



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UFJF: GESTÃO FINANCEIRA E SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO

Tonny Aparecido Vidal Barra de Souza - UFJF

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão financeira da pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) no que se refere à rubrica denominada Apoio a Pós-Graduação (APG-UFJF). Essa rubrica é ofertada pela própria Instituição e foi homologada no período demarcado pela maior expansão desse segmento de ensino na UFJF, observado na década compreendida entre os anos de 2000 a 2010. Assim, intentamos investigar a utilização dos recursos próprios disponibilizados mediante a verificação de alocação e saldo no período apontado, com foco na função de gestão requerida pela atividade. Por fim, após analisarmos o uso desses recursos tentamos identificar por meio da fundamentação teórica possíveis favorecedores do quadro verificado, sua relação com a relevância do processo de gestão e, finalmente, um apontamento, com base no mesmo suporte teórico, de uma possível solução para o problema verificado.

Palavras-chave: Financiamento; Apoio à Pós-Graduação; Alocação, Utilização e Gestão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 Introdução

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) apresenta atualmente um sistema composto por trinta e três programas de pós-graduação *stricto sensu* dos quais todos ofertam o curso de mestrado e, desses, quinze disponibilizam o nível doutorado. Essa estrutura foi alcançada em um período de vinte e três anos, registrando uma expansão concentrada na década 2000-2010 na qual vinte e cinco cursos foram criados. Dentro desse marco de expansão, a segunda metade da década se destaca pontuando o maior crescimento no número de cursos.

Essa peculiaridade demarcada pela segunda metade da década 2000-2010, no que se refere ao processo de expansão, é paralela à homologação de uma fonte de financiamento para a pós-graduação *stricto sensu* da UFJF no ano de 2005, chamada de Apoio a Pós-Graduação (APG). Uma fonte de recursos oriundos do orçamento da própria Instituição.

Como essa política de financiamento se associa ao período de grande expansão e desenvolvimento da pós-graduação na UFJF, este trabalho se propõe a investigar a utilização desse recurso mediante o processo de expansão, abordando a efetividade de sua utilização no que se refere ao crescimento e manutenção dos programas de pós-graduação da Instituição. Essas proposições investigatórias se justificam diante da peculiaridade de cessão do recurso APG. Essa forma de financiamento não é comum às pós-graduações *stricto sensu* das instituições públicas de ensino superior no país. Para isto, foi analisada a oferta deste recurso na década 2000-2010, verificando a alocação inicial e o saldo final.

O APG é uma verba designada como parte do orçamento anual da UFJF. Para compreendermos a inserção desta prática concentramos a análise do APG entre os anos 2000 a 2010, década da consolidação do recurso (ano 2000) e de sua institucionalização (ano 2006)¹. Durante a década, precisamente nos cinco primeiros anos, a Instituição efetivou a prática de cessão de recursos próprios para seus Programas de Pós-Graduação com o objetivo de suprir as necessidades de manutenção e infraestrutura dos cursos recém criados ao final da década de 1990.

O recurso de Apoio a Pós-Graduação ofertado pela Universidade Federal de Juiz de Fora teve início no ano de 1998 e se consolidou no período de 2000 a 2005, durante a gestão da Professora Doutora Maria Margarida Salomão, registrada em dois reitorados consecutivos (1998-2002 e 2002-2006). Embora a UFJF contasse com os recursos do Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP) – CAPES, esses se apresentavam mais restritos quanto a sua utilização, além de que os valores ofertados eram incipientes frente à necessidade de manutenção e fortalecimento dos programas criados.

Quadro 1: Recurso APG entre os anos de 2000 a 2005

RECURSOS PRÓPRIOS DA UFJF PARA A PÓS-GRADUAÇÃO	
ANO 2000	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 4.500,00

¹ O documento de homologação do Apoio à Pós-Graduação está disponível em <http://www.ufjf.br/ppgsaude/files/2008/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-APG2.pdf>.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 29.706,75
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 125.793,25
<i>TOTAL</i>	R\$ 160.000,00
ANO 2001	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 32.400,00
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 57.564,35
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 53.193,25
<i>TOTAL</i>	R\$ 143.157,60
ANO 2002	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 48.800,00
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 536,00
PASSAGENS	R\$ 8.000,00
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA FÍSICA)	R\$ 92.563,78
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 100,22
<i>TOTAL</i>	R\$ 150.000,00
ANO 2003	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 261,54
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 20.009,48
PASSAGENS	R\$ 6.261,96
LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	R\$ 74.484,47
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 48.982,55
<i>TOTAL</i>	R\$ 150.000,00
ANO 2004	
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 83.108,69
PASSAGENS	R\$ 8.000,00
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 71.891,31
<i>TOTAL</i>	R\$ 163.000,00
ANO 2005	
DIÁRIAS	R\$ 150.000,00
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 25.231,30
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 38.906,89
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA FÍSICA)	R\$ 62.115,34
LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	R\$ 126.476,15
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 405.789,79
<i>TOTAL</i>	R\$ 808.519,47

Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção que se apresenta como destaque neste período se dá pelo aumento significativo do valor dos custeios no ano de 2005. Tal fato pode ser explicado por duas vertentes. A primeira pelo simples movimento de expansão dos programas de pós-graduação na Instituição, que tem o seu foco na segunda metade da década em estudo, implicando diretamente no aumento da demanda por recursos. A outra concepção se aplica pela consolidação e idealização de homologação do termo nominativo da rubrica em análise,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Apoio à Pós-Graduação, assim, inserindo uma motivação política de estímulo de cessão de verbas para a modalidade de ensino.

