

Tereza Cristina Meurer Antunes

**GESTÃO ACADÊMICA:
PROPOSTA DE MANUAL PARA COORDENADORES DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann.

Florianópolis
2017

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

Antunes, Tereza Cristina Meurer

Gestão Acadêmica : Proposta de Manual para Coordenadores de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina / Tereza Cristina Meurer Antunes ; orientador, Raphael Schlickmann - Florianópolis, SC, 2017.
204 p.

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

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão de Curso de Graduação Presencial. 3. Gestão Acadêmica Universitária. 4. Manual para Coordenador de Curso de Graduação. I. Schlickmann, Raphael . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Tereza Cristina Meurer Antunes

**GESTÃO ACADÊMICA:
PROPOSTA DE MANUAL PARA COORDENADORES DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 08 de março de 2017

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Raphael Schlickmann Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^aAndressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búriço, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Márcia Barros de Sales, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Juliana Wulfing, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a perseverança necessária para chegar até aqui;

À Maria da Glória Meurer, pelas demonstrações de garra e coragem e por todo amor, carinho e incentivo presentes em minha vida desde a infância;

Ao Cristiano Motta Antunes pelo amor, companheirismo, compreensão e parceria sempre incondicionais;

Ao Heitor Meurer Antunes e a Cecília Meurer Antunes minhas maiores fontes de inspiração.

À Maria da Glória Motta Antunes e João Norberto Antunes por todo carinho e torcida;

À Theresa Loch Meurer (in memorian), por todo seu incentivo e presença no despertar de minha vida acadêmica e a Raul Meurer (in memorian) por me encorajar para a vida;

À Mariana Feminella Veiga, minha amiga, irmã pelo carinho, amizade e apoio em todos os momentos;

À Mayra Alexandrino que muito contribuiu para minha formação;

A todos os meus familiares e amigos, pelo apoio, carinho e solidariedade presentes nos momentos desafiadores;

Ao meu orientador Raphael Schlickmann, por sua competência, disponibilidade, auxílio, compreensão e por todas as suas inteligentes colaborações. Sinto orgulho de ter sido sua aluna e orientanda;

À Alessandra de Linhares Jacobsen, pelo acolhimento, pelas orientações, pela paciência e atenção dispensados de forma doce e generosa a todos os alunos;

À Andressa Sasaki Vasques Pacheco, por sua objetividade, segurança e clareza de raciocínio que acalmavam nossas incertezas e por aceitar participar da banca e trazer suas contribuições para este estudo.

À Carla Cristina Dutra Búrigo, por ter nos apresentado a leitura crítica traduzida em suas aulas para uma linguagem que nos possibilitava a apropriação de novos conhecimentos e visões e por aceitar contribuir para a realização deste trabalho, participando da banca examinadora;

À Juliana Wulfing, que além de ter contribuído para minha formação profissional, contribui neste momento para minha formação acadêmica aceitando participar da banca.

À Márcia Barros de Sales, que gentilmente aceitou prestar suas contribuições para este trabalho.

À Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, por ter trazido em um momento de inspiração uma importante contribuição para esta pesquisa.

Aos demais professores do PPGAU por terem compartilhado seus conhecimentos e sabedoria; este trabalho carrega um pouquinho do que recebi de cada um de vocês;

Ao Maurício Rissi, pela extrema eficiência e gentileza;

Aos 22 sujeitos desta pesquisa, que mesmo com suas agendas atribuladas, gentilmente aceitaram compartilhar suas experiências e contribuir com este trabalho;

Às colegas da Secretaria do Curso de Direito Cleide, Fátima, Helena, Lilian e Rosângela e também à Patrícia Zimmermann pela amizade, incentivo e por dividirem comigo seus conhecimentos;

Às colegas da CPPD Lucinéia e Susany e ao professor Marcos pelo apoio, solidariedade e torcida;

À colega de UFSC, Juciane Martins por todo carinho e apoio nos momentos difíceis;

Aos colegas do PPGAU pelas alegrias compartilhadas, com um carinho especial aos colegas de equipe de estudos Eduardo, Lucinéia, Novânia, Stefani e Renata.

Aos colegas das disciplinas optativas, foi muito bom ter compartilhado momentos com pessoas tão inteligentes e especiais.

À UFSC que me trouxe tantas alegrias e possibilidades e que está presente na minha formação acadêmica desde a graduação;

Aos professores do Colégio Estadual Altino Flores de Anitápolis toda a minha gratidão e carinho.

“Cada um de nós é, sob uma perspectiva cósmica, precioso. Se um humano discorda de você, deixe-o viver. Em cem bilhões de galáxias, você não vai achar outro.”

Carl Sagan

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor um manual que auxilie os coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial na UFSC. A fundamentação teórica, que serviu de base para a compreensão deste trabalho, constitui-se de uma breve apresentação da Gestão de Curso de Graduação Presencial, passando pela Gestão Universitária e Gestão Acadêmica Universitária, seguida pela Gestão de Curso de Graduação e Papel do Coordenador de Curso e por fim, aborda-se a temática de Manuais. Esta pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa utilizando as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, sendo uma pesquisa descritiva e aplicada. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sujeitos envolvidos na Gestão Acadêmica e na Gestão de Cursos de Graduação na UFSC, denominados nesta pesquisa como grupos C,G e T. Os dados coletados foram analisados e compreendidos através da aplicação das técnicas de análise de conteúdo e documental. Por meio da análise documental foi possível identificar as atribuições normativas dos coordenadores de curso na UFSC e por meio da análise das entrevistas foi possível identificar como se constitui a agenda de trabalho do coordenador de curso de graduação na UFSC, o que outros sujeitos envolvidos na gestão acadêmica e na gestão de cursos da UFSC esperam dos coordenadores de curso e a relação entre o que está previsto na norma, o que o coordenador realmente realiza em sua agenda de trabalho. Os resultados apontam que os sujeitos da pesquisa identificam uma necessidade urgente de atualização de resolução que normatiza o funcionamento dos cursos de graduação na UFSC, os coordenadores de curso entendem que seria interessante o desenvolvimento de um manual de orientações gerais aos coordenadores, para que eles soubessem o que lhes compete como atribuições normativas, com que setores se relacionam na UFSC e quais são as principais leis que envolvem o ensino superior e a gestão de cursos de graduação. Este trabalho está vinculado à linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa” do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC.

Palavras-chave: Gestão de Curso de Graduação Presencial. Gestão Acadêmica Universitária. Manual para Coordenador de Curso de Graduação.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose a manual that will assist the coordinators in the management of undergraduate courses at UFSC. The theoretical basis, which served as the basis for the understanding of this work, is a brief presentation of the Management of Undergraduate Courses Face-to-face, passing through University Management and University Academic Management, followed by Graduation Course Management and Role of the Coordinator of Course and lastly, the manuals are discussed. This research was characterized by a case study within a qualitative approach using bibliographic and documentary research techniques, being a descriptive and applied research. The data collection was done through semi-structured interviews with subjects involved in Academic Management and in the Management of Undergraduate Courses at UFSC, denominated in this research as groups C, G and T. The data collected were analyzed and understood through the application of the techniques Of content and documentary analysis. Through the documentary analysis it was possible to identify the normative assignments of the course coordinators at UFSC and through the analysis of the interviews it was possible to identify how the work schedule of the undergraduate course coordinator at UFSC is constituted, what other subjects involved in the management Academic and course management of the UFSC expect from the course coordinators and the relationship between what is provided in the standard, which the coordinator actually performs on his work schedule. The results indicate that the research subjects identify an urgent need for updating of a resolution that regulates the operation of undergraduate courses at UFSC, the course coordinators understand that it would be interesting to develop a manual of general guidelines to the coordinators so that they would know What they have as normative attributions, with which sectors are related in the UFSC and what are the main laws that involve higher education and the management of undergraduate courses. This work is linked to the research line "Academic and administrative management" Professional in Administration of the UFSC University Master's Degree.

Keywords: Management of Undergraduate Courses. University Academic Management. Manual for Undergraduate Course Coordinator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de alunos presenciais de graduação, por área de conhecimento 2014.....	70
Figura 2 - Estrutura organizacional da Administração da Universidade	72
Figura 3 - Estrutura organizacional do Centro de Ciências Jurídicas....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese de exemplos de trabalhos que tratam de gestão acadêmica	35
Quadro 2 - Tipos de modelos, finalidade e conteúdo de manuais	47
Quadro 3 – Estrutura de manuais	49
Quadro 4 - Fases de elaboração de manuais.....	50
Quadro 5 - Distribuição dos cursos de graduação presencial por unidade de ensino no <i>Campus</i> UFSC- Florianópolis	55
Quadro 6 - Cursos selecionados por unidade de ensino	56
Quadro 7 - Codificação dos Cursos Pesquisados	57
Quadro 8 - Codificação dos Sujeitos do Grupo C	58
Quadro 9 - Codificação dos Sujeitos do Grupo T	58
Quadro 10 - Caracterização dos sujeitos do Grupo C	59
Quadro 11 - Caracterização dos sujeitos do Grupo G	60
Quadro 12 – Caracterização dos sujeitos do Grupo T	60
Quadro 13 - Categorias, fatores de análise, sujeitos e instrumento de coleta de dados	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGECOM – Agência de Comunicação da UFSC
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAGR – Sistema de Controle Acadêmico de Graduação
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
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CNE – Conselho Nacional de Educação
CPC – Conceito Preliminar de Cursos
CSE – Centro Socioeconômico
CTC – Centro Tecnológico
DAE – Departamento de Administração Escolar
DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais
DEN – Departamento de Ensino
DIP – Departamento de Integração Acadêmica e Profissional
ENADE – Exame Nacional de Desempenho Estudantil
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
IAA – Índice de Aproveitamento Acumulado
IDD – Indicador de Diferenças entre Desempenho Esperado e Observado
IES – Instituição de Ensino Superior
IGC – Índice Geral de Curso
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
NDE – Núcleo Docente Estruturante
PAD – Plano de Atividades Departamental
PET – Programa Programa de Educação Tutorial
PIAPE – Programa Institucional de Apoio Pedagógico
PPC – Projeto Pedagógico do Curso
PRODEGESP – Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROFOR – Programa de Formação Continuada

PROGRAD – Pró-reitoria de graduação
RAIES – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais
SISU – Sistema de Seleção Unificada
SETIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	OBJETIVOS.....	31
1.1.1	Objetivos específicos	31
1.2	JUSTIFICATIVA	31
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1	GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL....	27
2.1.1	Gestão de Curso de Graduação e o Papel do Coordenador de Curso	36
2.2	MANUAIS	41
2.2.1	Vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos	42
2.2.2	Requisitos básicos para utilização de Manuais	44
2.2.3	Tipos de manuais	47
2.2.4	Estrutura de um manual	49
2.2.5	Fases da elaboração de um manual administrativo.....	50
2.2.6	Avaliação dos Manuais Administrativos.....	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	54
3.3	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	66
4	CONTEXTO ORGANIZACIONAL PESQUISADO.....	68
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	68
5	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	75

5.1	ATRIBUIÇÕES NORMATIVAS DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC.....	75
5.2	AGENDA DE TRABALHO DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC.....	80
5.3	ATUAÇÃO ESPERADA DOS COORDENADORES POR OUTROS PROFISSIONAIS LIGADOS À GESTÃO ACADÊMICA NA UFSC.....	136
5.4	LACUNAS ENTRE AS ATRIBUIÇÕES NORMATIVAS, A AGENDA DE TRABALHO E A ATUAÇÃO ESPERADA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC.....	176
6	PROPOSTA DE UM MANUAL PARA COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO NA UFSC	180
7	CONCLUSÃO	184
7.1	SUGESTÃO PARA GESTÃO.....	188
7.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	188
	REFERÊNCIA	190
	APÊNDICE A.....	198
	APÊNDICE B.....	199
	APÊNDICE C.....	200
	APÊNDICE D.....	201
	APÊNDICE E.....	202
	APÊNDICE F	203
	APÊNDICE G.....	204

1 INTRODUÇÃO

A teoria e a prática da administração universitária apresentam uma multiplicidade de visões e contextos. Nas universidades públicas existe ainda a necessidade da observância do seu caráter público e dos preceitos legais da administração pública. Assim, quando se pretende formular propostas para a gestão das universidades percebe-se que a teoria sobre gestão universitária é algo não apenas complexo, mas também em construção.

Embora se observe um esforço da produção acadêmica, nas últimas décadas, para o entendimento da gestão e do papel do gestor nas organizações universitárias, produzir conhecimento sobre os processos de gestão das universidades necessita tanto de estudos básicos sobre os comportamentos que vêm sendo apresentados pelos gestores, quanto de outros estudos voltados à aproximação de possíveis soluções nos processos de gestão (MARCON, 2008).

O campo teórico da administração universitária, que é múltiplo, apresenta reflexos também na prática quando se busca a utilização de modelos administrativos,

[...] a administração universitária parece tomar emprestadas para a constituição de seu arcabouço teórico, teorias que vão desde a administração até a educação. Assim, sua riqueza de teorias, abordagens e olhares ao invés de constituírem um campo interdisciplinar, [...] acaba por se tornar um punhado de teorias que coexistem paralelamente (SCHLICKMANN, 2013, p. 33).

A prática da gestão universitária, suportada por campo teórico que busca uma identidade, sofre ainda influência de tendências, como por exemplo as regulatórias voltadas a políticas de educação superior. As universidades federais, que fazem parte do sistema federal de ensino, devem respeitar critérios estabelecidos pela legislação nacional com relação ao ensino superior e a atuação das organizações. “[...] Além das leis federais, o Sistema Federal de Ensino é disciplinado por decretos, portarias e resoluções do Governo Federal (incluindo o MEC e o CNE)” (ANDRADA, 2007, p.38). Dentre eles pode-se destacar:

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 define as universidades e os aspectos que as caracterizam, bem como, o princípio de gestão das instituições públicas de ensino superior. Trata ainda, dos prazos e

processos de autorização e reconhecimento dos cursos e credenciamento das instituições de educação superior e do processo regular de avaliação das instituições (BRASIL, 1996).

A gestão nas instituições públicas de ensino superior deve obedecer ao princípio da gestão democrática, com existência de órgãos colegiados deliberativos dos quais participarão os segmentos da comunidade acadêmica¹. Nesse sentido, a relação da universidade com o ambiente e sua responsabilidade social leva a um número variado de grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela organização (CRUZ, 2008).

Assim, a prática da gestão universitária precisa observar os aspectos legais definidos nacionalmente, sua relação com a sociedade, o que está regulamentado internamente pela instituição e as especificidades da realidade da unidade setorial nesse conjunto,

a gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de programas, condições, e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e de curso (PAZETO, 2000, p. 164).

No Brasil, a educação superior passa por transformações resultantes de ações que objetivaram ampliar o acesso e a permanência e incrementar os programas de mobilidade acadêmica e internacionalização². Segundo Tanaka e Pessoni (2011, p.6) “neste cenário em que a educação superior no Brasil, busca seu fortalecimento, principalmente nas instituições públicas é que se encontra inserido o gestor acadêmico [...]”.

Para atender as novas demandas, a gestão universitária precisa incorporar e adequar algumas práticas, mais especificamente a gestão acadêmica universitária que é entendida por Ribeiro (1977, p. 38) como

¹ A LDB/1996 traz que: “Art. 56: As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio de gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional de educação, local e regional” (BRASIL, 1996b).

² O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007).

“campo da administração educacional superior próprio das organizações de natureza universitária, aplicada exclusivamente às funções acadêmicas exercidas pelas universidades” a gestão acadêmica envolve ações no âmbito acadêmico tanto de abrangência institucional quanto setorial como a gestão de cursos de graduação.

Dentro da gestão acadêmica a gestão dos cursos de graduação, tem um papel de destaque, pois as novas demandas serão materializadas nos cursos de graduação que darão respostas e apontarão necessidades gerando uma troca de informações que empregam uma dinâmica à gestão acadêmica.

Na gestão dos cursos de graduação, cabe ressaltar o papel exercido pelos coordenadores de cursos de graduação. Estudos envolvendo a atuação desses gestores em universidades federais sugerem que a inexperiência, a falta de preparo prévio para o exercício da função e a carência de sistematização de rotinas claras, precisas e explícitas, podem gerar limitações e fragilidades à função (CRUZ, 2008; MARCON, 2008; SUDAN, 2010).

Considerando a necessidade de valorização da função de coordenador de curso de graduação nas universidades federais e de um olhar mais atento da gestão universitária para a importância do papel desse gestor, ao realizar seu estudo sobre a atuação de coordenadores de cursos de graduação na Universidade Federal de São Carlos, Sudan (2010, p. 117) afirma que “a Universidade pode estar operando com uma estrutura frágil frente a uma de suas missões precípuas que é a formação de profissionais de nível superior”.

Dada a complexidade da gestão acadêmica que envolve assuntos de natureza diversa, o professor no exercício da docência não consegue obter uma ideia real da dimensão dos aspectos de natureza administrativa e pedagógicas envolvidos na gestão de um curso. Ainda que participe como membro do colegiado de curso, o que pode lapidar sua compreensão, a realidade de atuação como coordenador traz aspectos que são conhecidos apenas nas rotinas do cotidiano da função.

Em estudo realizado por Guimarães (2011) coordenadores de curso de graduação revelaram que a rotina de trabalho é árdua, dificultando ações planejadas. Ainda, Cruz (2008) salienta que exercer a gestão de um curso de graduação exige o cumprimento de rotinas que precisam ser identificadas e aprendidas.

Assim, antes de se pensar em mecanismos ou instrumentos de gestão que possam tornar a gestão acadêmica mais funcional, há necessidade de se conhecer a realidade de trabalho dos gestores de cursos, suas demandas cotidianas e dificuldades. Ainda, é importante

que a sistematização das rotinas presentes na gestão dos cursos de graduação possa se dar por meio de um instrumento compartilhado para que se tenha ganhos de aprendizado nas práticas organizacionais. Meyer Jr. (2014, p. 20), ao tratar das práticas nas universidades afirma que:

Práticas relevantes emergem de iniciativas individuais ou grupais, oriundas muitas vezes de micro ações localizadas. Muitas dessas experiências raramente são compartilhadas para o resto da própria organização com perdas para o aprendizado organizacional.

Ao analisar a realidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) na atuação como servidora técnico-administrativa em educação, percebe-se uma carência de ações que fomentem a sistematização de rotinas, trocas de experiências e aprendizagens no cotidiano de atuação dos cursos de graduação. Os coordenadores de cursos de graduação orientam suas ações baseados na legislação acadêmica pertinente, podendo em algumas situações contar com as experiências de colegas professores que já ocuparam anteriormente a função e com apoio de técnico-administrativos ligados às secretarias de cursos de graduação.

Desse modo, embora se compreenda que exista necessidade de ações de valorização da função de coordenador de curso dentro da estrutura das universidades federais, que perpassam também pela dimensão política, este trabalho limita-se a propor a elaboração de uma ferramenta administrativa que possa sistematizar as práticas dos coordenadores de curso de graduação, auxiliando na condução das demandas cotidianas desses gestores.

A utilização de manuais adequados é apontada na literatura como uma ferramenta que pode auxiliar na redução de muitos problemas cotidianos em nível setorial e organizacional. Araújo (2007, p. 123) destaca que “o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações disposta de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador da gestão de processos”.

A elaboração de um manual voltado às atribuições e questões das práticas na gestão dos cursos de graduação além de atuar como um instrumento de orientação e consulta, poderá servir de ponto de partida para outras ações de valorização e incremento do trabalho de coordenadores de curso de graduação tais como atividades de

capacitação e compartilhamento de experiências entre gestores de diferentes cursos.

Assim, formula-se o problema de pesquisa: Como pode ser estruturado um manual para auxiliar os coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial da UFSC?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é propor um manual que auxilie os coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial na UFSC.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Identificar as atribuições normativas dos coordenadores de curso de graduação na UFSC;
- b) Descrever a agenda de trabalho dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC;
- c) Verificar a atuação esperada dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC por outros profissionais ligados à gestão acadêmica;
- d) Apontar lacunas entre as atribuições normativas, a agenda de trabalho e a atuação esperada dos coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Roesch (1999, p. 99), “[...] é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

Quanto à importância, esta dissertação se justifica por suas contribuições teórico-práticas para a gestão acadêmica, gestão de cursos de graduação e para o papel do coordenador nas universidades federais. Em pesquisa efetuada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD/IBICT em 10/05/2016, utilizando-se no campo assunto o termo “gestão e curso”, “gestão e acadêmica” e “gestão e graduação” desconsiderando-se as repetições. Chegou-se a um total de 56 resultados encontrados. Destes, apenas 7 apresentavam alguma relação com a pesquisa por tratarem de gestão de cursos de graduação ou do coordenador de curso em instituições de ensino superior públicas, 12 resultados estavam voltados para instituições privadas e 37 resultados tratavam de cursos de pós-graduação e assuntos diversos não

relacionados à pesquisa. Chama atenção que parte considerável das produções referentes ao papel do coordenador de curso de graduação está voltada a instituições privadas, na perspectiva de uma profissionalização da função para ganhos de competitividade. Cabe destacar que estudos que abordam o trabalho do coordenador de curso de graduação, numa perspectiva comportamental, vêm sendo desenvolvidos pelo campo da psicologia o que demonstra que tal temática desperta interesse de outras áreas que não apenas a administração. Assim, o estudo é importante tanto pela temática que aborda quanto por sua contribuição para ampliação das investigações sobre os temas abordados e as práticas existentes nas instituições públicas de ensino superior.

O desenvolvimento de novos estudos reforça a importância da função dos coordenadores de curso de graduação e pode atuar na promoção de ações para a valorização da função. Reconhecer a importância das aprendizagens para a atuação na função de coordenador de cursos de graduação, fomentar ações alicerçadas em conhecimento claro e completo produzido cientificamente, pode contribuir para delimitar programas de capacitação, de desenvolvimento, de aperfeiçoamento e até de especialização em processos de gestão de cursos de graduação (MARCON, 2008).

Outra questão que reforça a necessidade de desenvolvimento de estudos sobre essa temática é a escassez de bibliografia que trate da gestão acadêmica e de cursos nas universidades, bem como do papel do coordenador. Há carência de livros que abordem o assunto e nos artigos, dissertações e teses existentes se observa uma abordagem de forma secundária. Nesse sentido, Marques (2011), ao fazer uma análise das produções da Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES, durante uma década (2001 -2010), verificou que num total de 262 artigos produzidos apenas 13 artigos 5% da produção total tratavam da temática: Organização Acadêmica e Gestão.

Para Marques (2011) a gestão acadêmica está necessariamente vinculada a avaliação e deveria aparecer como questão de destaque nos artigos publicados na Revista, mas aparece como preocupação marginal, ao passo que outras temáticas que o autor considera ferramentas da gestão acadêmica aparecem como foco da pesquisa (Temas: Avaliação: 48%, Corpo docente:4,5%, Ensino:8,7%, Políticas de Educação Superior:11%, Natureza jurídica das IES: 0,4%, Pesquisa:3,4%, Autonomia:1,9%, Universidade e Sociedade: 9,9%, Corpo docente:2,3%, História da Educação Superior: 4,5%).

O estudo é oportuno, pois segundo levantamento efetuado junto ao Departamento de Ensino da Pró-Reitoria de Graduação da UFSC em junho de 2016, verificou-se que do ano de 2015 até o mês de junho de 2016, 107 professores ingressaram em vagas de aposentadorias, 83 professores ingressaram em vagas referentes a códigos de novas vagas enviados pelo MEC por meio de Portarias e 42 professores ingressaram em razão de outras vacâncias, totalizando 232 novas contratações no período que representam em torno de 10% do número total de docentes lotados na organização (STANDT, 2016). A renovação do quadro docente deve ainda se expandir em virtude do receio de alguns docentes em relação a mudanças nas regras de aposentadoria, dada atual conjuntura política e econômica do Brasil, o que poderá abreviar a permanência de docentes em condição de aposentadoria.

Tal contexto aumenta a possibilidade de que o cargo de coordenador venha a ser exercido nos próximos anos por docentes que ora ingressam na instituição. Assim, há necessidade institucional de se encontrar formas de auxiliar professores que preparados apenas para o exercício da docência e sem experiências anteriores na área da gestão se vejam num futuro breve com a incumbência de assumir a função de coordenador de curso de graduação.

Como destaca Guimarães (2011, p. 17),

No cotidiano das IES, principalmente nas públicas cujos Coordenadores de Curso são escolhidos por seus pares, ao acompanhar sua trajetória, é comum o fato de serem alçados a esta função novos profissionais que, ao assumirem o desafio da administração acadêmica, demonstram desconhecimento sobre as políticas e diretrizes legais que normatizam o Ensino Superior, bem como dos aspectos específicos da gestão.

Ainda, o tema é oportuno pela aderência à linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa” do mestrado profissional em administração universitária (PPGAU/UFSC) ao qual está vinculada a pesquisadora.

Por fim, o estudo é viável, pois é possível o acesso tanto aos sujeitos da pesquisa, quanto aos documentos necessários à sua concretização, não havendo necessidade de investimentos financeiros consideráveis, uma vez que a pesquisadora trabalha e estuda na instituição pesquisada.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução com a contextualização do tema, apresentação do problema da pesquisa, objetivos pretendidos com a realização do trabalho e a justificativa da escolha do tema. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica sendo a primeira seção referente à Gestão de Cursos que aborda Gestão Universitária, Gestão Acadêmica e papel dos Coordenadores de Curso de Graduação. Já a segunda seção trata de Manuais, das vantagens e desvantagens do uso, dos tipos de manuais, da estrutura de um manual e das fases da elaboração. Na sequência é abordada a metodologia a ser adotada para o atendimento dos objetivos da pesquisa. No quarto capítulo é feita a caracterização da unidade de Análise. No quinto capítulo é realizada a análise e discussão dos resultados da pesquisa. O sexto capítulo apresenta a proposta obtida com realização do trabalho e no sétimo capítulo estão as conclusões, seguido das referências bibliográficas e dos Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os temas com as concepções a serem utilizados no trabalho. A primeira seção trata da Gestão de Cursos de Graduação, para tanto, são abordados aspectos da gestão universitária, gestão acadêmica universitária e da coordenação de cursos de graduação. A segunda seção está voltada para Manuais Administrativos, vantagens e desvantagens do uso, tipos de manuais, estrutura de um manual e fases de elaboração de um manual administrativo.

2.1 GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL

Para contextualizar essa temática, primeiramente se fará uma breve abordagem da gestão universitária e da gestão acadêmica universitária na qual está inserida a gestão de curso de graduação. Posteriormente serão apresentados estudos envolvendo a gestão de cursos de graduação e a atuação do coordenador de curso.

As universidades podem ser entendidas como organizações e assim serão tratadas nesse trabalho. Segundo Etzioni (1976, p. 11) as organizações são [...] “unidades sociais que procuram atingir fins específicos”, [...] unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”.

A teoria da administração está voltada para o estudo das organizações. Escrivão Filho e Guerrini (2010) buscam sintetizar a evolução histórica das teorias administrativas considerando seus pressupostos teóricos com base em temas organizacionais relevantes. A tecnologia, o comportamento, a decisão e a estrutura são apontados pelos autores como temas organizacionais relevantes, estes envolvem conhecimentos de outras áreas, que não apenas a administração, tais como a engenharia, a psicologia, a psicologia social e a sociologia e cada um desses temas recebe um enfoque específico dentro do movimento de evolução da teoria da administração.

Ainda com relação aos estudos organizacionais March (1986, apud MEYER JR, 2014) apresenta que:

entender as organizações torna-se um desafio pelo fato da vida organizacional existir em dois níveis: o da ação e o da interpretação. O nível da ação implica saber lidar com o ambiente em transformação. O nível da interpretação implica

um esforço de compreender e interpretar os atos e fatos da vida organizacional. Ambos os níveis são importantes ao contribuírem para um melhor entendimento do comportamento humano em que pensamento e ação, ou ação e pensamento, se entrelaçam no cotidiano das organizações.

Percebe-se que a análise organizacional não é uma tarefa simples, pois além de necessitar de conhecimentos de diferentes áreas, as práticas nas organizações estão relacionadas com as respostas organizacionais ao ambiente ao passo que as teorias buscam compreender e interpretar essas práticas para formular novos pressupostos e teorias que acabam por orientar as práticas.

As universidades são definidas no Art. 52 da LDB/1996 como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). O referido artigo traz ainda que as universidades são caracterizadas pela:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (BRASIL, 1996).

Percebe-se que a definição e caracterização das universidades apresenta um grau de complexidade. O entendimento do “domínio e cultivo do saber humano”, “temas e problemas mais relevantes do ponto de vista científico e cultural, regional e nacional” pode ser muito variado em uma organização que abriga áreas de formação distintas com ideologias diversas.

As universidades, a exemplo de outras organizações, possuem também sua cultura. Em razão das diversas áreas do conhecimento, nela abrigam-se várias culturas ou sub-culturas. Essas sub-culturas representam grupos que se organizam em distintos campos do conhecimento humano, áreas de especialização, em torno de ideologias ou conforme interesses políticos (MEYER JR, 2006, p.379).

Segundo Souza (2010) as universidades são organizações diferenciadas e isso pode ser identificado em pesquisas nacionais e internacionais, inseridas em um cenário dinâmico, essas organizações possuem desafios relativos à gestão.

As organizações são criadas para desempenhar um papel na sociedade, sendo que a construção histórica da universidade retrata intenções e evolução estrutural com o passar dos anos (CRUZ, 2008).

Trata-se de uma organização social que teve sua origem nos monastérios do período medieval e que tem sobrevivido ao longo dos séculos enfrentando inúmeras transformações. Quer públicas, comunitárias ou empresariais, todas as universidades brasileiras desfrutam de autonomia de gestão outorgada por lei, mas sempre sujeitas à supervisão do governo central (MEYER JR, 2014, p.16).

Meyer Jr, (2006) demonstra a dificuldade em se precisar os objetivos organizacionais e a gestão das universidades ao apresentar a visão de autores como Baldrige (1983), Cohen e March (1974), Weick (1976) e Millet (1962) para os quais dadas as suas particularidades as universidades podem ser vistas como organizações com objetivos ambíguos e difusos, como uma anarquia organizada, um sistema frouxamente articulado, uma comunidade de profissionais baseada na autoridade do profissional professor.

Em meio a diversidade de visões da academia sobre a própria universidade surgem questionamentos sobre o que seria, então, a gestão universitária. Analisando os conceitos de administração e de universidade e tomando por base o conceito de Stoner e Freeman (2000), Schlickmann (2013, p.52) define a administração universitária como “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

Na universidade, por sua complexidade organizacional e abrangência administrativa, pode-se compreender que a administração ocorre de forma diferenciada de acordo com a estrutura. De um lado a realidade macro que envolve a administração da organização. De outro, as ações setoriais, localizadas que apresentam uma dinâmica diferenciada. Assim:

Num esforço de organização de uma agenda é possível classificar as áreas relevantes da administração universitária em dois grandes grupos. O primeiro grupo é representado por um conjunto de macro iniciativas ligadas aos sistemas de administração que sistematizam importantes áreas da atividade dos administradores universitários. [...]

Um segundo grupo desta agenda inclui atividades relacionadas à administração de áreas mais específicas, de nível setorial e micro, muito relevantes para o funcionamento da organização como a administração acadêmica, em que decisão, ação e resultados estão mais próximos e em que interações formais e informais ocorrem com grande intensidade. Estão aqui incluídas iniciativas voltadas para a administração da área acadêmica e das unidades que a integram. Procura-se examinar e compreender aspectos formais e informais da administração acadêmica como perfil e habilidades dos administradores nos diversos níveis organizacionais, liderança, estilo de administração. Busca-se conhecer práticas inovadoras relacionadas à administração de cursos, inovação curricular, atração e retenção de alunos, produção acadêmica e sua avaliação, sistema de matrículas, avaliação discente e docente, aprendizado, cooperação com o setor produtivo, avaliação de programas e avaliação institucional, dentre outros aspectos (MEYER JR, 2014, p.19).

Ribeiro (1977, p.39) destaca que “desde os primórdios, a universidade, bem ou mal administrada, teve de montar sistemas organizacionais em apoio às atividades de docentes e discentes. ” O modelo de universidade com professores reunindo-se sob a égide da igreja, com alto grau de informalidade discente-docente, a universidade voltada ao atendimento da elite que tornava seus problemas administrativos secundários e de fácil resolução se modificaram com a ligação da universidade ao Estado. Com a vinculação da universidade ao Estado são verificados os primeiros passos para a burocratização, dada a relação jurídica de dirigentes, professores e funcionários com o Estado (RIBEIRO, 1977).

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,1977).

Ainda, segundo Ribeiro (1977), 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 LDB/1996 a educação superior sofreu novas adequações e as universidades foram incorporando mudanças em seus processos administrativos e acadêmicos (BRASIL,1996). As mudanças trazidas pela elaboração de políticas e instrumentos legais voltados à educação superior acabam por refletir e demandar ajustes da gestão acadêmica.

As concepções relativas às políticas educacionais têm passado por mudanças profundas nas últimas décadas, mais precisamente desde o fim do século XX até os nossos dias. A forma de se conceituar, organizar e promover a educação formal vem se transformando e exigindo novas respostas a antigos problemas (TOFIK, 2013, p. 104).

Ribeiro (1977) ao analisar a administração acadêmica universitária classificou as funções da administração acadêmica em funções substantivas ou atividades fim (que vão do ingresso até a formação e certificação do aluno) e em funções auxiliares ou meio (que criam condições à atividade fim).

Para Finger (1988) ao se tratar de gestão acadêmica há que se pensar tanto na questão estrutural da universidade em termos de organograma (quem tem o poder de decisão envolvendo aspectos acadêmicos), quanto em instrumentos de gestão acadêmica.

Finger (1988) considerou que as universidades têm suas atividades divididas em 2 grandes blocos: atividade fim e atividade

meio, sendo que a gestão acadêmica se ocupa das atividades fim. O autor considera que as atividades fim compreendem o ingresso (política e sistema), matrículas (ordenação de disciplinas), currículos (ordenação do conhecimento), avaliação (aferição do rendimento acadêmico), integralização (cumprimento do currículo estabelecido) e certificação (ato formal do saber adquirido).

Nos dias atuais a gestão acadêmica tem que lidar com inovações em praticamente todas as atividades envolvidas na atividade fim. O Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação presencial e a distância do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) define a gestão acadêmica como:

organização no âmbito acadêmico da IES que realiza funções de: estabelecer objetivos, planejar, analisar, conhecer e solucionar problemas, organizar e alocar recursos, tomar decisões, mensurar e avaliar (INEP, 2016, p. 60).

Assim, pode-se entender que a gestão acadêmica se refere a administração dos assuntos acadêmicos tanto na dimensão institucional como apresenta Tofik (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.

Alguns estudos sobre gestão acadêmica podem ser apontados para exemplificar as temáticas abordadas na atualidade. Sachuk (1991) procura identificar em sua dissertação, por meio de entrevistas a coordenadores de cursos de graduação e chefes de departamento de uma universidade estadual do Paraná, a incongruência identificada na gestão acadêmica entre a conduta concreta e a norma prescrita que supõe regulá-la. O estudo conclui que por fatores de ordem diversa, não é possível a estrita aplicação da norma a realidade prática e que a tentativa de o fazer a todo custo, acaba por vezes desviando seus reais objetivos. Ainda o autor salienta que as normas que regulam a administração acadêmica são aplicadas de modo funcional e o apego excessivo a certos procedimentos formais resulta no surgimento do formalismo e do ritualismo.

Tanaka e Personi (2011) trataram da gestão acadêmica, analisando o papel do gestor acadêmico no interior da instituição de

ensino superior e refletindo sobre o papel do gestor acadêmico num estudo voltado para a Universidade Estadual de Goiás. O estudo discute a formação do gestor educacional e trata das competências de um gestor democrático. Um dos aspectos identificados pelo estudo foi de que o papel dos gestores fica limitado a administração interna nas instituições e não depende somente da boa vontade de seus administradores, mas das políticas educacionais públicas, estabelecidas por legislações e regulamentos específicos, que norteiam os rumos da educação superior no Brasil.

Marques (2011) aborda a gestão acadêmica discutindo as relações entre o trabalho docente e o trabalho de pesquisa. Para o autor, em decorrência da visão instrumental da ciência em um mundo concorrencial, incluindo o mundo acadêmico, a pesquisa, enquanto processo de construção do conhecimento científico no interior da universidade brasileira é a atividade de maior prestígio, sobrepondo-se à atividade docente. Aponta que há grande estímulo e até pressão externa para a publicação de pesquisas, normalmente voltadas ao ambiente externo a universidade, contudo, o mesmo não é verificado com relação ao desenvolvimento de práticas docentes inovadora. O estudo conclui que o trabalho de docência e de pesquisa possuem forte convergência e que precisa haver a utilização da pesquisa também para melhorar as práticas docentes, contudo, há necessidade de propostas de gestão acadêmica voltadas para este fim.

Guimarães (2011) em sua dissertação investiga como ocorre o processo de gestão acadêmica desenvolvido pelos coordenadores de curso de graduação em Ciências Contábeis oferecidos por Instituição de Ensino Superior (IES) públicas do Estado da Bahia, diante dos desafios para a adequação do Projeto Político-Pedagógico às Diretrizes Curriculares Nacionais.

O estudo desenvolvido por Alves e Luz Filho (2014) aborda a gestão acadêmica objetivando identificar indicadores de inovação e práticas criativas em IES, localizadas na Região Sul do País, que obtiveram o conceito máximo no Índice Geral de Curso (IGC), em 2011, conforme publicação do INEP/Ministério da Educação (MEC), com base nos relatórios de auto avaliação institucional, publicados dos sites das instituições. Considerando os indicadores de inovação e práticas criativas mapeadas o estudo levanta ideias sobre o que pode contribuir para que as IES brasileiras obtenham conceito máximo no índice geral de curso (IGC), um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. Os autores relacionaram o

resultado do IGC com o nível de qualidade da gestão acadêmica nas instituições de ensino superior.

Rodriguez-Ponce e Pedraja-Rejas (2015), em estudo realizado em quatro instituições universitárias chilenas apresentam que a gestão acadêmica engloba o ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão o que classificam como dimensões da gestão acadêmica. O estudo associa a gestão acadêmica ao nível de qualidade das instituições de ensino superior e aponta que a gestão acadêmica varia de acordo com os recursos, processos de promoção do nível de qualidade e resultados de acordo com o nível de qualidade das universidades.

Lavor, Andriola e Lima (2016) realizaram um estudo na Universidade Federal do Ceará (UFC), em que procuraram avaliar a relação do nível de qualidade da gestão acadêmica nos cursos de graduação com os resultados do Conceito Preliminar de Cursos (CPC) e a associação entre o desempenho das coordenações dos cursos de graduação e os resultados do CPC. No estudo foram avaliados 35 cursos de graduação da UFC e os resultados obtidos indicaram aspectos importantes sobre o desempenho da gestão acadêmica, que podem contribuir para o desenvolvimento de novos modelos de gestão. A gestão acadêmica foi analisada sob a ótica das contribuições da coordenação de curso para o conhecimento do Projeto Pedagógico do Curso por parte dos discentes, para o estímulo dos alunos na participação em eventos acadêmicos; para o esclarecimento dos alunos sobre a importância de participar do Exame Nacional de Desempenho Estudantil (ENADE) e outros aspectos tratando da relação docente-discente.

O Quadro 1 - Síntese de exemplos de trabalhos que tratam de gestão acadêmica, apresenta uma síntese desses estudos:

Quadro 1 – Síntese de exemplos de trabalhos que tratam de gestão acadêmica

Autores	Título	Objetivo do Estudo
Sachuk (1991)	Funções formais e reais na administração acadêmica: um estudo multicaso na FUNIOESTE, 1991.	Busca apontar incongruências identificadas na gestão acadêmica entre a conduta concreta e a norma prescrita que supõe regulá-la.
Guimarães (2011)	Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso.	Verificar como ocorre o processo de Gestão Acadêmica desenvolvido pelos coordenadores de Curso de Graduação em Ciências Contábeis diante dos desafios para a adequação do Projeto Político-Pedagógico às Diretrizes Curriculares Nacionais
Marques (2011)	Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade	Destacar a importância da pesquisa no âmbito do ensino e sua necessidade para uma prática renovadora do ensino.
Tanaka e Pessoni (2011)	A Gestão do ensino superior: o gestor e seu papel	Refletir sobre o papel do gestor acadêmico desenvolvido no interior das instituições de ensino superior.
Alves e Luz Filho (2014)	Qualidade da gestão acadêmica em instituições de ensino superior: um estudo para identificar os indicadores de inovação e práticas criativas em IES com conceito máximo no IGC	Identificação de indicadores de inovação e práticas criativas em IES, localizadas na Região Sul do país.
Rodríguez-Ponce e Pedraja-Rejas (2015)	Estudio Exploratorio De La Relación Entre Gestión Académica Y Calidad En Las Instituciones	Relacionar a gestão acadêmica com a qualidade Institucional.
Lavor, Andriola, Lima (2016)	Avaliando o Impacto da Qualidade da Gestão Acadêmica no Desempenho dos Cursos de Graduação.	Avaliar se o desempenho das coordenações de curso de graduação teria algum impacto nos resultados dos cursos junto ao MEC.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A partir dos estudos levantados sobre gestão acadêmica é possível relacioná-los a gestão de cursos de graduação. Pode-se observar nos exemplos apresentados que os estudos voltados à gestão acadêmica de maneira geral acabam abordando aspectos da gestão dos cursos de graduação e do papel desempenhado pelo coordenador.

2.1.1 Gestão de Curso de Graduação e o Papel do Coordenador de Curso

Os temas presentes nos estudos sobre gestão acadêmica ajudam a compreender a gestão de curso de graduação e o papel do coordenador de curso. Como quem executa a gestão do curso de graduação é o coordenador cabe discorrer sobre o papel dele na gestão.

Segundo Mintzberg (1990)³ gestor é aquela pessoa a cargo de uma organização ou subunidade. Ao realizar estudo sobre os papéis gerenciais, o autor verificou o que os gestores realmente executavam no exercício de suas funções, e concluiu que diferente do enfoque clássico as atividades dos gestores não poderiam ser definidas ou enquadradas somente entre planejar, organizar, coordenar ou controlar. Para Mintzberg (1990), os gestores desempenham dez papéis agrupados em: Papéis Interpessoais, Informacionais e Decisionais.

Com relação aos papéis interpessoais, o gestor pode assumir o papel representativo em que cumpre deveres de representação e cerimonial de sua unidade/organização; de líder como responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade, de contato ou ligação relacionando-se horizontalmente e até externamente a instituição, fora de sua cadeia vertical de comando.

Dentre os papéis informacionais estão o de monitor quando o gestor busca por informações em seu ambiente, contatos de ligações e subordinados, de disseminador quando fornece a sua equipe informações privilegiadas para as quais não teriam acesso de outra forma; como porta-voz ao repassar informações para fora de seu setor/unidade.

Por fim, os papéis decisoriais compreendem os papéis de empreendedor quando busca e apresenta inovações para a melhoria de sua unidade podendo ser em resposta a mudanças externas; o de solucionador de distúrbios quando age em resposta a um evento externo; o de alocador de recursos ao definir quem ficará com o quê; o de negociador que gasta um tempo considerável em negociações.

Mintzberg (1990) salienta que nem todo gestor irá atuar igualmente em todos os papéis. O desempenho em cada um dos papéis

³ O trabalho de Mintzberg (1990) é uma reimpressão de seu artigo originalmente publicado em HBR July-August 1975. Foi efetuada consulta a tradução dos termos utilizados para a descrição dos Papéis do Gestor (originalmente “The Manager’s Roles”) feita por Escrivão Filho(1995).

depende principalmente do tipo de atividade que a organização exige de seu cargo.

Os cursos de graduação são organizados para promover a formação de profissionais, dentro de estruturas próprias que são gerenciadas por coordenadores de curso que têm a responsabilidade de transformar em ações concretas os objetivos organizacionais (CRUZ, 2008). Para Marcon (2008, p. 1) “a coordenação de um curso de graduação é uma função administrativa com dimensões acadêmicas, pedagógicas e científicas no campo profissional correspondente ao curso”. Piazza (1997, *apud* SANT'ANA, 2014, p. 37) preconiza, em seu estudo, três classificações para a função de coordenação de Curso: Coordenação Gestora (atividades administrativas); Coordenação de Disciplinas (organização do plano curricular); e Coordenação Pedagógica (integrar e orientar o processo pedagógico e afins).

Com relação a relevância das atividades administrativas na gestão dos cursos de graduação cabe salientar o que apresenta Russo (2004), alertando que as tarefas administrativas precisam ser consideradas como meios necessários para garantir a realização das finalidades educacionais e criar condições de funcionamento das ações pedagógicas, mas não têm precedência sobre as ações pedagógica.

É preciso considerar que a coordenação dos cursos possui ligações com outros níveis hierárquicos conforme apresenta Cruz (2008, p. 17) “planejar a organização e a estrutura de um curso superior é tarefa da coordenação e precisa considerar a relação com as instâncias que compõem outros níveis na hierarquia da universidade”.

Ainda, Lavor, Andriola e Lima, (2016), apontam que a administração superior das universidades federais brasileiras segue as deliberações do governo federal que se refletem em cargos, como por exemplo: o cargo de coordenador de curso de graduação, para o qual não se precisa se a função seria administrativa, pedagógica ou pedagógica e administrativa.

