte do Departamento de Administração Escolar (DAE).

A figura a seguir mostra os fatores favoráveis de maneira sintetizada:

Figura 2 – Fatores favoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE



Fonte: Autores

Os pontos trazidos pelos respondentes são verificados dentre as práticas da Secretaria Integrada, as quais possibilitam maior atendimento aos estudantes, docentes e comunidade externa. Além disso, o compartilhamento de experiências que tornam as transições entre servidores e coordenação mais funcionais. A seção seguinte traz os fatores desfavoráveis da integração apontados pelos respondentes.

4.3.3 Fatores desfavoráveis em relação à secretaria

Na percepção dos chefes de expedientes, em relação à Secretaria Integrada, foram trazidos como pontos desfavoráveis: *i.* O fato de o setor ser integrado e as tarefas compartilhadas pode demandar, na visão de muitos gestores, uma menor alocação de servidores na equipe. Com a redução de concursos públicos e a falta de reposição do quadro de servidores, têm se tornado mais difícil qualquer incremento da equipe e há pressão para redução ainda maior do quadro atual; *ii.* Não existe um ponto desfavorável, no entanto, se faz necessária maior interação e troca entre os membros do setor para que haja homogeneidade nas respostas e atendimento.

Os fatores indicados encontram consonância com Antunes (2017) quando este aponta que de maneira a possibilitar o atendimento de todas as exigências que recaem sobre a gestão dos cursos de graduação é necessário, primeiramente, o estabelecimento de algumas rotinas. Essas rotinas estabelecem a gestão dos cursos de graduação, pois fazem parte da rotina acadêmico-pedagógica e exigem um mínimo de padronização (ANTUNES, 2017).

Na percepção dos coordenadores dos cursos como pontos desfavoráveis foram apontados: *i.* Alguns cursos demandam mais do que outros em função do número de alunos, então os servidores lotados nestes cursos acabam ficando sobrecarregados em relação a outros. *ii.* O tempo que sobraria para os servidores se dedicarem a atividades inovadoras se perdem em atividades de cunho operacional; *iii.* Essa integração às vezes vai demorar um pouco mais a acontecer, pois na prática, a integração muitas vezes é somente em relação ao ambiente físico; *iv.* Pressão para redução de servidores, tendo em vista que o setor é integrado, como uma contra face da eficiência.

Tais afirmações são corroboradas com o entendimento de Gonçalves (1986), que afirma caber ao coordenador do Colegiado de Curso de Graduação a responsabilidade pela adequação do Curso com os anseios da sociedade. Além de possuir um olhar para dentro da Universidade, deverá ter um olhar externo à instituição, buscando viabilizar maior proximidade do curso com a comunidade e da comunidade com o ambiente acadêmico (GONÇALVES, 1986).

O quadro a seguir apresenta as respostas trazidas pelos entrevistados em escala de frequência de respostas.

Quadro 1 - Fatores Desfavoráveis

FATOR DESFAVORÁVEL	QUANTIDADE DE RESPOSTAS
Pressão para redução do número de servidores	4
Tarefas de cunho operacional em função de sistemas falhos	3
Necessidade de integração de todas as atividades	2
Servidores sobrecarregados em relação aos colegas	1

Fonte: Autores

Os pontos desfavoráveis trazidos com maior frequência pelos respondentes estão relacionados à sobrecarga de trabalho de servidores no setor, em que servidores capacitados desenvolvem atividades de cunho operacional e conforme as atividades são desenvolvidas, há maior pressão para redução do número de servidores. Há, ainda, a necessidade de integração de outras atividades da Secretaria, também apontada como um fator desfavorável.

Na seção seguinte são trazidas as proposições de aprimoramento da Secretaria Integrada apontadas pelos respondentes e inferidas também pelos pesquisadores enquanto integrantes do mesmo setor.