Esta última possibilidade deve ser considerada na medida em que significa uma movimentação administrativa em prol do financiamento deste segmento com recursos próprios da Instituição com vistas ao suporte para a expansão em vigor.

Entre as últimas ações do reitorado 2002/2006, exercido pela Professora Doutora Margarida Salomão, está registrada a homologação da rubrica em estudo, no ano de 2006, por meio da Resolução nº. 53 do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa da Instituição. A partir desse momento a cessão desses recursos se tornava pauta oficial da política de financiamento da UFJF em prol do aprimoramento dos programas de pós-graduação existentes e, também, como estímulo a criação de novos cursos *stricto sensu*.

O possível estímulo à criação de novos cursos *stricto sensu* com a homologação do Apoio à Pós-Graduação ocorre em conjunto com a expansão da rubrica em análise. O APG aponta crescimento de 100% no valor em comparação entre os anos de 2006 e o montante de 2010. O quadro abaixo registra esse crescimento explanado e também demonstra a divisão de verbas alocadas para os cursos de mestrado e para os de doutorado, assim como sua evolução e a soma geral.

Quadro 2: Distribuição do APG/UFJF 2007-2011

Ano	Mestrados	Doutorados	Valor (R\$)	Total (R\$)
2007	20	06	40.000/Mestrado 5.000/Doutorado	830.000
2008	22	07	45.000/Mestrado 10.000/Doutorado	1.060.000
2009	23	09	50.000/Mestrado 13.000/Doutorado	1.267.000
2010	28	09	55.000/Mestrado 14.300/Doutorado	1.668.070
2011	29	11	58.250,50/Mestrado 15.145,13/Doutorado	2.496.616,43
Total Geral ao longo dos anos	R\$ 7.321.686,43			

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

O recurso é disponibilizado por meio de rubricas que constituem o sistema de gestão financeira da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

disponibilizado a todos os gestores em suas unidades específicas através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, SIGA/UFJF².

Após a abordagem sobre a implementação e estruturação do APG, nos voltemos para a compreensão dos dados abaixo sobre a oferta do valor total dos anos de 2006 a 2010 disponibilizada aos Programas, através das demandas de cada coordenador, a quantia efetivamente empregada pelos cursos e o saldo não utilizado.

Quadro 3: Valor disponibilizado e utilizado através do APG/UFJF 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
DOTAÇÃO	R\$170.327,53	R\$748.489,11	R\$785.152,53	R\$1.073.346,23	R\$1.466.118,13
EXECUTADOS	R\$157.086,17	R\$345.330,85	R\$494.952,84	R\$805.512,70	R\$1.232.194,23
SALDO (NÃO UTILIZAÇÃO)	R\$13.241,36	R\$403.158,26	R\$290.199,69	R\$267.833,53	R\$233.923,90

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Pela demonstração do Quadro 3 é possível verificar que a utilização dos recursos ofertados pela Instituição por meio desta rubrica não é plena. É nítida a dificuldade de uso das verbas no início de sua implantação, principalmente nos anos de 2007 e 2008, nos quais ocorre aumento substancial em vistas ao oferecido na homologação da rubrica.

No primeiro ano há um registro de 13% de saldo do recurso ofertado, em 2007 e 2008 os maiores registros com marcos aproximados de 55% e 35% respectivamente, em 2009 25% e 2010 quase 20%.

Ainda que seja possível entender que há avanços na efetiva utilização dos recursos, também, é claro que o saldo não utilizado expressa valores consideráveis, o que reporta a montantes muito maiores aos que são alocados individualmente para cada programa de pós-graduação.

Paralelamente ao estudo da rubrica financeira em pauta, quando analisamos o desenvolvimento da pós-graduação na Universidade de Juiz de Fora percebemos que isso aconteceu tardiamente. Em sentido contrário a outras universidades públicas que têm esse segmento de ensino consolidado, a UFJF somente apresentou à comunidade seu primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em 1989, ou seja, 29 (vinte e nove) anos após sua fundação.

Assim, verificando a estruturação da expansão da pós-graduação *stricto sensu* na UFJF, temos a oferta de 19 Programas desde sua iniciação em 1989 até o ano de 2006, aumentando para 29 cursos até o ano de 2010, contabilizando 33 atualmente. Como indicamos acima, esse fato coincide com a homologação da cessão de recursos próprios da Instituição para sua pós-graduação *stricto sensu* por meio da inserção da Rubrica Apoio a Pós-Graduação (APG) na política de financiamento da Universidade no ano de 2006.

Em relação ao perfil desses programas no que se refere aos parâmetros de avaliação e regulação realizados pela CAPES, refletidos no conceito atribuído aos mesmos por esta Agência, apresentamos o quadro 4, que demonstra a distribuição dos conceitos CAPES entre os Programas da Instituição. Ressaltamos que esta evolução demonstra médias com valores

² O SIGA é o sistema que atualmente integra todos os processos informatizados da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para maiores informações acessar <http://siga.ufjf.br/>.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

que ainda permeiam o conceito 3 (três), caracterizado como regular, porém, demonstrando avanço constante com vistas a aproximação do conceito 4 (quatro), portanto, ao parâmetro “bom” designado pelas normas da Agência. Esta percepção contribuirá acerca do entendimento da importância dos investimentos e da gestão financeira dos recursos a serem estudados neste trabalho, ampliando o foco para a necessidade de consolidação e internacionalização dos cursos após a expansão registrada.