Para Cruz (2008), no trabalho de gestão de cursos os coordenadores não têm total autonomia no exercício de práticas administrativas. A tomada de decisão envolve tipos de decisões diferenciadas, algumas em que o gestor do curso tem autonomia para tomar posições em nome do curso, outras demandam decisões colegiadas, caracterizadas pela participação de professores e alunos. Ainda, o gestor encontra limites estipulados em documentos oficiais de órgãos superiores e da própria universidade.

A regulação institucional como elemento que afeta a gestão dos cursos de graduação também é apontada por Legutcke; Scabar (2013, p.

98) “refere-se a documentos internos que orientam para o cumprimento regular das atividades acadêmicas”. Na perspectiva de elementos que afetam a gestão dos cursos de graduação as autoras também mencionam o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, objetiva a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (BRASIL, 2004).

Para Scaglione e Nitz (2013, p. 43) por meio do Sinaes o Ministério da Educação

aplica a mesma metodologia em diferentes instituições e produz conceitos – Exames Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE), Indicador de Diferenças entre o Desempenho Esperado e Observado (IDD), Conceito Preliminar do Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC) que tem finalidade de medir a qualidade.

Complementarmente Scaglione e Nitz (2013) destacam que a sociedade acaba por compreender tais índices como valores absolutos de qualidade e a gestão dos cursos de graduação acaba tendo que encontrar maneiras de reconhecer e manter seus cursos dentro do nível de qualidade esperado pela sociedade e pelo governo.

Especificamente, com relação à avaliação de cursos de graduação cabe destacar que o instrumento de avaliação de cursos do INEP tem como sua primeira dimensão de avaliação a organização didático-pedagógica em que considera como indicadores em linhas gerais o contexto educacional, as políticas institucionais no âmbito dos cursos, os objetivos do curso, o perfil profissional do egresso, a estrutura curricular, os conteúdos curriculares, a metodologia, o estágio curricular supervisionado, atividades complementares, apoio ao discente, ações decorrente dos processos de avaliação do curso, procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem, número de vagas previstas/implantadas, participação dos discentes no acompanhamento e na avaliação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) (INEP, 2016).

Os aspectos apontados demonstram que apenas no tocante ao atendimento de questões legais a gestão dos cursos de graduação já possui um conjunto significativo de ações a serem realizadas. Para poder atender todas as exigências que recaem sobre a gestão de cursos, estudos apontam que é necessário o estabelecimento de algumas rotinas. Cruz

(2008) salienta que administrar rotinas é um dos comportamentos que constituem o trabalho de gestão de cursos, que as rotinas fazem parte do cotidiano dos cursos e da agenda dos coordenadores de graduação e exigem um mínimo de padronização.

Uma das áreas que tem relação direta com a gestão de curso de graduação e exemplifica a necessidade de estabelecimento de rotinas é a área de registro acadêmico que conforme destacam Legutcke e Scabar (2013, p.90), “é responsável pela sistematização e organização dos controles e registros, que devem além de atender às exigências legais comprovar e subsidiar ações estratégicas que são fundamentais para a tomada de decisão na esfera da gestão acadêmica e administrativa”.

Para Juliatto (2001, p. 3) conforme citado por Cruz (2008 p. 42 e 43),

A universidade possui, Estatuto, Regimento, um conjunto de soluções, regulamentos e normas, que incluem sistemas e processos, relatórios e calendários, prazos e horários a serem cumpridos. A maior parte dos problemas que surgem na administração acadêmica tem sua origem no não cumprimento desses dispositivos. É preciso não só fazer funcionar os mecanismos administrativos, mas, principalmente, torná-los mais ágeis. O curso está sob a responsabilidade do seu diretor, portanto cabe a ele a gestão, eu diria mais, diria a boa e integral gestão do curso. Se o curso vai bem, não há nenhum problema em que ele assuma os méritos, porém, se vai mal, que assuma também a responsabilidade.

Marra e Melo (2003) destacam que a burocracia, incluindo as normas presentes no estatuto e no regimento da universidade, apresenta características de dualidade, se de um lado servem como balizadores nas decisões e práticas gerenciais, protegendo os gerentes de possíveis erros, em outra ponta a burocracia em excesso torna as decisões e os processos mais morosos, tirando a agilidade da atuação gerencial, deixando tudo muito amarrado.

Marcon (2008) ao investigar o comportamento de coordenadores de curso de graduação identificou que atividades de rotina, tanto semanal quanto periódicas, de natureza burocrática, são variadas e demandam tempo do trabalho do coordenador. Ainda, a autora ressalta que o tempo para o desenvolvimento de atividades de

natureza gerencial, fica comprometido. Uma questão evidenciada pelos coordenadores de curso de graduação nesse estudo foi a não uniformidade de procedimentos utilizados diante de dificuldades.

Cruz (2008) destaca ainda a tomada de decisão como papel do coordenador que além de conhecer a legislação precisa de uma visão estratégica para tomar decisões que têm abrangência sobre o funcionamento do curso. A autora salienta que algumas decisões precisam ser tomadas conjuntamente em reuniões com pautas definidas, discussões amplas sobre os assuntos, cabendo ao gestor do curso a tomada de decisão, feita sob a forma compartilhada. De todo modo o coordenador irá selecionar os temas levados para as reuniões, coordenar as contribuições e o debate, o controle do tempo para explorar o assunto com a amplitude necessária.

O coordenador de cursos de graduação também atua nas relações interpessoais, Lavor, Andriola, Lima (2016) destacam que cabe ao coordenador de curso articular as políticas específicas que garantam as condições necessárias para execução das atividades acadêmicas, bem como, ser o interlocutor entre os alunos e a alta administração da organização.

Assim, cabe considerar que dada a sua importância institucional e atuação diversificada o exercício da gestão de cursos de graduação necessita de mecanismos de fortalecimento como por exemplo uma preparação prévia para o cargo, pessoal e ferramentas administrativas de apoio.

Em estudo realizado por Sudan (2010) que analisa as coordenações de curso de graduação na Universidade Federal de São Carlos, é apontado que pode haver uma carência de conhecimentos específicos da função, sobretudo se não houver experiência anterior pelo fato da função ser exercida por profissionais de diferentes áreas e formações, para o que a autora destaca que:

de cada dez coordenadores de curso, sete deles, cursou o bacharelado, o que indica uma carência básica para o exercício da coordenação, já que a questão do projeto pedagógico e sua gestão, não está contemplada nos cursos de bacharelado na graduação (SUDAN, 2010, p.69).

Outro fator que fortaleceria a gestão de curso de graduação seria ou auxílio de pessoal de apoio para que o coordenador de curso pudesse

dispor do tempo necessário para realização de atividades de cunho gerencial (MARCON, 2008).

Assim, cabe a gestão do curso de graduação a movimentação de ações em relação aos aspectos apresentados, além das relações formais e informacionais estabelecidas no âmbito institucional e na relação coordenador e comunidade acadêmica.

Feita a apresentação dos estudos envolvendo a gestão de curso de graduação e o papel do coordenador, que apontam a realização de atividades de rotina como relevantes no cotidiano desses gestores, a próxima seção tratará do uso de manuais como ferramenta voltada à racionalização de atividades administrativas.

2.2 MANUAIS

Os manuais são instrumentos utilizados para a racionalização de uma determinada atividade, compostos de normas, instruções e procedimentos de rotina com duração relativa, uma vez que devem ser revistos e adequados quando ocorrem mudanças em algum dos aspectos que os integram, ou seja, precisam acompanhar o contexto organizacional (ARAÚJO, 2007; CURY, 2007 ; OLIVEIRA, 2007).

Para Oliveira, (2007, p. 361) “Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa”. Na visão de Cury (2007) os manuais são documentos elaborados com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo um instrumento de racionalização de métodos e aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação.

Ainda, Araújo (2007, p. 123) destaca que “o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações disposta de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador da gestão de processos”. “Os manuais devem ser encarados como um instrumento executivo-normativo cuja utilidade está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer das matérias que os integram”. (CURY, 2007, p. 427).

A utilização de manuais é objeto de críticas por ser vista como inibidora ou limitadora do processo de criatividade, por estar baseada no seguimento de normas e procedimentos, contudo, há momentos em que são necessárias ações mais restritivas que exigem a observação de certos

comportamentos funcionais e organizacionais e o manual vale como um instrumento permanente de consulta (ARAÚJO, 2007).

Para que os manuais representem uma instrumentalidade a serviços da efetividade organizacional devem estar permanentemente submetidos a análise e avaliação dos responsáveis por seu gerenciamento e dos usuários (CURY, 2007).

Utilizando conceituações de Araújo (2007), Cury (2007) e Oliveira (2007) serão apresentados aspectos inerentes à utilização de manuais, tais como, aspectos básicos na utilização de manuais administrativos, vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos, fases básicas de elaboração dos manuais administrativos e atualização e avaliação dos manuais administrativos.

2.2.1 Vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos

Considerando que o manual administrativo é apenas uma ferramenta auxiliar e não uma solução para os problemas administrativos da organização, seu uso apresenta vantagens e desvantagens. Assim, ao se pensar na elaboração de um manual de orientações é preciso avaliar as vantagens e desvantagens mais comuns apresentadas por este instrumento. Com relação às vantagens pode-se considerar que os manuais administrativos:

- Correspondem uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa;
- Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;
- Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizar a terminologia técnica básica do processo administrativo. Com isso possibilitam a normatização das atividades administrativas;
- Possibilitam a adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais da empresa;
- Evitam discussões e equívocos, muito frequentes nas empresas em que não se estabeleceu a versão oficial sobre temas

suscetíveis de pontos de vista conflitantes;

- Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa;
- Possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa;
- Representam uma restrição para a improvisação inadequada que aparece na empresa nas mais variadas formas;
- Aprimoram o sistema de autoridade da empresa, pois possibilitam melhorar delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos que saem da rotina normal, ou seja, o controle por exceção;
- Representa um instrumento que pode elevar o moral dos funcionários, pois possibilita que os mesmos tenham melhor visão de sua representatividade na empresa;
- Representam um elo importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionalizados;
- Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito; e
- Representam um legado histórico da evolução administrativa da empresa; (OLIVEIRA, 2007, p. 363).

Com relação as principais desvantagens do uso de manuais administrativos o autor apresenta:

- Constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
- Sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz paralelamente,

sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;

- O custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custos versus benefício identificado pela empresa;
- Quando não são atualizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente sua validade;
- São em geral, pouco flexíveis;
- Incluem, somente, os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cujas vigência e importância para o dia a dia da empresa são muito grandes;
- Quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas;
- Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e a criatividade individuais; e
- Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada. (OLIVEIRA, 2007, p. 363).

Apresentadas as vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos segue-se aos requisitos básicos para utilização de manuais.

2.2.2 Requisitos básicos para utilização de Manuais

A elaboração de instrumentos de orientação como os manuais requer uma justificativa organizacional que demonstre sua necessidade e relevância. Os requisitos básicos para a utilização de manuais administrativos são apontados por Oliveira, (2007, p. 363):

- Necessidade real e efetiva da empresa;

- Diagramação estruturada e adequada para sua finalidade;
- Redação simples, curta, eficiente, clara e inteligível, bem como índice ou sumário;
- Instruções autênticas, necessárias e suficientes;
- Distribuição a todos os funcionários que dele necessitem;
- Racional, adequada e aprimorada utilização pelos usuários dos sistemas abordados no manual;
- Adequada flexibilidade; e um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição.

Segundo Araújo (2007, p. 122) “é geralmente aceito que indicadores para o uso de manuais estão ligados aos processos de divulgação, coordenação, análise e treinamento”. Quando a divulgação pode ser entendida pelo desejo do fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade frente à organização, já a coordenação se refere ao fato de diferentes setores poderem atuar de forma coordenada, a análise se refere ao pré-estudo técnico que visa à melhor gestão e o treinamento está relacionado às vantagens da adoção do manual para fins de treinamento.

O roteiro básico para a elaboração do manual administrativo deve conter uma análise preliminar que considere, entre outros os seguintes aspectos de acordo com Oliveira (2007, p. 364) e Cury (2007, p. 429):

- Identificação dos sistemas a serem considerados;
- Seleção dos sistemas e subsistemas;
- Seleção dos tópicos, assuntos ou matérias,
- Estudos dos campos dos problemas;
- Pesquisa e classificação das fontes de informações;
- Reconhecimento e definição dos problemas;
- Diferenciação dos diversos elementos dos problemas;
- Análise esquemática dos problemas identificados;

- Avaliação dos critérios e padrões de avaliação dos problemas;
- Apreciação e avaliação dos fatores dos problemas;
- Avaliação dos dados recolhidos;
- Reunião, ordenação e análise de registros, fatos e informações recolhidos;
- Ensaio de possíveis soluções;
- Ordenação e sistematização da exposição dos processos, dados e informações; e
- Escolha do estilo, forma de apresentação e redação

Ainda, Oliveira (2007) e Cury (2007) destacam que a preparação de um manual deve respeitar alguns aspectos tais como o reconhecimento pela alta administração da necessidade da elaboração de manuais, o estabelecimento de títulos e finalidades, fixação de objetivo específico de cada manual e seu respectivo conteúdo; atribuição de responsabilidades pelo preparo e atualização de cada manual, critérios sobre o uso e a quem se destina.

Araújo (2007) apresenta as seguintes estratégias para manualização:

- a) itemizar os modelos manualizados: antes da aplicação do modelo é necessário que sejam itemizados os vários tipos de manual que a organização demanda. Essa etapa deve ser cumprida de acordo com informações já existentes sobre a estrutura e funcionamento e outras informações a serem coletadas junto à gerência e demais pessoas da própria gerência;
- b) qualificar a manualização: qualificação, detalhamento do que será manualizado ou seja, serão selecionados os modelos de acordo com as demandas apresentadas;
- c) elaborar o manual: é a colocação em prática dos estudos realizados anteriormente e dependerá do modelo escolhido;

- d) distribuição do manual: forma de distribuição do manual deve respeitar uma formalidade que enfatize a importância da sua utilização, segundo Araújo (2007, p. 133) “[...] a entrega do manual deve ser feita pela própria gerência”.

2.2.3 Tipos de manuais

Segundo Cury (2007) não existe um modelo de manual que possa atender ao interesse de qualquer tipo de organização, por isso, cada organização terá que adotar o modelo que emergirá de um diagnóstico situacional de suas necessidades dentro da lógica contingencial.

Segundo Oliveira (2007, p. 365) “existem alguns tipos de manuais administrativos que atendem a diferentes tipos de necessidade da empresa”

A classificação apresentada por Oliveira (2007) e Araújo, (2007) contemplam modelos de manuais com finalidades e conteúdo apresentados no Quadro 2 – Tipos de modelos, finalidade e conteúdo de manuais da seguinte forma:

Quadro 2 - Tipos de modelos, finalidade e conteúdo de manuais

Tipo de manual	Objetivo	Finalidade	Conteúdo
Organização (de funções)	Tem como escopo a própria organização. Caracterizar os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos ou unidades organizacionais e estabelecer e definir os deveres e as responsabilidades correlacionados a cada uma das unidades organizacionais.	Estabelecer as várias unidades organizacionais, identificar o plano organizacional incluindo filosofia de gestão e atuação, níveis de autoridade e responsabilidade em cada unidade organizacional, o sistema de comunicação entre as diversas unidades organizacionais, estruturar o processo decisório básico a ser respeitado, fazer com que as informações sejam elaboradas em conformidade com as políticas, estratégias e objetivos organizacionais, servir de base para avaliação do plano organizacional estabelecido	Os conteúdos que devem fazer parte do manual de organização são: estabelecimento dos objetivos gerais e setoriais, organograma geral e organogramas parciais, relação das funções principais a serem executadas pelas unidades organizacionais, relação de linha e de assessoria, níveis hierárquicos e amplitude de controle, grau de autoridade e poder de delegar, aspectos de centralização e descentralização, interação com o sistema de comunicação e interação com o sistema de informações e decisões;
Manual de normas e procedimentos	Descrever as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas.	Veicular instruções corretas a serem processadas por um centro de serviços, proporcionar métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços, atribuir às unidades organizacionais competência	Normas: indicação de quem ou que unidade executa ou pode executar os diversos trabalhos do processo administrativo; procedimentos: indicação de como são executados os trabalhos; formulários:

		para definição das informações que são incluídas no manual e coordenar as atividades das unidades organizacionais permitindo a consecução racional dos propósitos organizacionais.	indicação dos documentos que circulam no processo administrativo e forma de manipulação; fluxogramas; indicação dos gráficos representativos dos diversos processos descritos; e anexos contendo tabelas (contendo legenda, cabeçalho e corpo), notas explicativas numeradas e escritas abaixo do corpo das tabelas, figuras que possuam legenda e reproduções que envolvam transcrições de textos originários de documentos estranhos à empresa;
Manual de políticas e diretrizes	Apresentar diretrizes que servem de parâmetro para a tomada de decisão. Descrição detalhada e completa das políticas que devem ser seguidas nos processos de tomada de decisões que levam aos objetivos estabelecidos.	Padronizar os procedimentos das atividades da organização, criar condições para um adequado nível de delegação, dar condições para que se gaste tempo apenas com decisões que fujam do padrão normal, facilitar a concentração de esforços, criar condições para melhor avaliação do plano organizacional.	As políticas em vários níveis como: política de marketing, tecnologia, logística, recursos humanos, produção e finanças.
Manual de instruções especializadas	Definem normas, diretrizes e detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática. Agrupar normas e instruções de aplicação específica a determinado tipo de atividade ou tarefa (quando o número de funcionários que podem utilizá-lo é suficientemente grande para justificar sua preparação)	Possibilitar melhor treinamento e capacitação a determinado grupo profissional, bem como servir de um guia de trabalho e consulta.	Informações sobre os objetivos básicos, informações básicas sobre o cargo e a função, relação das tarefas básicas, interação dessas tarefas básicas com as tarefas de outros cargos e funções, instruções básicas para a execução das tarefas e instruções básicas para avaliação das tarefas
Manual do empregado	São importantes em empresas de médio e grande porte (utilizados mais nos níveis intermediários e inferiores da organização).	Proporcionar ao novo funcionário o rápido entendimento da organização, bom clima e interação com a organização, explicitar deveres e direitos e facilitar posterior treinamento.	
Manual de finalidade múltipla	Possuir um único manual, que atenda aos vários aspectos considerados pelos demais tipos de manuais, geralmente isso ocorre devido ao volume de atividades, número de empregados e simplicidade da estrutura organizacional;	Informar os funcionários sobre variados aspectos da organização e servir como base de treinamento e avaliação do plano organizacional;	Deve ter aspectos como: título, índice, prefácio de apresentação do manual, histórico da organização, aspectos básicos da organização e funcionamento, unidades organizacionais, funções, autoridades e responsabilidades, regulamento interno, equipamentos disponíveis e sua manutenção, observações sobre pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2007) e Araújo (2007)

2.2.4 Estrutura de um manual

A estrutura do manual pode variar de acordo com o tipo e tamanho de manual que se pretende desenvolver. De acordo com Oliveira (2007, p. 372), “normalmente, um manual contém as seguintes partes básicas: índice numérico ou sumário; apresentação; instruções para uso; conteúdo básico; apêndice ou anexo; glossário; índice temático; e bibliografia”

O Quadro 3 – Estrutura de manuais, apresenta as estruturas que compõem os manuais e suas respectivas descrições.

Quadro 3 – Estrutura de manuais

Estrutura	Descrição
Índice numérico ou sumário	Índice básico com a indicação do assunto e do número de página, objetiva permitir a rápida localização da informação.
Apresentação	Enfoca o objetivo do manual, importância do respeito e observância do seu conteúdo.
Instruções para uso	Informações que facilitem o uso do manual, tais como: disposição do conteúdo básico, princípios em que se baseiam os capítulos, sistema de codificação utilizado, utilização dos apêndices, glossário, índice temático, a forma de atualização e modificações efetuadas, a consulta de pontos não considerados ou que não estejam suficientemente explicitados.
Conteúdo básico	Parte do manual que possui todo o conteúdo principal, a razão de ser do manual
Apêndice ou anexo	Representam documentos que não devem constar da parte de conteúdo básico para evitar possível quebra de clareza na leitura, normalmente tratam-se de formulários, fluxogramas, organogramas e gráficos por exemplo.
Glossário	É uma espécie de dicionário de termos técnicos que serve para homogeneizar a conceituação dos termos básicos utilizados no manual. Os termos são colocados em ordem alfabética.
Índice temático	Conjunto de temas relativos ao assunto do manual e sua localização ao longo do manual.
Bibliografia	Lista das referências bibliográficas citadas no texto.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2007)

2.2.5 Fases da elaboração de um manual administrativo.

Segundo Oliveira (2007) na elaboração dos manuais devem ser seguidos alguns procedimentos que são basicamente padrão, o autor apresenta o modelo de fases apresentados no Quadro 4 – Fases de elaboração de manuais.

Quadro 4 - Fases de elaboração de manuais

Fases de Elaboração do Manual	Aspectos básicos
Definição do objetivo do Manual	Definição da razão de ser do manual, irá nortear todas as demais fases.
Escolha dos responsáveis pela preparação	Definição do perfil técnico-comportamental dos profissionais que irão trabalhar na elaboração do manual.
Análise preliminar na Empresa	Fase de contato com os futuros usuários do manual e de análise de toda a documentação que permita um conhecimento global da organização.
Planejamento das Atividades	Fase de sustentação do desenvolvimento do trabalho. Planejamento do trabalho no tempo com a definição da qualidade de informação a ser levantada, das fontes de informação, dos colaboradores e materiais necessários.
Levantamento de Informações	Utilização de técnicas como: entrevistas, observação direta, questionário e análise de documentação. É final é importante efetuar uma análise para levantar a relevância e veracidade da informação.
Elaboração propriamente dita	Deve ser definida a redação, diagramação, formato, codificação, impressão, encadernação e teste piloto.
Distribuição	Definição dos destinatários do manual e da forma de oficializar a entrega.
Instrução aos usuários	Pode ser efetuada pelos elaboradores do manual, pelas chefias dos usuários ou por um setor de treinamento. Uma forma de instrução é criar situações que dependam das orientações do manual e mostrar aos usuários como encontrá-las e utilizá-las.
Acompanhamento do uso	Deve ser feita de forma sistemática e contínua, utilizando-se de técnicas de verificação como entrevistas, observações e utilização de registros estatísticos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2007)

Ainda, é importante considerar que sempre que necessário os manuais devem ser revistos para que possam manter a sua validade.

Neste sentido, Oliveira (2007) indica três situações básicas de adequação dos manuais administrativos: revisão, reemissão e cancelamentos.

2.2.6 Avaliação dos Manuais Administrativos

A avaliação dos manuais administrativos é importante para verificação de sua relevância, importância e sua adequação à realidade dos usuários, Oliveira (2007), apresenta uma lista de controle que pode auxiliar na avaliação de manuais administrativos. Cabe destacar os aspectos mais relevantes como a frequência com que é consultado, em que casos é consultado, se contém instruções para sua utilização se são compatíveis e se contém exemplos ilustrativos, se os temas do corpo principal foram distribuídos com uma ordem lógica, está sempre atualizado, qual o procedimento de atualização adotado, quem são os responsáveis pela atualização, se foi previsto espaço em branco suficiente para permitir a anexação de novos parágrafos, se existe número suficiente de exemplares, se desde que o manual entrou em vigência foram observadas mudanças positivas na forma de execução das atividades, se o conteúdo do manual fornece as soluções de todas as situações que se apresentam ou é necessário interpretar soluções por analogia.

Com relação a estudos que corroboram para o uso de manuais pode-se destacar: Freitas e Guareschi (2012, p. 67) que estudaram a utilização de um manual de eventos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e concluíram que a partir da “aplicabilidade do manual, observou-se uma melhoria na realização dos eventos, maior interação entre os setores envolvidos com dialogo e participação efetiva dos servidores destes setores”.

Matsuda et al. (2010, p. 121) em estudo realizado sobre a utilização de manual na área de enfermagem afirmam que “[...]o Manual e os elementos que o compõe facilitam a inserção dos novos membros no ambiente de trabalho e também direcionam as ações dos trabalhadores.”

Estando apresentados os assuntos inerentes a utilização de manuais será finalizada a abordagem teórica que fundamenta o estudo, passando-se a seção que tratará do caminho metodológico a ser percorrido para consecução dos objetivos propostos pela pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização do estudo. Inicialmente, efetua-se a caracterização da pesquisa apontando-se sua classificação quanto aos fins e quanto aos meios, apresentando-se na sequência a abordagem da pesquisa. Por fim, para a delimitação do estudo são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Andrade (2005, p.129) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Nesse sentido utilizando-se os critérios de Vergara (2013), a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins é descritiva e aplicada. Descritiva, pois visa descrever a atuação e práticas dos coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial a partir da realidade da UFSC. Conforme Vergara (2013, p.42) “ a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, além de estabelecer correlação entre as variáveis. E, aplicada pois, objetiva resolver um problema concreto, a proposição de um manual para auxiliar os coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial na UFSC. Segundo Vergara (2013, p.42) “ a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos”.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002, p.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, na elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa foram utilizados em livros, dissertações, teses, monografias, artigos científicos, revistas e redes eletrônicas que abordavam gestão universitária, gestão acadêmica, gestão de cursos de graduação presencial, o papel coordenador de cursos de graduação e a manualização. O acesso a esses materiais ocorreu por meio de consulta e empréstimos na Biblioteca Central da UFSC e na Biblioteca da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), além da consulta e pesquisa por meio eletrônico.

“A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes” (GIL, 2002, p. 45). A pesquisa documental neste estudo, voltou-se a Leis Federais, Resoluções, Estatuto e Regimento Geral da UFSC. Destacam-se a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1996), a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências. (BRASIL, 2004), o Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007), a Resolução nº 17/CUn/97 que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC (UFSC, 1997), e a Resolução 018/CUn/2004 que altera os artigos 10 e 11 da Resolução nº17/CUn/97. (UFSC, 2004).

Foram consultados os seguintes documentos institucionais: o Estatuto da UFSC, aprovado pelo Conselho Universitário, em sessão realizada no dia 3 de novembro de 1978 - Resolução nº 065/78, e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, por meio da Portaria nº 56, de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer do nº 779/CFE/81)⁴. seu Regimento Geral, - Resolução nº 065/78⁵, o Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015c), o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 – 2019 (UFSC, 2015b).

Por fim, pelo fato da pesquisa estar circunscrita a um órgão público específico - UFSC e ter caráter de profundidade e detalhamento em relação à gestão acadêmica e à gestão de cursos na realidade da UFSC se trata de um estudo de caso. Triviños (1987) destaca que o estudo de caso objetiva aprofundar a descrição de uma determinada realidade. Segundo o referido autor o valor do estudo de caso está em, “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que

⁴ Alterado pelas Resoluções nºs 030, 031, 032, 040, 053 de 1980; 018 029 e 038 de 1981; 059 de 1983; 039, 105 e 136 de 1984; 107, 129, 131 e 144 de 1985; 082 e 109 de 1986; 009 e 013-A de 1987; 078 de 1988; 045 de 1989; 052 de 1990; 043 de 1991; 081, 082, 095 e 106 de 1993; 48 e 80 de 1994; 011 e 026 de 1995; 032 de 1996; 04 de 1997; 021 de 2002 ; 012 de 2004; 016 de 2008; 012 de 2010; 20 de 2012; 058 e 061 de 2015; 75 e 79 de 2016.,

⁵ Alterado pelas Resoluções nºs 030, 040, 053 de 1980; 029 de 1981; 027 e 109 de 1986; 013-A e 094 de 1987; 045 de 1988; 052 de 1990; 023 e 117 de 1991; 151 de 1992; 66 de 1994; 22 e 26 de 1995; 033 de 1996; 20 de 2012; 55 e 58 de 2015; 74 e 80 de 2016

os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para encaminhamento de novas pesquisas” (TRIVIÑOS, 1987, p.111)

Com relação a abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, Vieira (2006) observa que Lüdke e André (1986) e Triviños (1987) já descreviam as análises qualitativas como essencialmente descritivas, utilizando com frequência, transcrições de entrevistas e depoimentos que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista.

Demo (2011, p.159) apresenta que:

a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.

Assim, este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para compreender a gestão dos cursos de graduação presencial por meio de uma associação do que preconiza a literatura e a legislação com a realidade prática de atuação dos coordenadores de cursos de graduação e assim identificar aspectos relevantes para a construção de um manual que auxilie os coordenadores de cursos de graduação da UFSC em suas rotinas e atuações cotidianas.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Para Triviños (1987) na pesquisa qualitativa, como é o caso desta pesquisa, o tamanho da amostra é decidido intencionalmente e não de modo aleatório. O autor salienta que essa intencionalidade pode considerar uma série de condições como por exemplo: “sujeitos que sejam essenciais segundo o ponto de vista do investigador para o esclarecimento do assunto em foco, facilidade para encontrar com pessoas, tempo dos indivíduos para a entrevistas, etc.” (TRIVIÑOS, 1987, p.137).

Neste estudo os sujeitos da pesquisa foram definidos de acordo com critérios estabelecidos pela própria pesquisadora, sendo que o traço comum entre os sujeitos é o envolvimento com a gestão acadêmica da UFSC em especial com as Coordenadorias de Cursos de Graduação Presencial. Ainda, por uma limitação de tempo para a conclusão da

pesquisa e de recursos para a realização de viagens a pesquisa ficou restrita ao *campus* Florianópolis.

Assim, foram definidos como sujeitos da pesquisa os Coordenadores de Curso de graduação presencial da UFSC *campus* Florianópolis, gestores ligados a Gestão Acadêmica que tenham envolvimento com os coordenadores de cursos a saber, o Pró-Reitor de Graduação e os Diretores do Departamento de Administração Escolar. Ainda foram selecionados como sujeitos os Técnicos Administrativos que trabalham nas secretarias de coordenadorias dos cursos de graduação presencial.

O *campus* de Florianópolis está dividido em onze unidades de ensino nas quais estão distribuídos 86 cursos de graduação presencial conforme apresentado no Quadro 5 – Distribuição dos cursos de graduação presencial por unidade de ensino no *Campus* UFSC - Florianópolis.

Quadro 5 - Distribuição dos cursos de graduação presencial por unidade de ensino no *Campus* UFSC- Florianópolis

Unidade de Ensino	Quantidade de Cursos de Graduação Presencial
Centro de Ciência Agrárias – CCA	4
Centro de Ciências Biológicas – CCB	3
Centro de Ciências da Educação – CED	5
Centro de Ciências da Saúde – CCS	6
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas – CFM	8
Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	1
Centro de Comunicação e Expressão – CCE	22
Centro de Desportos – CDS	2
Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH	15
Centro Socioeconômico – CSE	5
Centro Tecnológico- CTC	15

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFSC (2015c)

Na impossibilidade de contemplar todos os sujeitos por uma questão de limitação de tempo para a realização da pesquisa, no que se refere aos coordenadores de curso de graduação presencial, buscando-se contemplar todas as unidades de ensino e considerando-se que o número de alunos matriculados é relevante para a gestão dos cursos de graduação presencial, os sujeitos foram selecionados utilizando-se como critério o número de alunos matriculados, sendo selecionado o curso que apresentasse maior número de alunos matriculados. Outro critério

considerado para a seleção do coordenador foi de que tivesse pelo menos um ano de experiência na função, de modo que já tivesse experimentado diferentes situações de demandas cotidianas. Dessa forma, nas coordenações em que o coordenador já estava há pelo menos um ano na função foi entrevistado o coordenador atual, nos casos em que o coordenador não tinha esse período de experiência na função, foi selecionado um antecessor que atendesse os critérios estabelecidos, o critério utilizado para escolha nesses casos foi a acessibilidade. Assim, foram selecionados um total de onze coordenadores de curso de graduação presencial. Os cursos foram selecionados, conforme descrição apresentada no Quadro 6 - Cursos selecionados por unidade de ensino.

No departamento de administração escolar foram entrevistados o Diretor que ocupa a função atualmente e o seu antecessor, pois o Diretor antecessor possui vasta experiência na gestão acadêmica da UFSC, por este motivo, foram escolhidos 2 gestores no departamento de gestão escolar. No tocante aos técnico-administrativos que atuam nas secretarias de curso foi selecionado um técnico-administrativo de cada uma das secretarias dos cursos selecionados para a escolha do coordenador de curso. O critério utilizado nesse caso, para as secretarias que contavam com a atuação de mais de um técnico-administrativo, foi a acessibilidade.

Quadro 6 - Cursos selecionados por unidade de ensino

Unidade de Ensino	Curso com maior nº de alunos matriculados	Nº de alunos matriculados em 2015
Centro de Ciência Agrárias – CCA	Agronomia	571
Centro de Ciências Biológicas – CCB	Ciências Biológicas	406
Centro de Ciências da Educação – CED	Pedagogia	369
Centro de Ciências da Saúde – CCS	Medicina	672
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas – CFM	Química (Bacharelado)	335
Centro de Ciências Jurídicas – CCJ	Direito	989
Centro de Comunicação e Expressão – CCE	Design	639
Centro de Desportos – CDS	Educação física (Licenciatura)	263
Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH	Psicologia	480
Centro Socioeconômico – CSE	Administração	930
Centro Tecnológico- CTC	Engenharia Civil	653

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFSC (2015c)

No intuito de facilitar a operacionalização da pesquisa, os sujeitos foram agrupados da seguinte forma: Grupo C (Coordenadores de Curso de Graduação), Grupo G (Gestores ligados à Gestão Acadêmica) e Grupo T (Técnicos Administrativos atuantes nas secretarias das coordenadorias dos cursos selecionados)

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para a realização dessa pesquisa, fez-se inicialmente uma codificação dos cursos pesquisados, na sequência os sujeitos foram classificados em três grupos C, G e T. O primeiro momento da entrevista buscou identificar fatores que trouxessem uma caracterização dos sujeitos pesquisados, além das que foram previamente estabelecidas no critério de escolha. Para tanto, procurou-se identificar o tempo de vínculo com a instituição, o tempo de experiência na função e experiências pretéritas em outras funções e funções de gestão na UFSC. O Quadro 7 - Codificação dos Cursos Pesquisados - traz a codificação dos cursos que serviu de suporte para a codificação dos sujeitos.

Quadro 7 - Codificação dos Cursos Pesquisados

Unidade de Ensino	Curso	Código do Curso
CCA	Agronomia	C1
CCB	Ciências Biológicas	C2
CED	Pedagogia	C3
CCS	Medicina	C4
CFM	Química	C5
CCJ	Direito	C6
CCE	Design	C7
CDS	Educação física	C8
CFH	Psicologia	C9
CSE	Administração	C10
CTC	Engenharia Civil	C11

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, foram selecionados 25 sujeitos, sendo que deste total, 3 não foram entrevistados. Do Grupo C foram selecionados 11 sujeitos. Apenas o CC1 não foi entrevistado. No Grupo T foram selecionados 11 sujeitos dos quais TC3 e TC7 não foram entrevistados. Todos os sujeitos do Grupo G foram entrevistados. Os motivos para a não realização das entrevistas são apresentados na subseção 3.4 – COLETA E ANÁLISE DE DADOS.

O Quadro 8 – Codificação dos Sujeitos do Grupo C, apresenta os códigos elegidos para representar os sujeitos do grupo C:

Quadro 8 - Codificação dos Sujeitos do Grupo C

Código	Sujeitos
CC2	Coordenador de Curso 2
CC3	Coordenador de Curso 3
CC4	Coordenador de Curso 4
CC5	Coordenador de Curso 5
CC6	Coordenador de Curso 6
CC7	Coordenador de Curso 7
CC8	Coordenador de Curso 8
CC9	Coordenador de Curso 9
CC10	Coordenador de Curso 10
CC11	Coordenador de Curso 11

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 9 – Codificação dos Sujeitos do Grupo T apresenta os códigos que representam os sujeitos do grupo T:

Quadro 9 - Codificação dos Sujeitos do Grupo T

Código	Sujeitos
TC1	Técnico do Curso 1
TC2	Técnico do Curso 2
TC4	Técnico do Curso 4
TC5	Técnico do Curso 5
TC6	Técnico do Curso 6
TC8	Técnico do Curso 8
TC9	Técnico do Curso 9
TC10	Técnico do Curso 10
TC11	Técnico do Curso 11

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao Grupo C, no total de 10 entrevistados, o tempo médio de vínculo com a UFSC foi de 19 anos, sendo o entrevistado de menor tempo de vínculo com 3 anos e 2 meses e o de maior tempo com 34 anos. Ainda para esse grupo, apenas 2 entrevistados ocuparam a função de coordenador sem ter passado anteriormente por outros cargos de gestão. Dos 10 entrevistados 6 exerceram mais de um mandato, e dentre os que estão no primeiro mandato o com menor tempo de experiência na função está há 1 ano e 3 meses.

No Grupo G, foram entrevistados 3 sujeitos, sendo 2 sujeitos com 37 anos de vínculo na UFSC, tendo um deles passado por várias experiências anteriores em funções de gestão, mas ocupando pela primeira vez a função atual, e um está na UFSC há 31 anos, também ocupando pela primeira vez a função atual.

No Grupo T, foram entrevistados 9 sujeitos, o tempo de vínculo com a instituição é muito distinto, sendo que o sujeito com menor tempo de vínculo está há 6 meses na instituição e o de maior tempo de vínculo há 30 anos. Ainda, 5 dos sujeitos entrevistados estão na função da chefia de expediente do curso desde que ingressaram na UFSC, não tendo, portanto, experiências anteriores em outras funções na instituição. Dentre os 4 sujeitos que tiveram outras experiências na UFSC, para apenas 1 a experiência não se deu na mesma unidade de ensino a qual o curso está vinculado, os demais tiveram suas experiências pretéritas na mesma unidade de ensino, ressalta-se ainda que um dos entrevistados ingressou na UFSC por redistribuição e já contava com vasta experiência administrativa em outra instituição federal de ensino superior.

O Quadro 10 – Caracterização dos sujeitos do Grupo C, apresenta a caracterização dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 10 - Caracterização dos sujeitos do Grupo C

Sujeitos	Tempo na UFSC	Tempo na Função	Experiências Anteriores na UFSC
CC2	28 anos	6 anos	Chefe e Subchefe de Departamento, Coordenadora de Ensino Prático e Pesquisa
CC3	3 anos e 2 meses	1 anos e 3 meses	Não
CC4	5 anos e 3 meses	1 anos e 10 meses	Subchefe e Chefe de Departamento
CC5	32 anos	5 anos	Supervisão de Laboratório e Subcoordenadoria de Graduação
CC6	25 anos	1 ano 6 meses	Chefe de Departamento
CC7	10 anos	4 anos	Não
CC8	34 anos	4 anos	Chefia de Departamento, Membro e Presidente do Conselho de Curadores Coordenadoria da EDF Curricular Membro do CUn
CC9	19 anos	2 anos	Subcoordenadoria de Graduação Chefia de Departamento
CC10	11 anos	3 anos e 6 meses	Não
CC11	20 anos	4 anos	Subcoordenadoria de Graduação , Coordenadoria de Extensão e Supervisão de Laboratório

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 - Caracterização dos sujeitos do Grupo G

Sujeitos	Tempo na UFSC	Tempo na Função	Experiências Anteriores
G1	37 anos	5 meses	Subchefe de Departamento, Chefe de Departamento, Subcoordenador de Pós-Graduação, Chefe de Gabinete e Diretor de Centro
G2	37 anos	9 anos	Diretor de Divisão
G3	31 anos	05 meses	Chefe de Setor

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12 – Caracterização dos sujeitos do Grupo T

Sujeitos	Tempo na UFSC	Tempo na Função	Experiências Anteriores na UFSC
TC1	30 anos	15 anos	Secretário de Centro e Chefia de Expediente de dois Departamentos
TC2	5 anos	5 anos	Não
TC4	3 anos e 5 meses	3 anos e cinco meses	Não
TC5	6 meses	6 meses	Não
TC6	2 anos	1 ano 10 meses	Não
TC8	8 anos	8 anos	Não
TC9	30 anos	20 anos	Secretário de Centro
TC10	2 anos	3 meses	Não
TC11	2 anos e 2 meses	2 anos e 2 meses	Não

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio dos conhecimentos oriundos das experiências vivenciadas pelos sujeitos de pesquisa na unidade estudada é possível obter subsídios no fornecimento de elementos que permitem uma melhor compreensão do estudo proposto por esta pesquisa.

Efetuada a caracterização dos sujeitos, segue-se à coleta e análise de dados.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados para explorar as variáveis do estudo foi efetuada inicialmente por meio de análise documental tendo como fonte de consulta os documentos já citados em seção anterior (3.1 Caracterização da Pesquisa). Além da análise documental, foi utilizada a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, para

obter dos sujeitos dados relevantes para a pesquisa, que ainda não estavam documentados.

Segundo Roesch (1999), a análise documental é uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração e são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Para Roesch (1999, p. 159) “a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. Ainda, segundo Roesch (1999, p.159), a entrevista em profundidade tem por objetivo primário “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

Com relação ao grau de estruturação da entrevista, Roesch (1999) apresenta que a entrevista semiestruturada utiliza-se de questões abertas para entender e captar a perspectiva dos participantes da entrevista.

Ainda a entrevista semiestruturada para Triviños (1987, p.146) :

é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Nessa perspectiva e considerando que os sujeitos desta pesquisa são compostos por três grupos que ocupam quatro funções distintas na UFSC (Coordenador de Curso, Pró-Reitor de Graduação, Diretor do Departamento de Administração Escolar e Técnicos-administrativo das Secretarias de Cursos) a entrevista semiestruturada foi aplicada utilizando quatro roteiros diferenciados.

Para o Grupo C foi utilizado o roteiro de entrevista constante no Apêndice A – Roteiro de Entrevista para os Coordenadores de Cursos, para o Grupo G foram utilizados os roteiros constantes nos Apêndice B – Roteiro de Entrevista para Pró-reitor de Graduação e Apêndice C - Roteiro de Entrevista para Diretores do Departamento de Administração Escolar e para o Grupo T, fez-se uso do roteiro constante no Apêndice D - Roteiro de Entrevista para Técnico-Administrativos em Educação.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados, apoiados no referencial teórico de modo a extrair dos sujeitos elementos que pudessem responder aos objetivos específicos b e c do presente estudo, quais sejam, descrever a agenda de trabalho dos coordenadores de curso de graduação na UFSC e verificar a atuação esperada dos coordenadores de graduação na UFSC, por outros profissionais ligados à gestão acadêmica. Para tanto, foi considerada a classificação efetuada por Mintzberg (1990) em seu estudo sobre os papéis gerenciais. Nessa perspectiva os roteiros procuram abordar os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais desempenhados pelo coordenador de curso. Ainda, procurou-se identificar de que forma o coordenador organiza e entende as atividades constantes em sua agenda de trabalho, para subsidiar a elaboração do manual.

Definidos os roteiros e os sujeitos de pesquisa iniciou-se o agendamento das entrevistas, sendo que das vinte e duas entrevistas realizadas, quatro entrevistas foram agendadas via telefone (CC3, CC6, TC5 e TC6), uma entrevista foi agendada por e-mail (CC7) e dezessete entrevistas foram agendadas pessoalmente pela pesquisadora em visita ao local de trabalho dos sujeitos selecionados. Ainda foram realizados dois agendamentos um por telefone e outro presencial com um dos potenciais sujeitos (TC3) que por motivos pessoais não pode comparecer e uma tentativa de agendamento por e-mail com outro sujeito potencial (CC1) que acabou não se concretizando por dificuldade de agenda.

No contato prévio realizado com os sujeitos a pesquisadora informou dos objetivos da pesquisa e para qual objetivo específico da pesquisa iria contribuir a participação de cada sujeito.

Assim, deu-se início ao processo de coleta de dados que ocorreu durante o período de 19 de setembro de 2016 a 18 de novembro do mesmo ano. Com o objetivo de obter o registro das falas dos entrevistados, efetuou-se, com a devida autorização, a gravação das entrevistas com a utilização de um aparelho de celular. Para atender o que se propunha inicialmente e evitar desvio do foco da pesquisa na fala dos entrevistados, seguiu-se o roteiro de entrevista semiestruturado, como a pesquisadora não realizou pré-teste do roteiro, no momento das entrevistas, alguns questionamentos que acabaram sendo entendidos como repetitivos foram suprimidos.

As entrevistas foram realizadas nos respectivos locais de trabalho dos sujeitos. Antes do início da entrevista, foi entregue a cada participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, (vide Apêndice E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE(A) e

F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE(B)), para que fosse lido e assinado.

O tempo médio de duração das entrevistas para o grupo C foi de 56 minutos, sendo que a entrevista com maior tempo de duração foi de 1 hora e 30 minutos e a de menor tempo de duração foi de 38 minutos. O tempo médio de duração das entrevistas do grupo T foi de 35 minutos, variando entre o tempo máximo de 54 minutos e mínimo de 22 minutos. Para o grupo G o tempo médio de entrevista ficou em 56 minutos sendo a maior de 1 hora e 13 minutos e a menor de 26 minutos.

Na realização das entrevistas, todos os participantes foram muito receptivos o que possibilitou à pesquisadora sentir-se confortável para promover o diálogo necessário à potencialização da entrevista. Ainda, há que se destacar o envolvimento e o interesse dos entrevistados pela temática abordada e o modo como empregavam, de forma particular em suas falas, um sentido a cada um dos questionamentos, trazendo contribuições com exemplos vivenciados por eles em seus cotidianos, demonstrando com propriedade o conhecimento das questões que foram abordadas.