4.4 PROPOSIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA SECRETARIA INTEGRADA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CSE

A partir das discussões da pesquisa, das entrevistas realizadas e de acordo com a percepção dos pesquisadores que também atuam como chefes de expediente na Secretaria Integrada, sugerem-se ações para o aprimoramento da secretaria dos cursos de graduação. Os entrevistados foram questionados se vislumbram que este modelo de integração possa ser replicado em outros setores da Universidade. Todos responderam que sim, que deveria ser replicado, respeitando as especificidades individuais de cada setor, e que esse modelo padroniza atendimento e evita divergências em critérios operacionais.

Os respondentes indicaram que a integração deve ser replicada, tanto na esfera de uma secretaria quanto em outros tipos de serviços também, como no caso da coordenação de

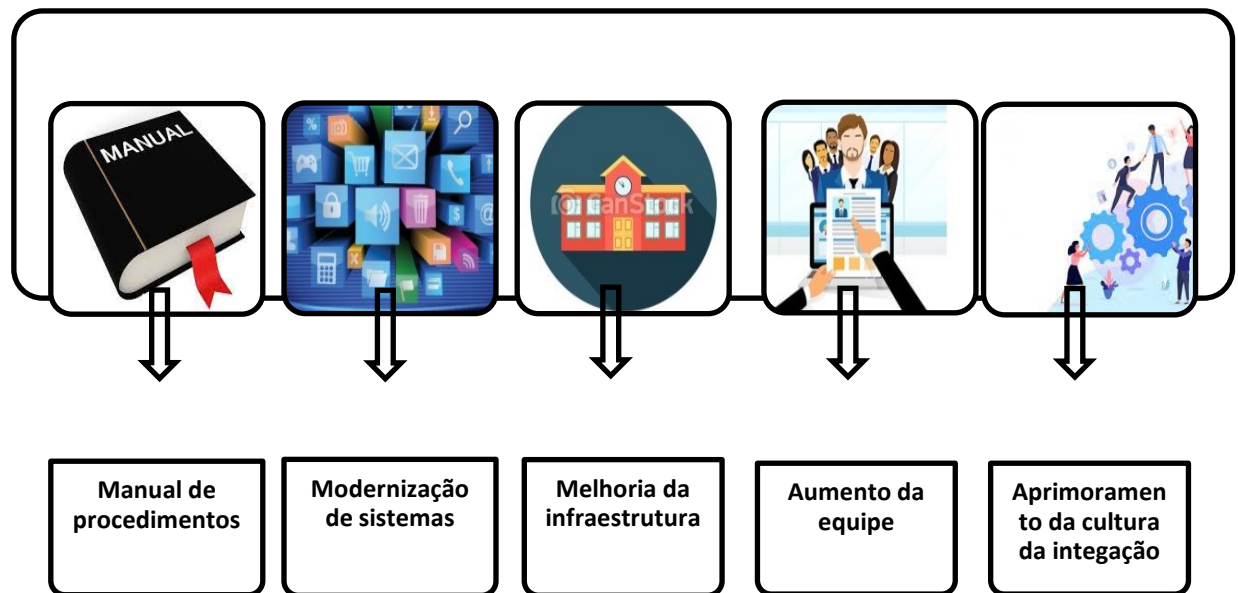
estágios, em que há um coordenador específico por curso para o mesmo processo. Essa integração deve ser replicada sempre que houver serviços que tiverem semelhança, gerando aprendizado e muitos fatores positivos, tirando o processo da responsabilidade de um único agente. Ainda, trouxeram que o modelo deve ser replicado em termos de centro, atendendo as especificidades de cada curso. Além disso, é importante mostrar resultados de pesquisa, avaliação, indicadores da comunidade atendida e viabilizar a possibilidade. Por fim, a integração potencializa o espaço e possibilita que o trabalho seja realizado em conjunto.