Quadro 4: Distribuição dos conceitos CAPES 2011 nos PPG's da UFJF

Nota Capes	Nº de Cursos
3	16
4	12
5	2
6	0
7	0

2 Fundamentação Teórica

Como direito social, cabe ao Estado garantir a oferta à educação de qualidade em todos os níveis de ensino. Para alcance desse objetivo os recursos financeiros se apresentam como elemento fundamental, vide a representatividade dessas obrigações legais descritas nas diretrizes contidas na Constituição Federal Brasileira, a partir do Título VIII, que trata da Ordem Social. Pontualmente no Capítulo III por meio dos Artigos 205 a 214, ressaltando os de número 208, 211 e 212 que definem as obrigações e percentuais de financiamento da Federação, dos Estados e dos Municípios para a educação.

O embasamento dessa constatação se encerra na caracterização da vinculação do financiamento da educação nos orçamentos públicos, deixando a discricionariedade dos demais itens componentes das Leis Orçamentárias. A importância dos recursos financeiros para o êxito das políticas educacionais liga-se diretamente às ações sociais, como nos indica Castro (2001: 7):



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Isso porque a educação, como as demais políticas públicas, tem em sua estrutura de financiamento um importante instrumento que limita ou amplia as possibilidades de formulação e implementação de ações e programas estatais.

O autor apresenta o modelo de financiamento da educação pública brasileira, descrito a partir das normas contidas na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), concluindo que, além da relevância da disponibilidade do recurso, é imprescindível a adequação das fontes de recursos à natureza dos bens e aos serviços ofertados (CASTRO 2001). Ou seja, é preciso ter clareza quanto à definição de qual é a melhor forma de financiamento para se alcançar os objetivos propostos por meio dos serviços que se pretende ofertar.

Este ponto é fundamental para se entender a natureza de cessão e oferta da rubrica Apoio a Pós-Graduação, uma vez que se constitui por uma verba específica e disponibilizada com objetivos de mesma ordem.

Corroborando com esta sistemática e adentrando a pauta inerente à gestão, Pascoalino e Gomes (2001) avançam sobre a via do relevante papel do gestor na administração dos recursos ofertados quando abordam a questão da expansão do financiamento da educação no ensino fundamental por meio da criação do FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério):

A expectativa é que, aumentando o volume de verbas, o desempenho da escolaridade obrigatória melhore. No entanto, essa relação depende de condições essenciais, como a adequada gestão. (Pascoalino e Gomes 2001: 136)

O exemplo de estudo do FUNDEF se torna pertinente ao escopo desta investigação à medida que, de modo similar a UFJF, aumenta e democratiza o acesso aos recursos visando à expansão e a qualidade. Porém, neste cenário a simples aplicação de recursos não é suficiente, fazendo-se necessário o contexto de uma gestão adequada. Ao gestor cabe decidir como, quando e onde aplicar os recursos disponibilizados para sua realidade de ação. Assim, os objetivos pretendidos se entrelaçam com a realidade vivenciada e os meios escolhidos por tal profissional para lograr êxito no processo de eminente junção entre o social e o econômico.

Capanema (2001) apresenta a necessidade de gestão por meio da competência dos agentes gestores educacionais. A autora ressalta a capacidade que este profissional deve apresentar para se posicionar diante de recursos cada vez mais escassos e ao mesmo tempo proporcionar à sociedade a educação de qualidade, a qual é cada vez mais exigida. Ressalta que tal exigência vem de processos internos e externos, diante das inovações tecnológicas, da grande concorrência presente no mercado de trabalho e também pelo processo de globalização que acirra a cada dia a disputa pelo mercado internacional, influenciando na posição política e econômica dos países.

Assim, entendendo a rubrica APG como um diferencial no complexo cenário de financiamento da educação pública brasileira o argumento de Capanema ganha em relevância. O processo de gestão dos recursos em estudo, e o papel do gestor, ganham uma perspectiva ainda mais importante no contexto moldado pelas inovações, pela concorrência e pelos processos de globalização.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

São muito variadas as formas de investimentos que se apresentam diante do gestor educacional. Com esta perspectiva ressalta-se a pós-graduação *stricto sensu*. Como o foco deste trabalho se apresenta em tal segmento é possível depreender que o ensino superior tem como responsabilidade a formação especializada dos mais variados profissionais, ressaltando, entre outras, a docência e as atividades de pesquisa do país.

Defende-se o entendimento de que a análise dos gastos com a educação superior não deve ter como parâmetro apenas uma das missões da universidade – o ensino – na medida em que extensão e, sobretudo, pesquisa constituem campos de atuação, cujos benefícios para a sociedade são fundamentais, a despeito da complexidade que envolve qualquer tentativa de mensurá-los. (CORBUCCI 2001: 82)

Passamos, dessa forma, a análise e interpretação do caso em estudo com base nos processos gerais da gestão elencados por Henry (2010) em relação aos ganhos de eficiência na gestão de recursos em prol da realização dos objetivos institucionais. Sobre as atividades e comportamento de gestores nos mais diversos ambientes organizacionais, destaca-se seu papel de liderança na condução deste processo administrativo.

A escolha de Henry Mintzberg se justifica pelo modelo de gestão formulado pelo autor. Para Mintzberg (2010) a prática gerencial está perpassada por diferentes níveis de atuação em que se encontram os processos informacionais, a gestão de pessoas e execução de ações. O autor apresenta a gestão como um processo não linear, colocando-a como um processo dinâmico ocasionado pelas necessidades não previstas durante o planejamento da gestão.