Uma vez realizadas as entrevistas, deu-se início à transcrição das mesmas. Na transcrição foram corrigidos alguns vícios de linguagem e omitidas as colocações que se afastavam do objeto de estudo.

Para facilitar a análise, bem como, buscar o anonimato dos entrevistados, efetuou-se a codificação dos cursos e dos sujeitos da pesquisa. Os cursos foram codificados conforme Quadro 7 - Codificação dos Cursos Pesquisados - (apresentado na seção - 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA).

Com relação aos sujeitos do Grupo C (Coordenadores de Curso de Graduação Presencial) a codificação ocorreu conforme quadro 8 (apresentado na seção - 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA).

Ressalta-se que o coordenador CC1 não foi entrevistado, em virtude de dificuldade de horário em sua agenda, que postergaria a finalização da pesquisa.

No que se refere aos sujeitos do grupo T (Técnicos-administrativos) atuantes nas secretarias de curso a codificação foi efetuada de acordo com o Quadro 9 - Codificação dos Sujeitos do Grupo T (apresentado na seção - 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA).

Ressalta-se que não foi realizada entrevista com o sujeito TC3, pois após a realização de dois agendamentos de entrevista em que o sujeito não pôde comparecer por motivos pessoais, por uma limitação de

tempo não foi possível um novo agendamento. Ainda, na secretaria da Coordenadoria do Curso C7 não havia nenhum técnico-administrativo lotado no momento da pesquisa.

Os sujeitos do Grupo G composto por Gestores ligados a administração acadêmica que têm relação direta com a atuação do coordenador de curso, quais sejam, pró-reitor de ensino de graduação e diretor de Departamento de Administração Escolar – DAE atual e antecessor, foram definidos respectivamente como G1, G2 e G3.

Para atingimento do objetivo específico “a” utilizou-se análise documental, apontando as atribuições dos Coordenadores de Curso previstas na Resolução 18/Cun/2004 (UFSC, 2004) e para análise dos dados coletados nas entrevistas voltadas ao atendimento dos objetivos específicos “b”, “c” e “d” utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Gray (2012, p. 405),

Uma das abordagens mais comuns à análise de dados qualitativos acontece por meio de análise de conteúdo, que essencialmente trata de fazer inferências sobre os dados (geralmente texto) identificando de forma sistemática e objetiva características especiais (classes ou categorias)[...]

Para Vergara (2013, p. 5) a análise de conteúdo refere-se ao “[...] estudo de textos, documentos e verbalizações orais. É uma técnica de análise de comunicações [...], utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas.”

Para Roesch (1999), na pesquisa qualitativa ao encerrar a coleta de dados o pesquisador se depara com uma quantidade imensa de informações que se materializam em forma de textos que precisam ser organizados e interpretados. Mesmo se tratando de pesquisa qualitativa, procura-se seguir padrões da análise quantitativa para se contar a frequência de um fenômeno e identificar relações entre os fenômenos, sendo utilizada para interpretação dos dados modelos conceituais definidos a priori, tal técnica é definida como análise de conteúdo.

Ainda para Bardin (2004, p.37) a análise de conteúdo consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos

relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Para operacionalização do estudo foram relacionados os objetivos de pesquisa dos quais se originaram as categorias a serem analisadas e os elementos dessas categorias representados pelos fatores de análise que nortearam a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas, conforme apresentado no Quadro 13 – Categorias, fatores de análise, sujeito e instrumento de coleta de dados.

Quadro 12 - Categorias, fatores de análise, sujeitos e instrumento de coleta de dados

Objetivos	Categorias	Fatores	Sujeitos	Instrumento
Identificar as atribuições normativas dos coordenadores de curso de graduação na UFSC	Atribuições normativas dos coordenadores de curso de graduação	Competências normativas	Não se aplica	Resolução nº 018/CUn/2004 E Resolução nº 017/CUn/1997
Descrever a agenda de trabalho dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC	Atividades que integram a agenda de trabalho dos coordenadores de curso	Atividades burocráticas de rotina Ações interpessoais Ações informacionais Ações decisoriais	Coordenadores de curso de graduação	Entrevista Semiestruturada Roteiro de entrevista. (Apêndice A)
Verificar a atuação esperada dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC por outros profissionais ligados à gestão acadêmica	Atuação esperada dos coordenadores de curso	Atividades realizadas Ações interpessoais Ações informacionais Ações decisoriais	Pró-Reitores de Ensino de Graduação. Diretores do Departamento de Administração Escolar. Técnicos-administrativos atuantes nas secretarias de cursos.	Entrevista semiestruturada Roteiro de entrevista. (Apêndice B, C e D)
Apontar lacunas entre as atribuições normativas, a agenda de trabalho e a atuação esperada dos coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC	Respostas obtidas nos objetivos anteriores	Respostas obtidas nos objetivos anteriores	Não se aplica	Respostas obtidas nos objetivos anteriores

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, após finalizar as transcrições das entrevistas e a identificação dos sujeitos, as falas foram organizadas por categoria de análise em uma planilha de *Excel*. Na sequência, efetuou-se uma leitura atenta das falas, que foi orientada pelo conhecimento adquirido do referencial teórico, bem como pela experiência pretérita da pesquisadora em sua atuação por três anos junto a uma secretaria de Coordenadoria de Curso de Graduação. Por fim, buscou-se a compreensão das informações, identificação e extração dos momentos mais relevantes da pesquisa e as associações que permitiam identificar divergências e concordâncias entre as falas.

Além da análise de conteúdo também foi efetuada análise documental para atendimento de um dos objetivos específicos, cabe ressaltar que Bardin (2004) destaca diferenças em relação a análise de conteúdo, sendo apresentado pela autora que,

[...]

b) A análise documental faz-se, principalmente, por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo; c) O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. (BARDIN, 2004, p. 41).

Assim, por meio da análise documental foi possível interpretar as informações oriundas de diferentes documentos que permitissem compreender como é vista a função do Coordenador de Curso dentro da UFSC e o que a norma prevê para essa função.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os limites da pesquisa podem ser elencados considerando os seguintes aspectos:

- a) escopo geográfico: a pesquisa se limitou aos cursos de graduação presencial do *campus* Florianópolis da UFSC,

- b) escopo teórico: o referencial teórico encontrado não foi muito vasto e os instrumentos criados para a coleta de dados foram alicerçados no referencial teórico.
- c) escopo amostral: na pesquisa não foi possível contemplar todos os sujeitos da gestão acadêmica que se relacionam de alguma forma com o Coordenadores de Curso de Graduação, tais como chefias de departamentos, coordenadores de estágio obrigatório e não obrigatório, coordenadores de fase, coordenadores de atividades complementares, discentes, entre outros.

Vale mencionar também que este estudo não tratou:

- a) do mapeamento das atividades desenvolvidas pelos coordenadores de cursos;
- b) de considerar a visão dos usuários atendidos pelos coordenadores de curso de graduação presencial;
- c) da visão de gestores de outras áreas além da graduação, embora tenham relação com a gestão acadêmica da universidade e com a graduação.
- d) dos reflexos da organização da estrutura universitária na promoção da valorização do coordenador de curso de graduação.

Contudo, considera-se que tais temáticas são pertinentes e poderiam contribuir para estudos sobre o ensino de graduação e a gestão acadêmica nas universidades federais e para a construção do debate sobre a função dos coordenadores de cursos de graduação nessas organizações.

4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL PESQUISADO

Para auxiliar na compreensão do fenômeno estudado, este capítulo se dedica a caracterização da instituição pesquisada e dos sujeitos da pesquisa no intuito de contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[...] é uma autarquia que faz parte do Sistema Federal de Ensino Superior e vinculada ao Ministério da Educação (MEC) desde sua criação, nos anos 1960. Atualmente abriga uma comunidade com cerca de 50 mil pessoas, entre professores, técnicos-administrativos em Educação e estudantes de graduação e pós-graduação. Atuam na instituição, ainda, funcionários terceirizados e voluntários. A UFSC conta com um quadro de aproximadamente 5.500 professores e técnicos que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e no exterior. (UFSC, 2015c, p. 9).

O *campus* Reitor João David Ferreira Lima, unidade de estudo desta pesquisa, está localizado em Florianópolis e conta com onze unidades universitárias e órgãos suplementares como a Biblioteca Universitária e o Restaurante Universitário. As unidades universitárias do *campus* Florianópolis, oferecem 80% dos cursos presenciais da instituição e são elas: Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico e Centro Tecnológico. Ainda no *campus* de Florianópolis estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI). (UFSC, 2015c)

Há que se destacar ainda a existência do Centro de Araranguá no sul catarinense, com cursos nas áreas de Engenharia, Saúde e Computação. O Centro de Curitiba, no meio oeste catarinense, com graduações nas áreas de Ciências Agrárias e Ciências da Saúde. O

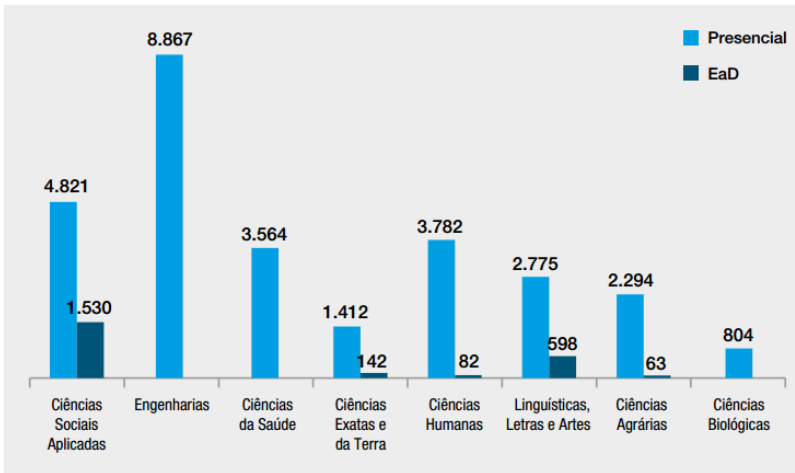
Centro de Joinville, no norte do Estado que oferece sete cursos de Engenharia e um bacharelado interdisciplinar, e o mais recente centro da UFSC, instalado em 2014, na cidade de Blumenau, no Médio Vale do Itajaí, oferece cursos de Engenharia e licenciaturas em Ciências Exatas. (UFSC, 2015c)

Com uma estrutura ampla e diversificada a UFSC tem por missão

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2015b, p.22).

A UFSC atua em todas as grandes áreas do conhecimento e em todos os níveis de formação acadêmica assim como na área cultural e artística. A figura 1 – Número de alunos presenciais de graduação, por área de conhecimento 2014, ilustra o número de alunos presenciais e do ensino a distância de graduação, de acordo com as grandes áreas de conhecimento. A área com o maior número de alunos matriculados nos cursos correspondentes é a das Engenharias, seguida das Ciências Sociais Aplicadas. A UFSC atua no ensino, na pesquisa e na extensão (UFSC, 2015b).

Figura 1 - Número de alunos presenciais de graduação, por área de conhecimento 2014



Fonte : UFSC, 2015b

Para poder atender sua organização diversa e cumprir sua missão a UFSC necessita de uma estrutura adequada à realização de sua gestão.

A gestão da UFSC comporta uma estrutura organizacional que ocorre em obediência regimental e democrática aos colegiados acadêmicos, com eleições por pares, específicos dos órgãos deliberativos. O Conselho Universitário é o fórum máximo de deliberação da Universidade, instruído previamente pelas câmaras, com função deliberativa nas respectivas áreas acadêmicas. No que diz respeito à função fiscalizadora, há o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria.
(UFSC, 2015c, p. 9)

Assim, a Administração Superior da UFSC é formada pelos Órgãos Deliberativos Centrais e Órgãos Executivos Centrais, conforme Art. 14 do Estatuto (UFSC, 2016a) Os Órgãos Deliberativos Centrais são:

- a) Conselho Universitário;
- b) Câmara de Graduação;
- c) Câmara de Pós-Graduação

- d) Câmara de Pesquisa
- e) Câmara de Extensão
- f) Conselho de Curadores

E os Órgãos Executivos Centrais são:

- a) Reitorias
- b) Vice-Reitoria
- c) Pró-Reitorias
- d) Secretarias

Atualmente (UFSC, 2017) a UFSC conta com sete Pró-Reitorias e dez Secretarias, que estão vinculadas diretamente ao Gabinete do Reitor (GR) a saber:

- a) Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
- b) Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
- c) Pró-Reitoria de Extensão
- d) Pró-Reitoria de Administração
- e) Pró-Reitoria de Pesquisa
- f) Pró-Reitoria de Graduação
- g) Pró-Reitoria de Pós-Graduação
- h) Secretaria de Planejamento e Orçamento
- i) Secretaria de Educação a Distância
- j) Secretaria de Cultura e Arte
- k) Secretaria de Obras Manutenção e Ambiente
- l) Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidade
- m) Secretaria de Relações Internacionais
- n) Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional
- o) Secretaria de Segurança Institucional
- p) Secretaria de Inovação
- q) Secretaria de Esportes

Nas Unidades e Subunidades Universitárias a administração ocorre por meio da atuação dos Órgãos Deliberativos Setoriais: Conselhos das Unidades e Departamentos e Órgãos Executivos Setoriais Diretoria de Unidades e Chefia de Departamentos, de acordo com o Art. 15 do Estatuto (UFSC, 2012).

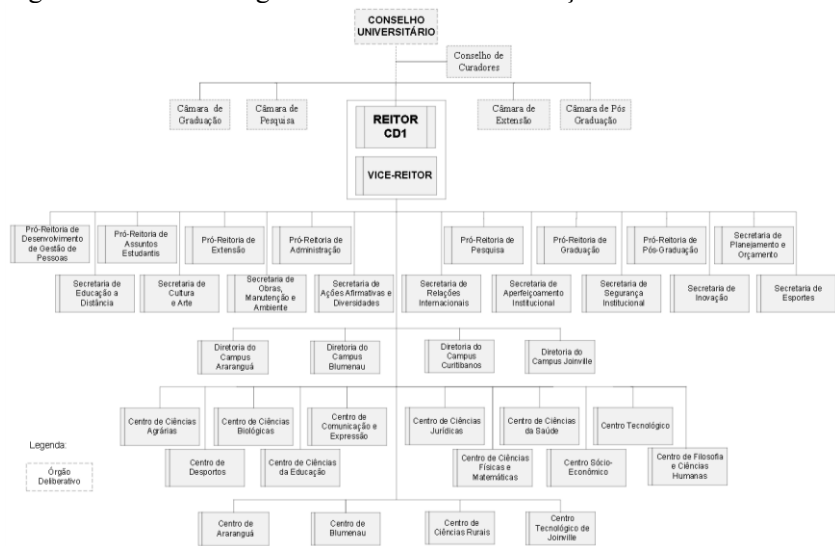
Ainda os Órgãos Executivos Setoriais são compostos pela Diretoria de *Campus* Fora de Sede e pela Diretoria Administrativa de

Campus Fora de Sede de acordo com o Art.14 do Estatuto (UFSC, 2012).

Conforme prevê o Art. 11 do Estatuto, além das Unidades Universitárias em qualquer um de seus *Campi*, a UFSC também conta com Órgãos Suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante (UFSC, 2012)

Assim, o atual organograma Geral da Estrutura Organizacional apresentado na Figura 2 – Estrutura organizacional da Administração da Universidade da Administração da Universidade apresenta a seguinte configuração:

Figura 2 - Estrutura organizacional da Administração da Universidade

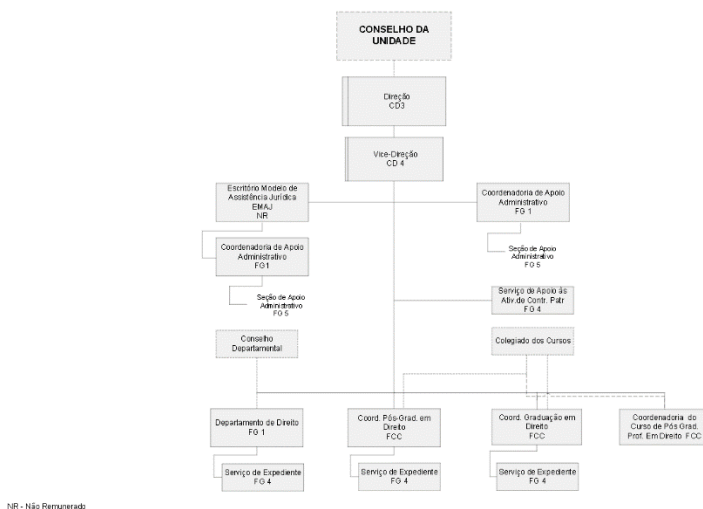


Fonte: (UFSC, 2015a)

Ao tratar da Organização Didática dos Cursos o Estatuto da UFSC apresenta em seu Art. 64 que cada curso de graduação e pós-graduação terá um Colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos, constando no § 1º que a Presidência e a Vice-Presidência dos Colegiados dos Cursos de Graduação serão exercidas pelos respectivos Coordenadores e Subcoordenadores, eleitos na forma estabelecida no Regulamento dos Cursos de Graduação. (UFSC, 2012)

As coordenadorias de Curso de Graduação, objeto deste estudo, aparecem no organograma das Unidades de Ensino ligadas a Direção da Unidade de Ensino. O organograma, representado pela Figura 3 –

Estrutura organizacional do Centro de Ciências Jurídicas de uma das unidades de ensino ajuda a compreender melhor a posição da Coordenadoria de Curso de Graduação na Estrutura Organizacional. Figura 3 - Estrutura organizacional do Centro de Ciências Jurídicas



Fonte: (UFSC, 2015a)

Pode-se observar que hierarquicamente não há uma subordinação da Coordenadoria de Curso ao Departamento, contudo, nos documentos oficiais que tratam da organização da estrutura Universitária parece haver maior evidência ao Departamento, como componente da estrutura.

No Regimento Geral da UFSC, consta que a coordenação didática de cada Curso de Graduação e Pós-Graduação ficará a cargo de um Colegiado e que a constituição e atribuições dos Colegiados de Cursos de Graduação e Pós-Graduação serão definidas em Regulamento próprio aprovado pelo Conselho Universitário. (UFSC, 2016)

O Art. 84 do Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2016) que trata dos Coordenadores de Curso encontra-se revogado.

Atualmente a função de Coordenador de Curso de Graduação pode ser exercida conforme previsão do Art. 10 da Resolução 018/CUn/2004,

Art. 10. A Coordenação dos Cursos de Graduação será exercida por professores em regime de 40

horas com dedicação exclusiva e, facultativamente, de tempo integral, eleitos na forma prevista nesta Resolução. (Resolução 018/CUn/2004)

Ainda para auxiliar a função de Coordenador de Curso de Graduação na concepção e atualização do projeto pedagógico do curso existe o Núcleo Docente Estruturante (NDE).

Art. 1o . O Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um curso de graduação constitui-se de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso. (BRASIL, 2010).

Após essa breve contextualização da unidade organizacional pesquisada, segue-se à Análise de Resultados que trata de responder aos objetivos específicos da pesquisa.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos documentos e dos relatos das entrevistas que deram suporte para o alcance dos objetivos específicos.

5.1 ATRIBUIÇÕES NORMATIVAS DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC

Para o alcance do objetivo específico a – identificar as atribuições normativas dos coordenadores de curso de graduação na UFSC, realiza-se o resgate histórico da evolução da função de coordenador de curso de graduação presencial a partir do que trazia a versão original da Resolução 017/CUn/1997 (UFSC, 1997) até a definição atual da função na redação dada pela Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004).

Para um resgate da historicidade da função do Coordenador de Curso de Graduação na UFSC, há que se mencionar a Resolução nº 17/CUn/97 (UFSC, 1997), que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC e que em seu texto original não tratava do Coordenador de Curso, mas sim do Presidente do Colegiado,

Art. 10 O Colegiado do Curso de Graduação será presidido pelo Chefe ou Subchefe do Departamento que oferecer mais de 50% (cinquenta por cento) da carga horária total necessária à integralização do curso.

§ 1º - Nos casos em que nenhum Departamento ofereça carga horária superior a 50% (cinquenta por cento), caberá ao Conselho da Unidade eleger o Presidente do Colegiado do Curso, dentre o Diretor da Unidade, Vice-Diretor da Unidade e Chefes ou Subchefes dos Departamentos da Unidade, desde que estes se encontrem vinculados a Departamentos que ministrem aulas no Curso.

§ 2º - No caso de um Departamento oferecer carga horária superior a 50% (cinquenta por cento) para mais de um curso, caberá ao Colegiado do Departamento definir os Presidentes dos Colegiados desses Cursos, dentre o Chefe e o Subchefe do Departamento.

§ 3º - O mandato do Presidente do Colegiado do Curso não poderá exceder ao mandato do cargo que ocupa ao ser designado para a função (UFSC, 1997).

Tendo tal modelo se mostrado inadequado, dado o perfil diversificado dos Cursos de Graduação que integram as diferentes unidades de ensino, em 2004, a Resolução nº 018/CUn/2004 (UFSC, 2004), alterou os artigos 10 e 11 da Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997) que tratavam respectivamente da presidência do colegiado e das atribuições do presidente do colegiado. A nova redação do Art. 10 trazida pela Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004), alterou a figura de Presidente de Colegiado para Coordenador de Curso, embora presidir as reuniões de colegiado tenha permanecido como atribuição do coordenador de curso. (UFSC, 2004)

Assim, o Art. 10 da Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997) foi alterado e desmembrado em novos artigos passando a ter a seguinte redação,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No que se refere ao que compete ao Coordenador de Curso a Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) em sua nova redação para o Art.11 da Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997) alterou algumas e acrescentou novas atribuições ao coordenador de curso, que passaram de um total treze para vinte e seis, tendo portando, dobrado o número de atribuições originalmente previsto na Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997)

O Art.11 da Resolução 17/CUn/97(UFSC, 1997), assim trazia a definição das atribuições do Coordenador de Curso:

- I. convocar e presidir as reuniões, 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. verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;

- IX. analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;
- X. decidir sobre pedidos referentes a matrícula, trancamento de matrícula no curso, cancelamento de matrícula em disciplinas, permanência, complementação pedagógica, exercícios domiciliares, expedição e dispensa de guia de transferência e colação de grau;
- XI. promover a integração com os Departamentos; superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XIII. exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou Regimento do curso (UFSC, 1997)

Atualmente as atribuições normativas do coordenador de curso de graduação na UFSC estão previstas no Art. 11 da Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) que apresenta a seguinte redação:

Art. 11. Compete ao Coordenador do Curso:

- I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II - representar o Colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III - executar as deliberações do Colegiado;
- IV - designar relator ou comissão para estudo de matéria a ser decidida pelo Colegiado;
- V - decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado;
- VI - elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;
- VII - orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;
- VIII - indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;
- IX - analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;
- X - decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;
- XI - decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;

- XII - validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;
- XIII - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;
- XIV - decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;
- XV - promover a integração com os Departamentos;
- XVI - instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;
- XVII - coordenar as atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico do curso, em todas as suas modalidades;
- XVIII - coordenar os processos de reestruturação e avaliação do currículo do curso;
- XIX - propor as políticas de capacitação pedagógica e coordenar as suas ações;
- XX - atuar como interlocutor do Curso;
- XXI - coordenar o levantamento bianual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho;
- XXII - promover a articulação com o Escritório de Assuntos Internacionais e a Central de Carreiras da PREG, objetivando a participação de alunos em atividades afetas as respectivas áreas de competência;
- XXIII - zelar pelo cumprimento e divulgação deste Regulamento junto aos alunos e professores do Curso;
- XXIV - delegar competência para execução de tarefas específicas;
- XXV - superintender as atividades da secretaria do Colegiado do Curso;
- XXVI - exercer outras atribuições previstas em lei, neste Regulamento ou no Regimento do Curso.

Pode-se observar que a função de Coordenação de curso foi ganhando outra configuração para acompanhar a gestão acadêmica da UFSC. Em linhas gerais com a Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004), o coordenador teve como atribuições adicionais a validação de

disciplinas cursadas em outras instituições, a decisão sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade, a coordenação de atividades teórico metodológicas do projeto pedagógico do curso, a coordenação dos processos de reestruturação e avaliação do currículo, proposição de políticas de capacitação pedagógica e coordenação de suas ações, atuação como interlocutor do curso, coordenação do levantamento bianual da inserção dos egressos do Curso no mercado de trabalho, a promoção de integração com a Secretaria de Relações Internacionais (Sinter) e Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP)/PROGRAD, a possibilidade de delegar competências para tarefas específicas e de zelar pelo cumprimento e divulgação do Regulamento que prevê suas atribuições.

A Resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) ao apresentar as atribuições do coordenador de curso de graduação corrobora com o que apresenta Cruz (2008) ao salientar que os coordenadores de curso encontram limites para suas ações estipulados tanto em documentos oficiais de órgãos superiores quanto da própria instituição. Ainda Legutcke; Scabar (2013) apresentam que documentos internos das instituições orientam o cumprimento de atividades acadêmicas.

Após análise documental que possibilitou identificar as atribuições normativas do coordenador de curso, passaremos a próxima seção que tratará da agenda de trabalho dos coordenadores de curso.

5.2 AGENDA DE TRABALHO DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC

Para o alcance do objetivo específico b – descrever a agenda de trabalho dos coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC - com base na literatura exposta no capítulo 2 – Referencial Teórico, verificou-se que atividades são realizadas pelos coordenadores de curso de graduação na UFSC e qual a representatividade dessas atividades na composição da sua agenda de trabalho. Considerando-se que para Mintzberg (1990) os gestores desempenham dez papéis agrupados em: Papeis Interpessoais, Informacionais e Decisionais, procurou-se verificar se tais papéis são desempenhados por esse gestor no cumprimento de sua agenda de trabalho como coordenador de curso. Assim, a entrevista foi efetuada de acordo com o roteiro constante no Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Coordenadores de Curso de Graduação, que trata das atividades realizadas pelos coordenadores de Curso de Graduação, voltando-se para as atuações informacionais, interpessoais e decisionais.

Foram entrevistados dez coordenadores de Curso de Graduação Presencial, codificados e caracterizados no capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos para a Análise Empírica.

No primeiro bloco de perguntas os sujeitos foram questionados sobre as atividades realizadas em sua agenda de trabalho. O questionamento destacava aspectos de cunho burocrático de rotina, pedagógicos, de relacionamento formal e informal e decisoriais. Abordou-se a representatividade de cada atividade na composição da agenda de trabalho, bem como de fatores que facilitam e dificultam a realização de tais atividades. Ainda, buscou-se conhecer a percepção dos coordenadores sobre as atividades previstas na resolução 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) que trata das atribuições dos coordenadores de cursos de graduação presencial na UFSC e da influência da Resolução 017/CUn/97 (UFSC, 1997), enquanto regulamento dos Cursos de Graduação na UFSC. Na sequência foram abordados mais especificamente as interações informacionais, interpessoais e decisoriais.

Meyer Jr (2014) ao tratar da organização de uma agenda para a administração universitária aponta que há um conjunto de macro iniciativas ligadas aos sistemas de administração e um grupo de atividades relacionadas à administração de áreas mais específicas, como é o caso da gestão acadêmica. Assim o autor destaca que,

Num esforço de organização de uma agenda é possível classificar as áreas relevantes da administração universitária em dois grandes grupos. O primeiro grupo é representado por um conjunto de macro iniciativas ligadas aos sistemas de administração que sistematizam importantes áreas da atividade dos administradores universitários. [...]

Um segundo grupo desta agenda inclui atividades relacionadas à administração de áreas mais específicas, de nível setorial e micro, muito relevantes para o funcionamento da organização como a administração acadêmica, em que decisão, ação e resultados estão mais próximos e em que interações formais e informais ocorrem com grande intensidade. (MEYER JR, 2014, p.19).

Ao serem questionados se conseguiam identificar em sua agenda de trabalho atividades burocráticas de rotina, pedagógicas, de

relacionamento formal e informal e decisórias as respostas apresentadas pelos coordenadores demonstram que o entendimento da presença de tais atividades na agenda do coordenador é visto de maneira diferenciada. De um lado há coordenadores que entendem que essas atividades estão presentes na sua agenda de trabalho e se entrelaçam no cotidiano das coordenadorias de curso, porém, em outra ponta há coordenadores que entendem que as atividades de cunho burocrático estão mais ligadas ao trabalho técnico das secretarias ao passo que os coordenadores estariam mais envolvidos nas atividades pedagógicas. Contudo, é possível perceber que é complicado fazer uma separação de tais atividades, pois como aponta (Meyer Jr. 2014), na administração acadêmica a decisão, ação e resultados estão muito próximos.

Na percepção do entrevistado CC9 embora não seja possível afirmar que todo o trabalho realizado por um coordenador possa ser englobado em tais dimensões é possível verificar a presença e o entrelaçamento de tais dimensões no cotidiano dos coordenadores de cursos de graduação.

Sim. Acho que são quatro grandes dimensões do trabalho cotidiano de um coordenador, não sei se tudo que um coordenador faz está resumido nessas dimensões, mas com certeza todas elas são dimensões fundamentais e presentes. Sim são dimensões, elas interagem e são interdependentes e entrelaçadas entre si, às vezes é complicado você separar o pedagógico do burocrático [...] (CC9).

A fala do entrevistado CC2 também reforça a percepção de que na dinâmica do dia a dia do curso há uma sobreposição de tais atividades que, embora distintas, mesclam a atuação do coordenador de curso de graduação.

São coisas distintas, mas permeiam o dia a dia da coordenação. Eu diria que é uma agenda imbricada. No dia a dia não dá para separar exatamente cada um, com exceção da pedagógica que talvez você separe um tempo mais específico. Porém, o dia a dia do curso tem uma agenda imbricada com questões burocráticas, atendimento a alunos, professores, externos, o colegiado, a parte pedagógica também. [...] CC2

Já o entrevistado CC10 entende que tais atividades fazem parte da agenda de trabalho do coordenador de curso de graduação e que o coordenador tem um papel muito importante em cada uma dessas atividades, mas que a principal função do coordenador é a pedagógica.

Sim consigo identificar isso. O que é interessante, a figura do coordenador é fundamental para que o curso tenha uma dinâmica. Em que sentido? em todos os sentidos, uma dinâmica administrativa, por exemplo da oferta de disciplinas, dos professores dos departamentos que oferecem disciplinas, sem um bom planejamento dessas atividades corre-se o risco de comprometer a oportunidade de otimizar o momento em que o aluno vai estar disponível para desenvolver as atividades e a integralização curricular.[...] A matrícula é uma rotina administrativa importante que no primeiro momento a coordenação tem dificuldade, além da matrícula há uma série de rotinas administrativas importantes destacadas no próprio projeto pedagógico do Curso eu destaco a promoção e a participação das reuniões do colegiado, organização da agenda e dos temas importantes a serem discutidos e homologados pelo colegiado do curso. A questão da relação formal e informal, a relação formal no sentido de estabelecer relação com a Prograd, Departamentos, Fóruns dos Centros e dos Centros Acadêmicos e com Conselhos de Entidades de Classe profissionais ou sindicatos externamente, que também participam do colegiado. O que é importante é que nem sempre você consegue ter uma definição da relação informal, e da demanda [...] o coordenador é muito procurado e essa procura não é linear pela comunidade interna e externa. No início do semestre a demanda interna é bem intensa e na época do vestibular tem uma demanda externa intensa, porque coordenadores de escolas de segundo grau procuram o coordenador para falar do curso. Agora, tem a função administrativa, a formal e informal, mas a principal atividade é a acadêmica e coordenador é o guardião do projeto pedagógico e precisa fazer com que o projeto pedagógico tenha movimento,

tenha vida, que aquilo que ele prevê seja implementado, o coordenador tem que ter essa preocupação pedagógica. Quando eu assumi a Coordenação, o MEC tinha aprovado as DCN para o curso que trouxeram mudanças que demandavam uma reforma curricular, por exemplo, a inclusão de atividades complementares na liberdade do aluno escolher aquelas disciplinas que ele achasse importantes para sua formação profissional e isso foi um desafio muito interessante, quais são as linhas de formação complementar que podem ser promovidas no curso? Para isso fizemos um Fórum para chegar numa conclusão do que seria importante. [...] Na minha visão o coordenador tem que direcionar sua energizar para a parte pedagógica, a burocrática é importante, mas pode ser otimizada e precisa ser para não comprometer a pedagógica. (CC10)

Reforçando a ideia do entrelaçamento das atividades o entrevistado CC7 destaca que até por uma necessidade gerada pela falta de um técnico administrativo atuando na secretaria do curso, sempre precisou trabalhar conjuntamente o burocrático e o pedagógico considerando que o pedagógico apresenta aspectos burocráticos necessários à organização das atividades e à tomada de decisão.

Existe a burocracia da secretaria que é organizar[...]. Não dá de separar em caixas, hoje eu vou fazer só o burocrático, porque uma coisa sempre carrega a outra, por exemplo, o aproveitamento extraordinário de estudo o ajuste de matrícula, tem muita burocracia, mas é a burocracia necessária porque senão vira uma bagunça, tem que ter o controle das coisas para poder tomar as decisões necessárias. Tem as rotinas, mas eu sempre misturei muito tudo, eu acho que aqui como nós sempre tivemos o problema de falta de funcionário na secretaria, eu acabei sempre fazendo de tudo. [...]. (CC7).

O entrevistado CC4 também destaca que todas essas atividades são realizadas e que não consegue identificar a de maior representatividade. Entende que embora haja outras atividades que também acabam envolvendo o coordenador, as atividades burocráticas

de rotina, pedagógicas, de relacionamento formal e informal e decisórias estão presentes na agenda do coordenador e que não aparecem distribuídas de maneira uniforme ao longo do tempo, porém no conjunto possuem a mesma representatividade.

Eu acrescentaria ainda os trabalhos manuais, de manutenção predial, administração, tudo, tudo isso acontece e eu não conseguiria te dizer o que é mais presente, para mim é um conjunto. Mas sim eu identifico, sim, tudo isso acontece e eu não sei dizer o que é mais frequente. Todos eles proporcionalmente tomam tempo semelhante, em alguns momentos uns, em outros, outros, mas todos estão presentes. (CC4).

O entrevistado CC8 diz que consegue identificar todas essas atividades e entende que o que mais ocupa a agenda do coordenador não são os aspectos formais, definidos e amparados por legislações específicas, mas ter que considerar e conjugar aspectos informais para alcançar a formalidade requerida.

Com certeza absoluta identifico, a gente aqui costuma dizer que nem sempre são as atividades formais que já estão previstas pela legislação que tomam mais tempo, mas, por exemplo, nós tivemos que fazer uma atividade forte com os alunos que estavam com ameaça de perder o curso por causa do tempo máximo para a integralização curricular. Nós chamamos os alunos aqui, conversamos, fizemos um planejamento e muitos conseguiram se formar. Então, fica na linha daquilo que não é tão formal, mas que gera uma demanda de trabalho muito grande. (CC8).

Já os entrevistados CC3, CC11 e CC5 entendem que as atividades burocráticas estão mais relacionadas à Secretaria do Curso de graduação, numa perspectiva do trabalho técnico e ao coordenador de curso caberiam os assuntos inerentes aos aspectos pedagógicos e de relacionamento formal e informal, contudo o burocrático é entendido por esses coordenadores como necessário à realização do pedagógico.

Assim, pode-se inferir nas palavras do entrevistado CC3 que dado todo o envolvimento do coordenador com as questões pedagógicas e de

relacionamento formal e informal que circundam o pedagógico, o coordenador acaba necessitando do suporte técnico da secretária para o andamento dos assuntos burocráticos de rotina.

Na condição de coordenador de curso eu presido o Colegiado do Curso e o NDE que é o Núcleo Docente Estruturante do Curso. Tem muita questão administrativa, mas principalmente existem questões pedagógicas. No NDE eu consigo verificar mais fortemente as questões pedagógicas, como agora, por exemplo, com a nova Diretriz 02/2015 que altera a carga horária das licenciaturas, embora seja mais voltada à licenciatura, nosso curso também precisa rever o seu currículo. Como coordenador preciso levar tais questões ao NDE que é um fórum Deliberativo e ao Colegiado do Curso que é um fórum Decisório, ainda participo do Conselho da Unidade, presido a Câmara de Ensino do Centro, o nosso centro tem uma câmara de ensino, pesquisa e extensão [...], assim eu tento priorizar a parte pedagógica, embora o administrativo seja forte. A parte administrativa lidar com legislação, com alunos, outros docentes, matrícula sempre tem. Essa parte administrativa eu não lido muito, ela é mais atendida pela chefe de expediente e outro colega técnico-administrativo, só quando tem uma questão excepcional é que eu tenho que intervir. Como nós não temos um departamento específico do curso, nós dependemos de dois departamentos, então a questão da elaboração dos horários é um problemão, parece simples, mas não é e daí preciso estar mediando sempre. (CC3).

Na visão de CC11 o burocrático fica a cargo da secretaria, quando se tem um técnico capacitado e competente, cabendo ao coordenador os assuntos pedagógico e de relacionamento formal e informal.

Sim, eu identifico, mas como eu tenho um excelente chefe de expediente a parte burocrática ele dá conta e o pedagógico e de relacionamento é todo dia. (CC11).

Ainda, nessa perspectiva, o entrevistado CC5 destaca sobretudo o aspecto pedagógico como atribuição do coordenador, mas considerando a importância do trabalho burocrático que a seu ver está mais atrelado a secretaria e ressaltando que ambos aspectos requerem constantemente tomada de decisão.

O coordenador sempre trabalha com algum servidor técnico, então o técnico de modo geral dá conta da parte burocrática, ao coordenador recai mais a parte pedagógica. Há uma parte burocrática, por exemplo, no cadastro de turmas, edital de transferências e retornos que eu vejo o burocrático para garantir a realização do pedagógico. Precisa-se estar muito atento a o calendário acadêmico da UFSC, todos os períodos que competem a Coordenação de Curso de Graduação, o coordenador precisa estar muito atento, porque são rotinas burocráticas de períodos. E no dia a dia do curso existem atividades burocráticas de rotina que fazem parte. Na questão pedagógica o coordenador precisa se mostrar como alguém em quem o aluno possa ter confiança, pois muitas vezes é um apoio psicopedagógico, psicossocial, às vezes o problema do aluno pode estar na forma de como é ministrada a disciplina, por exemplo, cabe ao coordenador o contato com o professor da disciplina, como o próprio departamento para fazer a discussão necessária. Do ponto de vista pedagógico, sobretudo do currículo do curso o NDE é muito importante, pois se discutem as questões pedagógicas no NDE que são levadas ao colegiado para deliberação. Além dos alunos o coordenador também recebe demanda dos professores. [...] A tomada de decisão é constante, por exemplo, validação de disciplina é burocrático porque tem uma forma a ser seguida, é pedagógico, porque tem a análise da relação com a ementa do curso e envolve tomada de decisão. Com relação ao relacionamento, o que eu vejo na coordenação do curso é que é preciso gostar de lidar com pessoas. (CC5).

A proximidade entre atividades burocrática, pedagógicas, de relacionamento e decisórias é algo bastante presente quando se tenta definir uma agenda de trabalho do coordenador de curso de graduação, e essa ideia é reforçada quando se procura identificar as atividades mais representativas na agenda dos coordenadores e na composição dessa agenda durante o ano letivo. Na literatura que trata das atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso de graduação cabe destacar o que apresenta Marcon (2008, p. 1) “a coordenação de um curso de graduação é uma função administrativa com dimensões acadêmicas, pedagógicas e científicas no campo profissional correspondente ao curso”. Já Piazza (1997, *apud* SANT'ANA, 2014, p. 37) preconiza, em seu estudo, três classificações para a função de coordenação de Curso: Coordenação Gestora (atividades administrativas); Coordenação de Disciplinas (organização do plano curricular); e Coordenação Pedagógica (integrar e orientar o processo pedagógico e afins).

Nas entrevistas também é possível verificar que existem funções administrativas que envolvem aspectos burocráticos, acadêmicos e pedagógicos, questões pedagógicas que envolvem aspectos burocráticos e acadêmicos, e ambos envolvem questões de relacionamento (formal e informal) e decisórias.

Quando questionados sobre quais atividades possuem maior representatividade em sua agenda, quais fazem parte de uma agenda semanal e quais são esporádicas, foi possível perceber que de modo geral, a agenda semanal é composta pelo conjunto dessas atividades e que a representatividade depende do momento em que se está no semestre letivo que está estreitamente relacionado ao calendário acadêmico da organização.

Para o entrevistado CC9 há um entrelaçamento entre essas atividades, mas para esse entrevistado a presença do coordenador, a sua proximidade com os alunos é fundamental para que o coordenador consiga trabalhar os diferentes aspectos necessários ao bom funcionamento do curso.

Eu acho que eu vou destacar o entrelaçamento entre elas, porque é muito difícil separar, principalmente o burocrático e o pedagógico, vou te dar um exemplo, nós temos na universidade algo que corre o risco de sofrer uma banalização que é avaliação do aproveitamento extraordinário de estudo. Potencialmente, todo aluno pode pedir, tem um aspecto que é o de informar e disponibilizar a informação para estudantes e

professores. Mas uma coisa é existir a possibilidade e a previsão, outra é a análise da sua aplicabilidade e de como ela vai ocorrer e para ocorrer precisam ser atendidos aspectos burocráticos e pedagógicos. Do ponto de vista pedagógico o trabalho é constante[...]. Por exemplo, na matrícula, na segunda vez que o aluno vai fazer a matrícula ele se sente perdido e precisa de orientação. Os alunos trabalhadores têm limitações pelos horários, de trabalho então você precisa orientá-los de modo que eles consigam otimizar a sua grade de horários, enfim tem muita coisa. Esporádico é a própria questão da matrícula que é um momento em que o Coordenador de Curso tem que estar muito presente e eu não vejo isso acontecer muito na universidade o que é lamentável. [...]. Acho que o chefe de expediente pode ser empoderado, mas em trabalho conjunto com o coordenador. Acho que uma atividade muito importante, é a construção das reuniões de colegiado, a formação da pauta e a sistematização da informação para reunião do colegiado, porque os alunos têm sua representatividade, mas eles têm muita dificuldade pelo desconhecimento de procedimentos básicos, então é preciso saber conduzir a reunião[...]. Semanal o estar na casa, pois afinal o coordenador tem 30 h, ter um trabalho de corpo a corpo com o estudante, de acolhimento de demandas, de acompanhamento de doenças de estudantes, de adaptação de estudantes é fundamental. Uma vez eu telefonei para a mãe de um estudante, porque o chefe de expediente veio falar comigo que os colegas estavam preocupados, fazia três dias que o aluno não aparecia, os colegas não conseguiam contato, ele estava estranho nos últimos dias. Então é uma situação difícil, eu pensei muito e fiz contato com a família [...] por que eu dei esse exemplo? Porque isso só é possível quando se está presente, então estar presente, estar na casa é importante. Orientar, conversar com aluno, ouvir. Tem tanta informação de possibilidades que o aluno pode encontrar só que ele não sabe que isso existe porque isso não faz parte da sua agenda. Eu

acho que o coordenador deveria ter 40h e não 30h. (CC9).

A dificuldade em apontar uma atividade mais representativa na agenda do coordenador também aparece nas colocações do entrevistado CC4 que entende que todas as atividades se equivalem em termos de representatividade,

Eu não consigo definir, eu acho que na média todos eles estão presentes, alguns mais em um semestre, outros em outros, mas todos são presentes. No nosso curso eu acho que poderia destacar o internato como um momento esporádico, as horas aulas do internato são de tempo integral, com muita atividade prática e com muita rotatividade, porque cada grupo de quatro alunos troca de atividade a cada duas semanas e isso de janeiro a janeiro.[...] É uma atividade administrativa e pedagógica, porque tem toda essa distribuição então esse se concentra no início e meio do ano, as demais atividades são distribuídas eu penso que igualmente ao longo do ano. (CC4)

A necessidade e conhecimento do aspecto burocrático que viabiliza ou que interfere no pedagógico como nas questões inerentes a mobilidade e intercâmbio de alunos que requerem uma análise atenta de uma diversidade de documentos, nas colocações do entrevistado CC7 aparecem como algo bastante relevante na agenda do coordenador de curso de graduação. Ainda é possível perceber a versatilidade e a dinâmica que envolvem a agenda do coordenador, embora o início e término dos semestres sejam apontado como momentos de grande demanda, durante todo o semestre aparecem assuntos dos mais diversos para serem analisados e conduzidos.

Eu acho que é o que depende de análise de documentos, os processos que vêm de alunos ou de outros, pois embora toda análise tenha que ser atenta, processos de validação, de transferências, trazem elementos de outras universidades, tu tens que entender como eles fazem, como pontuam o aluno, nem sempre tem uma tabela de proporcionalidade, coisas que não são do nosso cotidiano. Por exemplo, no Ciência sem Fronteiras

nós tivemos muitos alunos participando e com muita documentação trazida em língua estrangeira, isso dificulta um pouco. O restante é o dia a dia, então tem muita demanda no início e no término do semestre, começar e terminar o semestre é o grande fluxo, aparecem problemas diversos desde de professor que diz que a sala está errada, até aluno que diz que foi reprovado, mas na verdade está errado, no meio do semestre as coisas já engrenaram daí é mais tranquilo. O que eu vejo é que você nunca aprendeu a ser coordenador, você cai de paraquedas e tem que ir descobrindo as coisas. Hoje em dia eu achei que uma coisa muito legal que tem agora a disposição do coordenador é um checklist do projeto pedagógico que a Prograd criou de forma bem objetiva, isso ajuda bastante, quando eu fiz a nossa última atualização do projeto eu já sabia o que tinha que ter, quando mandei sabia que tinha tudo e que foi certo. As esporádicas são validações, as semanais, às vezes não é nem o burocrático é o atendimento ao aluno, tirar dúvidas, mediar conflitos, dar alguma assistência em coisas mais diversas possíveis, quer ver um exemplo, ontem atendi uma aluna que queria uma tinta para pintar o mural e outra queria apoio para elaboração de um folder sobre um desfile da semana de moda, e isso gera uma série de ações, que você nem previa. Então é muito variado. Os processos são pontuais, tem semestres que recebemos cinquenta, em outro recebemos dez. (CC7).