A partir da pesquisa, são trazidas ações que podem ser desenvolvidas para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria Integrada dos Cursos de Graduação do CSE. São apresentadas, conforme respostas dos entrevistados e critérios de relevância, conforme descrito: i. Desenvolvimento de um manual dos procedimentos do setor. Isto não está especificamente relacionado somente à Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE, mas de todos os setores da UFSC de maneira geral; ii. Modernização e automatização dos sistemas de requerimentos/solicitações. O processo de redução máxima do uso de papel, em conjunto com o cenário de atividades remotas no período da pandemia do coronavírus, pode acelerar ainda mais esse apontamento; iii. Necessidade de uma estrutura física mais adequada. A quantidade de atendimentos em um período de atividades presenciais é extremamente alta. Um espaço amplo, arejado e acessível se torna um espaço facilitador de integração de servidores e estudantes; iv. Alocação de mais servidores para desenvolver o aprimoramento das atividades. O aumento da equipe oportunizaria um melhor planejamento das atividades do setor, de maneira que seja possível não somente atender as demandas que se apresentem diariamente, mas também, especializar, ampliar e qualificar a gama de serviços oferecidos; v. Aprimoramento da cultura da integração. Ainda há uma individualização das tarefas de maneira individual entre os cursos, que poderia ser pensada por processos e divisão de tarefas intercurso, além de possibilitar o planejamento de longo prazo das atividades.

Os pontos indicados pelos entrevistados como proposições para o aprimoramento da Secretaria Integrada são validados com o entendimento de Dutra (2009), quando este afirma que transformações aparecem como resposta às mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas que ocorreram nos últimos, e que proporcionaram alterações nos meios de trabalho, estruturas organizacionais, financeiras, educacionais, promovendo o debate adentro dessas instituições (DUTRA, 2009).

A partir dos apontamentos trazidos, o infográfico da figura 3 traz as ações propostas por este estudo para aprimoramento do funcionamento da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE.

Figura 3 – Proposições de aprimoramento do funcionamento e estrutura da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE



Fonte: Autores

As proposições também são corroboradas com o entendimento de Denhardt e Denhardt (2015), que apontam que o serviço público enquanto extensão da cidadania se desmembra, dentre em outras ações, no engajamento entre cidadãos e Estado para o provimento de serviços públicos mais eficazes, eficientes e responsivos, assim como no desejo de atingir o interesse coletivo em sua plenitude. (DENHARDT; DENHARDT, 2015).

Por fim, é importante ressaltar que para um sistema ter sucesso, é necessário interesse da administração geral em tornar essa ação possível. A falta de estrutura e dificuldade de usabilidade do atual sistema acadêmico faz com que os técnicos que têm muita capacidade para desenvolver ideias, implementar melhorias e gerenciar relatórios, precisem investir muito tempo solucionando questões de cunho operacional. Há muita expertise em potencial que fica em *stand by* para resolver questões burocráticas, isto é, potencial que não pode ser investido em função de falta de estrutura.

Ademais, os Coordenadores de curso precisam ter mais identidade, pois quando o estudante tem um problema acadêmico-pedagógico ele não sabe onde recorrer, pois não há um espaço físico para a coordenação. O estudante, principalmente nas primeiras fases, precisa saber que existe a figura de um Coordenador para orientá-lo. Por fim, a UFSC deveria buscar mecanismos de incentivo que façam o servidor ter interesse em ser mais produtivo e oportunizar mecanismos de estímulo para aumentar a eficiência das atividades da instituição.

5. CONCLUSÃO

As Universidades, enquanto instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais e cultivo do saber humano, têm por finalidade promover o estímulo da criação cultural, o desenvolvimento do espírito científico e o pensamento reflexivo, por intermédio de uma administração eficiente. A gestão dos cursos de graduação é fundamental para organização do trabalho pedagógico da instituição de ensino, bem como sobre as formas e práticas de interação entre os atores envolvidos no desenvolvimento de cursos de graduação.

O presente trabalho teve por objetivo geral analisar como ocorre o funcionamento da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos; a) Caracterizar a Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE; b) Investigar os fatores favoráveis e desfavoráveis da Secretaria Integrada dos Cursos de graduação do CSE e, por fim; c) Propor ações para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE.

A partir dos dados coletados por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas semiestruturadas, foi possível atingir os objetivos da pesquisa. O primeiro objetivo específico foi atingido conforme conteúdo trazido nas seções 4.1 e 4.2, com a caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina, objetivos e trajetória histórica dos cursos de graduação de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social, além da caracterização do funcionamento e estrutura da Secretaria Integrada dos cursos de graduação do CSE.