Ações, apontadas pelo autor, como monitoramento, controle, liderança, comunicação, gerenciamento de projetos, mobilização de apoios, entre outros, compõe os processos de gestão e podem ser associados à realidade administrativas dos cursos de pós-graduação da UFJF. Diante do modelo proposto é possível identificar os mecanismos potencializadores de uma gestão eficaz e a ausência desses no processo de gestão da rubrica APG.

Os docentes ao exercerem a função gerencial se deparam com dificuldades pertinentes a como atuarem nessa função. Essa dificuldade é um empecilho a uma gestão eficiente. Por outro lado, as universidades federais são autarquias e a gestão dos recursos ocorre de forma autônoma. Tal fato possibilita aos órgãos e setores administrativos da UFJF uma administração própria e independente, dentro do contexto legal e financeiro da Instituição. As observações sobre esses dois fatores nos indicam a ausência de um programa ou sistema de treinamento gerencial para os gestores que assumirão as funções gestoras dos programas de pós-graduação.

Assim, o modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010) nos auxilia na compreensão sobre a estrutura administrativa que permeia a gestão do APG/UFJF. Seu modelo constitui, além de uma ferramenta de análise, um instrumento para a formulação de uma possível solução gerencial.

Mintzberg (2010) compila todas as identificações acerca do perfil do gestor, negativas e positivas, encontradas por ele em suas pesquisas, e apresenta os elementos que deveriam nortear essa atividade com vistas a uma gestão mais eficaz e eficiente.

Em sua investigação o autor aponta que a gestão não se caracteriza como uma profissão definida ou até mesmo como uma ciência, mas se demarca como uma prática que é adquirida com a experiência e enraizada no contexto.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Com base em tais elementos, Mintzberg (2010) propõe um modelo de gestão em três planos: da informação, das pessoas e da ação, isto tomando como base a unidade a ser gerida e o ambiente no qual a mesma se insere. Este processo é fundamental para o sucesso do gestor, segundo o autor.

Neste contexto, é possível ressaltar a importância da representação do posicionamento do gestor mediante os três planos relatados. É de vital importância para um processo de gestão eficaz que esse profissional esteja centralizado no que se refere ao extrato relatado, ou seja, acerca das informações, das ações e das pessoas.

Esta última percepção é de grande relevância para a compreensão do processo administrativo da rubrica APG, objeto de estudo deste trabalho.

Mintzberg frisa, ainda, a necessidade de um equilíbrio entre os planos relatados para o desenvolvimento do conceito de gestão balanceada, a qual evita o foco de sua estrutura nos processos de ação/prática ou de análise/estratégia.

O gerente que apenas se comunica nunca chega a fazer algo, enquanto o gerente que só “faz” acaba fazendo tudo sozinho. E o gerente que apenas controla, arrisca-se a controlar uma concha vazia de gente que só diz “sim” para tudo. Não precisamos de gerentes orientados para pessoas, para informações ou para a ação; precisamos é de gerentes que atuem em todos os três planos. Apenas juntos todos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão. (MINTZBERG 2010: 98)

Finalizando esta apresentação, o quadro abaixo resume a estruturação dos papéis básicos no processo de gestão em âmbito interno e externo à sua responsabilidade.

Quadro 5: Os Papéis da Gestão

Os papéis da Gestão		
	Interno	Externo
Plano das informações	<ul style="list-style-type: none">. Monitoramento. Centro Nervoso- Controle. Concepção. Delegação. Designação. Distribuição. Ordenação	<ul style="list-style-type: none">- Comunicação. Porta-voz. Centro nervoso. Disseminação
Plano das Pessoas	<ul style="list-style-type: none">- Liderança. Energizar indivíduos. Desenvolver indivíduos. Construir equipes. Fortalecer a cultura	<ul style="list-style-type: none">- Ligação. Formação de redes. Representação. Convencimento. Apresentação. Transmissão. Lidar com pressões
Plano da Ação	<ul style="list-style-type: none">. Gerenciar projetos	<ul style="list-style-type: none">. Formar coalizões



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	. Manejar perturbaciones	. Mobilizar apoio
--	--------------------------	-------------------

Fonte: MINTZBERG 2010: 99.

Soma-se aos fatores relatados o grande problema relativo à concepção do termo. Ainda segundo Mintzberg (2010), a apresentação deste termo remete a um profissional com formação específica, técnico e detentor de todo o conhecimento pontual necessário para executar a tarefa. Porém, na prática não é o que se apresenta. De modo comum, o que ocorre são as gestões realizadas por profissionais destacados do próprio meio em processo de administração para assumir a posição. Este mecanismo normalmente não obedece aos princípios de observação dos elementos aqui destacados, conforme propõe o autor.

Neste sentido, é preciso explicitar, para a análise de nosso caso de gestão, que a administração da rubrica APG é de responsabilidade exclusiva dos coordenadores de programas de pós-graduação da UFJF. Estes, por sua vez, são professores doutores do quadro efetivo da Universidade com vínculo permanente com o programa de pós-graduação a que pertencem. Em geral, são encaminhados a tal cargo administrativo por meio de eleição realizada no Conselho de professores do curso.

A atuação como professor permanente em um programa de pós-graduação implica diretamente no cumprimento de atividades específicas e de intensidade consideráveis. Entre elas, ministrar aulas no curso ao qual tem vínculo, incluindo o nível graduação, orientar alunos de mestrado e doutorado, trabalhar em produções específicas para publicações próprias e em parceria com discentes e outros professores do programa, elaborar as avaliações desses processos e apresentar os respectivos resultados, entre outras.