Já o entrevistado CC5 entende que as atividades pedagógicas e de relacionamento formal e informal na mediação em diferentes atendimentos realizados pelo coordenador são as que mais ocupam a agenda. “Pedagógicas. O envolvimento com atividades pedagógicas, atendimento, mediação, eu entendo que sejam mais representativas.” (CC5).

O destaque para o relacionamento formal e informal também é feito pelo o entrevistado CC8,

Eu penso que o que consumia mais tempo era fazer os diálogos com os diversos setores

envolvidos na gestão acadêmica e a interlocução com os pares para buscar parcerias, aí depois que você consegue uma certa credibilidade as coisas ficam mais fáceis. Porque o que é burocrático está definido em lei, agora a questão de agregar e de envolver as pessoas é a que menos aparece e a que envolve mais trabalho. Também precisei trabalhar uma questão de que quando eu assumi os alunos tinham medo da coordenação, nos viam como um órgão punitivo e eu não queria isso, eu queria que o aluno sentisse vontade de procurar a coordenação, então demandou muito trabalho para fazer o aluno entender que a coordenação estava a seu favor e isso eu vejo como um trabalho que cabe ao coordenador, essa aproximação do aluno. (CC8)

O entrevistado CC3 acrescenta a necessidade de um espaço na agenda do coordenador para os aspectos psicopedagógicos e psicossociais que precisam ser trabalhados na perspectiva da permanência dos alunos:

Semanalmente é a verificação de e-mails, assinatura de documentos, atendimento dos mais diversos. Há também uma preocupação em se pensar o currículo, reunir pessoas para debater, conversar. Vai aparecendo uma situação de um aluno que requer um atendimento mais individualizado, então sempre tem algo novo, inesperado. Há uma questão muito grande de vulnerabilidade econômica dos nossos alunos. A permanência é uma dificuldade que enquanto curso nós ainda não conseguimos discutir com maior clareza para em termos de universidade pensarmos em buscar soluções, essa questão de buscar a permanência requer muito envolvimento do coordenador. Eu diria que hoje o acompanhamento psicopedagógico, psicossocial do aluno e de suas vulnerabilidades, além das reuniões que são infindáveis, seriam as questões que mais ocupam a agenda. (CC3).

O entrevistado CC11 não entende que seja possível a composição de uma agenda semanal para o coordenador de curso, na sua

percepção a agenda é cíclica e está afinada com o calendário acadêmico institucional.

As atividades não sei se seriam semanais, entendo que não, elas são mais relacionadas ao calendário acadêmico. Não temos problemas demais eles são ao longo do semestre, matrícula, ajustes, horários, acompanhamento dos jubileamentos. Então acho que tem o cotidiano, mas de forma geral é dentro do calendário acadêmico e é mais em ciclos. (CC11).

Uma analogia bastante interessante é apresentada pelo entrevistado CC2 que entende que a agenda do coordenador apresenta gargalos nos inícios e terminos de semestre, depois atividades cotidianas burocráticas e pedagógicas todas envolvendo relacionamento e decisões que mantém uma constância na ocupação da agenda ao longo do semestre e atividade oscilantes que seriam aquelas relacionadas ao currículo do curso.

A agenda tem momentos, o momento próximo a formatura é um gargalo, início de semestre é outro gargalo com a matrícula e os ajustes. Tem atividades mais corriqueiras e atividade momentâneas, a época da matrícula, os ajustes o fim do semestre são pontuais, mas intensos. Se fôssemos pensar em um gráfico, eu diria que tem uma linha basal que são as coisas do dia a dia os processos de alunos, conversas com professores e alunos, tem uma linha de pico que são aquelas atividades de início e fim de semestre e tem uma linha intermediária que é uma onda que são os tratamentos do que se refere ao currículo. (CC2).

Na sequência, pensando ainda na compreensão da agenda de trabalho do coordenador de curso, ao serem questionados sobre as atividades realizadas que consumiam mais tempo na execução e sobre os fatores que dificultavam ou facilitavam a realização dessas atividades, é possível perceber o entendimento de que há uma dificuldade em definir o que consome mais tempo, até pela questão do entrelaçamento das atividades já apontado em momento anterior.

Pode-se compreender que cada curso terá suas especificidades e que o que irá requerer mais atenção do coordenador varia de acordo com

o curso e possivelmente com o perfil do coordenador. Contudo, em linhas gerais, as questões inesperadas, aquelas que ainda não possuem uma rotina estabelecida, que ainda não foram pensadas ou claramente definidas na resolução que regulamenta os cursos de graduação são aspectos apontados como os que mais consomem tempo na agenda do coordenador.

O que facilita a realização dessas atividades é a cooperação tanto dos pares e técnico-administrativos, quanto de outros setores ligados à gestão acadêmica. Ainda, com relação ao que dificulta, foram apontados a dificuldade em conseguir a colaboração e o envolvimento dos diferentes sujeitos ligados à gestão acadêmica, a falta de clareza e de conhecimento do coordenador acerca de suas atribuições, a falta de uma assessoria jurídica na área acadêmica e a dificuldade de encontrar professores com uma visão mais global do curso.

Cabe destacar na fala do entrevistado CC9 que o que acaba consumindo mais tempo é o inusitado, o inesperado. Os aspectos que dificultam a execução de tais atividades são variados, vão do desconhecimento do que compete ao coordenador, a falta de uma assessoria jurídica na área acadêmica que consiga atender as demandas no fluxo necessário à gestão acadêmica. O que facilita são as parcerias, a colaboração dos pares e de outros profissionais envolvidos na gestão acadêmica

Que dificultam são vários eu acho que o próprio desconhecimento da sua atividade como coordenador. Embora a resolução que reestabeleceu a função do coordenador traga uma lista das suas atribuições a atuação é muito diferente quando se vai para o fronte, acontecem coisas inusitadas e inesperadas. Por exemplo, aqui no caso do trote uma aluna se machucou e foi para o HU, teve uma fratura no pé, poderia ter sido algo mais sério, foi algo que aconteceu no ambiente universitário, envolvendo alunos do nosso curso, quem responde por isso? Os alunos têm um ritual de chegada que é o circuito etílico e tem alunas que nunca beberam e aqui podem ficar bêbadas e isso ter consequências. A questão do trote, nós tentávamos esclarecer que tem uma norma proibindo o trote, mas é bem complicado tratar com esse tipo de questão e são coisas que dificilmente serão pensadas como algo a ser tratado pelo coordenador [...]. A insuficiência de

informação sobre o que é a agenda, ter que lidar com o imprevisto e inesperado. [...]. As instâncias com as quais você tem que se relacionar no cotidiano, uma é a PROGRAD com a qual você tem que se relacionar o tempo todo, esse canal é cavado, já melhorou bastante, mas cada vez que troca gestão você tem que cavar esse canal. Outra coisa que eu destacaria é a assessoria jurídica, que é muito difícil, quando você tem uma dúvida, você tem que entrar numa processualidade para ter uma assistência jurídica que não tem a compreensão de que a parte acadêmica é muito dinâmica e não tem tempo para toda essa processualidade existente hoje, a instância jurídica e acadêmica existem em mundos diferentes[...] É preciso gostar da burocracia da universidade, se interessar pela legislação que respalda as ações, há quem não goste da burocracia, mas ela é necessária para a coisa funcionar. Agora o que facilita ...O que facilita é quando os caminhos de contato estão abertos, parceiros que também estão na coordenação em um mesmo centro, pode se criar uma rede de solidariedade, uma rede informal, mas a partir da formalidade do cargo, pode haver uma troca de experiências que é interessante. Ter na chefia de expediente um técnico qualificado que a vista a camisa é muito importante. A parceria com o corpo técnico é fundamental. A parceria com os departamentos que atendem o Curso. O apoio da PROGRAD é muito importante e muito forte. Na minha gestão nós elaboramos o novo currículo do curso, então ter a colaboração dos pares para compor as comissões, elaborar as ementas, o envolvimento para se buscar o melhor para o curso é primordial. (CC9).

Já para o entrevistado CC10 quando as atividades burocráticas não estão bem definidas podem tomar um tempo que compromete o pedagógico e isso gera uma dificuldade. Como facilitadores o entrevistado CC10 aponta o próprio calendário acadêmico pelo fato de gerar uma demanda planejada e os sistemas acadêmicos informatizados que a seu ver auxiliam muito nas demandas contingenciais.

As burocráticas podem sugar energia que comprometa o pedagógico. O calendário é importante e é bom, porque gera uma demanda planejada. O problema é quando surgem muitas demandas fora da previsão e tiram para elas um tempo importante a ser dedicado às atividades pedagógicas, eu acho que isso dificulta. Hoje com a automatização de muitas atividades os sistemas já têm muitas informações, então se aparece uma demanda de contingência você pode ir no sistema e verificar, por exemplo, acompanhar a vida acadêmica do aluno. O que consumia mais tempo no meu caso foi a questão pedagógica, porque nós tivemos a reforma curricular. Tivemos que criar uma comissão, que definiu os trabalhos, criou uma agenda e tivemos que trabalhar num processo de vai e vem, faz uma reunião que gera uma proposta, a proposta é avaliada, o retorno reformula a proposta, organiza-se um Fórum, apresenta-se a proposta, retornam contribuições, avalia-se a pertinência dessas sugestões, volta a proposta. Vejo ainda que o que dificulta o que consome mais tempo é conseguir a participação plena, o envolvimento de todos, nem sempre se consegue isso. Quando a participação acaba não ocorrendo é um fator que dificulta. (CC10).

Para o entrevistado CC7 o que mais toma tempo são as atividades para as quais ainda não se tem uma rotina estabelecida. Na percepção desse entrevistado a dificuldade em lidar com tais demandas está no fato de não haver um preparo prévio para a função, uma atualização da resolução que regulamenta os cursos de graduação. A seu ver o estabelecimento de práticas de gestão compartilhadas poderia auxiliar os coordenadores de curso de graduação.

Aquelas para as quais ainda não se tem uma rotina definida, o grande segredo é saber o que fazer com o que chega. A gente não aprende a ser coordenador. A legislação tem muito tempo, a Resolução 17/CUn/97 está muito ultrapassada, tem coisas que acontecem hoje, que eram impensáveis quando se criou a resolução 17/CUn/97, aos poucos a gente sabe que vai melhorando, mas sempre surgem coisas novas que

você não sabe como fazer. Por exemplo, o cálculo da média final, é algo que gera dúvidas em muitos professores e na resolução não é muito claro ela não é muito objetiva. Para facilitar, eu criei o meu facilitador, eu criei uma rotina para as minhas atividades. Surgiu um problema eu anoto como eu resolvi. Eu acho que a UFSC poderia ter práticas de gestão compartilhadas algo colaborativo em que as coordenadorias registrassem suas demandas que foram diferenciadas e de que forma foram solucionadas e a Prograd gerenciaria essas experiências socializando aos demais coordenadores. (CC7).

Já o entrevistado CC4 tem dificuldade de fazer um recorte das atividades que mais demandam tempo, entende que o que facilita é o talento e o tempo disponível do coordenador, bem como ferramentas de comunicação. Para esse entrevistado o que dificulta é encontrar professores com uma visão mais global do curso o que acaba gerando também dificuldade para se encontrar um coordenador.

Eu tenho dificuldade em dizer o que consome mais tempo, porque é realmente tempo integral, mas eu diria que o internato de fato consome bastante tempo e o que exige mais atenção, mais dedicação é o internato, é o que requer mais atenção. O que facilita é o talento e o tempo disponível do coordenador de curso em se relacionar com outros professores e ainda no nosso caso em que o estágio obrigatório é muito representativo, temos a questão do relacionamento com os preceptores do local de estágio, que nem sempre são professores porque o estágio não acontece só na UFSC. Então eu acho que o talento e ferramentas de comunicação são os fatores que mais auxiliam o coordenador. Imagino que no momento em que o serviço da universidade pudesse nos ajudar elaborando ferramentas para melhorar a comunicação seria muito importante. Aprimorar a comunicação entre todos os envolvidos em promover a formação em um curso de graduação. No nosso curso nós lidamos com 160 professores da UFSC, alguns são dos nossos departamentos, outros não, então passar o espírito

do curso para todos os professores é complicado, entrosar os professores dentro do espírito do curso é mais importante do que o projeto pedagógico que está escrito no papel. Ainda, pensando no nosso curso é difícil alguém que tenha uma visão geral do curso, que tenha essa visão global do curso. Porque entre fazer a graduação que forma um generalista, que depois vai se especializar em uma determinada área muito específica, para só posteriormente se tornar um professor, faz com que ao voltar para ser professor, esse profissional já esteja muito distante da graduação e de uma visão global do curso, e essa talvez seja a dificuldade de se encontrar um bom coordenador, não sei se é uma especificidade do nosso curso, mas eu acho que em outros também deve ocorrer.

Após a tentativa de buscar compreender a agenda do coordenador de curso de graduação, a entrevista passou a abordar as resoluções da UFSC que tratam do trabalho do coordenador de curso e dos cursos de graduação. Ao abordar o Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004 (UFSC, 2014) procurou-se saber se os entrevistados entendiam que existem outras atividades a serem desenvolvidas pelo coordenador de curso de graduação além das que estão previstas na resolução e se entendiam que alguma (s) atividade (s) prevista (s) na referida resolução não deveria (a) ser de competência do coordenador de curso. Ainda foi solicitado que exemplificassem qual ou quais atividades eles suprimiriam ou acrescentariam. Nesse sentido, a realidade vivenciada pelos coordenadores de cursos vai ao encontro do que March (1986, *apud* MEYER JR, 2014) apresenta sobre os assuntos organizacionais ao trazer que a vida organizacional existe em dois níveis o da ação e o da interpretação, em que a ação implica saber lidar com o ambiente em transformação e a interpretação implica o esforço em compreender e interpretar atos e fatos da vida organizacional. Assim, a resolução ao interpretar a realidade dos cursos de graduação apresenta diretrizes para a atuação do coordenador, já a forma como o coordenador lidará com o ambiente em transformação definirá suas ações, que embora tenham que ser pautadas na norma nem sempre poderão atende-la de forma irrestrita.

O entrevistado CC10 entende que a resolução é um bom instrumento no sentido de normatizar e orientar o trabalho do coordenador e que para esse fim é bom que a resolução seja mais

generalista, mas no seu entendimento o coordenador necessita também de um plano de gestão em que ele defina como irá executar as ações sob sua responsabilidade.

A resolução é importante porque representa o ato legal que normatiza a participação de quem se envolve no processo. Na minha opinião ela não pode ser tão detalhista, o instrumento que o coordenador precisa é outro, é um plano de gestão que define o que ele vai fazer. A resolução tem muitas questões que normatizam as competências ou atribuições de uma forma mais administrativa, agora eu penso que essa resolução poderia prever um plano de gestão contemplando essas atribuições previstas. A resolução serve para que o coordenador saiba o que ele deve fazer, mas de que forma ele fará, quais dessas tarefas terão mais ênfase necessita de um plano com prazos, avaliações. Se tivesse um plano de gestão associado a resolução que fosse inicialmente submetido ao colegiado estabelecendo prazos, ações é evidente que ele sofreria adequações em virtude das demandas e da própria dinâmica inerente a atividade, mas haveria um registro, uma formalização e isso facilitaria muito, por exemplo, no momento da avaliação de curso seria algo muito salutar. (CC10).

Já o entrevistado CC9 tem o entendimento de que a resolução não contempla tudo o que um coordenador acaba fazendo, porém entendem também que há previsões que não são realizadas pelo coordenador de cursos, entende que o tempo dedicado a coordenação deveria ser integral e para questões acadêmicas mais complexas deveria ser criada uma processualidade para tornar os resultados mais efetivos.

Acho que não atende, é insuficiente, não me arriscaria a dizer o que eu tiraria. Um dos itens, fazer acompanhamento de egressos eu não conheço um coordenador que faça isso. Eu não me arriscaria a dizer que algo deveria ser retirado, porque eu acho que nem o que está ali é feito. Eu diria deixar claro que ele deve estar na casa, estar presente o que já está subentendido uma vez que tem 30h, mas nem sempre é possível em função

de outras atividades, então eu penso que ele deveria ter uma dedicação exclusiva à coordenação dos cursos, porque se não concorre com outras atividades da universidade. O atendimento pedagógico individualizado é algo que precisa ser entendido como necessário, o coordenador precisa ter conhecimento dos problemas do curso, por exemplo, quando eu assumi o chefe de expediente veio com uma lista de alunos que estavam para jubilar e isso é um problema para o curso, eu sistematizei isso na minha agenda para fazer todo semestre, mas a prorrogação de prazo para integralização curricular foi disciplinada pelo colegiado do curso para ser concedida somente mediante um planejamento conjunto com a coordenadoria do curso demonstrando a possibilidade da integralização do currículo. A quebra de pré-requisito também foi disciplinada pelo colegiado por meio de uma portaria do colegiado do curso. Regime domiciliar é outra questão que para proteger o aluno e atender a norma você precisa colocar no papel e normatizar, terá professor reclamando, terá, mas se você cria uma processualidade em torno disso, será cumprido. Então eu penso que é importante criar uma processualidade para as questões mais complexas. (CC9).

Para o entrevistado CC7 a resolução é boa justamente por ser mais genérica e possibilitar que cada coordenador defina as prioridades de acordo com a realidade do seu curso. “A resolução eu acho que é boa por não abrir muito as coisas ser mais genérica”. (CC7).

As falas dos entrevistados CC5 e CC8 corroboram com o entendimento de CC7 de que o Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004 (UFSC, 2014) realmente contempla as atividades a serem realizadas pelo coordenador de curso de graduação.

“Com relação as atribuições do coordenador eu acho que estão bem definidas”. (CC5)

E para o entrevistado CC8,

A universidade cometeu um ato falho quando excluiu o trabalho do coordenador, a universidade pensou que se colocasse o chefe de departamento na coordenação diminuiriam os conflitos, mas não foi bem assim. Por isso surgiu a Resolução 018 e ela é muito boa, o que ela prevê para o coordenador de modo geral atende, está dentro do que o coordenador faz. (CC8).

Já o entrevistado CC4, embora entenda que as atribuições previstas na Resolução são de competência do coordenador de curso, destaca que deveria ficar mais clara a liberdade dos cursos em demandarem os departamentos com relação ao enfoque dado às disciplinas.

Eu acho que esse conjunto de tarefas que está aqui realmente cabe ao coordenador de curso. Pode ser que até pudéssemos pensar algo a mais. Esses cursos que se relacionam com outros departamentos tem muito trabalho. Talvez os cursos funcionassem melhor se o coordenador não estivesse sozinho, ele tem o vice coordenador que já é alguma coisa, tem o coordenador de estágio, só que a presença deles nas atividades rotineiras, nessa função... não sei, se tivessem outras funções administrativas, nós temos o coordenador de estágio, mas acaba cuidando dos estágios não obrigatórios, o estágio obrigatório é tão fundamental, tão importante que o coordenador do curso acaba se envolvendo. Outro fato é que na relação com os departamentos, o departamento historicamente acaba sendo mais forte que o curso. Se houvesse alguma maneira de o curso ter algum respaldo administrativo, de demandar dos departamentos, pois embora o curso tenha a necessidade da disciplina e precise de um determinado enfoque da disciplina, quem determina é o departamento. Se eu tivesse um professor de outro departamento, mas dedicado ao meu curso eu acho que ele adaptaria. O curso sofre às vezes um pouco com relação a autonomia dos departamentos o departamento influencia mais no conteúdo e na condução de uma disciplina do que a coordenação, isso é muito bom

quando o departamento é muito próximo do curso, mas quando não, o enfoque dado à disciplina pode ser diverso daquele que o curso entende como ideal. Historicamente, administrativamente parece que o departamento tem um grau de importância maior e às vezes o curso neste âmbito pedagógico não tem autonomia para dizer sem melindres ao departamento que ele gostaria que a disciplina fosse ministrada de outra forma. Eu acho que isso é algo que teria que ficar definido mais claramente, não sei se na resolução. (CC4)

Por outro lado, o entrevistado CC3 entende que há muita coisa sob responsabilidade dos coordenadores e entende que há atividades que poderiam ser compartilhadas com os departamentos.

Tudo o que está na Resolução n. 018/CUn/2004 são coisas que a gente faz. Acho até que tem muita coisa sob responsabilidade do coordenador que talvez pudesse ser diluída com outros setores, como o Departamento, por exemplo. Outro fator que eu destacaria é que o tempo de coordenação é muito curto, como não há uma preparação para o cargo, quando você consegue entender o funcionamento das coisas o período acabou. Isso acaba gerando uma descontinuidade administrativa. (CC3)

Os entrevistados CC11 e CC2 argumentam que não é possível executar tudo o que está previsto na Resolução. Embora entendam que tudo o que está previsto tenha o seu grau de importância e relevância, pensam que não é possível atender de maneira sistemática tudo o que está previsto. Assim, CC11 apresenta a seguinte fala.

Eu acho que já tem muita coisa, pensam que o coordenador é um super-herói que pode dar conta de tudo e isso não é possível. Há algumas atribuições que são quase impossíveis de serem cumpridas. Por exemplo, decidir sobre a permanência ou desligamento de intercambista, eu acho algo difícil de ficar sobre responsabilidade do coordenador, porque às vezes o intercambista vem e cursa disciplinas que são transversais, como eu vou opinar? A questão de dar assistência

psicológica ao aluno, para mim isso é muito difícil e o serviço social me procura, mas eu não sei como lidar com isso. Eu penso que se tem o serviço social ele tem que cuidar dessa questão, porque eu não sei como, não fui preparado para lidar com esse tipo de situação. Embora a parte da psicologia da UFSC que cuida dessas situações tenha suas limitações eu acho que, ainda assim, estão mais preparados do que eu, porque eles têm a formação. Tem muita coisa que tá colocado aqui que não sei se é possível levar à risca. Tudo o que está aqui são intenções tem que ver o que é possível ser feito. Legislação Superior, por exemplo, semana passada veio que está no Plano Nacional de Educação a curricularização da extensão e o coordenador que tem que ver como fazer a curricularização da extensão. Eu não sei como fazer isso, como tirar os alunos daqui e fazer fora da sala de aula este atendimento, não sei se será seguro se ele for fazer algo fora. Agora foram cortadas as viagens de estudo porque acabou o dinheiro e eu que tenho que falar isso para os professores. A questão das viagens de estudo tem uma resolução para o coordenador resolver no currículo como fazer. A Empresa Junior também recai no CPF do Coordenador, enfim [...] (CC11)

No mesmo sentido o entrevistado CC2 entende que é muito difícil atender tudo o que está previsto.

O que eu acho que é todas essas coisas que estão aqui a gente acaba fazendo. Todas tem relação com o coordenador, mas para fazer tudo tem que ser uma supermulher ou um super-homem. Por exemplo, tem um levantamento bianual dos egressos aqui que eu até faço, mas faço pontualmente na medida em que eu fico sabendo de um aluno que passou em concurso, que conseguiu uma colocação profissional e vem me contar, mas fazer o levantamento bianual eu não faço, fazer o levantamento de forma sistemática, não. Eu acho que isso dá um retrato do curso, é importante, mas eu não consigo fazer desta forma sistemática como atribuição. Outra coisa que acho

complicado deixar com a coordenação são algumas interações com as secretarias como a Sinter por exemplo, eu acho que eles deveriam fazer um contato com os coordenadores para promover essa integração, não entendo que o coordenador tenha que promover essa interação. Acho que o coordenador pode colaborar, eu acho que essas duas coisas têm relação com o coordenador, mas não vejo o coordenador conseguindo fazer isso de forma tão sistemática. Do levantamento dos egressos até consigo fazer um painel só que certamente ele não é completo. (CC2)

Quando questionados sobre a Resolução 17/CUN/97 (UFSC, 1997), que trata do regulamento dos cursos de graduação, sobre qual o entendimento dos coordenadores quanto a aspectos em que a resolução facilita ou dificulta o trabalho do coordenador de curso, em linhas gerais há um entendimento de que a resolução é um guia que orienta o trabalho do coordenador, mas que por ser de 1997 deixa de contemplar várias situações presentes na realidade atual das coordenadorias de curso. É uma resolução que carece de adequações e atualizações, mas que é bem estruturada.

Nas palavras do entrevistado CC9, percebe-se que embora careça de atualizações, trata-se de uma resolução bem estruturada e consistente.

Ela é uma bíblia. Eu me lembro de professores novos chegando ao departamento e perguntando sobre abonar falta de aluno, e ela é uma bíblia para respaldar a atuação do professor na sala de aula e do coordenador, mas como ela é de um momento em que o coordenador foi convidado a se retirar da instituição, não contempla o coordenador e sim o presidente do colegiado, para mim isso já é um problema, ela precisa ser atualizada. Mas em muitos aspectos ela orienta. Apesar de precisar de atualização ela é consistente. (CC9)

O entrevistado CC10 também entende que a resolução seja um bom guia, contudo destaca que precisam ocorrer avanços e atualizações

nos aspectos das atividades a distância, tanto na educação a distância quanto na sua utilização nos cursos presenciais.

De modo geral ela é um guia, ela orienta. A evolução para as atividades a distância dentro do curso presencial, o uso das tecnologias no curso presencial, para que os alunos tragam discussões. Então essa questão precisa ser explorada. (CC10)

Os entrevistados CC11 e CC2 também entendem que a resolução seja um bom guia embora careça de uma atualização. Nas palavras de CC11:

Ela facilita, pelo menos está escrito o que se pode fazer. Então de fato isso facilita. Já estão sendo discutidos ajustes na Resolução 17/CUn/1997, mas, pelo menos para dar uma primeira resposta, você consegue com base na resolução, ainda que depois tenha recurso e tenha que ser discutido no colegiado. (CC11)

Para o entrevistado CC2

Eu acho que é importante existir uma resolução para embasarmos a nossa decisão e para os alunos saberem como se guiar. Porém, eu penso que é uma resolução que precisa ser revista. Se ela fosse atualizada contemplando algumas coisas já seria bom. Eu estou há 6 anos participando da Câmara de Graduação e há muito já se leva essa necessidade, finalmente começaram a mexer, mas eu não sei se teve continuidade. (CC2)

Para o CC4, trata-se de uma boa resolução, contudo o entrevistado destaca que no caso específico do seu curso, que adota um sistema modular, são verificadas algumas inconsistências entre a resolução e o próprio sistema de registros acadêmicos. Nesse mesmo sentido também transcorre a fala de CC8 que entende que a resolução é boa, mas que no caso do seu curso, há uma situação particular dos alunos não contemplada pela resolução e que gera uma dificuldade ao coordenador. Assim, CC4 tece a seguinte fala:

Eu acho a Resolução 17/CUn/1997 uma boa resolução. Ela tem problemas, mas nada muito sério que inviabilize alguma atuação do curso, apesar de algumas limitações é uma boa resolução. Nosso currículo avançou um pouquinho com relação ao que a resolução prevê, pois com a atualização nós adotamos o sistema modular, nosso currículo não casa bem com o modelo departamental e com o modo de registro de disciplinas no sistema cagr. Áreas que eram especialidades que estavam dentro de um departamento, passaram a ser agrupadas dentro de um módulo recebendo professores de diferentes departamentos e de diferentes centros sob um único código de disciplina, daí um módulo em vez de ter 3 horas semanais passa a ter 20 e tantas horas. Então, eu tenho uma disciplina que está ligada ao curso e que integra professores de 8, 9 10 departamentos diferentes, dentro de uma mesma disciplina nas primeiras disciplinas mais básicas. Depois vem áreas mais específicas, nas primeiras semanas eu tenho professores de aulas teóricas de determinados departamentos e da metade do semestre em diante elas passam a ser aulas práticas e isso às vezes demanda uma alteração no horário que eu não consigo fazer porque o horário é semestral, então eu não consigo registrar de forma fiel o que ocorre na prática e isso já vem desde 2003, há mais de 10 anos. Então, não conseguimos adequar o sistema para ser fiel a nossa realidade para caber dentro de um horário de disciplina, nós fazemos algumas adequações para conseguirmos realizar o registro. O que ocorre é que em 2003 quando mudou a estrutura didática pedagógica, não mudou o sistema de registro de informática, não mudou a Resolução 17/CUn/1997, não mudou a forma de relacionamento com os departamentos, mas nós temos que seguir. (CC4)

Na mesma perspectiva o entrevistado CC8 também argumenta:

Eu acho que a resolução é um bom guia, mas no caso específico do nosso curso deveria ser considerado um tratamento diferenciado aos

alunos que se ausentam para representar a Instituição, pois o aluno se dedica e muito a este fim. O suporte pedagógico que existe hoje na Universidade é bom e voltado para a nova realidade da UFSC, contudo a resolução não contempla essas questões, então a Resolução 017 tem que sofrer avanços para torná-la mais moderna. Na verdade, dá um pouco de medo de mexer porque cada cabeça tem uma sentença, mas é necessário. Eu vejo que as pessoas que frequentam os colegiados têm muito boa vontade e isso é muito positivo. (CC8).

Na fala dos entrevistados CC3, CC5 e CC7, pode-se verificar que embora esses coordenadores entendam que seja uma boa resolução, compreendem que a falta de atualização cria vácuos que dão margem ao surgimento de normativas paralelas e encaminhamentos distintos pelos diferentes colegiados o que acaba deixando a informação dispersa na instituição.

Para o entrevistado CC3

A Resolução 017 é boa, mas não dá conta de tudo. Por exemplo, eu tive um caso agora que eu não encontrei com clareza na resolução e levei para o colegiado, o problema da resolução é que ela não dá conta mesmo, ela vai ser um guia, mas não vai atender tudo porque o curso é muito dinâmico. Então é preciso se levar a discussão ao colegiado.

O entrevistado CC5 acrescenta que

Trata-se de uma boa resolução, porém em muitos momentos a Resolução. 17 não nos ampara, há ações que precisam ser melhoradas ou ampliadas e algumas incluídas. Por exemplo, dentro do que pensaram no CUn quando aprovaram itens como exercício domiciliar, como agir nas disciplinas de cunho prático, a questão do patrimônio público, até coloca a possibilidade de abertura de processo disciplinar, mas não deixa muito claro como fazer e compromete a efetividade. Com relação ao aluno que tem muita reprovação por FI, são questões que precisariam ser ampliadas para que fiquem mais claras na situação concreta. Além

disso, há uma série de questões que não aparecem pelo fato de ser uma resolução bastante pretérita. Então eu acho que existem vácuos. Ela é um guia para a atuação do coordenador, mas carece de uma boa atualização. (CC5)

Corroborando com as afirmações anteriores para o entrevistado
CC7

Ela facilita no sentido de dar um foco, um norte, e ela dificulta por não ser atualizada, daí vão se criando normativas paralelas para dar conta das novas demandas, a informação fica dispersa e você se perde. Eu por exemplo, acho difícil encontrar uma resolução na UFSC. (CC7)

Ainda, questionou-se os coordenadores sobre a influência do calendário acadêmico institucional, se no entendimento deles o calendário afeta a organização da agenda do curso e da agenda de trabalho do coordenador e se essa interferência é positiva ou negativa. Foi possível perceber que de maneira geral os coordenadores consideram que o calendário acadêmico institucional é bom e que auxilia na organização da agenda do coordenador, sobretudo por definir de forma clara o início e o fim do semestre. O que foi apontado como negativo pela maioria dos coordenadores, foi o descumprimento do calendário acadêmico, o fato de haver coordenadorias que não respeitam os prazos estabelecidos no calendário. Cabe destacar ainda, que os coordenadores entendem que os prazos das chamadas de vestibular e de ajustes excepcionais deveriam findar antes do início do semestre letivo, pois do ponto de vista pedagógico o ideal seria que não houvesse mais trocas ou acréscimos de alunos após o início das aulas, contudo, compreendem que não é algo simples.

No entendimento do entrevistado CC9, todas as ações das coordenadorias de curso de graduação são muito guiadas pelo calendário acadêmico, o que aponta como problemático no calendário acadêmico é o período de matrícula que acaba implicando uma entrada tardia de calouros, em virtude das chamadas do vestibular, e de veteranos em decorrência do período de ajustes de matrícula.

Ele tem que estar colado na geladeira do coordenador de curso. Tudo é muito balizado pelo calendário acadêmico, para os formandos, por

exemplo, os prazos do calendário acadêmico são muito importantes e envolvem várias ações. O grande problema no calendário acadêmico que eu ainda vejo é o período de matrícula. Tentou-se modificar um pouco com a matrícula online, mas, essa questão do ajuste é complicada, só para elucidar, eu tenho uma aluna, que chegou na terceira semana de aula, mas ela alega que só estava matriculada na terceira semana, antes ela não frequentou porque não tinha matrícula na disciplina, então... Todo o ajuste e as chamadas de calouros deveriam ser antes do início do semestre letivo, eu entendo que a forma como ocorre tem razão de ser, no sentido de tentar otimizar a ocupação das vagas, mas do ponto de vista pedagógico é complicado. (CC9)

Já os entrevistados CC7 e CC11 entendem que o calendário só auxilia a atuação do coordenador, contudo apontam que o calendário precisa ser pensado ponderando o envolvimento dos diferentes setores e sistemas envolvidos em cada uma das ações previstas. Assim, o entrevistado CC7 apresenta as seguintes colocações,

Eu acho que o calendário acadêmico só facilita porque ele tem uma prospecção de um ano inteiro. Ele te ajuda bastante, porque com ele você consegue prever as coisas. O que dificulta é quando acontece como em 2016.1 para 2016.2 em que teve uma falha que não casou as datas do Departamento e da Coordenação, por exemplo, e o PAD tinha que ser fechado antes da elaboração dos Cadastros de Turma com os horários, gerou muita confusão. Então eu penso que o calendário nunca pode ser pensado de forma isolada, ele precisa ser pensado de forma integrada. De modo geral, ele é muito bom, orienta bastante, facilitando a organização da agenda. (CC7)

O entrevistado CC11 tem o mesmo entendimento, adicionalmente sugere que o calendário acadêmico poderia ser ampliado para contemplar uma prospecção do ano seguinte.

Acho que o calendário está muito bem organizado. Facilita muito porque nos dá as datas

bem definidas, Tem alguns problemas quando não é respeitado, mas facilita muito em organizar as tarefas da coordenação. Apenas penso que poderia ter um pouco mais de sincronia entre o calendário acadêmico e a Setic. Acho também que poderia se fazer uma tentativa para ampliar para mais de um ano a prospecção, pelo menos saber em que data começarão as aulas no ano seguinte. (CC11)

Para os entrevistados CC10 e CC2 o calendário é muito importante mais é muito amplo, entendem que seria interessante haver uma adaptação do calendário acadêmico ao calendário dos cursos de graduação.

Nesse sentido o entrevistado CC10 apresenta a seguinte fala:

O calendário é muito importante, porque define de forma clara o início do semestre, o processo necessário e transparente de transferência e retornos e a finalização do semestre. O que eu acho que seria interessante é que com base no calendário acadêmico, cada curso elaborasse o seu calendário e divulgasse o seu calendário. Então teria aquilo que o CUn aprova e a Prograd poderia com base nisso definir um calendário voltado para os cursos de graduação, com eventos e ações importantes para a graduação e o mesmo para a Pós-Graduação. Porque o que acontece é que ocorrem muitas ações e você às vezes toma conhecimento muito em cima da hora e não consegue se organizar. (CC10)

Ainda o entrevistado CC2, complementa que,

É tem que ter um calendário, só que eu acho que ele está ficando muito amplo, porque tem os cursos semestrais, os trimestrais, a pós-graduação, os *campus* fora de Florianópolis. O que nós fazemos aqui é dar uma enxugada para o que interessa para a Coordenação. (CC2)

Já o entrevistado CC4 reconhece que não consegue se ater estritamente ao que está previsto no calendário acadêmico, mas que conta com o apoio da secretaria para esse fim.

O calendário é bom, tirando o fato de que a universidade esquece que estamos aqui em janeiro e fevereiro, porque nosso curso tem muita demanda nessa época e temos demandas que nem sempre encontram a velocidade necessária ao seu andamento por causa das férias da universidade. Apesar de que agora o internato já aparece no calendário. Frequentemente eu não consigo me ater ao calendário para as atividades burocráticas do calendário, quem fica mais atento a essas questões é a secretaria, mas quando temos algum problema em virtude do calendário nós conseguimos resolver fazendo contato com DAE, Setic. (CC4)

Os entrevistados CC5,CC6 e CC8 entendem que o calendário acadêmico é bom, e que o que prejudica é quando não é seguido e respeitado por todos os cursos, similarmente ao que foi apresentado pelo entrevistado CC9 esses coordenadores também pensam que o período de matrícula ainda precisa ser otimizado no calendário acadêmico.

Nesse sentido o entrevistado CC5 discorre que:

O calendário é bom, só não é bom quando não é respeitado e seguido por todos os cursos. Um exemplo do que me dava problema é que o calendário aponta determinada data para cancelamento de disciplina, daí vinha um aluno fora do prazo solicitar um cancelamento, eu negava e ele alegava que outros cursos deixam aberta a possibilidade de cancelamento a qualquer momento, isso é um problema. Todos os cursos deveriam seguir seriamente o que determina o calendário acadêmico, as excepcionalidades serão analisadas isoladamente, respeitando a razoabilidade dentro da justificativa apresentada pelo aluno. De forma geral o que é para um, tem que ser para todos, precisa-se dizer: o calendário é esse e eu respeito o calendário da UFSC. Eu também fui membro de câmara de graduação, lá a discussão do ajuste de matrícula que no passado durava 15 dias, ou a chamada do vestibular muito tardia, eram frequentemente apresentados como problemas no calendário, são coisas que já sofreram uma melhoria. O ideal seria um ajuste

antes do início do semestre, enfim, que todas as entradas fossem antes do início do semestre, mas articular isso não é tão simples. (CC5).

Corroborando com o que apresenta CC5, para o entrevistado CC6,

Tendo um calendário, se esse calendário for cumprido já é bom. O calendário é muito bom quando ele é cumprido, o problema é quando tem alguma orientação de se resolver algo fora do prazo. Acho apenas que poderiam ser reduzidos os prazos para o ajuste final. Eu acho que o ajuste deveria ser realizado antes do início do semestre, isso seria o ideal, mas como isso é complicado eu acho que deveria ser feito no máximo em 24h, ter uma semana para requerer o ajuste acho muito tempo. Gera um atraso de uma semana para as coisas e isso posterga uns 10, 12 dias até que o início do semestre possa iniciar da maneira como deveria. (CC6)

Ainda, no mesmo entendimento se dá a fala do entrevistado CC8,

Eu penso sempre que nós precisamos ter um parâmetro, eu tenho na área de trabalho do meu computador o calendário acadêmico. Acho o calendário acadêmico muito positivo, o que eu acho estranho é que alguns não seguem o calendário, o que é problemático. Penso que apenas na questão das matrículas incluindo aqui matrícula de calouros e ajustes de veteranos, teria-se que encontrar uma solução para que essa questão não avançasse o início do semestre, porque daí complica o pedagógico. Acho que para a organização da agenda das coordenadorias o calendário tem mais aspectos positivos do que negativos, porque ele busca justamente o interesse da universidade. (CC8)

Contrariamente ao apresentado pelos demais coordenadores, o coordenador CC3 entende que o calendário acadêmico traz uma

burocratização das atividades administrativas, mas que não há um diálogo sobre as ações a serem adotadas.

O calendário acadêmico traz muita burocratização das demandas administrativas. Nós tínhamos um Fórum das licenciaturas que foi desativado. A minha vida hoje é tomada por reuniões com poucas deliberações. Eu penso que não dialogamos mais somos questionados e respondemos, mas não há diálogo. Tem coisas que uma normativa pode te responder, mas tem outras que são mais complexas, que não posso seguir apenas a norma. Tem muita coisa acontecendo sem filtro, não temos tempo para problematizar questões que são muito importantes. (CC3)

Quando questionados sobre o que fazem quando encontram dificuldade para realização de uma tarefa de sua agenda, em geral os coordenadores responderam que buscam ajuda com a chefia de expediente da secretaria, a outros colegas que haviam ocupado a função anteriormente, com a PROGRAD em que se destaca o apoio do Departamento de Administração Escolar (DAE) e Departamento de Ensino (DEN), a Superintendência de Governança Eletrônica (SETIC), cabe ressaltar o papel de um dos diretores do DAE, apontado como referência por muitos coordenadores de curso de graduação.

Assim, o entrevistado CC9 destaca, “Quando eu encontrava dificuldade eu recorria a todo mundo, mas principalmente ao chefe expediente, a colega que me antecedeu, ao DAE, o antigo diretor sempre me ajudou muito e a PROGRAD, a coordenadores de outros cursos do centro.” (CC9)

Já os entrevistados CC7 e CC5 tem como maior referência a PROGRAD,

“Eu vou na PROGRAD, eu vou na fonte, porque se eu errar, eu erro calçada e como lá eles costumam não errar eu fico segura.” (CC7)

“Buscamos ajuda principalmente na PROGRAD, com muita frequência o DAE” (CC5)

Na fala do entrevistado CC10 há um destaque para outros profissionais que atuam na gestão acadêmica e na gestão dos cursos de graduação,

Eu penso que é importante destacar que o coordenador não trabalha sozinho ele precisa ter

uma equipe. A primeira pessoa que eu destaco é a chefia de expediente. Também destaco o DAE, o antigo diretor foi uma pessoa que sempre me ajudou muito, muito competente. Com relação aos departamentos nós levamos as informações sobre a avaliação dos professores, mas nem sempre temos muito o que fazer. (CC10)

Na mesma linha das colocações do entrevistado CC10 estão às colocações do entrevistado CC8

Primeiro que nós tínhamos técnicos muito bons, outro aspecto a destacar era o antigo Diretor do DAE. O antigo diretor do DAE, sempre muito proativo, envolvido, da mesma forma o DEN a PROGRAD em geral, então não tive maiores dificuldades. (CC8).

O entrevistado CC11 faz um destaque ainda a Setic, responsável pelo acompanhamento do sistema de controle acadêmico da graduação,

Para os coordenadores tinha a famosa “janelinha do antigo diretor do DAE”. Então, o DAE resolve muita coisa, a Setic também em relação a relatórios, e questões mais pedagógicas vamos ao DEN, é onde procuramos quando surgem as dúvidas. (CC11)

Já o entrevistado CC2 apresenta um destaque também à Direção de Centro na resolução de algumas questões.

Depende da dificuldade. Às vezes recorro a direção quando preciso, por exemplo, de um ônibus extra, de algo relacionado ao espaço físico. Ao DEN, ao antigo diretor do DAE que era uma pessoa que não sei como, mas sempre dava um jeito de ajudar todo mundo, com ele eu sempre encontrava alguma orientação. (CC2)

Questionou-se ainda se existia algum setor ou material institucional que os coordenadores consultassem quando estivessem com dúvida ou dificuldade na realização de suas atividades, sendo que os setores apontados como referência foram os mesmos apontados na questão anterior, todos responderam que desconhecem a existência de

um material institucional voltado ao coordenador, que o que consultam são as resoluções pertinentes à graduação e legislações diversas.

Cabe um destaque a fala do entrevistado CC9

Material institucional eu não lembro de ter. Eu sou conhecida aqui no meu Departamento como alguém que vai atrás da legislação. Eu sempre fui muito de buscar a legislação. Algo que foi um problema quando fui coordenadora foi a questão de revalidação de diplomas, nós somos muito requisitados porque a UFSC não tem taxa, então fomos procurar que legislação respalda essa atividade. Então o material foi legislação, mas algo orientando não.

O entrevistado CC7 apresenta sugestões sobre um material a ser pensado. “Eu consulto a PROGRAD, o DAE e tenho impressa a Resolução 17/CUn/1997 e o calendário acadêmico. Eu acho que o que falta é um material com um passo a passo do que fazer”. (CC7)

Também o entrevistado CC10 apresenta sua visão sobre um material de orientação a ser desenvolvido.

Eu consultava material legal, Resolução 17/CUn/1997 e outras resoluções relacionadas a diferentes atividades envolvidas na Coordenação de curso. Eu penso que a PROGRAD poderia desenvolver um tutorial voltado para essas diferentes ações, algo mais geral de orientação mesmo. (CC10)

Outro questionamento feito aos coordenadores foi: Você recebeu alguma orientação prévia sobre as atividades a serem desempenhadas na função de coordenador de curso? Ao ingressar na função como você tomou conhecimento das atividades a serem desempenhadas? Todos responderam que não há uma orientação institucional, uma preparação para ser coordenador de curso, alguns coordenadores relatam que a preparação ocorreu ao ocuparem anteriormente a função de vice coordenador ou pela participação em instâncias colegiadas antes de serem coordenadores de curso, tais atuações na perspectiva dos entrevistados acabam preparando para a função. Outro ponto destacado pelos coordenadores é o apoio e as

orientações recebidas do antecessor, da chefia de expediente da secretaria do curso e de outros docentes que já ocuparam a função.