O segundo objetivo específico foi atingido conforme seção 4.3 do presente trabalho. Os apontamentos de fatores favoráveis, como maior atendimento ao público, maior integração entre os servidores e melhor compartilhamento de atividades laborais foram abordados na seção 4.3.2. Além disso, foram abordados na seção 4.3.3 os pontos desfavoráveis da integração, como a pressão para redução de servidores e necessidade de fortalecimento da cultura da integração.

Já o terceiro objetivo específico, foi atingido na seção 4.4, com a proposição de ações para melhoria da estrutura e funcionamento da Secretaria Integrada. Como proposições para primoramento foram indicados a implementação de manuais, melhoria de sistemas e necessidade de modernização da estrutura física. Assim, ao se atingirem os objetivos específicos em questão, foi contemplado o objetivo geral da pesquisa, analisar o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE.

Na opinião dos pesquisadores, tendo em vista a experiência das rotinas do trabalho, é importante que ações de aprimoramento sejam pensadas por uma equipe multidisciplinar, para que por meio do aprimoramento de sistemas acadêmicos, os chefes de expediente tenham mais autonomia para desenvolver suas atividades. É necessária uma modernização dos sistemas utilizados atualmente, em conformidade com as mudanças das demandas da sociedade, modernização da administração pública e uso das tecnologias da informação e comunicação a favor dos servidores públicos, como primazia dos princípios da eficiência da administração pública.

Os pesquisadores investigaram de maneira minuciosa as necessidades de aprimoramento da Secretaria Integrada, com a análise da legislação vigente e, também, sob a ótica dos Coordenadores dos cursos e dos chefes de expediente. Dessa maneira, a pesquisa permitiu entender os pontos favoráveis de uma gestão integrada, de modo que seja possível compartilhar processos, experiências laborais, cultura organizacional e que o aprimoramento das rotinas de trabalho seja atividade frequente e constante.

Considerando ainda a relevância do tema, sugere-se como pesquisas futuras que o tema seja aprofundado, com entrevistas a outros setores da universidade, comparação entre centros de ensino e órgãos centrais. Além disso, a necessidade de se incluir na pesquisa a percepção dos discentes, de outros professores e coordenadores de curso, bem como realização de um *benchmarking* com outras instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