Ao assumir a função de gestor de algum curso *stricto sensu* na Instituição, imediatamente somam-se às atividades listadas todas as outras referentes aos processos de administração do programa. No mesmo caráter, é possível relatar a coordenação de todo o corpo docente no sentido de organização, estruturação e funcionamento do curso, a gestão dos registros e apontamentos sobre os discentes, o monitoramento de dados e produções para o sistema de avaliação da CAPES e gestão financeira das rubricas disponibilizadas para o curso, entre elas o APG.

Dessa forma, não é possível a dissociação entre as funções de professor, coordenador e gestor. As rotinas se entrelaçam tornando ainda mais árdua a execução de todas as posições. A permeação entre as tarefas, e ainda outras delegações absorvidas por estes profissionais, fazem com que os itens relacionados à organização, à administração do tempo, à criação e manutenção de redes e contatos (internos e externos), entre outros, se apresentem como algo improvável.

Portanto, as mesmas debilidades apontadas por Mintzberg (2010) demarcam o ambiente administrativo ao qual se inserem os coordenadores de programa de pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Diante do foi até aqui relatado, é possível afirmar que existem falhas no processo de gestão da rubrica estudada. Assim, os elementos de uma boa gestão relatados por Mintzberg (2010) não se potencializaram.

Os recursos disponibilizados para potencializar a expansão e a consolidação dos programas de pós-graduação da Instituição sofrem com o processo de gestão identificado até aqui. No mesmo sentido, os resultados colhidos com a metodologia em vigor atestam que uma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

adequação nesses mecanismos de gestão podem favorecer metas ainda mais convincentes, além de atuar no sentido da eficácia e eficiência no uso de recursos públicos e da probidade administrativa.

3 Metodologia

Realizamos a análise completa de alocação, utilização e saldo de todas as rubricas pertinentes ao APG na década 2000-2010 e apresentaremos neste trabalho um recorte específico de alguns casos de gestão financeira da rubrica entre os anos de 2006 e 2010. Esse recorte se justifica para nos determos na exposição de alguns cursos *stricto sensu* a partir da homologação dessa política de financiamento, permeando a amostragem por Programas recém criados e alguns mais antigos. A escolha desses cursos também foi realizada com base nos critérios definidos pelas características de maior e menor utilização dos recursos ao longo de cada ano.

O primeiro ano destacado é o ano de 2006. É possível observar, por meio do quadro 6, que o sistema de gestão oferece ao coordenador de Programa a possibilidade de utilização em apenas uma única sub-rubrica. No quadro é possível entender a diferença considerável entre os valores alocados para cada Programa. Este fato se justifica pela metodologia utilizada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, PROPLAG, e pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, PROPG, com base em consultas acerca da necessidade de uso de cada coordenador.

Quadro 6: Utilização do APG no ano de 2006

Apoio a Pós-Graduação 2006			
Ciência da Religião			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$22.183,00	R\$22.182,75	R\$0,25
Linguística			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$15.960,04	R\$16.934,22	R\$-1.226,60
Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$3.136,27	R\$1.936,56	R\$1.199,71
Odontologia			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$1.500,00	R\$0,00	R\$1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

São de destaques os apontamentos acima referentes à solicitação do Programa em Odontologia e não utilização da verba, o uso de aproximadamente metade do que realmente demandou o curso em Química, a precisão de uso do Programa em Ciência da Religião e a utilização de mais recursos do que solicitado pelo Programa de Linguística.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No ano de 2007 é possível notar a ampliação do sistema de gestão por meio da oferta de novas possibilidades de utilização dos recursos por meio de sub-rubricas apresentadas no SIGA. Também se destaca pelo maior saldo no breve histórico da Rubrica.

Quadro 7: Utilização do APG no ano de 2007

Apoio a Pós-Graduação 2007			
Letras: Estudos Literários			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$24.866,00	R\$2.267,28	R\$22.598,72
Diárias e Passagens	R\$12.000,00	R\$8.237,23	R\$3.761,77
Equipamentos e Material Permanente	R\$3.660,00	R\$804,99	R\$2.855,01
Total para o PPG	R\$40.526,00	R\$11.309,50	R\$29.314,50
Física			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$38.749,39	R\$28.078,57	R\$10.669,75
Diárias e Passagens	R\$7.917,50	R\$6.034,00	R\$1.883,50
Equipamentos e Material Permanente	R\$10.000,00	R\$1.101,48	R\$8.898,52
Total para o PPG	R\$56.666,89	R\$35.215,05	R\$21.481,77
História			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$13.915,80	R\$13.646,30	R\$269,50
Equipamentos e Material Permanente	R\$3.129,70	R\$3.129,70	R\$0,00
Diárias e Passagens	R\$3.062,00	R\$2.035,60	R\$1.026,40
Total para o PPG	R\$20.107,50	R\$18.811,66	R\$1.295,90
Comunicação			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$8.852,13	R\$8.852,12	R\$0,01
Diárias e Passagens	R\$5.128,89	R\$5.128,89	R\$0,00
Total para o PPG	R\$13.981,02	R\$13.981,01	R\$0,01

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos registros de 2008 destaca-se a ausência de efetiva utilização dos recursos. Os únicos apontamentos são os registrados abaixo. Dessa forma, encontramos a continuidade de grandes saldos no histórico também por este período.