O entrevistado CC9 destaca o apoio da chefia de expediente e do coordenador que o antecedeu e relata que também buscou conhecer a Resolução nº 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) que trata das atribuições do coordenador.

Orientação prévia, nenhuma, li e reli a 018/2004, busquei o chefe de expediente e a colega que me antecedeu, a chefia de expediente é qualificada e gosta do que faz. Minhas fontes foram essas e eu sempre usei muito do bom senso eu sempre pensei muito no alcance do meu gesto, antes de agir, a necessidade de respaldo da legislação. Hoje eu percebo que a UFSC recebe uma geração muito qualificada na pesquisa, mas falta essa visão de que se trata de uma instituição pública e de que o que justifica essa universidade são os alunos, somos uma instituição formadora. (CC9).

Já o entrevistado CC7 argumenta que aprendeu fazendo, que foi tirando dúvidas com a PROGRAD e com seu antecessor, mas que o fato de ter sido coordenadora em outra instituição também ajudou. “Não, eu aprendi fazendo, tirando dúvidas com o coordenador anterior ou com a PROGRAD. Ajudou o fato de eu ter sido coordenadora em outra instituição.” (CC7)

O entrevistado CC10 diz que recebeu orientações do seu antecessor e fez o mesmo com o seu sucessor. “A orientação que eu recebi foi do meu antecessor e eu procurei fazer isso também com o meu sucessor.” (CC10).

Também o entrevistado CC4 destaca a ajuda recebida de seu antecessor e de uma equipe de professores que informalmente presta um apoio ao curso.

Do coordenador anterior. Conversa informal com o coordenador anterior, que ainda é muito presente, se comunica muito conosco. Eu tive o apoio informal de uma equipe de professores. Aqui nós temos uma particularidade dos sistemas de avaliação do Teste de Progresso, ENADE, avaliação do curso, o coordenador antigo gosta dessa parte de avaliação e nos dá suporte de modo informal. (CC4).

O entrevistado CC5 destaca também a orientação do antecessor, mas acrescenta o fato de ter sido vice coordenadora para se preparar para a função. “Pelo outro coordenador e eu também fui subcoordenadora para ser preparada para a coordenação”. (CC5)

O entrevistado CC8 destaca que desde que ingressou na universidade procurou ter um envolvimento com as instâncias colegiadas o que na sua percepção serviu como uma preparação para a função.

Desde que eu entrei na UFSC eu já comecei a participar dos órgãos colegiados. Sempre fui curioso, sempre perguntei muito. A única dificuldade que eu sentia é que os alunos tinham medo da coordenação, então isso nós tivemos que trabalhar, essa aproximação com os alunos. (CC8)

Para o entrevistado CC3 a orientação foi recebida basicamente de seus antecessores.

Eu perguntei para as colegas que estavam pró-tempore e para as colegas anteriores que se exoneraram. Elas me passaram todo o material do que vinha sendo discutido, todas as projeções de currículo do NDE. Mas no meu primeiro parecer em um processo, posso dizer que eu tive bastante dificuldade. (CC3).

O entrevistado CC11 destaca o fato de ter sido vice-coordenador antes de assumir a função de coordenador e ressalta o fluxo de troca de informações que consegue estabelecer com a chefia de expediente e com a chefia de departamento. “Eu fui vice antes então isso me ajudou. Troco também muita informação com a chefia de expediente e chefia de departamento.” (CC11).

Já o entrevistado CC2 relata que o fato de seu antecessor ter ficado como vice coordenador ajudou muito, além do apoio recebido da chefia de expediente que tinha muita experiência.

O que me ajudou na verdade é que naquele momento específico foi nomeado um coordenador porque não tinha quem ficasse. Daí várias pessoas vieram falar comigo, eu disse que poderia aceitar

só que não havia ninguém que ficasse de vice, então o que estava aceitou ser vice, mas só por um mandato, porque nós estávamos montando um curso. O fato de ele ter ficado como vice me ajudou. Mas fora isso eu aprendi no calor da batalha e precisa ser reconhecida também a contribuição da chefe de expediente que já tinha uma certa experiência, que me deu uma ajuda inestimável. Com base no que eu aprendi eu acabei reorganizando as coisas da maneira que eu achava mais adequada. (CC2).

Na sequência questionou-se sobre o que os coordenadores precisaram aprender para desempenhar a função de coordenador de curso. Pode-se observar que a questão de relacionamento, de estabelecer contatos e formar parcerias é algo muito forte e muito presente nas falas dos coordenadores.

O entrevistado CC9 destaca que precisou sobretudo aprender a buscar a informação.

Precisei aprender a buscar a informação, legislação, os interlocutores com quem se pode contar. Além da busca por instrumentos de trabalho, teve um aprendizado de diplomacia, aprender com o aluno, que quando o aluno está nervoso você não pode responder no mesmo tom. Então você aprende os caminhos e com base nos caminhos você constrói as respostas. (CC9).

Já para o entrevistado CC7 o principal foi aprender a lidar com pessoas a fazer as diferenciações necessárias. “Principalmente a lidar com pessoas, diferenciar minha posição como professora, coordenadora, colega de um aluno. Todas as rotinas do dia a dia eu precisei aprender e aprender onde encontrar orientação.” (CC7)

O entrevistado CC10 destaca que a gestão é um aprendizado sob vários aspectos.

“A gestão é um aprendizado, de trabalho em equipe, de saber se organizar, de se comunicar, você precisa adaptar aquilo que se aprende na vida a sua realidade profissional e acadêmica.” (CC10).

As questões de relacionamento e mediação de conflitos são destacadas pelo entrevistado CC4.

Comunicação e diplomacia, tanto com alunos quanto com professores, na solução de pequenos conflitos entre as pessoas. É algo que você não espera muito, mas você passa muito tempo mediando pequenos conflitos. Você entra imaginando que terá atividades administrativas e acaba tendo que se envolver com questões interpessoais e resoluções de pequenos conflitos. (CC4).

Já o entrevistado CC8 salienta que não teve muita dificuldade, pois entende que o coordenador precisa gostar do aspecto legal e ter a facilidade de trânsito em outros setores.

Eu descobri que o coordenador não pode tudo, mas que ele pode muito mais do que eu pensei que pudesse. Por exemplo, o *ad referendum* é algo que facilita muito a atuação do coordenador, o curso tinha um funcionário técnico que gostava muito de aprender e tinha um bom trânsito em outros setores e eu gosto de legislação então não tive muita dificuldade. Penso que a facilidade de trânsito em outros setores e o interesse pelo aspecto legal são necessários. (CC8).

O entrevistado CC6 destaca que precisou aprender tudo o que compete a um coordenador. “Precisei aprender um monte, totalmente. Projeto pedagógico. A norma jurídica, o resultado da avaliação de curso. Tínhamos aqui um professor que entendia muito da legislação acadêmica, então quando possível, nós trocávamos informações”. (CC6).

Para o entrevistado CC11 a questão de relacionamento é destacada como o maior aprendizado. “A parte de relacionamentos é um pouco complicada para mim, isso eu preciso aprender todos os dias”.

Quando questionado se consideravam que seria importante desenvolver um material de orientações voltado aos coordenadores de cursos de graduação e que pontos destacariam como relevantes para compor um material de orientação dos coordenadores de curso de graduação os entrevistados consideram que seria salutar o desenvolvimento de um material.

O entrevistado CC9 entende que o material de orientação deve conter os temas e os caminhos para resolver o que compete ao coordenador, porque como fazer é algo muito pessoal.

“Coisa dos temas que aparecem no cotidiano e caminhos para esses temas.” (CC9).

Já o entrevistado CC7 entende que o material deve focar nas principais atividades para que o coordenador saiba o que pode e o que não pode ser feito por ele.

Acho que é muito importante existir um material de orientação. Que ele colocasse o que tem que ser feito nas principais atividades. Até para deixar mais claro o que ele pode e o que ele não pode fazer. Por exemplo, aproveitamento de estudos, eu posso gerenciar o processo, mas quem faz a portaria é o Departamento. Para ter uma uniformidade até, senão cada um vai fazendo do seu jeito. (CC7).

Na percepção do entrevistado CC10 seria importante desenvolver um tutorial, mas que gerasse um certificado para despertar o interesse. “Acho que seria importante desenvolver um tutorial, mas também um tutorial que gerasse uma atividade e que essa atividade produzisse um certificado que pudesse ser utilizado, dando uma recompensa pela atividade feita.” (CC10).

Para o entrevistado CC4 seria interessante um pequeno resumo indicando legislação e caminhos, nada muito longo, porque a seu ver se for algo muito extenso e detalhado será pouco consultado. “Eu acho que sim. Um pequeno resumo indicando legislação e os caminhos administrativos, não muito amplo, para não ficar esquecido numa gaveta.” (CC4).

Já o entrevistado CC5 entende que poderia ser um material voltado ao que está previsto no calendário acadêmico como atribuição dos coordenadores e como os setores da UFSC que podem dar suporte ao Coordenador.

Sim. Acho que para tudo o que está disponibilizado no Calendário acadêmico como sendo de coordenação deveria haver uma orientação, mas nada muito longo, orientações mesmo, com caminhos, indicando leis e setores que pudessem dar suporte. Ele precisa saber onde ele está, onde a Coordenadoria está na UFSC. (CC5).

Para o entrevistado CC8, há necessidade de uma formação para o coordenador, mas destaca o aspecto de deixar claro que na sua atuação há necessidade de uma aproximação com os alunos.

Eu acho que sim, porque quando eu faço o concurso eu faço concurso para professor e depois sou pinçado para a administração. Então eu penso que teria que haver esse preparo. É claro que hoje se pode participar primeiro do colegiado e do NDE, já é um preparo prévio, mas uma formação seria importante. Porque não seria só preparar o coordenador para as questões legais e burocráticas, mas para a aproximação do aluno com a instituição. Em alguns centros que fizeram várias coordenadorias funcionando juntas eu vejo que pode ter facilitado questões administrativas, mas esse espaço físico não é favorável à aproximação do aluno. Embora tenha um setor de apoio psicológico na PRAE esse setor não vai adivinhar que tem um aluno com problema, quem consegue identificar isso é o coordenador. Acho que teria que ser algo não muito amplo, porque se não afasta o interesse, eu acho que deveriam ser caminhos que levassem ao que você precisa. Só para o coordenador pelo menos saber que existem coisas que não são do seu cotidiano, mas que vão aparecer. O que é do cotidiano a resolução 17/CUn/1997 dá conta e daquilo que não dá tem vários setores que podem auxiliar. Então penso que algo fácil de ser consultado. (CC8).

O entrevistado CC3 entende que seria importante a existência de um tutorial que orientasse minimamente o coordenador.

Sim. Precisaríamos de um tutorial dentro da coordenação que oriente minimamente o que fazer. Quais documentos mais comuns, quais são as normas que estão presentes na vida de uma coordenação de curso, saber com quem falar na UFSC, aonde buscar ajuda, porque o Coordenador vai se forjando, vai se constituindo. Tinha momentos que eu tinha pena de mim e de quem eu estava atendendo, mas aos pouco eu fui me

inteirando e consegui. Então algo que pudesse dar um apoio ao coordenador. (CC3).

Já na perspectiva do entrevistado CC11 não precisaria ser um material específico de coordenador de curso, ele entende que a universidade deveria ter um bom repositório com as principais leis que balizam a atuação das diferentes funções, separadas por áreas, assim cada um poderia buscar a informação dentro da sua necessidade.

Seria bom ter um repositório claro das resoluções da UFSC e da Legislação Nacional envolvida na graduação. Que tivesse tudo o que uma Universidade Federal precisa saber em termos de leis, separado por áreas, esse repositório poderia estar na página da UFSC, ao meu ver é isso que falta e isso bastaria. (CC11).

Para o entrevistado CC2 deveria haver um material que orientasse o coordenador em como proceder e a quem recorrer.

Eu acho que sim, que um material que desse mais embasamento em como proceder e a quem recorrer. Destacar pontos mais importantes, como por exemplo, processos de formandos um apanhado do que deve conter. (CC2).

Quando questionados a respeito de pessoas ou setores com os quais os coordenadores interagiam com mais frequência nas suas atividades rotineiras de coordenação de curso, a resposta seguiu a mesma linha dos questionamentos anteriores em que foram destacados a PROGRAD (DAE e DEN) a Setic, a chefia de expediente da secretaria, os departamentos ligados ao curso.

Cabe destacar a fala do entrevistado CC9 que embora tenha remetido inicialmente sua resposta às respostas anteriores, ainda acrescentou a seguinte fala:

Quando se trabalha numa instituição do tamanho dessa universidade e com a diversidade que ela tem, temos que aprender a passar pelos lugares e deixar a porta aberta. Nos surpreendemos com o quanto que em momentos vindouros retornamos a setores/pessoas com quem teremos que nos relacionar. Então o trânsito livre requer uma

postura de humildade, de pensar que você pode ser útil, mas o setor também será útil para você. Isso eu vejo que essa nova geração que está chegando na UFSC não é boa em fazer. A relação informal que se cria e os vínculos que se estabelecem geram carta branca para um momento futuro. Isso é fundamental em termos de relacionamento tanto formal, quanto informal. (CC9).

Com relação aos assuntos tratados com maior frequência nessas interações, os coordenadores destacaram que depende do setor, podem ser assuntos acadêmicos, pedagógicos ou administrativos.

O entrevistado CC7 destaca a importância da colaboração para estabelecer boas interações.

SETIC: Sistemas acadêmicos. No DAE mais da vida do aluno. Na PROGRAD nas lacunas encontradas na Resolução 017/CUn/1997. Eu vou na PROGRAD para encontrar mais clareza. Eu sempre tive muita facilidade em interagir com os outros setores. Eu acho que quando há colaboração tudo flui, porque costumamos ser bons com as pessoas que são boas para nós. (CC7).

Para o entrevistado CC4 os assuntos dependem do setor com o qual está se tratando sendo destacado em sua fala,

PRORGAD, DAE na questão de burocracia curricular, DEN na questão de concursos para professores. Nós procuramos ajudar na questão da definição da contratação de docentes para direcionar para a seleção de alguém mais generalista e não tanto voltado para pesquisa, para que seja um professor mais próximo daquilo que o curso precisa. Com os Departamentos e professores que atendem os cursos, a interação é constante no aspecto pedagógico. (CC4).

Para o entrevistado CC11 essa relação não é constante depende do momento em que se está no semestre, mas em geral envolvem assuntos acadêmicos e administrativos.

Depende muito do momento em que se está no semestre. Varia muito, as interações mudam no decorrer do semestre. São os setores que já tratamos anteriormente e os assuntos são administrativos e pedagógicos. (CC11).

Cabe ainda destacar a fala do entrevistado CC2, que aponta uma dificuldade de interação com os departamentos para os cursos que estão ligados a muitos departamentos.

Eu não tenho muita dificuldade de interação. Mas no nosso curso nós temos 8 departamentos ligados ao curso eu lido com mais de 300 professores. No nosso modelo eu acho que o mais difícil é o Departamento, os Departamentos são muitos independentes então você tem que ser muito diplomata, você tem que trabalhar essa interação. Então às vezes o aluno traz um problema sobre o professor e ele acha que o coordenador pode facilmente resolver, mas não podemos, não temos uma interlocução muito fácil com os departamentos. Aqui nós temos os coordenadores de ensino ligados aos departamentos e eu chamo muito os professores aqui, mas acho que de forma global poderia ter mais interação. (CC2).

Quando questionados se gostariam de apontar aspectos que facilitam ou que dificultam a interação com esses setores, em linhas gerais, os coordenadores apontaram que o que facilita a interação é o acesso aos diferentes setores. Quando o acesso é facilitado seja por meio dos canais de comunicação, formulários ou documentos institucionais utilizados pelo setor as interações são facilitadas. Quando o acesso é dificultado seja por questões comportamentais ou de organização do setor a interação fica comprometida. Primar pelo respeito e pela ética também foi apontado como um facilitador das interações.

O entrevistado CC5 destaca a necessidade de fortalecimento do papel institucional do coordenador de curso.

Chefias de Departamento o DAE e a Prograd, o que facilita a interação da coordenação é o acesso a essas instâncias. Eu vejo que há uma urgência de se pensar em destacar a importância institucional do papel do coordenador de curso de

graduação para a gestão. Acho que tem que ser feito um trabalho, pessoas que recém estão entrando na UFSC, estão tendo que assumir a Coordenação sem conhecimento da Instituição da própria Resolução 17/CUn/1997. A importância do técnico preparado e do preparo também para as funções de gestão. Quando se pensa na valorização da coordenação é preciso se pensar na valorização do técnico que presta a assessoria ao curso, deveria ter mais de um técnico por secretaria. (CC5).

Já para o entrevistado CC8 o que facilita a interação com os diferentes setores é o acesso, quando os setores ou pessoas são acessíveis as interações são facilitadas.

“Eu acho que o que facilita é ter pessoas que gostem e que tenham afinidade com o que fazem, isso facilita, porque essas pessoas se tornam acessíveis e o acesso é tudo quando se pensa em interação.” (CC8).

Corroborando com a fala do coordenador CC8, também, o entrevistado CC11 destaca a questão do acesso como relevante para facilitar a interação entre os diferentes setores, de forma complementar entende que a forma com que a informação é disponibilizada pelos setores também pode atuar como um facilitador das interações:

O que facilita é quando temos o acesso, a Setic agora colocou uma secretária eletrônica e é mais difícil de conseguir se comunicar. A forma também como o processo é autuado nem sempre é muito clara, os formulários, por exemplo, não estão muito claros, daí o aluno abre um processo e você é obrigado a chamá-lo aqui, porque pelo que está escrito você não consegue saber o que o aluno está pedindo. Até a localização no *campus*, aqui na matrícula nós entregamos um mapa, pois nosso aluno faz disciplinas em outros locais, então nós entregamos o mapa para ele saber onde está. A questão das muitas chamadas de ingresso, tem aluno entrando muito tardiamente, o aluno que entra após um mês de aula já não consegue acompanhar, teve um aluno que entrou um mês depois e na primeira aula de matemática veio para minha sala chorando. Isso acaba dificultando as interações com alunos, outros setores. (CC11).

O entrevistado CC3 destaca aspectos comportamentais de relações pautadas no respeito e na responsabilidade como facilitadores das interações.

A interação com a secretaria facilita. Hoje a interação com a secretaria é um grande facilitador. Acho que estabelecer uma relação de confiança e também de afeto com os demais colegas. Pautar a relação pelo respeito, pela ética, pela boa convivência. Acho que a questão do assédio precisa ser vista pela universidade, ela tem que cuidar disso, porque é algo que compromete o trabalho. Por exemplo, em um departamento nós temos uma colega técnica que age da forma que ela entende que é certa, nem sempre é, a gente conversa com ela, mas sabe que vai ocorrer de novo. Daí nós damos uma informação na Coordenação e ela dá outra no Departamento e como dizer isso sem que ela se sinta desqualificada? Não é muito fácil. O coordenador embora cuide do curso também encontra problemas com os docentes, por exemplo, ter que falar ao professor que ele tem que fazer chamada, que ele precisa acompanhar e não pode desrespeitar o limite de utilização do estágio docência, de que o plano de ensino tem que ser disponibilizado ao aluno. Nem sempre a busca disso com o departamento é fácil, porque as pessoas se sentem perseguidas e não é, na verdade você só está cobrando algo que já deveria ser praticado, que deveria ser comum. Isso é prejudicial para o curso, para os alunos e para a universidade. (CC3).

A fala do coordenador CC6 aponta a necessidade de um profissional técnico administrativo para atuar no suporte aos coordenadores com a reunião de dados do curso e o acompanhamento de legislações:

Na secretaria seria importante ter um servidor que pudesse reunir dados e acompanhar a legislação. Egressos por exemplo, nós não acompanhamos, porque ninguém tem tempo. Acho que a Prograd,

a Sinter e o DAE dão bastante apoio também, mas com relação a Sinter sobre instituições estrangeiras que não tem convênio, a Sinter já deveria dizer de pronto que não é possível o intercâmbio ou definir os casos que seriam possíveis, porque passar para o coordenador a decisão de se o aluno pode ir ou não, é difícil, o coordenador não tem informações suficientes. (CC6).

Ao serem questionados sobre que pessoas (cargos, funções) que eles consideram que poderiam existir para auxiliar o trabalho do coordenador de curso, foi apontada a necessidade de suporte jurídico na área acadêmica e suporte para agilizar o processo de compras para os cursos que dependem de disciplinas práticas. Alguns coordenadores entendem que não há necessidade de cargos ou funções adicionais e sim uma adequação e otimização da estrutura existente.

Para o entrevistado CC9 é preciso se pensar num setor de suporte para a legislação acadêmica, além disso, a criação de fórum de troca de experiências entre os coordenadores:

Na parte jurídica deveria existir um setor para dar um suporte. A PROGRAD é muito cartorial, muito burocrática eu acho que é mais do que isso que se precisa, eu penso que poderia ter, por exemplo, um fórum para trocar experiência, eu destacaria a PROGRAD, mas não da forma como está hoje, numa perspectiva mais dinâmica. Como se discutia por exemplo no DAE, em muitas conversas que se tinham com o antigo diretor, sempre contemporizando o que estava previsto na legislação dentro da situação concreta vivenciada na coordenadoria. O DAE para mim é o coração da parte acadêmica. (CC9).

A existência de um fórum de interação dos coordenadores também é apontada pelo entrevistado CC3:

O Fórum das licenciaturas eu acho que deveria voltar, para os coordenadores se encontrarem mais e pensarem a formação. É preciso pensar o processo formativo permanentemente. Às vezes uma questão resolvida em outro curso pode servir para mim também. Acho que não instâncias

administrativas, essas instâncias já existem e são suficientes, mas ações de integração mesmo, algo vivo dinâmico. (CC3).

O entrevistado CC4 entende que os cursos que tem um cunho prático muito forte e que requerem estrutura e material para essa prática, sendo que às vezes falta de um suporte administrativo para a questão das compras:

Já o entrevistado CC8 aponta que não há necessidade de se pensar em setores adicionais e sim em ações adicionais nos setores já existentes:

Eu acho que poderia haver ações para facilitar o trabalho do coordenador, por exemplo, um bloqueio de matrícula, para um aluno cujo o IAA cai muito de um semestre para o outro. Ele deveria obrigatoriamente ter que procurar a coordenação para fazer a matrícula, assim tomaríamos conhecimento do problema e poderíamos ajudar o aluno na origem do problema. Para mim, essa orientação ao aluno, acompanhamento, alcançar o aluno é papel do coordenador. Criar momentos para conversar com os alunos sobre currículo. Para mim a questão da comunicação é algo que precisa ser melhorado. Essa conversa ocorre na recepção dos calouros, e às vezes se tratam de coisas genéricas, mas não trazem aspectos básicos. Agora setores ou funções adicionais não sei se são necessários. (CC8).

Dentro do mesmo entendimento de CC8 o entrevistado CC10 também aponta que não devem ser criados setores adicionais, o que poderiam ser criadas seriam novas ações de suporte e apoio ao coordenador:

Eu acho que já existem setores competentes, eu acho que estes setores poderiam criar ações de apoio e de suporte ao coordenador. Orientação pedagógica. O DAE poderia desenvolver ações para estar mais próximo dos colegiados de curso, participando de reuniões. Ação matricial na estrutura já existente, novos setores eu entendo que não. (CC10).

O entrevistado CC11 apontou que o curso pensa em adotar o coordenador de fase, que já existe em outros cursos na UFSC, a seu ver tal medida proporcionaria maior aproximação com os alunos.

Nós aqui estamos com uma ideia de ter um coordenador por fase, porque ficando com um número mais limitado de alunos para cuidar a relação seria mais próxima do que a que eu consigo ter aqui. Seria bom tanto para os alunos, quanto para o curso. Até os professores que participam do colegiado e do NDE poderiam ser os coordenadores de fase. (CC11).

Com relação a tomada de decisão, conforme apresenta Cruz (2008), no trabalho de gestão de cursos os coordenadores não têm total autonomia no exercício de práticas administrativas. A tomada de decisão envolve tipos de decisões diferenciadas, algumas em que o gestor do curso tem autonomia para tomar posições em nome do curso, outras demandam decisões colegiadas, caracterizadas pela participação de professores e alunos. Ainda, o gestor encontra limites estipulados em documentos oficiais de órgãos superiores e da própria universidade.

Ao serem abordados os aspectos decisoriais, quando questionados sobre quais decisões os coordenadores precisam tomar com frequência, os entrevistados apontam que as mais frequentes são aquelas que se referem a pedidos de alunos, as quais na sua maioria já possuem uma rotina estabelecida e tem um período em que ocorrem com maior intensidade. Também foi apontado como aspecto que envolve tomada de decisão frequente o planejamento didático e as questões relativas a formação de uma pauta para as reuniões de colegiado de curso.

Na fala do entrevistado CC9 a questão da tomada de decisão para a elaboração da pauta da reunião de colegiado de curso recebe destaque:

Presidir a reunião do colegiado é uma grande responsabilidade para o coordenador. Disponibilizar as informações é algo muito importante para o colegiado. A decisão tomada ao elaborar uma pauta bem estruturada é uma decisão inicial que terá interferência em uma decisão maior. Então além da parte legal tem uma parte informacional, muito importante para o colegiado do Curso. A habilidade de liderança do

coordenador, de aprender a liderar uma reunião, organizar uma pauta, coordenar, ser objetivo é muito relevante para as decisões tomadas nas reuniões. As demais decisões se referem a demandas que já estão mais consolidadas nas rotinas do curso. (CC9).

Para o entrevistado CC7 as decisões mais frequentes são aquelas relacionadas aos pedidos dos alunos, já as decisões mais esporádicas são as pedagógicas, mas daí são levadas ao colegiado do curso:

Decisões relacionadas a pedidos de alunos são as mais frequentes, embora tenha um período em que elas ocorram com maior intensidade elas acabam sempre aparecendo. São mais fortes no início e no final do semestre, no meio do semestre já são aquelas que estão muito deslocadas. As esporádicas são mais as pedagógicas, mas daí as decisões são mais colegiadas o coordenador dá os encaminhamentos. O colegiado se baseia mais na Resolução 17/CUn/1997. Quando eu fui aluna eu nem sabia quem era o coordenador, hoje os alunos questionam muito toda decisão que é tomada, por isso há necessidade de um embasamento legal. (CC7).

Da mesma forma o entrevistado CC10 entende que as decisões mais frequentes são os pedidos dos alunos: “Decisões mais frequentes eram as de ordem administrativa, os pedidos dos alunos, mas nós já tínhamos regras, rotinas estabelecidas, só para que isso fosse possível para chegar até esse momento teve que se passar por certos problemas.” (CC10).

Em outra ponta o entrevistado CC4 apresenta que por uma particularidade na forma de organização do currículo do curso as decisões mais frequentes são:

De planejamento didático. De integração, como há a construção desse currículo integrado, precisamos trabalhar a integração dos diferentes conteúdos nas próximas fases, porque são questões que envolvem planejamento. Fora isso, tem várias decisões que são tomadas frequentemente, fazem parte do cotidiano. De planejamento didático, do tipo de integração a ser

avançado no semestre, como que professores de áreas diferentes vão integrar melhor o currículo. Outras decisões são mais administrativas e rotineiras. A vantagem que o currículo me dá em ser modular é que ele nos dá maior liberdade de inovar o currículo. (CC4).

Já o entrevistado CC3 destaca como decisões mais frequentes aquelas relacionadas ao percurso formativo do aluno.

As acadêmicas e pedagógicas, relacionadas ao percurso formativo do aluno. Quando os pedidos chegam fora do prazo, tomar a decisão pensando que precisamos respeitar os prazos acadêmicos e trabalhar com o aluno a necessidade de respeitar esses prazos. (CC3).

O entrevistado CC11 entende que o cotidiano do coordenador requer uma tomada de decisão constante, mas destaca as decisões de jubramento como sendo as mais difíceis.

São várias no cotidiano. O jubramento é o tipo mais complicado de decisão a ser tomada. Muitas vezes o aluno pega estágio se empolga e esquece que tem que se formar, você sabe que é bom aluno, então não é uma decisão muito fácil. (CC11).

A necessidade constante de tomada de decisão também é apontada pelo entrevistado CC2, que alega buscar a desburocratização das atividades, tomando suas decisões de forma mais autônoma sempre que possível, quando a decisão envolve uma análise mais complexa costuma nomear uma comissão que possa dar auxílio e fortalecer a tomada de decisão ou então tomar a decisão em conjunto com o colegiado do curso.

Depende do que é eu tento desburocratizar. Todas as validações de disciplinas, por exemplo, eu faço, não mando para os professores de disciplinas. Eu decido sobre as validações. Para coisas que eu tenho dúvida eu nomeio comissões, eu não tenho vice, ninguém quis ficar e eu inclusive estou pró-tempore. Prorrogação de prazo para integralizar o curso eu levo para o colegiado, mas já levo com o

meu parecer. Algumas questões de disciplinas eu tento conversar com o Departamento. O colegiado do curso nós estabelecemos normas para algumas coisas, eu fiz o regimento, para normatizar e já seguir com aquilo sem ter que voltar as mesmas coisas. No colegiado, por exemplo, discutimos as adequações das licenciaturas, estão coisas mais voltadas ao projeto pedagógico e ao currículo. (CC2).

Questionou-se ainda, em que o coordenador e o Colegiado de Curso se apoiavam para a tomada de decisão, todos os coordenadores informaram que o documento norteador da tomada de decisão dos coordenadores e do colegiado é a Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997). Salientaram que para os casos em que a resolução é omissa, acabam se baseando na tradição.

A Resolução 017/CUn/97 (UFSC, 1997) e as decisões anteriores do colegiado de curso também são apontadas pelo entrevistado CC5 como orientadores da tomada de decisão do coordenador.

Normalmente se toma decisão com base na Resolução 017/CUn, 1997, quando ela é omissa o colegiado precisa definir e estabelecer critérios. Por exemplo, para prorrogar o período de integralização do currículo o colegiado definiu critérios em que a prorrogação poderia ser concedida. Isso orientou os alunos e estabeleceu metas a serem cumpridas por eles e assim foram evitados muitos jubileamentos. (CC5).

O entrevistado CC6 relata que procura ter mais autonomia em relação ao colegiado e tomar decisões alicerçadas na legislação.

No meu caso eu acabo decidindo muito sem o colegiado, o que eu consigo resolver eu evito levar ao colegiado. Quando eu passo os processos para os relatores eu já procuro passar informações aqui do nosso acompanhamento acadêmico. Eu procuro ter mais autonomia com relação ao colegiado e me embasar na legislação. (CC6).

Os entrevistados CC10 e CC11 apontam que utilizam a legislação como balizador de suas decisões e que nos casos não amparados na legislação procuram seguir pareceres anteriores do colegiado de curso.

Assim, CC10 afirma que:

No colegiado nós procuramos criar uma memória do curso, usamos o que é previsto na legislação, e quando isso não é possível nos baseamos em decisões anteriores, para manter uma linha, o que já fazia parte da rotina era normatizado e era pacífico. (CC10).

Corroborando com as colocações anteriores o entrevistado CC11 acrescenta que:

A minha ideia é de que o colegiado deve tratar do que é anormal, o que não está na Resolução 17/CUn/1997. Tudo que está na resolução eu resolvo por mim, então tudo que eu levo para o colegiado é o que eu não consigo resolver pela resolução. Nessas decisões o colegiado se baseia na tradição, até para mantermos uma única linha, uma coerência. (CC11).

Quando questionados acerca dos fatores que facilitam e que dificultam a tomada de decisão, as falas dos coordenadores apresentam elementos diferenciados. Há quem entenda que necessitar de outros setores envolvidos na gestão acadêmica dificulta a decisão, porque não se tem a informação à mão. Outra questão levantada é a existência de conflito de interesses que pode dificultar a tomada de decisão quando se tratar de decisão colegiada. A falta de atualização da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) também é apontada como algo que dificulta a tomada de decisão, bem como, a falta de um repositório e da socialização de decisões extraordinárias tomadas pelos diferentes colegiados. Já as normatizações internas dos cursos e a utilização de relatórios gerenciais e dados acadêmicos do sistema de controle acadêmico da graduação (CAGR) são apontados como aspectos que facilitam a tomada de decisão do coordenador de curso. Para elucidar cabe destacar as seguintes falas:

Para entrevistado CC7:

O que dificulta é o fato de não ter a informação à mão, de forma mais rápida, de você precisar se

deslocar ao DEN, ao DAE à Setic, à Sinter, para resolver algo. Se tivesse algo estruturado em termos de informação, nos diferentes setores que cuidam parte acadêmica, facilitaria. (CC7).

A falta de atualização da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), no entendimento, do entrevistado CC5 é o que mais dificulta a tomada de decisão.

O que dificulta, eu destacaria que é essa parte de atualização da Resolução que é urgente, precisa ser feita. Há muito tempo se discute, mas é preciso uma gestão que assuma essa reformulação, porque é urgente. Podemos pegar exemplos de outras universidades que já tem o que seria o equivalente a nossa Resolução só que mais atualizada e com base nisso trabalhar. (CC5).

Já no entendimento do entrevistado CC4 o conflito de interesses pode dificultar e prejudicar a tomada de decisão, nesse sentido argumenta que:

Quando há conflitos de interesses há uma dificuldade para as decisões, nem sempre o que se decide acaba sendo o melhor. Aqui hoje não ocorre muito isso, mas quando ocorre eu acho que isso pode atrapalhar. Por exemplo, quando se pretende fortalecer a atuação do generalista e isso implica redução da participação de outro departamento que pode não querer perde espaço no curso até por questões de PAD (Plano de Atividades Departamental), mas aqui isso não ocorre muito. A condução do coordenador do curso é fundamental para a tomada de decisão. Com relação a decisão colegiada eu entendo que quando há cooperação, torna-se fácil, mas quando há conflito de interesses podem surgir problemas. (CC4).

Quando a decisão requer a interação da coordenadoria com os docentes, pode haver dificuldade para a tomada de decisão na percepção do entrevistado CC3:

Quando é uma decisão mais prática que a resolução pode atender, ou mesmo uma decisão cotidiana com o aluno, não vejo muito fatores que dificultem. Agora, o fato de você precisar lidar com professores sendo da coordenadoria é algo delicado e que às vezes dificulta a tomada de decisão. (CC3).

O entrevistado CC6 salienta que quando há necessidade de utilização de alguma legislação muito específica é difícil encontrar a legislação e que nas excepcionalidades os colegiados acabam adotando posicionamentos diferenciados para assuntos de mesma natureza, o que a seu ver é uma dificuldade com relação a tomada de decisão.

Quando envolve situações em que é preciso conhecer alguma legislação que não utilizamos com frequência, não tenho muita facilidade. Por exemplo, não temos um repositório de decisões anteriores, então para cada caso extraordinário parece que você começa do zero. O que eu acho complicado na UFSC é o fato dos colegiados decidirem de forma diferente matérias de mesma natureza, nesse sentido os casos mais complexos, que por consequência dificultam a tomada de decisão deveriam ter algum registro para que se pudesse recorrer em momento futuro. Em geral nos baseamos nas normas, na Resolução 17/CUn97. (CC6).

Com relação aos aspectos que facilitam a tomada de decisão cabe destacar as falas dos entrevistados CC11 e CC2.

A utilização de dados gerenciais provenientes do sistema de controle acadêmico da graduação é apontada pelo entrevistado CC11 como um aspecto que auxilia na tomada de decisão

Quando se trata de alunos nos baseamos pelo histórico, nos relatórios do cagr e é claro na Resolução 17/CUn/97, então ter as informações dos sistemas facilita, porque fornecem fatores para levarmos em conta. (CC11).

Ainda o entrevistado CC2 entende que os cursos que criam suas normatizações internas simplificam e facilitam a tomada de decisão.

O que facilita é normatizar internamente. Tudo o que é vago na resolução eu normatizo internamente. Por exemplo, no caso das disciplinas optativas, tinham optativas que não eram oferecidas, figuravam no currículo, mas que semestre após semestre não eram ofertadas, normatizamos que uma disciplina que estivesse mais de dois anos sem ser ofertada seria retirada do currículo. Essa normatização é algo que facilita, porque depois de um tempo as pessoas já sabem, daí você não precisa ficar voltando no problema. Eu acho que a coordenaria poderia ter mais olhos, quando os professores ficam dispostos a auxiliar e trazer o que observam nas suas disciplinas sobre problemas pontuais de alunos, isso antecipa o nosso conhecimento e facilita a tomada de decisão. Mas normatizar acho que é o melhor, porque de certa forma já está decidido. (CC2).

Após a explanação da agenda de trabalho do coordenador de curso de graduação, a próxima seção aborda a atuação esperada dos coordenadores por outros profissionais ligados à gestão acadêmica na UFSC.

5.3 ATUAÇÃO ESPERADA DOS COORDENADORES POR OUTROS PROFISSIONAIS LIGADOS À GESTÃO ACADÊMICA NA UFSC

Para o alcance do objetivo específico (c) – Verificar a atuação esperada dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC por outros profissionais ligados à gestão acadêmica, foram entrevistados o Pró-Reitor de Graduação, os Diretores do Departamento Administração Escolar o atual e seu antecessor e os Técnico-administrativos em Educação lotados nas secretarias de cursos. Esclarece-se que o objetivo específico (c) foi formulado, pensando-se na interação do coordenador com outros sujeitos envolvidos na gestão acadêmica da UFSC. Salienta-se ainda que com base no que se tratou na literatura exposta no capítulo 2 – Referencial Teórico é possível inferir que a gestão de curso de graduação é apenas um dos componentes da gestão acadêmica da universidade, que por sua vez é algo mais abrangente que envolve a atuação de outros profissionais que não apenas o coordenador de curso.

A literatura aponta que a coordenação de curso possui ligação com outros níveis hierárquicos. Segundo Cruz (2008) planejar e cuidar da organização e estrutura de um curso superior envolve uma relação com outras instâncias da universidade. Assim, as falas dos sujeitos selecionados para este objetivo específico, vão apresentar aspectos da mediação para adequações e cumprimento da legislação superior que aparece no papel da Pró-Reitoria de Graduação, do registro acadêmico e sua relação com o funcionamento dos cursos de graduação que engloba a atuação do Departamento de Administração Escolar e o trabalho das Secretarias das coordenadorias de curso que estão envolvidas em todo o aspecto burocrático demandado na gestão dos cursos de graduação.

Essa pesquisa fez um recorte desses setores, mas existem ainda outros setores da universidade que também interagem com as coordenadorias de curso. A análise da relação desses setores com a atuação do coordenador de curso de graduação possibilita uma percepção de dimensões importantes envolvidas na gestão acadêmica e na gestão dos cursos de graduação na UFSC. Desse modo, elaborou-se roteiros de entrevistas semiestruturados, constantes nos Apêndices: Apêndice B – Roteiro de entrevista para Pró-Reitor de graduação, Apêndice C – Roteiro de entrevista diretor do departamento de Administração Escolar – DAE e Apêndice D - Roteiro Entrevista para Técnico-Administrativos de Secretarias de Cursos de Graduação que tratam da relação desses diferentes setores com os coordenadores de curso de graduação na UFSC.

Quando os gestores foram questionados sobre a relação do trabalho de sua unidade administrativa com o trabalho do coordenador de curso de graduação, foi possível perceber a relevância e o destaque dado a atuação do coordenador de curso de graduação. Nas palavras do entrevistado G1 os coordenadores são protagonistas da relação que estabelecem com os demais setores que tratam da gestão acadêmica na UFSC.

Essa relação constitui 50% das atribuições e das responsabilidades da Pró-Reitoria, porque sendo uma Pró-Reitoria de Graduação, obviamente todos os cursos de Graduação e a questão do projeto pedagógico estão subordinados a Pró-Reitoria de Graduação, o ensino de graduação, contratação de docentes, os currículos dos cursos tudo isso é objeto de interesse da PROGRAD, ainda grade curricular, da observação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), as revisões

curriculares, os programas das disciplinas, o ensino presencial e a distância, a regulamentação do ensino de graduação, a relação da graduação com os programas de pós-graduação, com a pesquisa e com a extensão, enfim tudo isso passa pela PROGRAD e os coordenadores de curso são protagonistas dessa relação, são os protagonistas para integrar a gestão dos cursos aos demais setores que tratam da gestão acadêmica na UFSC, porque antes de mais nada nós conversamos com os coordenadores de curso e chefes de departamento. (G1).

O entrevistado G3 entende que há vários momentos em que o trabalho realizado no seu departamento apresenta interação com o coordenador de curso, até pela atividade do setor que trata do gerenciamento dos diferentes aspectos dos registros da administração acadêmica, então a interação com as coordenadorias de curso e com os coordenadores é muito presente. Cabe destacar a fala do entrevistado G3:

Sim várias. Procedimento de matrícula, registro de notas, abertura de vagas em turmas, nós gestionamos junto à Setic e as coordenadorias de curso realizam, executam as atividades. A matrícula de calouros, a colação de grau, os prazos definidos no calendário acadêmico, edital de transferência e retorno, são vários os momentos de interação com as coordenadorias e coordenadores. Nós gerenciamos a administração acadêmica da universidade, mas a burocracia as atividades burocráticas, são efetuadas pelas Coordenadorias. A Coordenadoria faz estas rotinas burocráticas e nós recebemos as demandas e procuramos gestionar adequações às necessidades das coordenadorias. (G3).

Com relação à importância institucional do coordenador de curso de graduação, cabe destacar a fala do entrevistado G1:

É tão importante que no nosso modelo departamentalizado ocorre inicialmente uma relação muito próxima do Coordenador de Curso e do Departamento, o Departamento é onde estão

lotados os professores e o departamento é um prestador de serviço já os coordenadores demandam a prestação de serviços dos departamentos. Em algumas instituições não existem Departamentos, poderíamos ter um modelo em que os coordenadores tivessem mais importância do que tem, no nosso modelo departamentalizado em que o coordenador tem uma relação muito próxima ao Departamento. Em algumas instituições não existem departamentos os docentes são lotados em unidades maiores, vamos pensar em Instituto, Centro ou algo parecido e os professores passam a ter uma identidade com o Curso, o planejamento das atividades docentes é feito pelos coordenadores de cursos e não pelos chefes de departamento, os coordenadores são mais demandados do que no modelo que é hoje na nossa instituição. No nosso modelo, às vezes surgem conflitos, às vezes os departamentos não dão conta das demandas dos cursos, às vezes pensam de modo diferente e isso gera conflitos, é claro que a PROGRAD exerce um papel de intermediação nesses casos, assim como a PROGRAD também orienta e tem um olhar mais atento com relação ao Projeto Pedagógico, a Câmara de Graduação analisa mais criteriosamente os projetos pedagógicos dando o aval institucional a esses projetos. Mas a importância institucional do coordenador é muito grande. (G1).

Já para G3 embora a importância do trabalho do coordenador seja evidenciada mais do ponto de vista pedagógico, no seu entendimento, institucionalmente o coordenador tem um importante papel administrativo, que se não for bem desempenhado pode comprometer o pedagógico. Tais colocações reforçam o que se encontra na literatura, Lavor, Andriola e Lima (2016) apresentam que com relação ao trabalho desempenhado pelo coordenador de curso não se precisa se a função seria administrativa, pedagógica ou pedagógica e administrativa:

É muito importante, mas é preciso destacar que o coordenador tem uma importância administrativa para a instituição. O envolvimento do coordenador, o seu conhecimento das demandas

administrativas pode gerar melhorias do ponto de vista pedagógico. Se o coordenador é envolvido e procura soluções para os problemas do seu curso, se ele trabalha em conjunto com o secretário do curso e outros membros do colegiado, com os departamentos, ele consegue reduzir os problemas de ordem administrativa que acabam refletindo no pedagógico. Para mim a importância institucional do coordenador é administrativa e pedagógica no sentido de promover a gestão dos cursos de graduação.

Questionou-se os gestores sobre o que se espera do trabalho realizado pelo coordenador de curso de graduação, nesse aspecto há um entendimento diferenciado dos gestores, para G3 espera-se que o coordenador tenha envolvimento nas rotinas acadêmicas do curso, já G1 entende que o principal papel do coordenador é exercer a liderança que se espera de sua função.

No entendimento de G3 há necessidade de um envolvimento do coordenador nas rotinas acadêmicas do curso, cabendo destacar as seguintes colocações apresentadas pelo gestor:

Envolvimento nas rotinas acadêmicas do curso. Não só na parte de elaboração de currículo na parte acadêmica, mas que tenham algum conhecimento das atividades burocráticas para que isso não fique apenas nas mãos dos secretários. Os currículos dos cursos devem espelhar o desejo do colegiado, é muito importante destacar que tem questões do currículo que não devem ser analisadas somente na sua elaboração, mas ao longo da implantação do currículo, um exemplo são os pré-requisitos que podem e devem ser ajustados, sempre que necessário, mas para se ter essa percepção, às vezes é necessário um maior envolvimento nas atividades administrativas. (G3).

O entrevistado G1 já apresenta um entendimento diferenciado, destacando o aspecto da liderança na atuação do coordenador de curso de graduação.