- ABBUD, Maria Luiza Macedo. TRINDADE, Héglio (org.) Universidade em ruínas na república de professores. Petrópolis: Vozes/Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 2000. **Educação em Revista**, v. 2, n. 1, p. 163-172, 2001.
- AGECOM. Notícias da UFSC. Disponível em: . Acesso em: 13 mar. 2019. AGECOM Notícias da UFSC. Disponível em: . Acesso em: 13 mar. 2021.
- ANDION, C. A. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2021.
- ANDRIGUETTO JUNIOR , H.; MEYER JUNIOR , V.; PASCUCCHI, L.; SANTOS, A. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, jun.2011.
- ANTUNES, Tereza Cristina Meurer et al. **Gestão acadêmica: proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2012.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.
- BASTOS, Maria Luiza Almeida et al. Afastamentos do trabalho por transtornos mentais: um estudo de caso com servidores públicos em uma instituição de ensino no Ceará, Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 53-59, 2018.
- BORTOLANZA, Juarez. **Trajectoria do ensino superior brasileiro—uma busca da origem até a atualidade**. 2017.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996, disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em 22 fev. 2021.
- BRASIL. Plano Nacional de Educação, **PNE**. 2001 Determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2001.
- BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007d. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: MEC, 2007
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma da administração pública. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora, v. 34, p. 269-294, 1996.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J., et al (Ed.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001. p.222-259.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Unesp, 1994.
- CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE - Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.
- COLOSSI, N. A dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, N.; PINTO, M. D. de S. (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.
- COSTA, G. P. da. **Heranças patrimonialistas, (dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira**. 2012. 253 p. Tese (Doutorado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.
- CSE, Criação Secretaria Integrada, disponível em: <https://cse.ufsc.br/> Acesso em 02. Mar. 2021
- CSE 2021 – Informações do Centro, disponível em: <https://cse.ufsc.br/> Acesso em 02. Mar. 2021
- CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. **Lopes, EMT et al**, v. 500, n. 151-204, p. 15, 2000.
- 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.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- DENHARDT, Janet V; DENHARDT, Robert B. **O Novo Serviço Público: servir, em vez de dirigir**. 4ª ed. Nova Iorque & Londres.: Taylor & Francis Group, 2015.
- DEWES, Andiará. Gestão universitária: departamentos didáticos e contextos emergentes da educação superior pública. 2017. 230f. Santa: UFSM, 2017. **Monografia (especialização em Gestão Educacional)**. Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria, 2017.
- DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. D. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.
- FFERNANDES, Rosana César de Arruda. **Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional**. 2012.
- ILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.
- 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. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIRARD, et al. **Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos Sistemas nos processos de Gestão de Pessoas nas Universidades: um estudo de caso na ufs. Argentina: Bicentenario, 2010.**
- GODOY A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr 1995.
- GOMES, Válder; DE LOURDES MACHADO-TAYLOR, Maria; SARAIVA, Ernani Viana. O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL-BREVE HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, 2018.
- GONÇALVES, Maria Esmênia Ribeiro. Colegiado de curso: papéis e funções reais. **Perspectiva**, v. 3, n. 7, p. 79-98, 1986.
- HERREIRA, Niélcia de Aguiar. **Gestão universitária: a coordenação de curso de graduação na área de saúde frente aos saberes e a prática de pedagógica**. 2016
- JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração/ UFSC: Fundação CECIERJ, 2010.
- KLERING, L. R.; PORSSE, M. D. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise - Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- LEGUTCKE, S.V, SCABAR, G. (2013). Los múltiples aspectos del expediente académico y regulación institucional. En S. Colombo (Ed.). **Gestión de la Universidad: los caminos hacia la excelencia**. Porto Alegre: Penso.
- LIMA, L. C. Privatização lato sensu e impregnação empresarial na gestão da educação pública. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 129-144, 2018.

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Competências, 2020. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/institucional/competencias#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20\(MEC,jovens%20e%20adultos%2C%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o](http://portal.mec.gov.br/institucional/competencias#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20(MEC,jovens%20e%20adultos%2C%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o)> Acesso em 28. Abr. 2021.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MEYER, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar. 2015. Trimestral. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/1679-395117485. Disponível em: Acesso em: 18 fev. 2021.

MILANI, Carlos RS. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

MORIN, Edgar et al. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORITZ, M. O. et al. **A implantação do Planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina**. Revista GUAL, Florianópolis, v.5, n.1, jan./fev./mar./abr, 2012

NETO, José Alves de Freitas. A reforma universitária de Córdoba (1918): um manifesto por uma universidade latino-americana. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 3, p. 62-73, 2011.

OLIVEIRA, Diogo Félix de; BRASIL, Gabriela Martins. **A GESTÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**. Anais XVII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Mar del Plata. 2017.

OLIVEIRA, Terezinha. Origem e memória das universidades medievais a preservação de uma instituição educacional. **Varia Historia**, v. 23, n. 37, p. 113-129, 2007.

PEREIRA, J. R. Reforma do Estado e administração pública em Minas Gerais: avanços e desafios. In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L., et al (Ed.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2014. p.116-131.

PEREIRA, M. A. S. Eficácia do direito ao lazer do professor: elemento para manutenção da ordem econômica brasileira. **Revista Videre**, v. 6, n. 11, p. 104-119, 2014.

RAMOS, Alexandre Moraes et al. As políticas públicas e as novas dimensões da Universidade. **Anais XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. Buenos Aires: 2013.

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

RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia (public governance: a challenge to democracy). **Emancipação**, v. 11, n. 1, 2011.

ROTHEN, José Carlos. Os bastidores da reforma universitária de 1968. **Educação & Sociedade**, v. 29, n. 103, p. 453-475, 2008.