Quadro 8: Utilização do APG no ano de 2008

Apoio a Pós-Graduação 2008			
História			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$1.258,20	R\$1.123,20	R\$135,00
Diárias e Passagens	R\$3.129,00	R\$459,75	R\$2.669,25
Equipamentos e Material Permanente	R\$13.651,35	R\$3.858,02	R\$9.793,33
Total para o PPG	R\$18.038,55	R\$5.440,97	R\$12.597,58



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$501,02	R\$501,02	R\$0,00
Diárias e Passagens	R\$8.319,72	R\$8.717,46	R\$-397,74
Material de Consumo e Almojarifado	R\$17.205,34	R\$2.230,94	R\$14.974,40
Total para o PPG	R\$26.026,08	R\$11.455,42	R\$14.570,66
Psicologia			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$6.000,00	R\$4.641,34	R\$1.358,66
Diárias e Passagens	R\$24.000,00	R\$24.490,61	R\$-490,61
Equipamentos e Material Permanente	R\$5.000,00	R\$4.840,00	R\$160,00
Total para o PPG	R\$35.000,00	R\$33.971,95	R\$1.358,66
Engenharia Elétrica			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$12.347,50	R\$11.801,17	R\$546,33
Diárias e Passagens	R\$4.500,00	R\$4.412,41	R\$87,59
Material de Consumo e Almojarifado	R\$14.091,27	R\$14.591,00	R\$-499,73
Equipamentos e Material Permanente	R\$12.071,00	R\$7.083,22	R\$4.987,78
Total para o PPG	R\$43.009,77	R\$37.887,80	R\$5.121,97

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos registros de 2009 é possível verificar o avanço do Sistema de Gestão Eletrônico da Instituição por meio da amplitude de oferta de sub-rubricas para alocação dos mais variados recursos financeiros, como o APG.

Quadro 09: Utilização do APG no ano de 2009

Apoio a Pós-Graduação 2009			
Engenharia Elétrica			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$1.340,00	R\$971,74	R\$368,26
Diárias a Funcionário	R\$2.205,00	R\$1.928,94	R\$276,06
Passagens Aéreas	R\$9.899,03	R\$9.208,88	R\$690,15
Restaurante	R\$1.014,30	R\$436,00	R\$578,30
Almojarifado	R\$300,00	R\$205,62	R\$94,38
Serviços Externos	R\$1.000,00	R\$0,00	R\$1.000,00
Material de Consumo	R\$10.681,48	R\$6.010,00	R\$4.671,48
Taxa de Inscrição	R\$3.960,20	R\$3.408,10	R\$552,10
Material Permanente e Equipamentos	R\$9.999,99	R\$7.867,00	R\$2.132,99
Veículos	R\$10.000,00	R\$8.906,80	R\$1.093,20
Total para o PPG	R\$50.400,00	R\$38.938,08	R\$11.456,92
Educação Matemática			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$3.000,00	R\$246,00	R\$2.754,00



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Diárias a Funcionários	R\$10.000,00	R\$1.364,90	R\$8.635,10
Serviços Internos	R\$2.000,00	R\$0,00	R\$2.000,00
Passagens Aéreas	R\$5.500,00	R\$1.866,52	R\$3.633,48
Restaurante	R\$1.000,00	R\$220,00	R\$780,00
Almoxarifado	R\$3.000,00	R\$1.110,66	R\$1.889,34
Serviços Externos	R\$6.700,00	R\$0,00	R\$6.700,00
Material de Consumo	R\$5.000,00	R\$1.161,32	R\$3.838,68
Material Permanente e Equipamentos	R\$6.500,00	R\$4.371,50	R\$2.128,50
Veículos	R\$3.300,00	R\$616,95	R\$2.683,05
Diárias a Colaborador Eventual	R\$5.000,00	R\$442,50	R\$4.557,50
Total para o PPG	R\$51.000,00	R\$11.420,35	R\$38.598,49
Modelagem Computacional			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Diárias a Funcionários	R\$13.999,13	R\$13.999,13	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$10.938,05	R\$12.473,15	R\$-1.535,10
Restaurante	R\$300,00	R\$260,00	R\$40,00
Taxa de Inscrição	R\$7.214,58	R\$7.214,58	R\$0,00
Reembolsos	R\$1.571,73	R\$1.571,73	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$16.398,66	R\$13.716,15	R\$2.682,51
Veículos	R\$1.719,00	R\$1.719,00	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$7.757,51	R\$7.757,51	R\$0,00
Total para o PPG	R\$59.848,66	R\$58.711,25	R\$1.187,41
Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$561,76	R\$561,76	R\$0,00
Diárias a Funcionário	R\$8.547,25	R\$8.547,25	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$3.042,76	R\$3.267,21	R\$-224,45
Restaurante	R\$474,42	R\$476,00	R\$-1,58
Almoxarifado	R\$3.122,57	R\$3.122,57	R\$0,00
Material de Consumo	R\$18.378,60	R\$18.378,60	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$6.500,00	R\$6.085,99	R\$414,01
Veículos	R\$1.251,70	R\$1.251,70	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$14.780,32	R\$14.780,32	R\$0,00
Total para o PPG	R\$56.659,38	R\$56.471,40	R\$187,98

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, apesar de uma notável queda no saldo final do ano de 2009, os resíduos nas alocações dos Programas ainda são elementos comuns ao processo de gestão da Rubrica.