Em primeiro lugar que ele exerça a liderança que se espera de um coordenador de curso. Que além

das atividades burocráticas administrativas (das rotinas de matrícula, da organização da grade curricular, dos horários do planejamento e análise de integralização curricular, análise de transferências, retornos, análise de processos de diferentes naturezas envolvendo alunos), enfim. O papel mais importante não é o burocrático, pois tendo um bom servidor técnico atuando na secretaria e se a secretaria está bem estruturada com pessoal treinado e capacitado essas tarefas podem em grande parte ser realizadas pelo técnico, assim o trabalho do coordenador nesse particular fica muito facilitado. Daí vem aquilo que se espera do coordenador: exercer a liderança na perspectiva de buscar a gestão do projeto pedagógico e da qualidade do ensino que se pratica no curso, o acompanhamento de todas as disciplinas, a avaliação dessas atividades, a composição do NDE e nessa condição cabe ao coordenador promover todas as ações de acompanhamento, avaliação, planejamento, de liderança. Quando o coordenador é omissivo, não é proativo, o curso fica à mercê de rotinas e tende a perder qualidade, e comprometer os indicadores do curso, enfim o curso perde qualidade. Indicadores oficiais e não oficiais melhoram quando o coordenador é proativo, quando busca resolver dificuldades, superar problemas quando o coordenador se esconde e não assume a função plenamente, ele compromete o curso. Quando os coordenadores forem pouco experientes há necessidade de se capacitarem e buscarem o apoio de pessoas mais experientes.

Quando questionados se entendem que as Resoluções 17/CUn/97 (UFSC, 1997) e 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) representam as expectativas da UFSC para os cursos de graduação e para o trabalho dos coordenadores de curso, os entrevistados discorrem que a Resolução 18/CUn/2004 (UFSC, 2004), de modo geral, atende o que se espera da atuação do coordenador, mas com relação à Resoluções 17/CUn/97 (UFSC, 1997) há vários aspectos que carecem de atualização.

O entrevistado G1 tem o entendimento de que a resolução 18/CUN/2004 (UFSC, 2004) é uma boa resolução, não identifica aspectos de adequação que sejam mais ostensivos, já com relação a

Resolução 17/CUN/97 (UFSC, 1997) entende que há alguns aspectos que deveriam ser revistos e atualizados.

Eu acho que como a legislação vai mudando e realmente as coisas são dinâmicas, a resolução 17/CUn/97 já tem 19 vai para 20 anos. E a resolução 18/CUn/2004 já tem mais de 10 anos ela é de 2004 e considerando ainda que a Resolução 18/CUn/2004 foi um ajuste necessário em razão de uma decisão da reitoria dos anos de 96 e 97, quando se decidiu que a função do coordenador seria atribuída ao chefe ou ao subchefe do Departamento, numa perspectiva carreirrocêntrica, em que poderíamos pensar nos cursos em que temos um curso e um departamento. Por exemplo, no caso do Direito e no Jornalismo, tem um curso e um departamento, mas isso não funciona para todos os casos da Universidade temos casos de departamentos que não têm curso e de curso que não tem departamento e ainda cursos que recebem prestação de serviços de vários departamentos. Há cursos que têm dificuldade em definir com qual departamento têm maior identidade. A nossa organização é diversa e então aquele modelo se mostrou inapropriado, daí se voltou atrás e se reestabeleceu a figura do coordenador do curso distinta da figura do chefe de departamento. Na gestão anterior foi criada uma comissão para analisar a Resolução 017/CUn/1997 e se identificou mais de 50 tópicos que merecem atenção, mas com relação ao Coordenador, não tem algo que apareça de forma mais ostensiva, eu costumo dizer que quando uma regulação não faz falta realmente ela pode ser dispensada. Por exemplo, essa semana aprovamos um regimento de Centro, com raras exceções ele é dispensável porque tudo está na Regulação Superior da Universidade, se a gente não identifica nada que seja urgente é porque talvez não esteja fazendo falta. Talvez seja necessário repensar a Coordenação com relação ao Núcleo Docente Estruturante que veio no embalo da avaliação de curso e num momento posterior das próprias políticas do INEP e que não estava contemplado

na Resolução 17/CUn/1997 e na 18/CUn/2004 e isso precisaria ser inserido numa revisão da 17/CUn/1997, que pretendemos fazer de alguma maneira porque isso já é uma necessidade apresentada a mais tempo. Também numa perspectiva de incluir o ensino a distância, tanto para os cursos a distância quanto para os cursos de ensino presencial que já utilizam a educação a distância.

No entendimento de G3 a Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) é muito boa, como um documento orientador da atividade do coordenador, contudo, salienta que algumas das atividades previstas deveriam ser trabalhadas mais intensamente. Com relação a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) ele entende que se trata de uma resolução que carece de uma boa atualização, pois muitos casos tratados como especiais, já poderiam fazer parte da resolução, da mesma forma que as questões relacionadas ao ensino a distância.

Com relação a Resolução 18/CUn/2004 tem algumas atividades que eu acho que existem aqui, na previsão legal, mas que poderiam ser feitas com mais frequência, como a interação com os departamentos, eu penso que essa interação poderia ser mais trabalhada. Normalmente há maior interação com o Departamento mais relacionado com o Curso. Os cursos que são mais multi departamentalizados tem até dificuldade de encontrar coordenador. O coordenador deveria ter o preparo para exercer a função. Eu acho que tudo o que está aqui realmente seria função. Como orientação está boa. Agora, em relação a Resolução 17/CUn/1997, hoje ela é uma resolução bastante pretérita, ela precisaria ser atualizada até pela nova modalidade do ensino a distância. Está sendo analisada uma possibilidade de substituição da Resolução 17/CUn/1997, mas ainda está muito embrionária. A resolução tem muitos casos especiais para que os coordenadores e colegiados analisem e talvez esses casos especiais já poderiam estar contemplados para não serem mais especiais. Assim, não haveria necessidade de cada coordenadoria analisar individualmente, poderia estar institucionalizado. A disciplina isolada por

exemplo, é algo que a forma como está prevista na resolução é confusa, tem gente que tranca a matrícula e se matricula em disciplina isolada do próprio curso, há questões que precisam ser repensadas. (G3).

Para G2 a resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) não condiz com a realidade da UFSC:

A Resolução 17/CUn/1997 está totalmente defasada, não condiz com a realidade. Precisa ser amplamente debatida e urgentemente revista. A Pós-Graduação no mesmo período já passou por três atualizações e hoje tem uma resolução muito boa que atende a realidade, o mesmo precisa acontecer na graduação e daí se pode fazer também adequações também na Resolução 18/CUn/2004. (G2).

Com relação ao questionamento feito sobre as interações existentes hoje com os coordenadores de curso que buscam conjuntamente alinhar os cursos de graduação aos objetivos institucionais, cabe destacar a fala apresentada pelo entrevistado G1. Para este gestor os objetivos institucionais são amplos e a atuação institucional acaba sendo muito pautada no que está regulamentado em legislação superior e da mesma forma que a instituição os cursos de graduação precisam alinhar suas ações para atendimento do que está previsto na legislação superior. Ainda a fala do entrevistado G1 vai ao encontro da literatura, Lavor, Andriola e Lima (2016) apontam que a administração superior das universidades federais brasileiras segue as deliberações do governo federal, que se refletem em cargos, como por exemplo: o cargo de coordenador de curso de graduação.

Os objetivos da instituição quanto ao ensino de graduação são objetivos bastante genéricos, se fala assim: melhorar os indicadores de qualidade, formar profissionais de alto nível que atendam as expectativas do mercado e da sociedade, do desenvolvimento social. Quando a Pró-Reitoria busca desenvolver essa interação é sempre na perspectiva de que os cursos se organizem e façam o seu planejamento dentro do que a instituição estabelece como uma prática comum a todos os cursos. Por exemplo, se adotamos um

sistema semestral, adotar um sistema que não seja semestral é um problema, temos curso que se enquadra num sistema trimestral, isso é um problema para a gestão e para uma política institucional. Estamos também sempre sujeitos a uma legislação superior, se nós olhamos para a LDB, para DCN e nós temos que buscar sempre esta adequação. No ano passado saíram novas diretrizes curriculares nacionais, há por exemplo, a exigência um acréscimo de carga horária para as licenciaturas com acréscimo de 400h na carga mínima de 2800 para 3200, sem vagas docentes adicionais, sem recursos e sem espaço físico e temos até o ano que vem para adequação, nós temos que ter todo um trabalho com os coordenadores para adequar os Projetos Pedagógicos dos Cursos. O Plano Nacional de Educação prevê a curricularização da extensão, 10% do currículo deve ser composto por disciplinas que tenham como perfil a extensão. Em algumas áreas isso é fácil, porque já é da essência do curso a prestação de serviços, o envolvimento com a comunidade, a comunidade é seu espaço de aprendizagem. Outros cursos não têm esse perfil, mas vão ter que se adequar, têm que atingir essa meta em dez anos, já restam apenas oito anos. Hoje as universidades estão sendo interpeladas pelo Ministério Público [...]. Então eu diria que os cursos têm que caminhar na direção dos interesses institucionais que por sua vez precisam se adequar a uma legislação superior. (G1).

Quando questionados em que medida atuam na disseminação de informações relevantes para a atuação dos coordenadores na UFSC os gestores concordam que não há uma preparação específica para a função de coordenador, no entendimento de G1 existem aspectos e caminhos que o coordenador pode buscar para ajudá-lo enquanto for inexperiente, já na percepção de G3 seria importante promover um espaço de interação entre os diferentes envolvidos na gestão acadêmica.

Nós, na verdade, temos através do PROFOR da Coordenadoria do Apoio Pedagógico (Monitoria, Apoio Pedagógico e Profor) que atua na

perspectiva da formação docente. Entre os cursos obrigatórios para docentes existem cursos sobre as normas e sistemas adotados pela universidade, sobre a legislação, as normas e os sistemas que nós adotamos. De certa maneira, por meio do PROFOR, em parceria com a PRODEGESP nós contribuimos para a capacitação dos docentes para a vida acadêmica. Para o exercício específico da Coordenação, para Coordenadores de Cursos nós não temos um programa específico. Na minha experiência como Diretor de Centro, minha orientação sempre, tanto para Coordenador de Curso quanto para servidores técnicos lotados na secretaria, foi de que na dúvida pergunte, a direção sempre estará à disposição, mas normalmente muito perto tem outra coordenadoria de curso, então, faça esta ponte! Vá! Pergunte! Mesmo sendo inexperiente o coordenador nunca está sozinho e se ele consegue estabelecer esta relação, logo estará inteirado de tudo, mas tem um processo de apropriação do conjunto das atividades da função, que é natural. Quando o Coordenador de Curso e a chefia de expediente são inexperientes, é preciso perguntar, buscar ajuda de uma secretaria vizinha, ou com um colega que já foi coordenador. Mesmo sendo inexperiente o coordenador nunca está sozinho, assim se ele consegue estabelecer uma relação ele logo, logo consegue superar as dificuldades.

Na percepção de G3 deveria haver um fórum para promover a integração entre os diferentes setores atuantes na gestão acadêmica da graduação, pois embora cada um dos envolvidos tenha o seu papel com atuações distintas, na percepção deste gestor os objetivos são comuns. “Um fórum eu acho que seria adequado. Eu penso que há necessidade de um espaço para discussões e troca de experiências, penso que isso é necessário e que seria bastante proveitoso”.

Questionou-se em que medida a atuação dos coordenadores promove o fornecimento de informações relevantes para outros setores envolvidos na gestão acadêmica da UFSC, na percepção do entrevistado G1 o vai e vem das políticas institucionais e a realidade dos cursos de graduação acaba gerando essas trocas, pois quando surgem as exigências trazidas por legislação superior no âmbito acadêmico, mais

especificamente dos cursos de graduação, são os coordenadores que trazem a realidade dos cursos para que se defina conjuntamente, enquanto organização, os caminhos a serem seguidos. Assim, o entrevistado G1 apresenta as seguintes colocações:

É uma situação reativa. Ao mesmo tempo em que nós procuramos estabelecer certas políticas envolvendo os coordenadores, como foi agora com a seleção de Tutores do Programa de Educação Tutorial (PET), que passou a incluir a participação do Coordenador de Curso, pois o PET tem que estar vinculado ao Projeto Pedagógico do Curso, não pode estar a margem, tem que fazer parte de uma proposta pedagógica do curso, só assim tem sentido. Outro exemplo é o caso da viagem de estudo e aula de campo que é obrigatória prevista no Projeto Pedagógico do Curso e no programa da disciplina, já a visita técnica é eletiva. Muitos cursos que historicamente faziam viagens de estudos, que na verdade eram necessárias que não eram eletivas como Agronomia ou a Engenharia Sanitária, não ajustaram em seus PPCs e colocaram as visitas técnicas como aula de campo para torná-las obrigatórias. Então do ponto de vista burocrático isso é um problema. O vai-e-vem entre as políticas institucionais e a realidade dos cursos gera esta troca. Os coordenadores como vivenciam no seu cotidiano a realidade dos cursos tem essa necessidade de trazer demandas. Por meio da Câmara de Graduação ou nas Comissões tem sempre o envolvimento dos coordenadores e são eles que trazem as contribuições. Se eu vou tratar da revisão da resolução 17/CUn/1997, da curricularização da extensão, do Fórum das Licenciaturas, critérios de seleção do vestibular, sistema de preenchimento de vagas por programas de cotas, rotinas para alterações de PPCs dos cursos que interfiram no vestibular, Estágio de Docência na Graduação, Programa PIAPE de apoio pedagógico, quase tudo envolve os coordenadores de cursos. Não podemos fazer sozinhos porque ficaremos isolados. Como o

poder não é vertical, é paralelo, tudo é muito negociado. (G1).

Quando os gestores foram questionados sobre em que medida as suas instâncias administrativas afetavam a tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação, pode-se perceber que há um entendimento de que eles prestam auxílio e esclarecimentos aos coordenadores e alertam sobre os aspectos legais, mas a decisão será do coordenador em conjunto com o colegiado do seu curso.

O entrevistado G2 destaca que sua instância administrativa precisa sofrer adequações para corresponder à nova realidade da UFSC:

Hoje o que ainda deve ser centralizado é o registro de Diplomas, mas com relação aos demais registros a secretaria de curso já tem muita autonomia. Nosso departamento precisa ser reformulado junto com a Resolução 17/CUn/1997, os dois não condizem com a realidade da UFSC. (G2).

Já nas palavras de G3:

Muitas vezes subsidiamos os coordenadores com informações inerentes a legislação, mas realmente subsidiamos apenas. As decisões são dos colegiados. Nós respondemos às consultas e por vezes alertamos os colegiados, mas não influenciemos, apenas auxiliamos com um parecer preliminar para que os colegiados possam discutir e tomar sua decisão. (G3).

Também no sentido de prestar esclarecimentos e subsidiar os coordenadores, transcorre a fala de G1

É evidente que existem consultas, dúvidas. Consultam muito e com frequência, muito mais a Diretora do Departamento de Ensino, mas estamos sempre trocando as informações. Tem sempre algum tipo de situação que não é vivenciada no dia a dia, mas que já houve uma tomada de decisão, outras irão ocorrer e eles tem que saber como se respaldar. Sobre o calendário acadêmico os coordenadores estão sempre participando. Por exemplo, recentemente,

coordenadores reclamaram que o número de matrícula não identifica mais o curso, até 2010 identificava, três coordenadores fizeram um documento informando a necessidade de saber em algumas disciplinas de que curso os alunos são provenientes, porque para a disciplina isso é relevante e porque terão que tomar uma decisão dependendo da possibilidade de atendimento dessa demanda. Foi uma demanda trazida e nós estamos trabalhando para ver de que forma isso poderá ser tratado no CAGR. Então, eles demandam e nós tentamos dar uma resposta, se não resolver, pelo menos, amenizar o problema. Sobre o calendário, temos demandas de coordenadores e também de chefes de Departamento para planejarmos o calendário. Não de um ano, mas de dois anos. Quem nos apontam essas questões, são os coordenadores. Cursos que querem fazer dupla diplomação, os alunos intercambistas de modo geral são alunos de diferentes perfis, às vezes não conseguem resolver na Coordenação e na Sinter acabam caindo aqui. Embora tenha a Sinter nós tentamos ajudar para que se possa chegar numa boa decisão. Então dentro do que nós conseguimos atender aqui os coordenadores vão adequando suas decisões. (G1).

Questionou-se ainda os gestores em que medida a atuação dos coordenadores de curso de graduação auxilia ou afeta a tomada de decisão em suas instâncias administrativas. O entrevistado G2 diz que as decisões tomadas na sua instância administrativa, levam sempre em consideração os reflexos que trarão para as coordenadorias de cursos. Nas palavras do gestor G3:

Várias das nossas decisões são tomadas com base na aceitação e apoio das coordenadorias. Quando elaboramos a proposta do calendário acadêmico, por exemplo, nós consultamos as coordenadorias. Nossa relação com a Coordenadoria deve ser bastante estreita, pois do contrário a administração acadêmica só tem a perder (G3)

Já para o gestor G1 a atuação do coordenador de curso nem sempre auxilia, às vezes auxilia, mas às vezes atrapalha o que segundo esse gestor é próprio do modelo institucional adotado. A fala do entrevistado G1 apresenta aspectos destacados na literatura como característicos da gestão universitária, Meyer Jr (2006) destaca a universidade como um tipo de organização que abriga várias culturas ou subculturas que representam grupos que se organizam em distintos campos do conhecimento humano, áreas de especialização, em torno de ideologias ou conforme interesses políticos, fazendo com que a tomada de decisão seja algo complexo. Assim, nas palavras de G1:

Às vezes auxilia, às vezes atrapalha, mas faz parte do processo e do modelo institucional que nós temos. Se fosse uma universidade privada em que se decide, se impõe, aqui não, a gente propõe, coloca em discussão e tem as instâncias deliberativas compostas de representantes, os colegiados que tomam as decisões, e a partir da decisão colegiada passa a valer mesmo para os que não concordam com a decisão. Nesse sentido eles contribuem. Quando a gestão apresenta uma proposta que encontra uma resistência pode ser vista como negativa, mas é salutar a resistência, porque amadurece a discussão. Claro que não é tão simples assim, porque impera a questão do corporativismo, que às vezes leva a zona de conforto, em não se querer mudar nada. Tem várias coisas que eu também não concordo, mas não tenho o poder de ignorar. [...] entendo que o processo é envolver as pessoas para que se sintam protagonistas e assim se sintam mais comprometidas. O planejamento é muito importante os cursos que conseguem fazer planejamento, estabelecer metas ganham muito porque eles têm foco e as decisões podem ser melhores. Na graduação há uma cultura de se encher os currículos de coisas, daí o aluno não tem tempo de processar a quantidade de informações que ele recebe diariamente. Por exemplo, no curso de Letras tem uma disciplina chamada Teoria Literária, num determinado momento foi se fazer uma reforma curricular e o princípio da reforma era enxugar o currículo e de três disciplinas elas se transformaram em cinco,

mas num curso que forma professores para lidar com textos literários no ensino fundamental e médio, duas, três disciplinas são suficientes. Daí se vê um foco em preparar o aluno para a Pós-Graduação, mas isso deveria ser no bacharelado e a formação já se direcionaria para isso e não para a formação de professores, mas é só uma ilustração, é só para exemplificar como a pressão de determinado grupo, por vezes, acaba tendo interferência. Esses exemplos foram só para trazer uma situação concreta, mas o que eu quero dizer, muitas vezes, na maioria delas, o coordenador auxilia na tomada de decisão e é parte envolvida e necessária como já falei anteriormente, mas às vezes dificulta em virtude do modelo institucional que nós seguimos. (G1).

Com relação à interação dos coordenadores de curso com as secretarias dos cursos de graduação, buscou-se o entendimento da atuação do coordenador de curso na perspectiva do técnico-administrativo atuante na secretaria de curso, questionou-se sobre as atividades desenvolvidas pela Secretaria do Curso de Graduação, objetivando identificar quais dependem de interação com os coordenadores de curso de graduação.

Nas palavras do entrevistado TC4, compreende-se que é possível identificar que há atividades para as quais a secretaria do curso tem mais autonomia e atividades em que a secretaria necessita do coordenador, mas muitas das atividades podem ser realizadas diretamente pela secretaria.

É possível diferenciar. [...] por exemplo atualização de histórico, correção de notas, alocação de espaço físico, demandas corriqueiras já definidas e com rotinas estabelecidas eu tenho autonomia. Casos mais específicos que precisem de uma assinatura do coordenador como alunos que vão exercer a profissão no exterior, por exemplo ou alguma análise muito específica do curso. De modo geral, dentro das características das demandas dos nossos alunos, que tendem a uma regularidade, eu dou conta da maior parte das atividades, as mais administrativas eu dou conta, se o coordenador estiver de férias as demandas não vão parar aqui. Tudo que tem necessidade de

passar pelo colegiado daí preciso do coordenador. Quando temos ENADE, por exemplo, faço de forma muito tranquila. O nosso curso sempre tem muita avaliação de estudante, não apenas o ENADE, mas como o curso tem uma regularidade dos alunos, poucas reprovações então a turma entra e se forma junto, isso facilita muito o trabalho da secretaria e a questão de inscrição de alunos no ENADE e em outros processos de avaliação. (TC4).

Na mesma linha se dão as colocações do entrevistado TC5, que apresenta a seguinte fala:

Muitas coisas a gente consegue resolver direto, muitos alunos passam aqui para pegar histórico, atestado de matrícula, agora quando solicitam uma documentação que necessita de assinatura do coordenador e que eu não tenho autonomia para fazer sozinha aí tem que ser o coordenador pessoalmente. Então, intercâmbio, validação de disciplina, quebra de pré-requisito são exemplos de situações que tem que ser o coordenador para analisar e assinar. (TC5).

Já no entendimento do entrevistado TC6, a maioria das atividades realizadas pela coordenação de curso requer uma interação com o coordenador, pois embora a atividade tenha um cunho burocrático não dispensa a análise dos aspectos pedagógicos para os quais a secretaria necessita da interação com o coordenador.

Acho que em 30% das atividades nós temos autonomia, mas uns 70% dependem de uma interação com coordenador de curso, porque são questões que embora sejam também burocráticas envolvem uma análise pedagógica, então a secretaria dá o suporte e a orientação do ponto de vista burocrático até o seu entendimento pela experiência na sua atuação, mas o coordenador pondera o pedagógico, então é o trabalho conjunto que possibilita o atendimento das demandas que envolvem aspectos burocráticos e pedagógicos. Eu diria que pelo menos em 70% das atividades

de coordenação dependem do coordenador. (TC6).

O entrevistado TC8, argumenta que apesar dos sistemas informatizados auxiliarem no atendimento das demandas da secretaria, há demandas que só podem ser atendidas pelo coordenador e a secretaria presta um suporte.

Tem coisas mais corriqueiras, em muitas o sistema informatizado auxilia na atuação da secretaria do curso e nós orientamos o aluno. Em quase tudo tem uma parte burocrática que nós fazemos, mas que o coordenador conhece porque aqui o coordenador está sempre próximo e sabe como é. Quando tem algo que envolve uma análise e aspectos do percurso formativo do aluno ou de outras particularidades do aluno precisamos do coordenador. Para exemplificar, [...] os processos de alunos ou professores que serão submetidos ao colegiado do curso, precisam de um coordenador para analisar e designar um relator. A Revalidação de Diplomas que é algo que cresceu bastante e que precisa muito do coordenador, validação de disciplinas, análise de integralização curricular, equivalência de disciplinas e quando surgem demandas para os cursos de instâncias superiores sempre envolvem muito o coordenador. Quando são coisas mais do dia a dia eu tenho mais autonomia. (TC8).

Para o entrevistado TC9 é possível dividir bem as funções administrativas e pedagógicas e a seu ver na administrativa a secretaria tem independência.

Temos, temos sim (autonomia). Eu divido em duas etapas, a parte administrativa que nós temos independência, mas quando é uma demanda mais pedagógica de currículo, ou de uma disciplina, que envolve áreas de conhecimento específicas do curso, daí tem que ser com o coordenador. A secretaria tem uma autonomia bastante importante na parte administrativa. Só que a parte administrativa e pedagógica tem uma relação que é muito próxima, porque a pedagógica quase

sempre precisa de alguma questão administrativa. Aqui tanto a secretaria quanto os coordenadores conseguem compreender essa relação. (TC9).

Em outra ponta, o entrevistado TC10 entende que as atividades realizadas na secretaria dependem quase que na totalidade, de interação com o coordenador, a secretaria faz o elo entre o coordenador e os alunos, orientando o aspecto burocrático e filtrando as demandas, mas a decisão sempre envolve o coordenador.

Aqui na coordenadoria trabalhamos com todo o tipo de atividade relacionada a alunos. Tem uma dezena de atividades extraordinárias que demandam interação com o coordenador de curso. Até mesmo na formatura, validações de disciplinas, no período de matrícula, que embora sejam demandas ordinárias, nós dependemos também do coordenador. Para secretariar o Colegiado do Curso e o NDE também tem uma interação com o coordenador, ou seja, a maioria das atividades dependem de uma interação. (TC10).

Já o relato de TC11 demonstra que o curso tem rotinas que já estão muito bem definidas, o que aumenta sua margem de atuação com maior independência em relação ao coordenador, mas destaca que de toda forma sempre há uma interação, nem que seja para ratificar o que foi feito. O fato de já haver procedimentos bastante consolidados possibilita ao técnico uma triagem maior dos assuntos e muitas vezes uma resolução das demandas pela própria secretaria.

Algumas atividades eu tenho autonomia, em outras eu ajudo até findar o burocrático, depois é com ele. Por exemplo, nos processos de validação, de mobilidade eu faço todo o preparo prévio, na matrícula e no ajuste já tem coisas que estão bem definidas eu tenho autonomia, muita coisa não precisa chegar nele porque não haverá um direcionamento diferente, mas há sempre uma interação, a palavra final é do coordenador. (TC11).

Quando se questionou sobre o que se espera da atuação do coordenador de curso numa perspectiva da Secretaria do Curso de Graduação, as respostas obtidas demonstram que os técnicos atuantes nas secretarias de curso esperam sobretudo que o coordenador seja presente e tenha uma participação ativa no cotidiano dos cursos.

O entrevistado TC1 destaca a capacidade do coordenador de estabelecer diálogo com os diferentes departamentos e ter diplomacia para conjugar os diferentes interesses buscando o fortalecimento do curso.

Que ele consiga conversar com os departamentos para fazer o curso se tornar forte. Como nós temos essa pulverização de departamentos, o curso não tem um dono. Quando nós tiramos 2 no ENADE, aí mesmo que ninguém queria ser dono do curso. Então o coordenador tem que ser um bom político, porque há muitos conflitos, que necessitam de mediação. (TC1).

Disponibilidade de tempo e conhecimentos da dinâmica administrativa da instituição são apontados pelo entrevistado TC2:

Precisa ter muita disponibilidade de tempo e também precisa um entendimento não só de legislação ou do curso, mas dos meandros administrativos da UFSC, não digo saber o passo a passo das coisas, mas de maneira geral compreender os meandros administrativos presentes na instituição. (TC2).

Já o entrevistado TC4 destaca além da presença do coordenador, a importância da sinergia com a equipe.

Eu acho importante sinergia, trabalho em equipe, trabalhar em conjunto, e para mim coordenador de curso tem que estar presente. O coordenador tem que entender o que a secretaria faz e vice-versa, porque não é um trabalho isolado, é muito interligado e aqui no caso do nosso curso somos só eu e ele e ele promove isso, é por isso que apesar de ter muita coisa o trabalho consegue fluir muito bem. (TC4).

Na mesma linha do que apresenta TC4, transcorre a fala do entrevistado TC6, que destaca a presença do coordenador e interação com a secretaria:

Presença, uma decisão objetiva decidida e embasada na legislação. Uma parceria na troca de informações com os técnicos, no que se refere a informações técnicas e também pedagógicas. Acho também que como ele interage com outras instâncias da UFSC se espera subsídio de informações para que nós possamos enquanto secretaria ter segurança para argumentar com os alunos e uniformidade de informação, para que não saia dele uma informação e da secretaria outra. (TC6).

Ainda, a disponibilidade do coordenador e a isonomia nas decisões são os aspectos apontados pelo entrevistado TC5:

Eu acho que é importante o coordenador estar presente e disponível para atender o aluno, porque os alunos precisam do atendimento do coordenador. Também penso que o coordenador tem que ter isonomia na sua análise e no tratamento do aluno. Penso que ele tenha que agir de forma igualitária, pois é melhor para os alunos, para o curso e para o trabalho da secretaria. (TC5).

Corroborando com as colocações do entrevistado TC5, o conhecimento das suas atribuições e a aproximação com os alunos são os aspectos destacados pelo entrevistado TC8:

Que esteja bem ciente de todas as atividades e atribuições e que participe ativamente nas necessidades dos alunos. De analisar a situação e chamar o aluno para ver o que está acontecendo. Acompanhamento e participação ativa do coordenador. A UFSC até tem um departamento de psicologia para dar suporte, então buscar esses setores de suporte e fazer a interação necessária. (TC8).

O acompanhamento e a proximidade com os alunos também é reforçado nas palavras do entrevistado TC9:

Que acompanhe com bastante proximidade as demandas dos alunos. Só para demonstrar um caso concreto: às vezes o aluno solicita fazer uma disciplina e seu pré-requisito paralelamente, a resolução já diz o que pode e o que não pode, mas o coordenar na sua realidade e na realidade daquele aluno, que precisa sim ser considerada, vai fazer a análise. Então, espera-se que o coordenador avalie com bastante cuidado. Espera-se mesmo a proximidade com as demandas dos alunos. (TC9).

Outros aspectos aparecem na percepção do entrevistado TC10 que destaca que o coordenador deve conhecer bem suas atribuições e ter habilidade em mediar os conflitos de interesses:

Tem que ter um tato para fazer uma interação com os estudantes em relação a interesses que são conflitantes em alguns momentos. Também se espera que ele conheça bem as atribuições normativas do cargo. Saber exercer a função de presidente do colegiado que não é fácil, precisa de muito tato e mediação. Estar disposto a aprender algumas coisas com técnicos ou outros profissionais que já tenham mais experiência. (TC10).

Já a tomada de decisão e capacidade de delegação de tarefas são os aspectos destacados pelo entrevistado TC11:

Bom, principalmente tomada de decisão. Que assuma sua responsabilidade de coordenador, que tenha um posicionamento e que consiga delegar as tarefas para que a coordenação possa ter um fluxo das demandas que chegam ao coordenador. Estar presente e disposto ao diálogo e à interação necessária. (TC11).

Ao questionar-se sobre em que medida a atuação dos coordenadores de curso de graduação interfere nas atividades desenvolvidas pela Secretaria do Curso de Graduação e que aspectos

poderiam ser trabalhados para promover a interação entre ambos, os técnicos responderam que a atuação do coordenador de curso interfere em vários aspectos na dinâmica dos cursos que por sua vez reflete no trabalho realizado pela secretaria.

Para TC1 a interferência pode ser muito positiva quando há uma relação de confiança:

Se houver uma relação de confiança na secretaria eu penso que a secretaria tem muito para contribuir. Eu como já estou há muito tempo, já tive coordenador que fazia tudo sozinho, não sei se por falta de confiança ou por excesso de zelo, mas minhas ações eram muito limitadas, daí não há uma troca. Por outro lado, já tive coordenador que me dava total autonomia. Hoje trabalhamos mais numa parceria o que eu acho que é muito positivo. Para melhorar o relacionamento eu acho que quando a pessoa entra na UFSC ela deveria receber um treinamento para poder atuar no setor em que será lotada. Antes de eu vir para a UFSC eu trabalhei em outra instituição em que eu tive 3 meses de treinamento antes de ir para o meu setor de lotação. Quando eu cheguei no setor eu sabia o que fazer e como fazer, aqui eu fui fazendo por intuição. (TC1)

Nas palavras do entrevistado TC2 o trabalho de secretaria está estreitamente ligado ao coordenador, sendo o coordenador o supervisor do processo. Destaca que no caso do seu curso a coordenadoria tem clareza de que sua atuação afeta diretamente o trabalho desempenhado pela secretaria.

As decisões afetam diretamente o trabalho realizado aqui na secretaria. Aqui a coordenadora tem clareza de que suas decisões afetam as atividades que nós realizamos. Na prática o pessoal da secretaria acaba fazendo muito do que está previsto para o coordenador, o coordenador só ratifica ele supervisiona o processo. Por exemplo, no caso da formatura, nós fazemos todo o pré-levantamento, a coordenadora faz a conferência dela. Eu penso que precisaria aparecer mais o papel da secretaria. (TC2).

O entrevistado TC4 aponta que na realidade vivenciada por ele a interferência do coordenador apresenta apenas aspectos positivos e a seu ver essa é a importância de se ter bons profissionais.

Eu só consigo ver no caso aqui do nosso curso, benefícios. Só temos pontos positivos, sempre que o coordenador nos ajuda é positivo. Contar com bons profissionais é importante para que essa interação possa ser boa. A presença do coordenador é muito importante para fazer o curso melhorar. (TC4).

Corroborando com a fala do entrevistado TC4 também para o entrevistado TC9 as interferências do coordenador no trabalho da secretaria, na realidade do seu curso sempre foram muito positivas:

Nunca tive um coordenador que fizesse uma interferência negativa no processo. Sempre compartilhamos nosso trabalho pensando na vida acadêmica do estudante. A interferência da coordenação sempre foi compartilhada, nunca teve um conflito da parte administrativa com a pedagógica, nunca uma interferência negativa. Sempre interferência positiva. Poderia haver muitos avanços e temos que avançar muito. Porque nós temos muitos alunos que trancam, que abandonam os cursos. Eu penso que é um trabalho que as coordenadorias deveriam fazer em conjunto com as direções de centro e a reitoria. Deveria haver um maior acolhimento dos alunos de graduação, não só dos calouros, mas dos alunos de graduação de modo geral. Eu vejo que nas páginas há pouca divulgação com relação ao ensino de graduação. Quando há ENADE, por exemplo, falta da administração central uma maior divulgação da importância. (TC9).

Já para TC5 a importância da presença do coordenador é justamente porque esse aspecto interfere muito nas atividades desenvolvidas pela secretaria, também o conhecimento do que compete ao coordenador é importante para que, sabendo o que lhe compete o coordenador possa intervir positivamente.

Acho que essa questão de estar presente influencia, quando preciso do coordenador para eu poder dar andamento em algumas das minhas atividades, se ele não estiver presente compromete o fluxo do meu trabalho. Outra questão que interfere é o coordenador saber o que lhe compete, não digo ter que saber como fazer, acho que isso vem depois no dia a dia, mas pelo menos saber o que lhe compete acho que poderia ser feito algum tipo de capacitação para o coordenador, sobretudo porque muda a cada dois anos. Então o coordenador do curso chega aqui e não sabe o que precisa fazer, com quem se relacionar, acho que poderia haver uma capacitação conjunta coordenador e secretaria, nós temos a contribuir e eles também podem agregar informações. Acho que não precisaria ser nada muito longo uma ou duas tardes seriam suficientes. (TC5).

Na percepção do entrevistado TC6 toda decisão tomada pelo coordenador interfere na secretaria, porque irá demandar aspectos administrativos, burocráticos que dependem da secretaria, por isso no seu entendimento o fluxo de informações entre secretaria e coordenador é algo que precisa ser muito trabalho.

Uma decisão do coordenador em relação a situação do aluno repercute no sentido da repetição do fato por outro aluno. A decisão de um coordenador vai gerar demandas de outros alunos que terão como argumento decisões anteriores. Eu entendo que interfere sempre no sentido da consequência gerada pela tomada de decisão. Eu acho que uma coisa que é muito importante para um setor administrativo acadêmico é o fluxo de informações. Que seja por um quadro de avisos ou e-mail para trocar informações, reuniões que se façam periodicamente, a criação ou manutenção ou melhoria na gestão do fluxo de informações. Que a informação entre coordenador e secretaria possa acontecer de forma prática e que haja um retorno do coordenador também de forma prática para que todos fiquem cientes e sabendo. (TC6).

A fala do entrevistado TC10 reforça os aspectos apontados pelo entrevistado TC6:

Pode influenciar diretamente, como o coordenador é nosso chefe imediato, na sua posição hierárquica superior ele pode tomar decisões acertadas ou erradas que influenciarão diretamente no processo. As atribuições do chefe de expediente do curso dão subsídio ao coordenador. Então eu vejo que a interação é uma necessidade de ambas as partes. (TC10).

De outro lado o entrevistado TC8 já entende que como há uma hierarquia a ser respeita, a secretaria precisa se adequar às demandas provenientes das decisões do coordenador.

Eu acho que existe uma hierarquia a ser respeitada, eu sempre tento respeitar a decisão do coordenador e adequar minha rotina quando necessário. Acho que a UFSC deveria promover ações para gerar essa interação. Acho que a promoção de cursos poderia servir para agregar conhecimento, mas também, precisa-se promover e uma interação entre os participantes, ou se pensar em outros espaços de interação. (TC8).

O entrevistado TC11 entende que quando as coisas já estão bem regulamentadas diminui a possibilidade de se ter alguma decisão com interferência negativa, mas destaca que o Sistema de Controle Acadêmico de Graduação (CAGR) poderia fornecer relatórios de fácil acesso que facilitassem o trabalho tanto do coordenador quanto das secretarias, porque na maioria das vezes as análises se dão com base em dados concretos, mas o problema é que obter os dados com precisão o que não é uma tarefa fácil.

Nosso sistema CAGR é bem complicado, eu agora estou fazendo um relatório para obter uma estatística dos alunos que abandonam os cursos. O sistema é muito engessado. O cadastro do ENADE aqui no nosso curso é bem complicado, porque o nosso curso não tem uma regularidade de ingressantes e concluintes, os alunos se dispersam muito em função das reprovações, então a relação ano de ingresso e de conclusão

sempre é furada, você acaba tendo que fazer uma série de levantamentos paralelos para formar a lista do ENADE, é algo bem complicado, moroso e com grande margem de erro. O ajuste de matrícula também, ao meu ver deveria ocorrer apenas via sistema. Eu acho que o sistema poderia ser melhorado e ficar menos engessado. (TC11).

Ao serem abordadas as atribuições previstas para o coordenador de curso no Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004 (UFSC, 2004), questionou-se a percepção dos servidores técnicos sobre a resolução e se havia atividades previstas na referida resolução que eles entendiam que não deveriam ser de competência do coordenador de curso.

Alguns técnicos desconheciam a resolução ou não tinham muita lembrança do que estava previsto, então após uma rápida leitura apontaram que entendem que tudo o que está previsto se verifica no cotidiano do curso e são sim atribuições do coordenador. Entende-se ainda, que há o envolvimento da secretaria na maioria das atividades previstas como atribuições do coordenador. Cabe destacar alguns dos relatos.

A entrevista TC1 entende que a Resolução 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) é muito aberta então salienta o seguinte:

O nosso curso fez um regimento interno o ano passado e nós definimos as atribuições do coordenador, da secretaria do curso, do colegiado e do NDE de uma forma mais detalhada.

Para TC5 a resolução é boa e aborda aspectos que ele desconhecia que fossem de competência do coordenador.

Acho que tem uma boa previsão sim, tem até mais coisas do que eu esperava, por exemplo, esse “coordenar o levantamento bianual de inserção dos egressos no mercado de trabalho”, eu nem sabia que o coordenador tinha que fazer. (TC5)

Corroborando com as colocações de TC5, também TC6 entende-se tratar de uma boa resolução e que contempla mais aspectos do que era do seu conhecimento.

Eu acho que pelo que está descrito na resolução até aquele 70% que eu disse que dependia do

coordenador aumenta. Vou até rever minha resposta, na verdade, tudo o que envolve o curso e a vida acadêmica do aluno depende do coordenador. A secretaria dá sua contribuição na observação e execução dos aspectos burocráticos. (TC6).

O mesmo entendimento também é apresentado por TC4

Acho que está bem completo e inclusive o nosso coordenador realiza o que está previsto. Penso que alguns itens também podem constar nas atribuições dos técnicos, porque há um envolvimento da secretaria em quase tudo, acho que o técnico tem competência e deve colaborar, mas de certa forma já está subentendido porque diz que cabe ao coordenador delegar competências. É uma boa resolução não tenho nada acrescentar nem suprimir. (TC4).

Já o entrevistado TC11, embora entenda que seja uma boa resolução apresenta ressalvas em alguns aspectos.

É uma boa resolução, é um guia e realmente o coordenador faz o que está previsto, só que algumas previsões são feitas com dificuldade. Eu destacaria que na questão das transferências, a transferência coercitiva eu acho que não deveria vir para o coordenador decidir sem uma análise prévia. Eu acho que o Departamento de Administração escolar já deveria verificar se atende ou não o aspecto legal, que já está definido claramente na legislação. Poderia haver uma triagem melhor desse processo, isso otimizaria em muito o tempo do coordenador e do próprio colegiado. A validação de disciplinas no nosso curso, por exemplo, nem sempre o coordenador consegue fazer por ser um curso servido por departamentos muitos distintos. Instaurar processo disciplinar eu acho que até pode partir do coordenador, mas teria que ter um setor que orientasse porque se não for bem instruído o processo pode não seguir até o final e comprometer a aplicabilidade. Com relação às questões jurídicas teria que haver um setor que

orientasse nesse sentido para que os resultados fossem alcançados, ficando só com o coordenador e com a secretaria não vejo como algo muito efetivo. (TC11).

O entrevistado TC2 entende que é uma Resolução nº 018/CUn/2004 (UFSC, 2004) bem completa, mas que de acordo com a realidade do curso não será possível atender estritamente o que está escrito, o que a seu ver faz parte, pelo fato da UFSC ser uma instituição muito grande e com muitos cursos, as realidades serão diferentes nos diferentes cursos de graduação, mas a resolução tem que ser mais geral. Assim, cabe um recorte dos destaques apresentados em sua fala:

A questão da validação, embora quem aceite e assine seja o coordenador, aqui no nosso curso como os departamentos são muito distintos os professores das disciplinas precisam subsidiar análise. Quando o aluno já cursou aqui na UFSC a gente faz direto, mas em outros casos não, e em alguns casos o coordenador faz. Então é algo que é compartilhado. A questão dos horários, como nós dependemos muito dos departamentos, no final é só organizar no sistema, daí é mais a secretaria que faz. (TC2).

Já o entrevistado TC10 argumenta que a Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) é bastante pertinente, embora desconhecesse alguns dos aspectos apontados. “Não sei se eu destacaria algo, tem alguns que eu não conhecia, mas eu acho que é bem pertinente. Eu acho que não contempla talvez tudo, mas em linhas gerais acho que atende.” (TC10).

Quando questionados sobre Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), que trata do regulamento dos cursos de graduação, com relação a aspectos em que facilitam ou dificultam o trabalho do coordenador de curso, a maioria dos entrevistados respondeu que embora tenha alguns problemas a resolução é um bom guia, porém há quem entenda que a resolução gera várias dificuldades por não estar atualizada.

O entrevistado TC1 destaca que a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) precisa ser revista para que as previsões possam ter efetividade:

A resolução facilita em alguns aspectos, mas na maioria das situações cria mais dificuldade. Nas

penalizações dos alunos de cada 10 processos 9 são arquivados sem efeito, porque foram mal instruídos. [...] o exercício domiciliar é um problema sério desde que o Hospital Universitário não avalia mais os atestados médicos, o aluno vem com um atestado que tem um código, normalmente são doenças psiquiátricas e daí o que o coordenador faz, ele tem realmente direito nesses casos? Terá condições de estudar? Quando é concedido, já se concede sabendo que o aluno não irá cumprir. Então são questões complexas, não somos médicos não temos condições de avaliar, essa situação não poderia recair sobre o coordenador. Ao meu ver vários aspectos da resolução 17/CUn/1997 precisam ser revistos. (TC1).

No entendimento do entrevistado TC5, facilita, pois a resolução e o calendário acadêmico servem de guias para o trabalho realizado pelas coordenadorias de curso.

Facilita, quando a gente tem dúvida, por exemplo, aqui eu e a coordenadora estamos há pouco tempo na função. Na maioria das situações ele serve de guia. A Resolução 17/CUn/1997 é nossa bíblia então a resolução e o calendário acadêmico eu deixo direto abertos no meu computador. (TC5).

O mesmo entendimento é tido pelos entrevistados TC10, TC4 e TC8 que alegam se tratar de uma normativa importante para a instituição. Nas palavras de TC10 ela é um guia importante:

Ela é um guia das secretarias de curso. Acho que é a normativa mais importante para a nossa atuação. Nem tudo o que aparece ela dá conta, alguma ou outra coisa ela deixa um pouco solta, mas daí tem o colegiado e também cabe a discricionariedade. (TC10).

Para o entrevistado TC4 a Resolução nº 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) é fundamental, porém precisa ser atualizada para ficar mais completa e cumprir o seu papel:

Eu acho que a Resolução 17/CUn/1997 é fundamental e importante, porém precisa estar sendo constantemente analisada e atualizada. Acho que em vez de os colegiados terem que regulamentar casos específicos, cada qual em seu entendimento, deveria se chegar a um consenso e ser atualizado na própria resolução. Eu acho que é uma resolução fundamental, mas que precisa ser atualizada, sempre que necessário. (TC4).

No mesmo sentido na visão de TC8 a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) organiza os procedimentos acadêmicos, precisa ser adequada a nova realidade, mas ainda assim é uma boa resolução.

Com certeza ela normatiza, então ela organiza e o procedimento fica restrito ao que está previsto, mas como qualquer legislação ela precisa de adaptações conforme o meio vai se transformando. Nós aqui temos um problema sério com relação às faltas, por uma característica do curso os alunos representam a instituição em vários eventos, mas se não houver bom senso ele pode perder o semestre por conta do número de faltas. (TC8).