SCAFF, E. A. D. S.; SOUZA, K. R.; PAXE, I. Implications of the new public management in education: Comparative analysis between Brazil and angola. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, n. 129, p. 1-32, 2018.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária**: desvendado o campo científico no Brasil. 287 p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós- Graduação em Administração, 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, H. H. R. D.; SARRACENI, J. M. Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos. **Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano**, n. 6, Lins jan. - jun. 2012.

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 nov. 2020.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009.

TAUBER, Fernando. **Hacia el segundo manifiesto**. Los jóvenes universitarios y el reformismo hoy. EDULP. p. 76. Disponível em:

http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/libro_hacia_el_segundo_manifiesto_c_tapas.pdf. Acesso em: 23 fev. 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TOFIK, Denise Sawaia; COLOMBO, Sonia S. **A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior**. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Resolução 017. **REGULAMENTO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO** Resolução 017. Disponível em: <[http://notes.ufsc.br/aplic/leis.nsf/0325638e006c665f8325632d006a99b5/d795a29a3834ad848325786300500129/\\$FILE/Res%2017-CUn-1997.pdf](http://notes.ufsc.br/aplic/leis.nsf/0325638e006c665f8325632d006a99b5/d795a29a3834ad848325786300500129/$FILE/Res%2017-CUn-1997.pdf)> Acesso em 20. Mar. 2021.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf> Acesso em: 05 jan. 2021.

UFSC. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) - 2016 a 2020**. 2016. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFSC. **Estrutura UFSC**. Disponível em: < <https://estrutura.ufsc.br/>> Acesso em: 20. Abr. 2021.

UFSC, **Resolução Normativa nº 73/2016/CUn**, de 7 de junho de 2016. Regulamenta os estágios curriculares dos alunos dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: http://portal.estagios.ufsc.br/files/2016/06/RN-73_CUn_2016.pdf Acesso em: 10. Abr.2021.

UFSC, Curso de Graduação em Administração. Disponível em: <<https://administracao.ufsc.br/>> Acesso em 20 mai. 2021.

UFSC, Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Disponível em: <<https://cienciascontabeis.ufsc.br/>> Acesso em 20 mai. 2021.

UFSC, Curso de Graduação em Ciências Econômicas. Disponível em: < <https://economia.ufsc.br/>> Acesso em 20 mai. 2021.

UFSC, Curso de Graduação em Relações Internacionais. Disponível em: < <https://ri.ufsc.br/>> Acesso em 20 mai. 2021.

UFSC, Curso de Graduação em Serviço Social. Disponível em: < <https://servicosocial.ufsc.br/>> Acesso em 20 mai. 2021.

VEGA, R. I. **La gestión de la Universidad: planificación, estructuración y control**. Buenos Aires: Biblos, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed.

São Paulo: Atlas, 2013.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista – Chefes de Expediente dos Cursos de graduação do CSE

1. Há quanto tempo você atua como chefe de expediente deste curso?
2. Já atuou em setores integrados e setores não integrados?
3. Quais pontos favoráveis da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
4. Quais pontos desfavoráveis da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
5. Em termos gerais, considera a integração um aspecto positivo ou negativo?
6. Vislumbra que este modelo de integração possa ser replicado em outros setores da Universidade?
7. Quais ações poderiam ser desenvolvidas para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
8. Além das informações mencionadas, existem outras que não foram abordadas e são importantes constar na pesquisa?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Coordenadores dos Cursos de graduação do CSE

1. Há quanto tempo você atua como Coordenador deste curso?
2. Quais pontos favoráveis da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
3. Quais pontos desfavoráveis da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
4. Em termos gerais, considera a integração um aspecto positivo ou negativo?
5. Vislumbra que este modelo de integração possa ser replicado em outros setores da Universidade?
6. Quais ações poderiam ser desenvolvidas para aprimorar a estrutura e o funcionamento da Secretaria integrada dos Cursos de graduação do CSE?
7. Além das informações mencionadas, existem outras que não foram abordadas e são importantes constar na pesquisa?