Quadro 10: Utilização do APG no ano de 2010

Apoio a Pós-Graduação 2010			
Ambiente Construído			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Diárias a Funcionário	R\$18.000,00	R\$9.911,24	R\$8.088,76
Passagens Aéreas	R\$4.000,00	R\$1.530,76	R\$2.469,24
Taxa de Inscrição	R\$11.500,00	R\$9.130,00	R\$2.370,00
Veículos	R\$4.000,00	R\$1.924,80	R\$2.075,20
Diárias a Colaborador Eventual	R\$5.000,00	R\$4.318,80	R\$681,20
Base	R\$350,00	R\$0,00	R\$350,00
Reajuste	R\$5.000,00	R\$0,00	R\$5.000,00
Total para o PPG	R\$47.850,00	R\$26.815,60	R\$21.034,40
Ciências Sociais			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$6.679,57	R\$3.935,78	R\$2.743,79
Diárias a Funcionários	R\$2.892,51	R\$2.892,51	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$12.753,06	R\$12.705,06	R\$48,00
Restaurante	R\$3.850,88	R\$923,63	R\$2.927,25
Almoxarifado	R\$263,11	R\$263,11	R\$0,00
Veículos	R\$2.090,30	R\$2.090,30	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$16.451,37	R\$13.369,40	R\$3.081,97
Base	R\$21.000,00	R\$0,00	R\$21.000,00
Bolsas	R\$1.260,00	R\$1.260,00	R\$0,00
Auxílio Financeiro a Mestrando e Doutorandos	R\$2.059,20	R\$2.059,20	R\$0,00
Total para o PPG	R\$69.330,00	R\$39.498,99	R\$29.801,01
Enfermagem			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Diárias a Funcionários	R\$1.865,12	R\$1.865,12	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$3.022,05	R\$2.927,52	R\$94,53
Almoxarifado	R\$928,95	R\$928,95	R\$0,00
Material de Consumo	R\$0,00	R\$44,95	R\$-44,95
Material Permanente e Equipamentos	R\$8.609,33	R\$10.308,32	R\$-1.698,99
Veículos	R\$300,15	R\$300,15	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$1.221,00	R\$1.221,00	R\$0,00
Reembolsos	R\$2.714,06	R\$1.925,00	R\$789,00
Total para o PPG	R\$18.660,61	R\$19.521,01	R\$-860,35
Ciência da Religião			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$1.339,84	R\$1.339,84	R\$0,00
Diárias a Funcionários	R\$5.761,03	R\$5.761,03	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$4.492,56	R\$4.492,56	R\$0,00
Restaurante	R\$220,00	R\$220,00	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$10.862,17	R\$7.608,00	R\$3.257,17
Veículos	R\$8.752,30	R\$8.752,30	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$3.062,10	R\$3.062,10	R\$0,00
Bolsas	R\$39.060,00	R\$39.060,00	R\$0,00



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Total para o PPG	R\$73.550,00	R\$70.295,83	R\$3.257,17
------------------	--------------	--------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, em 2010 se encerra a demonstração da alocação do recurso APG referente ao período analisado neste trabalho. Destacamos a continuidade dos processos de não aproveitamento total das demandas apresentadas pelos próprios coordenadores, apesar do aprimoramento do sistema de gestão caracterizado pelo SIGA e a autonomia possibilitada pela regulamentação da rubrica em questão. Os valores apresentados como saldo constituem um montante financeiro que poderia sustentar quatro a cinco programas de pós-graduação nos moldes da oferta de verbas disponibilizada atualmente.

4 Considerações Finais

Com a apresentação dos dados disponíveis neste artigo algumas considerações importantes devem ser registradas. De início, a constatação do impacto dessa rubrica no registro de expansão do segmento de ensino no período em estudo.

Não podemos afirmar que a oferta dessa verba foi condição *sine qua non* para o desenvolvimento dos programas, contudo a possibilidade de acesso a esses recursos caracterizam um meio de enfrentar a cessão limitada de verbas pelas agências de fomento.

Outro registro a ser considerado designa que tal processo evidencia um desgaste para apresentação das contínuas demandas da pós-graduação junto aos órgãos da administração financeira da Universidade, devido aos saldos constantes.

Além desses problemas, também surge um questionamento a ser respondido por este trabalho, relativo à eficácia e eficiência dessa política de financiamento. A gestão eficaz e eficiente se apresenta como necessidade para impulsionar os resultados de expansão e consolidação verificados.

Dessa forma, com base nas informações apresentadas, na fundamentação teórica deste trabalho e na percepção da dissociação da função docente com a função de gestão entendemos a necessidade de uma proposta de alteração do sistema gerencial, focando a ativação e potencialização dos processos de comunicação e informação.

Seria necessário oferecer aos coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Juiz de Fora um sistema de apoio gerencial que propicie uma prática plena acerca dos elementos relatados na análise de Mintzberg (2010). O objetivo seria aprimorar os processos de gestão para melhor utilização da diferenciada forma de fomento, Apoio à Pós-Graduação.

Assim, sugerimos um modelo estrutural para a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF. Visamos uma formatação em prol da execução plena das atividades comuns daquele ambiente administrativo, com ênfase no atendimento e apoio nos programas em estudo, com especial atenção aos processos de alocação e uso dos recursos financeiros disponibilizados para os mesmos.

Essa reorganização pode contribuir para que os processos de comunicação, informação, controle, delegação, organização, planejamento e estruturação temporal das atividades ocorram de modo eficaz.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A proposta em pauta se baseia na construção de três Núcleos de Acompanhamento de Programas (NAP).