Já o entendimento dos entrevistados TC9 e TC11 diferencia-se dos demais. Para eles, por estar muito desatualizada e ser omissa em alguns casos, a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) dificulta. As decisões recaem sobre os colegiados.

Dificulta para o técnico, para o aluno e para o coordenador, por estar ultrapassada. A Resolução 17/CUn/1997 está ultrapassada, foi feita num olhar lá em 1997, então ela precisa ser aprimorada, para atender melhor a nova realidade. Uma legislação atrasada prejudica todo o processo, com isso também gera uma necessidade maior da atuação dos colegiados. (TC9).

A fala do entrevistado TC11 transcorre na mesma linha:

Ela gera bastante dificuldade, primeiro porque carece de atualização e segundo que em alguns pontos ela só dá uma diretriz e você não consegue

encontrar uma norma mais específica. Como fica muito subjetivo, cabe a interpretação ou tradição, você não encontra uma resposta. Por exemplo, o exercício domiciliar, ele é muito abrangente dá o direito, mas até onde cabe, fica muito subjetivo, cada curso, cada departamento tem um entendimento e daí às vezes até o aluno acaba sendo prejudicado. A própria questão da validação da disciplina, pelo índice de reprovação que nós temos em algumas disciplinas, para prosseguir no curso o aluno acaba fazendo em outra instituição, como a resolução não restringe acaba que as validações podem ocorrer em qualquer momento e isso às vezes gera problemas. (TC11).

Para TC6 e TC2 a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) organiza as questões acadêmicas no âmbito legal, mas em alguns casos por tratar de maneira muito geral a orientação acaba sendo vaga.

Ela organiza porque é o manual das rotinas legais que se deve ter com relação ao curso. Porém eu acho que ela é muito geral e acaba deixando muitos casos pendentes de interpretação. Se compararmos a resolução 18/CUn/2004 e a resolução 17/CUn/1997, vai haver discrepância. A resolução 18/CUn/2004 dá competência ao coordenador, mas a resolução 17/CUn/1997 ou não contempla, ou é vaga na orientação para a atuação. (TC6).

O entrevistado TC2 também entende que a resolução em alguns aspectos é muito genérica.

Ajuda na orientação, mas vejo é que a resolução é bem genérica, então muita coisa a gente decide sem uma base mais firme, com esse olhar mais genérico da legislação. Acho que tem muita coisa que dá margem a questionamentos. (TC2).

Questionou-se os técnicos administrativos sobre em que medida a atuação da Secretaria do Curso de Graduação interfere nas atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso de graduação. Os técnicos demonstraram entender que a secretaria tem um papel muito relevante, pois quando a secretaria desempenha corretamente e de forma eficiente

o papel que lhe cabe o coordenador consegue agir dentro daquilo que o curso precisa.

Para o entrevistado TC5 a secretaria tem o papel de organizar o trabalho do coordenador e realizar o que está previsto no calendário acadêmico.

Eu acho que a secretaria é muito responsável em organizar o trabalho do coordenador. Nós temos um fluxo de trabalho orientado pelo calendário acadêmico, então nós temos que organizar e controlar o fluxo de trabalho para que não se percam os prazos. (TC5).

Para TC9 a secretaria faz um trabalho conjunto com o coordenador de curso. A secretaria está muito próxima do cotidiano dos alunos, então acaba atuando tanto na intermediação das demandas dos alunos quanto no subsídio de suporte técnico ao coordenador.

Eu recebo as demandas dos estudantes, muitas eu resolvo, mas quando extrapola as minhas atribuições eu levo para o coordenador. Nós fazemos sempre de forma compartilhada, por exemplo, nós temos estudante que trabalha em supermercado 8hs por dia e sábado e domingo e não consegue concluir o curso no tempo devido, então hoje há uma necessidade de prorrogação, decorrente de uma nova realidade social dos nossos alunos. Então como eu acompanho essa realidade do aluno eu levo o assunto para o coordenador com apoio de informações técnicas como o histórico, por exemplo, para ver o desempenho desse aluno, mas também da realidade vivenciada pelo aluno que precisa ser levada em consideração para a tomada de decisão. Porque mesmo que o caso seja levado ao colegiado ele já vai com um posicionamento da coordenação. (TC9).

Já o entrevistado TC4 entende que como o curso é tomado por demandas administrativas a secretaria é um suporte indispensável ao coordenador. “Eu acho que toda. Acho que um coordenador não consegue trabalhar sem a secretaria, essa parte administrativa tem que ser de alguém específico para essa função.” (TC4).

O entrevistado TC8 destaca o aspecto do cumprimento de prazos que são muitos nas coordenadorias de curso, então o coordenador necessita de um suporte para controlar essas questões. “A secretaria é muito importante. O coordenador trabalha no dia a dia com prazos e tem muita responsabilidade. Então o todo da obra tem que estar muito afinado para dar o suporte que o coordenador precisa.” (TC8).

Para o entrevistado TC11 as contribuições da secretaria estão no suporte técnico para atendimento das atividades de cunho prático burocrático, para as quais o coordenador não dispõe de tempo suficiente, então o suporte da secretaria é bastante necessário na sua visão “No caso nós fazemos todo o lado prático, é um suporte muito necessário. O coordenador não tem tempo suficiente para fazer toda essa parte burocrática”. (TC11)

Ainda ao entrevistado TC6 argumenta que a interferência da secretaria no trabalho do coordenador de curso é total, pode ser uma interferência positiva ou negativa dependendo do nível de qualidade do trabalho prestado pela secretaria.

Na nossa experiência a secretaria tem impacto direto sobre o trabalho do coordenador. Ele conta muito com o nosso trabalho e com o nosso conhecimento. A influência do nosso trabalho é total. Toda a questão dos TCCs, das formaturas, a influência é direta. Eu vejo que pode ter uma interferência positiva ou negativa, hoje aqui eu vejo que é positiva. (TC6).

Cabe ressaltar também as colocações do entrevistado TC2 que salienta que a coordenação é uma função pesada o coordenador é muito sobrecarregado, então, precisa de um suporte.

Nós damos o auxílio. A coordenação é um cargo pesado, às vezes até coisas pequenas nós temos que levar ao coordenador, por exemplo, regime domiciliar, quebra de pré-requisito, cursar abaixo da carga horária mínima, tudo sobrecarrega o coordenador. (TC2).

Considerando-se os aspectos informacionais, os servidores técnicos foram questionados sobre que tipo de material institucional ou ações institucionais poderiam ser desenvolvidos para dar suporte à atuação dos coordenadores de curso.

Na percepção do entrevistado TC5 poderia haver um guia ou uma capacitação que pudesse trazer orientações aos coordenadores.

A capacitação e talvez um guia que fosse mais didático, mais prático, poderia ser feito um guia com informações, sem a linguagem de resolução. Acho que até a Agecon poderia trabalhar nisso de uma forma mais prática. Nós fizemos isso para os nossos calouros, tiramos orientações gerais da resolução 17/CUn/1997 e passamos para uma linguagem mais clara. Eu quando não sei alguma coisa, primeiro ligo no DAE, o antigo diretor do DAE é muito bom ele resolve muita coisa, mas é do meu perfil eu já sou de passar a mão no telefone e perguntar, mas nem todo mundo é assim. (TC5).

Já o entrevistado TC9 sugere a criação de um fórum de integração de coordenadores, secretários e outros profissionais ligados à gestão acadêmica, para trocas de experiências.

Deveria haver primeiramente um diálogo mais intenso entre Prograd, Coordenação de Curso e chefe de expediente. Por exemplo, há reuniões em que apenas o coordenador é convocado, em outras só o chefe de expediente, como eles formam uma equipe as reuniões deveriam ser em conjunto. Esse ano na matrícula dos calouros nós não recebemos nenhum material informativo para repassar aos alunos eu que elaborei algo aqui na secretaria. Poderia, por exemplo, haver um fórum de interação entre secretaria e coordenadores e a promoção de mais informações para estudantes. (TC9).

Na percepção do entrevistado TC4 poderia ser um material informacional ou um curso de poucas horas apenas que os coordenadores tomassem conhecimento do que lhes compete.

Um material informacional, no sentido de quem deve resolver tal assunto. Porque a melhor forma de fazer é algo particular, mas saber a quem recorrer, onde está a informação, algo nesse sentido. Também um manual mais claro dos

diferentes sistemas utilizados e suas funcionalidades, das diferentes legislações que precisam ser conhecidas. Para coordenador de curso, poderia ser um curso de poucas horas, apenas para eles tomarem conhecimento do que precisam saber e fazer. (TC4).

O entrevistado TC8 destaca que ações do coordenador já são bastante pautadas no calendário acadêmico e Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), então na sua percepção seria bom um material contendo diretrizes para que o coordenador pudesse se orientar.

As ações mesmo da coordenadoria já são meio que pautadas pelo calendário acadêmico, há um trabalho conjunto de coordenadoria de curso, DAE, PROGRAD. Poderia haver um manual de uma forma mais simples com diretrizes, norteando as ações desses coordenadores. (TC8).

O mesmo entendimento é tido pelo entrevistado TC10 que também sugere um material de orientações gerais.

Acho que sim, pois quando eu cheguei aqui eu senti bastante dificuldade, porque era um período de formatura, do resultado das transferências e retornos e em seguida vieram os ajustes, e como a coordenadora tomou posse junto comigo, nós dois sabíamos muito pouco então o fato de a secretaria ser integrada ajudou muito. Cada coordenadoria acaba fazendo um pouco a sua maneira, nas validações cada curso tem uma forma de tratar. Então respeitando as particularidades que geram os diferentes tipos de organização eu acho que é possível desenvolver um material mais geral. (TC10).

O entrevistado TC11 entende que se houvesse um preparo prévio dos técnicos que vão atuar nas secretarias já ajudaria bastante o coordenador. A fala do entrevistado TC11 ao apontar que a elaboração, por parte do centro de ensino, de um manual para padronização das atividades desenvolvidas pelas diferentes secretarias, vai ao encontro do que apresenta a literatura, Oliveira (2007) traz que os manuais objetivam

aprimorar os sistemas de autoridade, proporcionando a chefia controlar apenas os fatos que saem da rotina normal.

Talvez um material, mais geral orientando sobre as legislações. Aqui no CTC tem um material com o mapeamento das atividades das secretarias de Graduação e Departamento. Quando eu entrei não tinha ainda esse material, o Centro estava desenvolvendo. Eu passei muita dificuldade, mas depois o Centro disponibilizou todos os procedimentos de cada atividade. Mas quando eu preciso interagir com Departamentos de outro Centro eu tenho muita dificuldade porque não há uma padronização como temos aqui. Acho que poderia haver uma padronização, claro que respeitando as especificidades. Acho que deveria ter um curso prévio para trabalhar em cada tipo de secretaria. Uma secretaria bem preparada já ajudaria bastante o coordenador. Aqui, pelo fato de agora as coisas já estarem bem definidas, eu só consulto o coordenador quando tem algo que sai da rotina que já está estabelecida. (TC 11).

Já na percepção do entrevistado TC6 o que precisa ocorrer é uma padronização, uma uniformização dos procedimentos.

Toda demanda gerada não tem um encaminhamento padrão, isso eu acho que é um dificultador. Até tem o SPA, algumas coisas já seguem um fluxo, mas muitas vezes está sempre faltando alguma informação. Por exemplo, os formulários utilizados pelo DAE, às vezes não são muito claros, fica difícil para o aluno entender, por exemplo, nas validações o formulário não é claro, daí o processo não chega bem instruído e você acaba tendo que chamar o requerente, isso demanda muito tempo do coordenador. Então eu acho que a uniformidade dos procedimentos com um checklist nos formulários seria muito bom. Na UFRGS tinha o portal do servidor. Nesse portal tinha um manual do servidor, uma parte era sobre a vida profissional do servidor, outra era com as atribuições básicas que servidor teria que saber nas diferentes funções exercidas, por exemplo, de

coordenação, de departamento, de compras, etc, dizia o básico a ser feito e remetia a legislação que envolve a atividade. Eu acho que o site da PRODEGESP é bem organizado com relação aos formulários, isso poderia ser orientado também para outras ações. Acho até que a uniformidade, a padronização das ações é um facilitador que a instituição precisa buscar para lidar com o fenômeno da rotatividade. Eu penso que cada Pró-Reitoria deveria se responsabilizar pela padronização dos procedimentos ligados a ela, fazer esse trabalho e disseminar para a universidade utilizar essas informações. Acho que essa organização geraria até mais autonomia para as demandas da comunidade. (TC6).

Quando questionados sobre de que maneira os coordenadores de cursos atuam na disseminação de informações para a secretaria do curso e de que maneira atuam como porta-voz do curso em outras instâncias as colocações foram diferenciadas, alguns técnicos identificam este papel nos coordenadores, outros apontam que em seu curso não acontece muito.

Para TC1 a questão da representação na universidade, às vezes é um problema:

Por acaso hoje nosso coordenador tem representação no CUn, então ele dissemina muita informação para os alunos no Fórum da Graduação e por mala direta para os docentes. Mas nós já tivemos coordenador que não tinha cadeira nem na direção do centro, então ele não levava nada nem trazia nada, o curso ficava isolado. Mas eu vejo que há um problema de comunicação que gera um questionamento dessa representação, pois nós temos departamentos que enviam representantes para participar do nosso colegiado e o representante acompanha as deliberações, vota e depois o mesmo departamento vem nos questionar sobre uma decisão tomada alegando que desconhecia tal informação. Eu sempre digo: teu representante concordou com o que foi deliberado, então...

Cabe destacar a fala do entrevistado TC9 que argumenta que o coordenador atua na disseminação de informações, tanto para a secretaria quanto para os alunos, mas com relação a sua atuação como porta-voz do curso entende que a interação deveria partir da administração central.

Atua. Aqui no nosso curso ele sempre me passa tudo o que foi tratado nas reuniões, quais foram as deliberações. Quando pertinente eu divulgo as informações aos alunos pelo Fórum da Graduação. Aqui o nosso coordenador também atua disseminando a informação aos alunos. Nós temos assembleias gerais com os alunos duas vezes ao ano e também utilizamos bastante o fórum para divulgar as informações. Com relação a atuar como porta-voz penso que a administração central deveria conversar mais com o coordenador, e não tanto o coordenador ter que buscar esta aproximação, como no caso da relação com a Prograd. (TC9).

O relato do entrevistado TC4 demonstra que ele consegue identificar e reconhece a importância do coordenador de curso na disseminação de informações.

Tanto o coordenador anterior, como o de agora sempre me ajudaram na informação. Porque eu cheguei aqui me deram a chave e me disseram “toma aqui a chave é tua e te vira”. Eu aprendi porque tinha que aprender e porque tive um coordenador, mas não tive um preparo. Como porta-voz o coordenador atua, na Direção de Centro, na Câmara de Ensino e no CUn, acho que isso é bom para o curso e para a UFSC, porque em qualquer atuação que ele tiver ele irá opinar de forma inteligente, então isso é fundamental para o curso. (TC4).

O mesmo entendimento também é apresentado pelo entrevistado TC8 que relata que o coordenador desempenha o importante papel de disseminar informações para o curso do mesmo modo que leva demandas do curso a outras instâncias.

Existe, por exemplo, quando temos reuniões da Câmara ele sempre traz as informações para o curso. Com relação a atuar como porta-voz tem bastante, tanto das secretarias quanto dos alunos. Eu estou aqui há oito anos, mas tudo é muito dinâmico, sempre tem informações diferentes, situações diferentes e é o coordenador que leva essas demandas. (TC8).

Ainda o entrevistado TC6 apresenta que tal situação acontece no seu curso e que é, bem esse, o papel do coordenador.

Eu acho que ele tem bem esse papel, como representante do curso. Ele precisa trazer as informações com suas principais demandas, e com as informações também de como atender essas demandas. Levar as nossas informações de maneira completa, falando em nome do curso, por exemplo, não dando o ramal de alguém do curso pedindo para falar com essa pessoa. (CC6).

Já os entrevistados TC11 e TC2 não vivenciam a mesma realidade dos demais, pois eles dizem que quase não recebem ou recebem pouca informação que está mais restrito ao momento em que precisam realizar alguma atividade, mas entendem que seria uma atuação importante do coordenador. Na fala de TC11: “Acho que não muito, é pouco eu fico sabendo das coisas quando já aconteceram, no máximo algum comentário, mas é bem pouco.” (TC11).

Para o entrevistado TC2: “Na prática essa informação chega para nós quando nós temos que entrar com o trabalho. Nesse sentido o papel do coordenador é muito importante porque ele é o único porta-voz do nosso curso.” (TC2).

Por fim, o entrevistado TC10 destaca que o coordenador faz interações no sentido de trazer informações para o curso e que por estar há pouco tempo no curso ainda não consegue falar da atuação como porta-voz, mas entende que o coordenador deva atuar dessa forma.

Acho que isso acontece de alguma maneira, por exemplo, agora está se discutindo a inclusão de atividades de extensão no currículo de graduação e ela acabou trazendo essa informação para a secretaria. Quanto a atuar como porta-voz eu acho que o coordenador tem poder para isso, mas eu

ainda não convivi com alguma experiência disso acontecendo aqui porque estou há pouco tempo. (TC10).

Após a explanação da atuação esperada do coordenador por outros profissionais ligados à gestão acadêmica na UFSC, a próxima seção faz uma análise das lacunas entre as atribuições normativas, a agenda de trabalho e a atuação esperada dos coordenadores de curso de graduação presencial.

5.4 LACUNAS ENTRE AS ATRIBUIÇÕES NORMATIVAS, A AGENDA DE TRABALHO E A ATUAÇÃO ESPERADA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL NA UFSC

Para o alcance do objetivo específico (d) – Apontar lacunas entre as atribuições normativas, a agenda de trabalho e a atuação esperada dos coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC, fez-se a comparação das competências descritas na Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) com as atividades desenvolvidas pelo coordenador no cotidiano do curso e ainda, considerou-se a percepção de outros profissionais envolvidos na gestão acadêmica.

Com base na identificação das atribuições normativas efetuada para atendimento do objetivo específico (a) e com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas para atendimento dos objetivos específicos (b) e (c) é possível atender o proposto no objetivo específico (d).

Ao serem questionados sobre a Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004), os coordenadores demonstram conhecimento das atribuições normativas, mas reconhecem não ser possível a realização de todas as atribuições que estão previstas para a função.

Uma das questões apontadas pelos próprios coordenadores como algo difícil de ser sistematizado na sua agenda de trabalho é o acompanhamento bianual dos egressos. É algo que está previsto na norma, mas que os coordenadores não conseguem realizar de forma sistemática. Esta questão também foi apontada por outros profissionais atuantes na gestão acadêmica da UFSC, como algo que não necessariamente seria atribuição do coordenador de curso, pois também entendem haver limitações, até mesmo de tempo para que o coordenador consiga realizar tal ação.

Algo que ficou em evidência foi o fato de que a Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) elenca algumas atribuições que ou não encontram respaldo na Resolução nº 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), que regulamenta os cursos de graduação na UFSC ou, por vezes, encontram respaldo, mas trata-se de uma previsão muito vaga e distante da realidade dos cursos, necessitando de uma interpretação, e este fato gera uma limitação para atuação do coordenador.

Como exemplo, pode-se destacar o tratamento dado aos exercícios domiciliares que apareceu de forma recorrente nas falas dos entrevistados como algo difícil de ser aplicado em alguns casos, embora tenha previsão na Resolução nº 17/CUn/1997 (UFSC, 1997). Uma questão apontada foi a dificuldade de efetivação para os cursos que possuem disciplinas práticas, outra questão foi o fato de o Hospital Universitário não ter mais condições de avaliar os atestados médicos e tal atribuição recair na coordenadoria, que recebe os atestados muitas vezes apenas com o código de identificação da doença.

A necessidade de atualização da Resolução nº 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) é algo imperativo, há vários aspectos que precisam ser incorporados à resolução para que a norma, os coordenadores de curso e a UFSC possam falar a mesma língua e encontrar um direcionamento comum. Ficou bastante evidente que a existência de uma resolução mais condizente com a realidade da UFSC e com as demandas dos cursos de graduação reduziria a necessidade de regulamentações paralelas, resultantes do entendimento dos diferentes colegiados de cursos que integram a instituição.

Os aspectos de relacionamentos informais e de lidar com o imprevisto, destacaram-se na fala dos coordenadores. A norma regulamenta a atuação do coordenador na perspectiva de ações planejadas institucionalmente pelo calendário acadêmico, de atendimento das formalidades ligadas aos cursos de graduação. Contudo, o cotidiano do coordenador se apresenta de forma diversa. Evidentemente o cumprimento do calendário acadêmico é primordial para o curso, porém outras situações, que muitas vezes são inesperadas acabam aparecendo no dia a dia do coordenador. Ainda é possível perceber na fala de outros profissionais envolvidos na gestão acadêmica que se espera que o coordenador tenha presença, liderança e proatividade necessárias para representar o curso.

Também o aspecto decisional se mostra muito presente na vida do coordenador de curso. A tomada de decisão permeia o cotidiano dos coordenadores em assuntos bastante variados. Pelo fato da gestão acadêmica ser muito dinâmica, a tomada de decisão é frequente e nem

sempre consegue encontrar respaldo na norma que regulamenta os cursos de graduação na UFSC, então os cursos procuram normatizar internamente suas ações, no intuito de uniformizar os procedimentos e facilitar a tomada de decisão.

Outra constatação que merece destaque é a aparente separação das atribuições do coordenador de curso, pois ao se fazer uma leitura da norma, pode-se ter a impressão equivocada de que cada ação terá o seu tempo e ocorrerá de maneira isolada. Porém, a atuação do coordenador demanda um entrelaçamento de diferentes atividades que precisam estar em sintonia para ganhar sentido.

Há ainda, aspectos provenientes da política institucional de acesso aos cursos de graduação, que trouxeram demandas diferenciadas aos coordenadores de curso para atendimento da nova realidade que requer ações para a permanência dos estudantes na instituição.

Desse modo, é possível observar que a gestão dos cursos de graduação não é responsabilidade apenas do coordenador de curso, por serem muitos e variados os aspectos envolvidos na gestão dos cursos de graduação, o coordenador precisa da ajuda de outros profissionais ligados à gestão acadêmica. Embora possa contar com o apoio do Colegiado do Curso, do Núcleo Docente Estruturante, dos Departamentos e das Secretarias de Curso, ainda precisa do apoio de outras instâncias da universidade, porque há muitos aspectos envolvidos na gestão de curso que são de cunho institucional.

O fato dos cursos sofrerem impacto direto de legislações superiores, faz com que o coordenador tente adequar a realidade do curso que está sob sua responsabilidade às exigências legais, mas nem sempre isso dependerá de sua vontade ou do colegiado, ações institucionais que viabilizem às mudanças necessária são fundamentais.

Quando outros profissionais atuantes na gestão acadêmicas foram questionados sobre as atribuições previstas para os coordenadores de curso de graduação, pode-se perceber que há um entendimento de que o que está previsto seja atribuição do coordenador de curso, há consenso na compreensão de que são muitas atribuições a cargo de uma única pessoa e há ainda uma percepção de que aspectos como liderança, disponibilidade, empatia são indispensáveis ao coordenador para que ele possa atender o que se espera de sua atuação, embora não estejam previstos como requisitos à função,

Assim, ao se buscar identificar as lacunas existentes entre a norma, a realidade de atuação dos coordenadores e o que se espera dos coordenadores de curso de graduação, pode-se perceber que pela dinâmica inerente à gestão acadêmica, sempre haverá lacunas, é difícil

estabelecer uma atuação pautada apenas na norma, porque a realidade sempre terá suas particularidades. Também é difícil seguir e atender estritamente o que está previsto, porque, nem tudo o que se prevê encontra espaço na situação concreta. Da mesma forma, as expectativas em relação à atuação do coordenador também apresentarão diferenciações. Contudo, cabe destacar que a presença ativa do coordenador e sua capacidade de liderança são substanciais para o bom desempenho do curso e dos alunos.

Apresentada a análise dos documentos e dos relatos das entrevistas que deram suporte para o alcance dos objetivos específicos, segue-se ao próximo capítulo que tratará da proposta de um modelo de manual para coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC.

6 PROPOSTA DE UM MANUAL PARA COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO NA UFSC

Após análise do material resultante das entrevistas, verificou-se que a elaboração de um manual para coordenador de curso na UFSC posicionando o coordenador na gestão de curso e na organização, apontando caminhos para a formação de uma rede de contatos, poderia contribuir para a atuação do coordenador de curso de graduação na UFSC.

Com amparo da literatura apresentada no capítulo 2, Quadro 4 – Fases de elaboração de manuais – desenvolvido pela autora com base em Oliveira (2007), os aspectos a serem considerados para a elaboração de um manual são: definição do objetivo do manual, escolha dos responsáveis pela preparação, análise preliminar da empresa, planejamento das atividades, levantamento de informações, elaboração propriamente dita, distribuição, instrução aos usuários e acompanhamento do uso.

Por se tratar de uma proposta, este trabalho se limitou à fase da elaboração propriamente dita, não tendo avançado para as etapas de distribuição, instrução aos usuários e acompanhamento de uso, contudo essas fases apresentam relevância no caso de implantação futura.

A definição do objetivo do manual, que é a razão de ser do manual, acompanhou o objetivo da pesquisa, apresentar um instrumento para auxiliar coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial na UFSC.

A responsável pela preparação do manual foi a pesquisadora, uma vez que a pesquisa objetivava a proposição de um manual, desse modo não houve uma definição do perfil técnico-comportamental do profissional que iria trabalhar na elaboração do manual.

A análise preliminar da organização, segundo Oliveira (2007) compreende o contato com os futuros usuários do manual e com toda a documentação ou material que permitam um conhecimento global da instituição. Pode-se entender que essa fase foi atendida na revisão teórica, que buscava aspectos mais gerais da gestão universitária, bem como, na definição dos sujeitos de pesquisa, e na caracterização da unidade de estudo, que trouxeram elementos mais pontuais da organização e ainda nas entrevistas que deram suporte para o entendimento da dinâmica organizacional e da atuação dos coordenadores.

O planejamento das atividades, segundo Oliveira (2007) se refere a fase de sustentação do desenvolvimento do trabalho, o planejamento

no tempo com a definição da qualidade de informação a ser levantada, das fontes de informação, dos colaboradores e do material necessário. Essa fase ocorreu com a definição dos roteiros das entrevistas semiestruturadas e dos sujeitos de pesquisa, bem como do período em que seriam realizadas as entrevistas.

O levantamento de informações, segundo Oliveira (2007) se refere à utilização de técnicas como: entrevistas, observação direta, questionário e análise de documentação, para que se possa ao final fazer o recorte do que é relevante. Essa etapa ocorreu no momento das entrevistas em que foi possível extrair os elementos relevantes para a elaboração do manual.

A elaboração propriamente dita, para Oliveira (2007) diz respeito ao momento em que se define a redação, a diagramação, formato, codificação e impressão, ocorreu após a organização de todas as informações levantadas com a pesquisa. Considerou-se para a elaboração o contexto organizacional e a necessidade dos usuários.

Com base no que foi possível identificar com a pesquisa, optou-se pela elaboração de um **manual de normas e diretrizes** para coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC.

A literatura com base em Araújo (2007) e Oliveira (2007) apresenta que o manual de normas tem o objetivo de descrever as diversas unidades organizacionais e está voltado para indicação de quem ou que unidade executa ou pode executar os diversos trabalhos do processo administrativo e o manual de diretrizes refere-se à diretriz ou diretrizes que podem ser definidas como parâmetro para a tomada de decisão.

Voltando-se à literatura apresentada no capítulo 2, Quadro 3 – Estrutura de manuais – desenvolvido pela autora com base em Oliveira (2007), o manual foi desenvolvido contendo a seguinte estrutura: Sumário, Apresentação, Conteúdo Básico, Índice e Bibliografia. Não fez parte da estrutura do manual as instruções de uso, por considerar-se desnecessárias, anexos, pois se buscou a elaboração de um manual mais sintético e glossário, uma vez que se optou pela adoção do índice de termos.

Sumário: Foi elaborado um índice básico com a indicação do número da página para permitir a rápida localização da informação.

Apresentação: Na apresentação é dado enfoque ao objetivo do manual, para o manual em questão, primeiramente, elaborou-se uma apresentação sucinta da instituição, em seguida tratou-se do objetivo do manual e por fim abordou-se a forma como o manual foi organizado.

Conteúdo Básico: Trata-se da parte do manual que possui todo o conteúdo principal, a razão de ser do manual. Com base no que foi possível verificar nas entrevistas, foram abordados os seguintes aspectos: Na introdução, no intuito de situar o coordenador no que envolve a gestão de curso, fez-se um apanhado dos assuntos que permeiam a gestão de curso de graduação. Apontou-se inicialmente os documentos que tratam da responsabilidade institucional e dos objetivos estratégicos institucionais na UFSC. Na sequência foram abordadas resumidamente algumas denominações que permeiam o cotidiano dos cursos, quais sejam: Coordenador de Curso, Colegiado de Curso, Núcleo Docente Estruturante, Projeto Pedagógico, Diretrizes Curriculares Nacionais, Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Na sequência apresentou-se a Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), que regulamenta os cursos de graduação na UFSC, e em seguida foram apresentadas as atribuições dos coordenadores de curso na UFSC previstas na Resolução 18/CUn/2004 (UFSC, 2004). Procurou-se ainda fazer uma associação entre as atribuições dos coordenadores e a norma que regula sua atuação. Posteriormente, apresentou-se uma relação dos setores envolvidos na gestão acadêmica e na gestão de curso da UFSC e para finalizar, apresentou-se uma lista de normativas da UFSC e de legislações nacionais que estão relacionadas aos cursos de graduação.

Índice: Refere-se ao conjunto de termos tratados e sua localização ao longo do manual.

Bibliografia: Lista de referências bibliográficas consultadas para a elaboração do manual.

Assim, após analisar nas falas dos sujeitos os elementos que demonstravam que tipo de material serial útil à atuação do coordenador de curso, optou-se pela elaboração de um manual com as atribuições previstas para os coordenadores de curso de graduação na UFSC indicando onde tais atribuições encontram respaldo na Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997) e relacionando os principais setores que interagem com o coordenador de curso de graduação na UFSC e ainda uma lista da legislação pertinente aos cursos de graduação.

Seguindo o que foi exposto elaborou-se uma proposta de manual para coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC conforme Apêndice G – Manual de Normas e Diretrizes para Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da Universidade Federal de Santa Catarina.

Explicitada a proposta desse trabalho, segue-se às conclusões.

7 CONCLUSÃO

Após a apresentação e análise dos dados, foi possível atingir todos os objetivos (objetivo geral: Propor um manual para auxiliar coordenadores na gestão de cursos de graduação presencial na UFSC) e responder à pergunta de pesquisa (Como pode ser estruturado um manual para auxiliar os coordenadores na gestão dos cursos de graduação presencial da UFSC?)

No alcance do objetivo específico a - Identificar as atribuições normativas dos coordenadores de curso de graduação na UFSC - foi possível verificar uma evolução histórica da função de coordenador de curso e identificar o que compete ao coordenador de curso de graduação na UFSC do ponto de vista normativo.

Quanto ao objetivo específico b - descrever a agenda de trabalho dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC, pode-se perceber que os coordenadores conseguem identificar em sua agenda de trabalho atividades burocráticas de rotina, pedagógicas, de relacionamento formal e informal e decisórias.

Nas falas apresentadas nas entrevistas, evidenciou-se uma questão presente na literatura, qual seja, na gestão acadêmica a decisão, ação e resultados estão muito próximos e as interações formais e informais ocorrem com muita intensidade. Essa proximidade entre decisão, ação e resultados e a intensidade das interações formais e informais, faz com que os coordenadores encontrem dificuldade em definir o que mais ocupa a sua agenda, tanto em termos de tempo quanto em termos de complexidade.

Os coordenadores apontam que a agenda de trabalho do coordenador não é linear é uma “agenda imbricada”, trata-se de uma agenda que apresenta gargalos nos inícios e fins de semestres em que as atividades de cunho burocrático, necessárias à consecução dos objetivos e atividades pedagógicas são muito intensas, bem como, as de interações formais e informais. Ao longo do semestre a agenda do coordenador de curso apresenta um equilíbrio entre as diferentes atividades. Os coordenadores destacam um entrelaçamento dessas atividades no cotidiano dos cursos, podendo haver variações de acordo com as especificidades de cada curso.

Com relação às atribuições normativas previstas para o coordenador de curso há um entendimento de que é difícil organizar uma agenda que contemple todas as atribuições, embora se reconheça a relevância para o curso de tudo o que está previsto. Outra questão apontada pelos coordenadores de curso como algo bastante urgente é a

revisão da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), que regulamenta os cursos de graduação na UFSC, pois essa resolução se apresenta muito desatualizada o que dificulta sua aplicação na nova realidade acadêmica da UFSC.

A falta de autonomia com relação aos Departamentos; a necessidade de uma visão mais generalista com maior conhecimento do curso na sua totalidade é apontada como uma dificuldade para se encontrar professores dispostos a ser coordenadores de curso, uma vez que os professores ingressam na instituição após se aprofundarem em uma área muito específica. A presença do coordenador e o estabelecimento de uma relação de proximidade com os alunos são apontados como necessários para o bom acompanhamento e desempenho do curso.

A promoção de espaços de interação, presenciais ou virtuais, entre os coordenadores, foi apontada como salutar, bem como, a elaboração de um material de orientações gerais que pudesse situar o coordenador na estrutura da UFSC, setores com os quais interage e as principais legislações que envolvem os cursos de graduação. Ainda, o calendário acadêmico institucional e a atuação dos técnico-administrativos nas secretarias de curso, foram destacados como sendo de grande relevância para o trabalho do coordenador.

Com relação ao objetivo específico c - verificar a atuação esperada dos coordenadores de cursos de graduação na UFSC por outros profissionais ligados à gestão acadêmica - verificou-se que outros profissionais que atuam na gestão acadêmica da UFSC, conseguem perceber que há uma relação muito direta e de interdependência do trabalho realizado por suas unidades administrativas com o trabalho realizado pelos coordenadores de cursos. Embora as percepções sobre o papel do coordenador de curso de graduação sejam diferenciadas entre os envolvidos na gestão acadêmica, há unanimidade no reconhecimento da importância institucional do coordenador de curso.

Quanto ao que se espera da atuação do coordenador de curso, pode-se perceber a existência de entendimentos diferenciados, se de um lado aparece a necessidade de exercer a liderança na perspectiva de buscar a gestão do projeto pedagógico do curso, de outro lado se espera o envolvimento do coordenador nas atividades burocráticas e rotinas acadêmicas do curso.

No tocante às contribuições dos coordenadores de curso de graduação para atendimento dos objetivos institucionais, os gestores destacam que o coordenador é fundamental para o cumprimento do que preconiza a legislação superior, à qual as instituições de ensino superior

estão sujeitas. O coordenador de curso de graduação é apontado como protagonista nessa relação, pois ele levará a realidade do curso para outras instâncias da UFSC e trará as demandas recebidas por essas instâncias para serem adequadas e aplicadas na realidade do seu curso.

Ainda cabe destacar que a inter-relação entre outras instâncias administrativas ligadas à gestão acadêmica e os coordenadores de curso de graduação é tão intensa que a tomada de decisão nesses setores sempre tem por parâmetro os coordenadores e os cursos de graduação.

Com relação às falas dos técnico-administrativos atuantes nas secretarias de cursos de graduação, foi possível perceber que os técnicos entendem que o trabalho desenvolvido por eles tem relação direta com o coordenador de curso, embora em algumas situações possam agir com mais independência em relação ao coordenador, ainda assim suas ações estão muito interligadas.

Na visão dos técnico-administrativos deveria haver um preparo prévio tanto dos coordenadores quanto dos técnicos-administrativos, pois se a secretaria puder exercer de forma eficiente as atribuições que lhe competem, o trabalho do coordenador poderá ser otimizado. A presença do coordenador e sua aproximação do cotidiano dos alunos foram ressaltadas fortemente pelos técnicos, como essenciais para que o curso possa ter um bom desempenho.

No objetivo d - apontar lacunas entre as atribuições normativas, a agenda de trabalho e a atuação esperada dos coordenadores de curso de graduação presencial na UFSC, foi possível identificar que a Resolução 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) é entendida como uma boa resolução, trata-se de uma resolução conhecida pelos coordenadores e embora os coordenadores compreendam que as atribuições constantes na resolução são importantes para a dinâmica do curso, admitem que é muito difícil sistematizar todas essas atribuições na sua agenda de trabalho.

Uma solução apontada como interessante por um coordenador de curso foi a elaboração de um plano de gestão associado à resolução, no qual o coordenador decidiria em conjunto com o Colegiado do Curso quais atividades receberiam maior ênfase durante sua gestão.

Há um consenso sobre a necessidade de atualização da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), que regulamenta os cursos de graduação na UFSC, pois a falta de atualização dessa resolução prejudica a atuação do coordenador de curso em sua plenitude, sendo que as principais lacunas identificadas entre o que está previsto como atribuição do coordenador e o que ele realmente executa, são causadas pelo excesso de atribuições e pela falta de regulamentação dessas atividades na Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997).

Com relação à elaboração de um manual, os coordenadores apontaram que não deveria ser algo muito extenso e que entendem que um mapeamento de processos não seria algo muito adequado aos coordenadores de cursos, seria mais apropriado à secretaria da coordenação de curso. Para a maioria dos entrevistados um material voltado ao coordenador de curso deveria abordar temas ligados à graduação, a atuação do coordenador de curso na UFSC e aos principais setores relacionados ao trabalho do coordenador na UFSC.

Assim, pensando-se na proposição de um manual de diretrizes e normas, cabe ressaltar a necessidade de acompanhamento e atualização constantes, para que este material mantenha coerência com a realidade organizacional.

Com base na pesquisa, procurou-se estruturar um manual de normas e diretrizes que possa orientar a atuação dos coordenadores de curso de graduação na UFSC. Esse manual visa esclarecer para o coordenador o que envolve a coordenação de curso, quais são as atribuições que lhe competem de acordo com a resolução pertinente, onde ele pode encontrar amparo legal e quais são os setores envolvidos com a gestão acadêmica e de curso no âmbito da graduação na UFSC.

Cabe destacar ainda, que a pesquisa demonstrou a relevância existente nas atividades de cunho burocrático que viabilizam a realização das atividades pedagógicas e acadêmicas, porém apareceu fortemente a necessidade da presença e do envolvimento do coordenador com os alunos. O envolvimento com o curso é tão relevante, que talvez este tenha sido o motivo de se reestabelecer a figura do coordenador de curso na UFSC em 2004. Quando a redação trazida no Art. 10 da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC, 1997), contendo a denominação de “Presidente do Colegiado” foi substituída pela Resolução 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) a função de coordenador foi reestabelecida deixando de ser exercida pelo chefe ou subchefe do Departamento mais representativo no Curso.

Percebe-se que há uma distância na atuação do presidente do colegiado que pode se voltar ao estrito cumprimento da norma, e a atuação do coordenador de curso que irá trabalhar buscando a gestão do curso de graduação. A dinâmica do curso depende da postura adotada por seu coordenador que é quem pode estabelecer as relações necessárias para que o curso tenha um bom desempenho.

Outros achados que podem ser apontados nessa pesquisa são a forma como a organização da estrutura da universidade dificulta, por vezes, a atuação dos coordenadores de cursos e de como o fortalecimento das secretarias de curso por meio da lotação de número

adequado de técnicos, bem como da capacitação desses profissionais poderia contribuir para o fortalecimento do papel do coordenador de curso de graduação. A questão da estrutura está presente na fala dos coordenadores quando mencionam a interação das coordenadorias com os departamentos, já a valorização da equipe técnica aparece quando tratam da importância de técnicos qualificados nas secretarias de curso.

Essa constatação revela uma contradição, pois ao mesmo tempo em que se reconhece o coordenador de curso como protagonista da relação estabelecida com as demais unidades que integram a gestão acadêmica no âmbito da graduação na UFSC, sua posição na estrutura organizacional não encontra respaldo que lhe permita exercer plenamente a liderança e a proatividade que dele se esperam. Esse achado corrobora com o estudo realizado por Sudan (2010, p. 117) realizado em outra universidade federal, o qual aponta que “a Universidade pode estar operando com uma estrutura frágil frente a uma de suas missões precípuas que é a formação de profissionais de nível superior”.

7.1 SUGESTÃO PARA GESTÃO

Como sugestão para a gestão, para superar a contradição encontrada, aponta-se que seria necessário repensar institucionalmente a posição do coordenador de curso dentro da estrutura universitária. Uma revisão e reformulação da Resolução 17/CUn/1997 (UFSC1997) já poderia incluir as atribuições do coordenador, sendo que a função do coordenador estaria regulamentada no mesmo documento que regulamentaria os cursos de graduação. Ainda a relação Departamento e Coordenação poderia ser levada para discussão na comunidade acadêmica e nas instâncias deliberativas da UFSC, buscando o fortalecimento do papel do coordenador de curso.

7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para futuros estudos, indica-se: a) Proposta para a elaboração de um curso ou fórum de integração para coordenadores e secretários de curso de graduação na UFSC para compartilhamento de práticas de gestão; b) Uma análise do trabalho dos técnico-administrativos lotados nas secretarias de cursos de graduação com vistas a elaboração de propostas de capacitação para secretarias de coordenarias de curso, bem como um estudo para propor melhorias e

institucionalização do Manual de Benchmark – Processos de Graduação já utilizado por uma unidade de ensino que integra a instituição; c) desenvolvimento de um estudo dos reflexos da organização da estrutura universitária na promoção da valorização do coordenador de curso de graduação na UFSC; d) Estudo sobre os sistemas eletrônicos utilizados para o gerenciamento das informações na gestão acadêmica, com o intuito de propor modelos de relatórios que possam melhor detalhar e retratar os dados acadêmicos; e) Pesquisa sobre a implantação de um setor de assistência jurídica na área acadêmica;

Por fim, cabe ressaltar que este trabalho evidencia que embora o coordenador tenha uma importante função administrativa e pedagógica, o seu papel como gestor de curso inclui ainda uma dimensão social, de acolhimento do aluno e de suas demandas, de orientação e de acompanhamento. Dessa forma, é importante otimizar as questões administrativas para que as questões pedagógicas possam ser potencializadas e para que a função social do coordenador de curso encontre espaço em sua agenda, pois é de extrema relevância para o curso e para a universidade, sobretudo nas universidades públicas.

REFERÊNCIA

ALVES, L.; LUZ FILHO, S. S. Da. Qualidade da gestão acadêmica em instituições de ensino superior : um estudo para identificar os indicadores de inovação e práticas criativas em ies com conceito máximo no igc. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., Florianópolis: UFSC, 2014. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2014 Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131838>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

ANDRADA, B. de. **A universidade e o ensino superior**: observações sobre o ensino universitário. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007.

ANDRADE, M. M. De. **Introdução à metodologia do trabalho científico** : elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARAÚJO, L. C. G. De. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional** : arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antenor Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. *LDB* - leis de diretrizes e bases da educação nacional. **lei nº. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Resolução Nº 01**, de 17 de junho de 2010. Normatiza o Núcleo Docente e Estruturante e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6885-resolucao1-2010-conae&category_slug=outubro-2010-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 12 jan. 2017.

_____. **Decreto nº 62.937**, de 2 de Julho de 1968. Dispõe sobre a instituição de grupo de trabalho para promover a reforma universitária e

dá outras providências. Disponível em :
<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62937-2-julho-1968-404810-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

_____. **Decreto n. 6.096**, de 24 de abril de 2007. institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais – reuni. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – sinaes e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 01 jul. 2016.

CRUZ, R. C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91110>>. Acesso em: 25 maio 2016.

CURY, A. **Organização e métodos** : uma visão holística. 8. ed. ver. e amp. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo** : uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:
<<http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/indice/index.htm>>. Acesso em 01 jul. 2016.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. A teoria administrativa sob o enfoque dos temas organizacionais. *In*: ESCRIVÃO FILHO, E.;

PERUSSI FILHO, S. (Org.). **Teorias de administração : introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 3–33.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FINGER, A. P. (Org.). **Universidade : organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FREITAS, S. D. L.; GUARESCHI, H. M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais : a viabilidade do manual de eventos da utfpr - *campus* de francisco beltrão. **Revista organização sistêmica**, 2012. v. 2, n. 1, p. 57–69. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/137/51>>. Acesso em 01 jul. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.

GUIMARÃES, I. P. **Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12500>>. Acesso em: 9 maio 2016.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**. Brasília, DF: INEP, 2016. Disponível em : <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2016/instrumento_2016.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016.

IBICT – INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. [20--], Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>.

Acesso em: 9 fev. 2016.

LAVOR, J. F. De; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S. **Avaliando o impacto da qualidade da gestão acadêmica no desempenho dos cursos de graduação. um estudo em universidade pública brasileira.** *Revista iberoamericana de evaluación educativa*. Disponível em: <<https://revistas.uam.es/index.php/rie/article/view/2887>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

LEGUTCKE, S. U.; SCABAR, T. G. Os múltiplos aspectos do registro acadêmico e da regulação institucional. *In: COLOMBO, S. S. (Org.). Gestão universitária : os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 90–116.

MARCON, S. R. A. **Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação**. Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91270>>. Acesso em: 9 maio 2016.