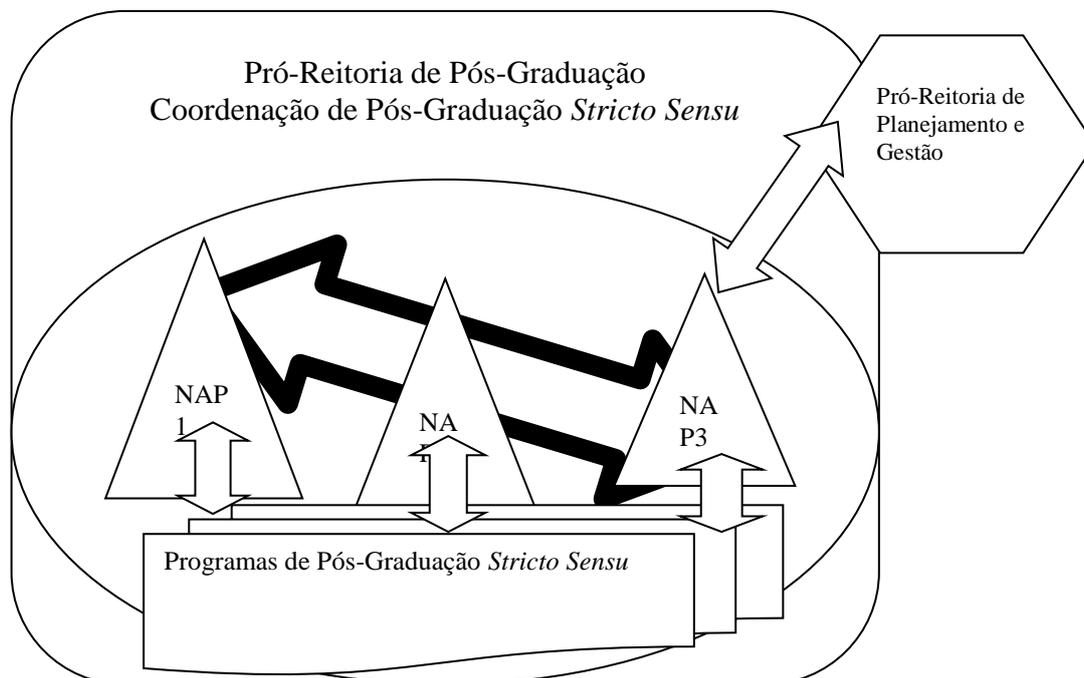
Cada Núcleo de Acompanhamento de Programa agregaria onze Programas de pós-graduação *stricto sensu* da Instituição. Essa divisão teria como base o conceito CAPES dos mesmos. Os cursos seriam distribuídos entre os NAP's após serem divididos em número iguais, ou próximos, de um mesmo conceito. Esta organização visa à homogeneidade na composição dos Núcleos e um consequente equilíbrio de demandas e processos nos mesmos.

Assim, haveria uma reorganização em grupos iguais, com cada equipe responsável pelo acompanhamento das atividades e demandas em seu NAP.

Todas as atividades comuns ao processo de interação administrativa entre essas coordenações e a PROPG serão tratadas de modo mais específico e pontual pelos NAPs, criando um vínculo mais estreito com os programas e ao mesmo tempo potencializando a qualidade e o acesso sobre as informações desses.

O modelo funcional apresentaria a seguinte forma:

Figura 3 – Proposta de Modelo Funcional



Fonte: Elaborado pelo autor

Com a estruturação apresentada, a mais importante constatação se dá pelo entendimento que todos os cursos de pós-graduação da Instituição se encontrariam em um canal de comunicação e informação pleno em eficácia e eficiência no que se refere à Universidade, posicionando o Coordenador de Curso, Gerente, no centro da rede administrativa.

Os elementos elencados por Henry Mintzberg (2010) são a base desta proposta organizacional que intenta possibilitar ao gestor de programa de pós-graduação da UFJF a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

execução de uma gestão adequada, mesmo diante da manutenção e execução de suas funções acadêmicas que se apresentam em caráter obrigatório.

As informações que seriam analisadas e tratadas pelos NAPs, a ponte de comunicação a ser exercida por eles em todos os sentidos dentro da organização, o apoio e assessoramento nas atividades comuns à administração e pertinentes à gestão financeira e a avaliação das decisões e ações dos coordenadores, possibilitariam aos mesmos os elementos chave para fazer uso dos processos de controle, delegação, administração do tempo, planejamento e ações eficazes aos quais geralmente estão distantes da realidade desses administradores.

5 Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

CAPANEMA, Clélia de Freitas. Experiência: balanço social como critério custo-benefício. *Em Aberto*. Brasília, V. 17, n.74, p. 147, dez. 2001.

CORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamentos e Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior no período 1995-1998. *Em Aberto*. Brasília, Vol. 18, N. 74, p. 82, dezembro de 2001.

CORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: da deserção do Estado ao Projeto de Reforma. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 677-701, Especial - Out. 2004.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, Bookman, 2010.

PASCOALINO, Hélio; GOMES, Candido Alberto. Recursos Financeiros: Indispensáveis, mas não suficientes – Um estudo de caso do FUNDEF. *Em Aberto*. Brasília, V.18, n. 74, p. 136, dez. 2001.

Portaria nº 10 CAPES de 27 de março de 2002, disponível em http://www.ufjf.br/prog/files/2009/12/Portaria_CAPES_10.2002.pdf;

Portarias de Regulamentação do Magistério Superior na UFJF, disponíveis em <http://www.ufjf.br/prorh/carreiras/>.

Resolução 53\2006 CSPP, Disponível em http://www.ufjf.br/prog/files/2009/12/res_53.2006_CSPP.pdf.