MARQUES, W. Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade. **Avaliação: revista da avaliação da educação superior (campinas)**, 2011. v. 16, n. 3, p. 685–701. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772011000300011&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 9 maio 2016.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. De O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma universidade federal. *In: ENCONTRO DA ENANPAD, Atibaia, 2003. Anais eletrônicos...*, Atibaia, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT1135.pdf>. Acesso em 9 maio 2016.

MATSUDA, L. M. *et al.* Instrumentos administrativos : percepção de enfermeiros de um hospital universitário. **Cogitare enfermagem**, 2010. v. 15, n. 1, p. 117–123. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/17182/11317>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MEYER JR, V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Revista alcance**, 2006. v. 12, n. 3, p. 373–390.

_____. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em debate**, 2014. v. 2, n. 1, p. 12–26. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard business review**, 1990. v. 68, n. 2, p. 163–176. Disponível em: <www.hbr.org>. Acesso em: 21 jul. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. De. **Sistemas, organização e métodos** : uma abordagem gerencial. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Manuais.17 ed. atualizada e ampliada.

PAZETO, E. A. Participação: exigências para qualidade do gestor e processo permanente de atualização. **Em aberto**, 2000. v. 17, n. 7, p.163-166. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2129/2098>>. Acesso em: 9 maio 2016.

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

RODRÍGUEZ-PONCE, E.; PEDRAJA-REJAS, L. Estudio exploratorio de la relación entre gestión académica y calidad en las instituciones universitarias. **Interciencia**, 2015. v. 40, n. 10, p. 656–663.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos: Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.25-42, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71560103>>.

Acesso em: 9 jul. 2016.

SACHUK, M. I. **Funções formais e reais na administração acadêmica** : um estudo multicaso na funioeste. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração). Pós-graduação em administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/75821>>. Acesso em: 9 maio 2016.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de administração pública**, fev. 2009. v. 43, n. 1, p. 151–174. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 29 maio 2016.

SANT'ANA, R. Da S. **Construção de um instrumento para avaliar as competências gerenciais de coordenadores de cursos de graduação**. Catalão, GO, 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Organizacional). Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional (RC). Universidade Federal de Goiás. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4327>>. Acesso em: 9 maio 2016.

SCAGLIONE, V. L. T.; NITZ, M. A avaliação da educação superior e a gestão universitária. In: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão universitária** : os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária** : desvendando o campo científico no brasil. Florianópolis: Tese (Doutorado em Administração). Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/103549>>. Acesso em: 29 maio 2016.

SOUZA, I. M. De. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. (Org.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino**

superior. Curitiba: Juruá editora, 2010, p. 17–47.

STANDT, V. **Número docentes - ingresso 2015 e 2016** [mensagem pessoal]. [S.l.], 2016. Disponível em: <Mensagem recebida por : <tereza.antunes@ufsc.br>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SUDAN, A. M. **Coordenador de curso de graduação na ufscar: um gestor educacional?** São Carlos, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização e Gestão pública). Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública. Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: < http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/MONOGRAFIA_ESPEC_ALESSANDRA_SUDAN.pdf >. Acesso em: 1 jul. 2016.

TANAKA, V. R. da S.; PESSONI, L. M. de L. A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel. In: SEMINÁRIO SOBRE DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA, 1. Goiás : Universidade Estadual de Goiás – UnU INHUMAS, 2011. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5/4>. Acesso em 1 jul. 2016.

TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão universitária** : os caminhos para a excelência. Florianópolis: Penso, 2013, p. 104–116.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Boletim de dados 2015**. Florianópolis: [s.n.], 2015. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-2015.pdf>>. Acesso em : 01 jul. 2016.

_____. **Estatuto -2016 UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2016a. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166344>>. Acesso: 12 dez. 2016.

_____. **Estrutura Organizacional da administração da Universidade – Unidades da Administração**. UFSC, 2015a. Disponível em: < <https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/?p=/> >. Acesso em: 16 set. 2015

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.**

Florianópolis: UFSC, 2015b. Disponível em:

<<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

_____. **Regimento geral.** Florianópolis : UFSC, 2016. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168884>>. Acesso em 10 jan.

_____. **Relatório de gestão 2015.** Florianópolis: UFSC, 2015c.

Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relatório-de-Gestão-2015.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2016.

_____. **Resolução nº018/CUn/2004**, de 30 de novembro de 2004,

Altera os Artigos 10 e 11 da Resolução nº 17/Cun/97, que trata do Regulamento dos Cursos de Graduação. UFSC, 2004. Disponível em:

<<http://sin.inf.ufsc.br/files/2011/09/Res-18-CUn-2004.pdf>>. Acesso em : 01 jul. 2016.

_____. **Resolução nº17/CUn/97**, de 30 de setembro de 1997. Dispõe sobre o regulamento dos cursos de graduação da UFSC. Florianópolis : UFSC, 1997. 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 : 01 dez. 2016.

_____. **A UFSC.** UFSC, 2017. Disponível em : <

<http://estrutura.ufsc.br/>> . Acesso em: 20 mar. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2006, p. 13–28.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista para os Coordenadores de Cursos:

Dados para caracterização dos Coordenadores de Curso:

Centro: _____ Curso: _____

Idade: _____ Tempo na UFSC: _____

Experiência na Função _____ Outras experiências em cargos de gestão: _____

Quais experiências anteriores em cargo de gestão:

ATIVIDADES REALIZADAS:

- 1) Dentre as atividades envolvidas em sua agenda de trabalho você consegue identificar atividades burocráticas de rotina, pedagógicas, de relacionamento formal e informal e decisórias?
- 2) Quais dessas atividades possuem maior representatividade em sua agenda?
- 3) Que atividades fazem parte de sua agenda semanal e quais são esporádicas?
- 4) Que atividades que você realiza que consomem mais tempo na execução?
- 5) Que fatores dificultam a realização das atividades que consomem mais tempo?
- 6) Que fatores facilitam a realização das atividades que consomem mais tempo?
- 7) Que atividades você entende que deveriam ser realizadas pelo coordenador de curso além das que estão previstas no Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004 ?
- 8) Alguma (s) atividade(s) prevista(s) na referida resolução você entende que não deveria (am)ser competência do coordenador de curso? Qual ou quais?
- 9) Com relação a Resolução 17/CUN/97, que trata do regulamento dos cursos de graduação, você entende que ela facilita ou dificulta o trabalho do coordenador de curso? Em que aspectos?

ATUAÇÕES INFORMACIONAIS:

- 1) Em que medida a agenda institucional representada pelo calendário acadêmico afeta a organização da agenda do curso e da sua agenda de trabalho? Em que medida facilita e em que medida dificulta a elaboração de sua agenda?
- 2) O que você faz quando encontra dificuldade para realização de uma tarefa de sua agenda?
- 3) Existe algum setor ou material institucional que você consulte quando está com dúvida ou dificuldade na realização de suas atividades?
- 4) Você recebeu alguma orientação prévia sobre as atividades a serem desempenhadas na função de coordenador de curso? Ao ingressar na função como você tomou conhecimento das atividades a serem desempenhadas?
- 5) O que você precisou aprender para desempenhar a função de coordenador de curso?
- 6) Você considera que seria importante desenvolver um material de orientações voltado aos coordenadores de cursos de graduação?
- 7) Que pontos você destacaria como relevantes para compor um material de orientação dos coordenadores de curso de graduação

ATUAÇÕES INTERPESSOAIS:

- 1) Com quem (pessoas ou setores) você interage com mais frequência nas suas atividades rotineiras de coordenador de curso?
- 2) Que assuntos são tratados com maior frequência nessas interações?
- 3) O que facilita e o que dificulta a interação com esses setores?
- 4) Em que medida essas interações promovem ou comprometem a fluidez de sua agenda?
- 5) Que pessoas (cargos, funções) ou setores existentes hoje na instituição você considera importantes para auxiliar o trabalho do coordenador de curso?
- 6) Que pessoas (cargos, funções) ou setores que você considera que poderiam existir para auxiliar o trabalho do coordenador de curso?

ATUAÇÕES DECISIONAIS:

- 1) Que decisões você precisa tomar com frequência?
- 2) Que decisões são tomadas esporadicamente?
- 3) No que você e o Colegiado de Curso se apoiam para a tomada de decisão?
- 4) Que fatores dificultam a tomada de decisão?
- 5) Que fatores facilitam a tomada de decisão?

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista para Pró-reitor de Graduação:

Dados para caracterização dos Pró-reitores de Graduação:

Idade: _____ Tempo na UFSC: _____

Experiência na Função _____ Outras experiências em cargos de gestão: _____

Quais experiências anteriores em cargo de gestão:

ATUAÇÃO DO COORDENADOR

- 1) Qual a relação do seu trabalho com o trabalho do coordenador de curso de graduação?
- 2) Qual a importância institucional do coordenador de curso de graduação?
- 3) O que se espera do trabalho realizado pelo coordenador de curso de graduação?
- 4) Você entende que as Resoluções 17/CUN/97 e 018/CUN/2004 representam as expectativas da UFSC para os cursos de graduação e para o trabalho dos coordenadores de curso?
ATUAÇÕES INTERPESSOAIS
- 1) Quais as interações existentes hoje entre a Pró-Reitoria de Graduação e os coordenadores de curso que buscam conjuntamente alinhar os cursos de graduação aos objetivos institucionais?

ATUAÇÕES INFORMACIONAIS

- 1) Em que medida a Pró-Reitoria de graduação atua na disseminação de informações relevantes para a atuação dos coordenadores na UFSC?
- 2) Em que medida a atuação dos coordenadores promove o fornecimento de informações relevantes para a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação?

ATUAÇÕES DECISIONAIS

- 1) Em que medida a Pró-Reitoria de Graduação auxilia ou afeta a tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação?
- 2) Em que medida a atuação dos coordenadores de cursos de graduação auxilia ou afeta a tomada de decisão da Pró-Reitoria de Graduação?

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista para Diretores do Departamento de Administração Escolar:

Dados para caracterização dos Diretores de Administração:

Idade: _____ Tempo na UFSC: _____

Experiência na Função _____ Outras experiências em cargos de gestão: _____

Quais experiências anteriores em cargo de gestão:

ATIVIDADES REALIZADAS:

- 1) Dentre as atividades desenvolvidas pelo Departamento de administração escolar existem atividades burocráticas de rotina, de relacionamento formal e informal e de planejamento que tenham relação direta com os coordenadores de curso de graduação?
- 2) O que se espera da atuação do coordenador de curso numa perspectiva do Departamento de Administração Escolar?
- 3) Em que medida a atuação dos coordenadores de curso de graduação interfere nas atividades desenvolvidas pelo Departamento de administração escolar?
- 4) Em que medida a atuação do Departamento de administração escolar interfere nas atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso de graduação?
- 5) Que atividades você entende que deveriam ser realizadas pelo coordenador de curso além das que estão previstas no Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004?
- 6) Alguma (s) atividade(s) prevista(s) na referida resolução você entende que não deveria(am) ser competência do coordenador de curso? Qual ou quais?
- 7) Com relação a Resolução 17/CUN/97, que trata do regulamento dos cursos de graduação, você entende que ela facilita ou dificulta o trabalho do coordenador de curso? Em que aspectos?

ATIVIDADES INFORMACIONAIS

- 1) Que orientação prévia o coordenador de curso deveria receber ao ingressar na função?
- 2) Que documentos institucionais precisam ser conhecidos e utilizados pelo coordenador de curso?
- 3) Que tipo de material institucional ou ações institucionais poderiam ser desenvolvidas para dar suporte a atuação dos coordenadores de curso?

ATUAÇÕES DECISIONAIS

- 1) Em que medida a Departamento de Administração Escolar auxilia ou afeta a tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação?
- 2) Em que medida a atuação dos coordenadores de cursos de graduação auxilia ou afeta a tomada de decisão do Departamento de Administração Escolar?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista para Técnico-Administrativos em Educação:

Dados para caracterização dos Técnico-Administrativos:

Idade: _____ Tempo na UFSC: _____

Experiência na Função _____ Outras experiências na UFSC: _____

ATIVIDADES REALIZADAS

- 1) Dentre as atividades desenvolvidas pela Secretaria do Curso de Graduação quais dependem de interação com os coordenadores de curso de graduação?
- 2) O que se espera da atuação do coordenador de curso numa perspectiva da Secretaria do Curso de Graduação?
- 3) Em que medida a atuação dos coordenadores de curso de graduação interfere nas atividades desenvolvidas pela Secretaria do Curso de Graduação?
- 4) Quais aspectos poderiam ser trabalhados para melhorar esta interação e atividades realizadas por ambos?
- 5) Que atividades você entende que deveriam ser realizadas pelo coordenador de curso além das que estão previstas no Art. 11 da Resolução nº 018/CUN/2004 ?
- 6) Alguma (s) atividade(s) prevista(s) na referida resolução você entende que não deveria (am)ser competência do coordenador de curso? Qual ou quais?
- 7) Com relação a Resolução 17/CUN/97, que trata do regulamento dos cursos de graduação, você entende que ela facilita ou dificulta o trabalho do coordenador de curso? Em que aspectos?

ATUAÇÕES INTERPESSOAIS

- 1) Em que medida a atuação da Secretaria do Curso de Graduação interfere nas atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso de graduação?
- 2) O que poderia facilitar a interação entre a Secretaria de Curso e o Coordenador de Curso?

ATUAÇÕES INFORMACIONAIS

- 1) Que tipo de material institucional ou ações institucionais poderiam ser desenvolvidas para dar suporte a atuação dos coordenadores de curso?
- 2) De que maneira os coordenadores de cursos atuam na disseminação de informações para a secretaria do curso?
- 3) De que maneira os coordenadores atuam como porta-voz do curso em outras instâncias da UFSC?

ATUAÇÕES DECISIONAIS

- 1) Em que medida as decisões tomadas pelos coordenadores afetam o trabalho realizado na secretaria de curso

APÊNDICE E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –TCLE (A)

Sou estudante do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – PPGAU. Estou realizando uma pesquisa sob orientação do professor Raphael Schlickmann, cujo objetivo é a proposta de um manual para auxiliar Coordenadores na gestão de cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sua participação contribuirá para o conhecimento da agenda de trabalho dos Coordenadores de Curso de Graduação na UFSC.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Sua participação estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Atenciosamente

Tereza Cristina Meurer Antunes
Matrícula: 201501849

Local e data

Consinto minha participação neste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE F

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE (B)

Sou estudante do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – PPGAU. Estou realizando uma pesquisa sob orientação do professor Raphael Schlickmann, cujo objetivo é a proposta de um manual para auxiliar Coordenadores na gestão de cursos de graduação presencial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sua participação contribuirá para o conhecimento da atuação esperada dos Coordenadores de Curso de Graduação na UFSC.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Sua participação estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Atenciosamente

Tereza Cristina Meurer Antunes
Matrícula: 201501849

Local e data

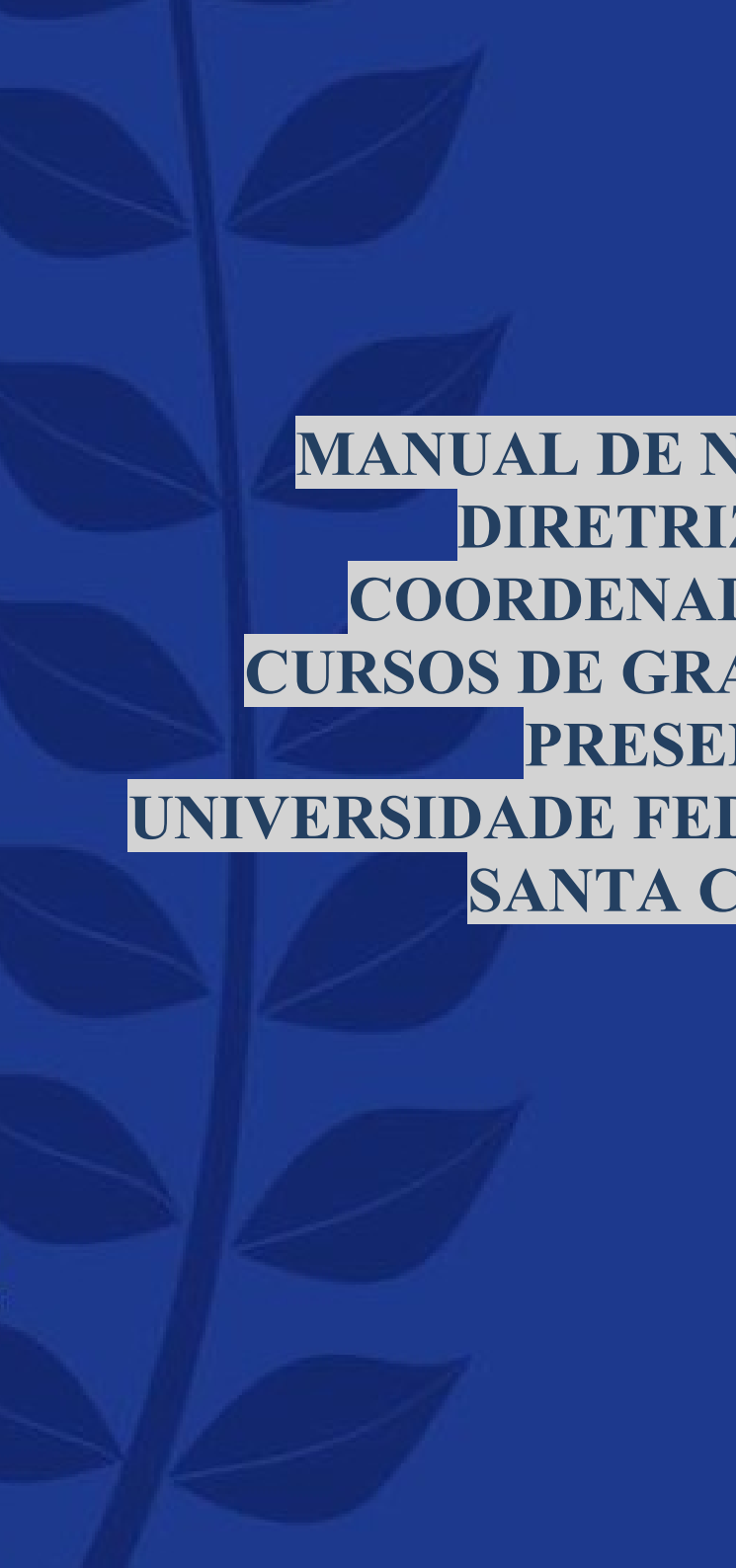
Consinto minha participação neste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE G

Manual de Normas e Diretrizes para Coordenadores de Cursos de Graduação Presencial da
Universidade Federal de Santa Catarina



**MANUAL DE NORMAS E
DIRETRIZES PARA
COORDENADORES DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO
PRESENCIAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA**



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional.

Universidade Federal de Santa Catarina

Esta obra é parte integrante da dissertação de mestrado intitulada **Gestão Acadêmica: proposta de um manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**, submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Autora: Tereza Cristina Meurer Antunes

Orientador: Prof. Raphael Schlickmann, Dr.

Florianópolis, 2017

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
2 SETORES ENVOLVIDOS NA GESTÃO ACADÊMICA E NA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSC	9
2.1 PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO - PROGRAD	9
2.1.1 Departamento de Administração Escolar - DAE.....	10
2.1.2 Departamento de Ensino - DEN	10
2.1.3 Departamento de Integração Acadêmica - DIP	11
2.1.4 Coordenadoria de apoio pedagógico - CAP	11
2.1.5 COAFOR.....	13
2.1.6 Comissão Permanente do Vestibular - Coperve	13
2.1.7 Programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica	14
2.2 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS - PRAE	14
2.2.1 Departamento de Assuntos Estudantis - DeAE.....	15
2.2.2 Coordenadoria de Assistência Estudantil - CoAEs	16
2.2.3 A Psicologia na PRAE	17
2.2.4 Restaurante Universitário - RU.....	17
2.3 SECRETARIA DE AÇÕES AFIRMATIVAS E DIVERSIDADES DA FSC – SAAD.....	18
2.4 SEPLAN	19
2.4.1 Departamento de Planejamento e Gestão da Informação - DPGI	20
2.4.2 Comissão Própria de Avaliação - CPA	20
2.5 SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS - SINTER	21
2.6 SECRETARIA DA COORDENADORIA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO	22
3 LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS UFSC.....	24
3.1 LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS NACIONAIS	24

4	BIBLIOGRAFIA.....	28
5	ÍNDICE	30

APRESENTAÇÃO

A UFSC é uma instituição de ensino superior e pesquisa com sede no *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e vinculada ao Ministério da Educação (Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 – Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969). As atribuições da instituição estão definidas no art. 3º de seu Estatuto: “A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. (UFSC, 2015b).

Trata-se de “uma universidade federal *multicampi*, que possui uma estrutura institucional de apoio complexa e adaptada à realidade” (UFSC, 2015a). A organização da UFSC é estruturada conforme o estabelecido em seu Estatuto aprovado pelo Conselho Universitário, em sessão realizada no dia 3 de novembro de 1978 — Resolução nº 65/7843, e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura,

através da portaria nº 56 de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer nº 779/CFE/81). A administração universitária far-se-á em nível superior e em nível de unidades, subunidades e órgãos suplementares

O objetivo deste manual é auxiliar o trabalho dos coordenadores dos cursos de graduação da UFSC. Não se trata de um mapeamento dos processos das secretarias de curso de graduação, mas de um manual de normas e diretrizes que orientam e envolvem de alguma forma a atuação de coordenadores de cursos de graduação.

Este documento está organizado da seguinte forma: o Capítulo 1 traz uma introdução às questões que dizem respeito à gestão dos cursos de graduação, às atribuições legais do coordenador de curso, e à Resolução que regulamenta o funcionamento dos cursos de graduação na UFSC. O Capítulo 2 apresenta os diferentes setores ligados à gestão acadêmica e a gestão de curso de graduação na UFSC, com suas principais atribuições. O capítulo 3 se refere a um resumo das principais leis pertinentes a sua atividade de coordenador de curso.

1 INTRODUÇÃO

Os componentes da responsabilidade institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) são expressos pelas atribuições da instituição, definidas por seu Estatuto e seu Regimento, e seus objetivos estratégicos, definidos, no caso das instituições federais de ensino superior, a partir do seu Plano de Desenvolvimento Institucional– PDI. (UFSC, 2015b)

O Ensino Superior Brasileiro é regido pela **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996)** que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI É o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho; à missão a que se propõe; às estratégias para atingir suas metas e objetivos; à sua estrutura organizacional e ao Projeto Pedagógico Institucional com as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver.. (Art. 16 do Decreto nº 5.773/2006) (MEC, 2016).

Diretrizes Curriculares Nacionais – DCNs São normas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação – CNE que asseguram a flexibilidade, a

criatividade e a responsabilidade das IES na elaboração dos Projetos Pedagógicos de seus cursos. As DCNs têm origem na LDB e constituem referenciais para as IES na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos, possibilitando definir múltiplos perfis profissionais e privilegiando as competências e habilidades a serem desenvolvidas (parecer CNE/CES 67/2003). Os currículos dos cursos devem apresentar coerência com as DCNs no que tange à flexibilidade, à interdisciplinaridade e à articulação teoria e prática, assim como aos conteúdos obrigatórios, à distribuição da carga horária entre os núcleos de formação geral/básica e profissional, às atividades complementares e às atividades desenvolvidas no campo profissional.

Projeto Pedagógico de Curso - PPC é o documento orientador de um curso que traduz as políticas acadêmicas institucionais com base nas DCNs. Entre outros elementos, é composto pelos conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas a partir de perfil do egresso; estrutura e conteúdo curricular; ementário; bibliografia básica e complementar; estratégias de ensino e avaliação; docentes; recursos materiais; laboratórios e

infraestrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso.

Na UFSC os cursos de graduação são regidos pela **Resolução Nº 17/CUn/97** que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação na UFSC.

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância do INEP, traz que a **Gestão acadêmica** é a organização no âmbito acadêmico da IES que realiza funções de: estabelecer objetivos, planejar, analisar, conhecer e solucionar problemas, organizar e alocar recursos, tomar decisões, mensurar e avaliar.

O Colegiado de curso é a Instância de tomada de decisões, administrativas e acadêmicas, constituída por representações discentes e docentes.

O Núcleo Docente Estruturante – NDE é composto por pelo menos cinco docentes do curso, de elevada formação e titulação, contratados em tempo integral ou parcial, que respondem mais diretamente pela concepção, implementação e consolidação do Projeto Pedagógico do Curso (Resolução CONAES Nº 1, de 17/06/2010).

A atuação do **coordenador de curso de graduação** está voltada para a promoção da gestão acadêmica no âmbito dos cursos de graduação. Na UFSC as atribuições do coordenador de curso são regulamentadas pela Resolução 18/CUn/2004.

O Calendário Acadêmico define a datas e atividades relevantes para a instituição, havendo eventos direcionados especificamente às Coordenadorias de Curso.

As atribuições dos coordenadores de Curso de Graduação estão previstas no Art.11 da **Resolução Nº 18/CUn/2004**

I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;

As orientações para as Reuniões de Colegiado de Curso estão regulamentadas na Resolução 17/CUn/97 (Art.12 e Art. 13)

A reunião do colegiado é destinada a discutir e resolver assuntos excepcionais. Os professores se reúnem periodicamente ou de acordo com a demanda para debater sobre as diferentes requisições para poder dar uma resposta coerente ao solicitante.

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

Ao receber as demandas o coordenador tem a competência de designar um relator para emitir parecer que será analisado pelo colegiado de curso.

V - decidir, ad referendum, em caso de urgência, sobre matéria de competência do Colegiado

Nos casos de urgência o coordenador pode decidir ad referendum e posteriormente ratificar sua decisão no colegiado de curso.

VI - elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;

Após ouvidos os departamentos o coordenador deverá elaborar os horários no período estabelecido pelo calendário acadêmico da UFSC. Observa no calendário acadêmico o período em que o DAE – Disponibilização às coordenadorias de cursos dos cadastros de turmas (número de vagas da disciplina, percentual de retenção/reprovação do semestre anterior, horários e espaço físico) para conhecimento e alterações, se necessário, com o objetivo de organizar o segundo semestre. A orientação para a elaboração dos horários de aula está regulamentada na Resolução 17/CUn/1997 (Art.23, 24 e 25)

É o procedimento de identificação das disciplinas através da turma, professores, dia, hora e sala a ser ministrada. É sempre atualizado uma vez no semestre, sendo que sempre é feito no semestre anterior ao que se deseja atualizar. Poucas alterações ocorrem de um semestre para outro.

VII - orientar os alunos quanto à matrícula e integralização do Curso;

O procedimento de matrícula possui está regulamentado na Resolução 17/CUn/1997 (Art.32 ao 68).

Para orientação sobre a integralização do Curso o coordenador poderá se basear no Histórico Escolar e no Controle Curricular fornecidos pelo sistema cagr, observando sempre o currículo do curso ao qual o aluno está vinculado.

VIII – indicar ao DAE, ouvidos os Departamentos envolvidos, as disciplinas que serão oferecidas à matrícula em cada período letivo;

Observar o prazo estabelecido no calendário acadêmico.

IX – analisar e decidir os pedidos de transferência e retorno;

Em data prevista no calendário acadêmico o DAE efetua o encaminhamento às coordenadorias de cursos de expediente informando o número de vagas disponíveis (NVD) remanescentes com vistas à manifestação sobre a ocupação destas (transferências e retornos e sua distribuição por incisos e critérios). Cabe ao colegiado do curso definir a forma de ocupação das vagas remanescentes e informar ao DAE para constar no Edital de Transferência e Retornos. O procedimento de Transferências e Retornos está regulamentado na Resolução 17/CUn/1997 (Art.87 ao 96).

X – decidir sobre pedidos de expedição e dispensa de guia de transferência;

XI – decidir sobre pedidos de complementação pedagógica e exercícios domiciliares;

O regime domiciliar está previsto na Resolução 17/CUn/1997 (Art.75 ao Art.77).

XII - validar disciplinas cursadas em outras instituições, obedecida a legislação pertinente;

O coordenador fará a análise dos pedidos de validação de disciplinas com base no que está previsto Resolução 17/CUn/1997 (Art.97 ao Art.102)

Quando um aluno cursa uma disciplina em outra universidade (no exterior ou no Brasil), ele poderá requisitar a validação desta disciplina com outra semelhante no currículo do curso. Essa requisição será avaliada de acordo com o conteúdo das duas disciplinas

XIII - verificar o cumprimento do currículo do curso e demais exigências para a concessão de grau acadêmico aos alunos concluintes;

O coordenador deverá verificar as exigências constantes no currículo ao qual o aluno está vinculado. Por meio de uma análise do controle curricular emitido no sistema CAGR o coordenador poderá fazer a verificação do cumprimento das exigências para a integralização curricular. A Integralização Curricular está regulamentada na Resolução 17/CUn/1997 (Art.103 ao Art.106)

XIV – decidir sobre pedidos de colação de grau em caráter de excepcionalidade;

A previsão da colação de grau consta na Resolução 17/CUn/1997 (Art.107 ao Art.109)

XV - promover a integração com os Departamentos;

XVI - instaurar processo disciplinar em razão de denúncias que envolvam integrante do corpo discente, observado o disposto neste Regulamento;

Previsão na Resolução 17/CUn/1997 (Art.177 ao Art.126)

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;

Na UFSC utiliza-se o [Sistema de Acompanhamento de Egressos](#).

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

2 SETORES ENVOLVIDOS NA GESTÃO ACADÊMICA E NA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSC

O coordenador estabelece interação com vários setores que estão envolvidos com a gestão acadêmica e a Gestão de Cursos

na UFSC. Na sequência estão listados os principais setores e funções realizadas por estes setores:

2.1 PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO - PROGRAD

A Pró-Reitoria de Graduação é um órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFSC e foi criada com o objetivo de auxiliar o reitor em suas tarefas executivas na área da educação superior de graduação e da educação básica.

Entre suas atribuições e competências, destacam-se o planejamento das atividades acadêmicas, a contratação e avaliação dos docentes, a análise dos projetos pedagógicos dos cursos, a supervisão do processo seletivo para fins de matrícula inicial nos cursos de graduação, a coordenação das atividades de

estágios, monitoria e apoio pedagógico.

Existem vários Departamentos ligados à PROGRAD que tem relação com a Coordenadoria de Curso de Graduação:

Contatos:

URL: <http://prograd.ufsc.br/>

E-mail:

prograd@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-2994

2.1.1 Departamento de Administração Escolar - DAE

O DAE é um setor integrante da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, tem por finalidade a programação, o registro e controle das atividades acadêmicas dos cursos de graduação.

Contatos:
URL: <http://dae.ufsc.br>
E-mail: dae@contato.ufsc.br
Tel.: (48) (48) 3721-6553

2.1.2 Departamento de Ensino - DEN

O Departamento de Ensino (DEN) é um órgão integrante da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e tem por objetivo auxiliar a PROGRAD em suas tarefas executivas na área da educação superior de graduação.

• *Análise e controle da adequação dos Planos de Atividade Departamental (PADs), nos quais estão previstas as diferentes atividades acadêmicas, de cada professor, em cada um dos Departamentos de Ensino da UFSC, velando por sua adequação à legislação e à política da Universidade;*

• *Emitir pareceres sobre a demanda de docentes;*

• *Análise dos pedidos de contratação e/ou renovação de professores substitutos;*

• *Análise e gerenciamento dos pedidos de alteração de lotação dos professores;*

• *Análise e gerenciamento dos pedidos de redistribuição de professores;*

• *Atualização do controle de Docentes, onde constam todos os que se encontram na ativa e um controle de saída por ano, através do qual o DEN faz o controle de ocupação das vagas;*

• *Atualização dos dados referentes aos docentes quanto ao regime, titulação e classe de magistério;*

• *Elaboração de Pareceres;*

• *Atendimento aos Diretores de Centro, Chefes de Departamento e Professores.*

Contatos:
URL: <http://den.prograd.ufsc.br/>
E-mail: den.prograd@contato.ufsc.br
Tel.: (48) 3721-9973

2.1.3 Departamento de Integração Acadêmica - DIP

O Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP) está diretamente envolvido com os programas de Estágio, de Educação Tutorial (PET) e de Egressos da UFSC. Relacionado com estes programas estão incluídas as atividades de regulamentação (definição das políticas da UFSC e proposta de regimento) e gerenciamento desses programas.

Compete ao Departamento de Integração Acadêmica e Profissional – DIP/PROGRAD:

- *Coordenar as atividades de estágio junto aos órgãos internos e externos à Universidade;*
- *Administrar as bolsas de estágio concedidas pela Universidade, observado o disposto na Resolução Normativa nº 73/2016/CUn;*
- *Zelar pelo cumprimento da legislação aplicável aos estágios;*
- *Elaborar, com a participação dos Coordenadores de Estágios dos Cursos, Departamentos ou Unidades Universitárias, proposta de alteração do Regulamento, submetendo-a a aprovação da Câmara de*

Ensino de Graduação e ao Conselho Universitário;

- *Articular-se com outros órgãos da Universidade para firmar Convênios e tratar de assuntos gerais relativos a estágios;*
- *Manter cadastro dos campos de estágios;*
- *Apoiar as Coordenadorias de Estágios na obtenção e divulgação de oportunidades de estágios e programas de ensino cooperativo;*
- *Emitir Certificados de Estágios, quando solicitados pelos Coordenadores de Estágios;*
- *Apresentar, anualmente, relatório de atividades de estágio à Pró-Reitora de Graduação da UFSC.*

Contatos:

URL:

<http://portal.estagios.ufsc.br/>

E-mail:

dip.prograd@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-9446

2.1.4 Coordenadoria de apoio pedagógico - CAP

A Pró-Reitoria de Graduação tem por meta favorecer o acesso democrático, a qualidade do

ensino e a permanência dos estudantes no ensino superior público e gratuito. A Coordenadoria de Apoio

Pedagógico (CAP), por considerar que os processos de ensino-aprendizagem são fundamentalmente processos de formação humana, implicando em relações multidimensionais complexas que envolvem os sujeitos sociais, promove ações de ensino-aprendizagem, tendo como eixo o acompanhamento pedagógico de discentes e docentes, neste último caso, por meio do Programa de Formação Continuada – PROFOR. O Programa de Monitoria e o Programa Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes (PIAPE) são oferecidos a todos os estudantes da graduação, de forma universal, a partir do seu ingresso na UFSC, conforme seus interesses e necessidades, e visam oferecer condições de igualdade de aprendizagem aos diferentes perfis de alunos ingressantes na instituição. Têm como principais objetivos

•Desenvolver ações de apoio pedagógico que favoreçam a permanência e a qualidade dos processos de formação dos estudantes nos cursos de graduação da UFSC, proporcionando-lhes condições pedagógicas que atendam as suas necessidades de aprendizagem;

•Proporcionar acompanhamento, em grupo ou individualizado, aos

estudantes que necessitam de apoio na aprendizagem dos conteúdos vinculados tanto às disciplinas teóricas quanto práticas, contribuindo para que obtenham um melhor desempenho acadêmico;

•Promover ações de acompanhamento e de orientação aos estudantes com relação ao seu percurso acadêmico, em especial no que se refere à permanência ou à recepção do curso de graduação;

•Reduzir os índices de reprovação e evasão nos diversos cursos da Graduação;

•Desenvolver ações específicas de acolhimento aos estudantes ingressantes, proporcionando-lhes espaços de formação sobre organização dos estudos e sobre os recursos disponíveis na Universidade, visando ao bom desenvolvimento do seu processo de formação.

Esta coordenadoria ainda dá suporte aos sistemas MONI e PROFOR.

Contatos:

URL:

<http://apoiopedagogico.prograd.ufsc.br/>

E-mail:

apoiopedagogico@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-8307

2.1.5 COAFOR

A Coordenadoria de Articulação de Formação Inicial e Continuada dos Profissionais da Educação Básica (COAFOR) está ligada à da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), e possui como objetivos principais:

- *promover discussões sobre a formação inicial e continuada entre os órgãos internos e externos à UFSC, bem como estabelecer espaço de representação nos Fóruns de Educação e apoio as suas funções;*

- *atuar em prol da consolidação da UFSC como formadora de profissionais da Educação Básica, local de pesquisa em educação e promotora de ações de valorização da educação brasileira e dos profissionais Educação Básica e atuar na divulgação desta concepção institucional e das ações decorrentes;*

- *colaborar para o estabelecimento e manutenção de acordos de cooperação com a rede estadual e municipais de ensino para articulação entre a Universidade e as instituições de Educação Básica, identificando as demandas e as possibilidades*

de atuação dos licenciados da UFSC em suas cargas horárias formativas de estágio obrigatório ou não obrigatório, bem como as demandas de formação inicial e continuada para os profissionais que atuam no ensino básico;

- *pesquisar, acompanhar a publicação, compilar, estudar, promover a discussão e divulgar textos legais que interfiram na formação inicial e continuada dos profissionais da Educação Básica;*

- *atuar e contribuir para o regime de colaboração e articulação entre os entes federados, MEC, instituições formadoras, sistemas e redes de ensino;*

- *dentre outros objetivos correlacionados com a Formação Inicial e Continuada dos Profissionais da Educação Básica.*

Contatos:

URL:

<http://coafor.prograd.ufsc.br/>

E-mail:

coafor.prograd@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-4684

2.1.6 Comissão Permanente do Vestibular - Coperve

A Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE) é o órgão

responsável pela coordenação e supervisão de todas as

atividades concernentes ao Concurso Vestibular no âmbito da UFSC. Cabe destacar que além do Vestibular para os cursos presenciais e a distância da UFSC, a COPERVE planeja e executa vários outros concursos.

Contatos:

URL: <http://coperve.ufsc.br/>

E-mail:

coperve@coperve.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-9200

2.1.7 Programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica

As Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, juntamente com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, firmaram convênio que proporciona a mobilidade de alunos de graduação do Brasil, por meio do Programa ANDIFES de Mobilidade Estudantil.

A UFSC, como signatária deste convênio, oferece a seus alunos de graduação a possibilidade de realização de estudos por até 2 semestres em outras IFES do país, além de receber estudantes de outras IFES que pretendam realizar aqui a mobilidade.

São requisitos para participar do Programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica:

• *estar regularmente matriculado em curso de graduação de Universidade Federal;*

• *ter concluído pelo menos 20% da carga horária de integralização do curso de origem;*

• *ter no máximo 2 reprovações acumuladas nos dois períodos letivos que antecedem o pedido de mobilidade.*

O aluno participante do programa terá vínculo temporário com a IFES receptora, dependendo, para isto, da existência de disponibilidade de vaga e das possibilidades de matrícula na(s) disciplina(s) pretendida(s).

Contatos:

URL

<http://prograd.ufsc.br/mobilidade-academica/>

E-mail: dae@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-6437

2.2 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS - PRAE

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE é um órgão

executivo central integrante da Administração Superior da

Universidade Federal de Santa Catarina, criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas, especialmente em programas e

projetos voltados à política estudantil.

Contatos:

URL: <http://prae.ufsc.br/>

Tel.: (48) 3721- 9625

2.2.1 Departamento de Assuntos Estudantis - DeAE

Atribuições:

•Gerenciar a estrutura administrativa do respectivo departamento necessária ao desempenho das suas atividades;

•Coordenar o Programa de Auxílio a Eventos, analisando as demandas e acompanhando a execução das distintas modalidades de ação do referido programa;

•Coordenar a implementação do Programa de Viagens de Estudo, por meio da Divisão de Transportes e Viagens, executando as contratações de veículos e controlando a atividade, principalmente em relação à fiscalização, prestação de contas e qualidade dos serviços prestados;

•Coordenar comissões cujos assuntos sejam relacionados às atribuições do departamento, as quais venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor;

•Realizar o registro das representações discentes eleitas

pelos estudantes dos cursos de graduação presencial junto aos órgãos deliberativos da UFSC;

•Realizar o cadastro de processos disciplinares de estudantes de graduação no CAGR, mediante requerimento dos respectivos Colegiados de Curso

•Realizar o acompanhamento, controle e execução de solicitações de apoio as Semanas Acadêmicas, atendendo-as dentro dos limites orçamentários da Pró-Reitoria;

•Atender ao público em geral, esclarecendo procedimentos institucionais sobre programas da PRAE vinculados ao Departamento de Assuntos Estudantis.

Contatos:

URL: <http://prae.ufsc.br/deae-departamento-de-assuntos-estudantis/>

Tel.: (48) 3721- 9281

2.2.2 Coordenadoria de Assistência Estudantil - CoAEs

A Coordenadoria de Assistência Estudantil tem como função a coordenação e execução dos programas voltados ao atendimento das demandas sociais dos estudantes, com o objetivo de contribuir para a sua permanência e desempenho acadêmico na Universidade. .

Atribuições:

- *Coordenar, executar e analisar os programas de assistência estudantil no âmbito da PRAE;*
- *Coordenar o atendimento das solicitações de recursos, empenhos e pagamentos decorrentes do desenvolvimento dos programas de assistência estudantil;*
- *Executar os Programas de Auxílio Moradia, Bolsa Estudantil UFSC, Moradia Estudantil e Auxílio Creche;*
- *Conceder, mediante análise de situação socioeconômica, isenção de alimentação no Restaurante Universitário;*
- *Realizar avaliação de Cadastros Socioeconômicos com objetivo de obtenção do Índice Socioeconômico dos estudantes de graduação da UFSC;*
- *Gerenciar o acolhimento ao estudante e socialização de informações necessárias para sua permanência na UFSC;*
- *Desenvolver análises e estudos que auxiliem na definição do perfil socioeconômico dos estudantes com objetivo de subsidiar e qualificar as ações da referida coordenadoria;*
- *Desenvolver ações de acolhimento de demandas psicossociais e de promoção de saúde;*
- *Desenvolver psicoterapias breves para assuntos relacionados à permanência estudantil;*
- *Coordenar o desenvolvimento de orientações nas questões de saúde mental;*
- *Realizar acompanhamento de situações de alto risco psicossocial, estabelecendo redes de atendimento junto ao Sistema Único de Saúde;*
- *Assessorar a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis em assuntos inerentes à área da assistência estudantil.*
- *Por meio do Serviço de Apoio Administrativo, receber e encaminhar correspondências diversas; realizar o atendimento inicial da comunidade universitária; responder dúvidas e demais questionamentos realizados na recepção da Coordenadoria; elaborar a folha de pagamentos dos benefícios; e auxiliar no arquivamento e*

controle das correspondências e documentos internos e externos;

• *Executar outras atividades inerentes à área ou delegadas pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;*

• *Coordenar os recursos materiais e patrimoniais inerentes a sua área de atuação.*

Contatos:

URL: <http://prae.ufsc.br/coss-coordenadoria-de-servico-social/>
Tel.: (48) 3721-2707

2.2.3 A Psicologia na PRAE

A Psicologia da Coordenadoria de Assistência Estudantil Estudantil- CoAEs/PRAE atende estudantes de graduação que necessitam de apoio psicológico para lidar com situações da vida cotidiana (acadêmicas ou não) que possam comprometer a permanência na universidade e o desempenho acadêmico.

A equipe de profissionais da Psicologia da CoAEs/PRAE entende que muitas situações de sofrimento ou mal-estar influenciam a qualidade da vivência acadêmica e, por isso, desenvolve ações e projetos que buscam promover o bem-estar dos estudantes.

Ações direcionadas para a coletividade dos estudantes e suas necessidades são o foco da Psicologia da CoAEs/PRAE, porque, com a interação com outros estudantes em situações parecidas, é possível a troca de experiência, a criação de redes de apoio e o fortalecimento de laços de solidariedade entre eles.

Contatos:

URL: <http://prae.ufsc.br/psicologia/>
E-mail: psicologia.prae@contato.ufsc.br
Tel.: (48) 3721-6468

2.2.4 Restaurante Universitário - RU

O RU é uma unidade suplementar da UFSC, vinculado à PRAE, tendo como atividade principal o fornecimento de refeições aos alunos da UFSC.

Ele favorece a manutenção da saúde de seus usuários através do fornecimento de uma

alimentação balanceada e diversificada, produzida dentro de um padrão de controle qualidade, preocupando-se com a heterogeneidade de hábitos alimentares presentes em nosso estado.

Contribui também na promoção da qualidade de Ensino, Pesquisa e Extensão, através da abertura de campos de estágio para as mais diversas disciplinas.

Contatos:

URL: <http://ru.ufsc.br/>

E-mail: ru@contato.ufsc.br

Tel.: Secretaria : (48) 3721-9203

2.3 SECRETARIA DE AÇÕES AFIRMATIVAS E DIVERSIDADES DA FSC – SAAD

A Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades é um órgão executivo central, integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, criada com o objetivo de auxiliar o gabinete da Reitoria a propor, implementar, consolidar e monitorar políticas de ações afirmativas e diversidades no âmbito da UFSC, contribuindo para a concretização e o fortalecimento de seu papel social.

I – Propor, acompanhar, avaliar a implementação da política de ações afirmativas e de valorização das diversidades na Universidade, referentes à educação básica, graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, contratação de pessoal e gestão institucional, executando o que for de sua competência;

II – Promover a articulação e transversalização das políticas de ações afirmativas e de diversidades nos órgãos de gestão da UFSC;

III – Propor diretrizes que permitam a transversalidade de questões relativas às

diversidades, tais como as de gênero, étnico-raciais, socioeconômicas e acessibilidade às pessoas com deficiência em todas as instâncias da UFSC promovendo discriminação positiva no ensino, na pesquisa, na extensão e administração.

IV – Participar da discussão e definição de todas as ações inerentes à política de ações afirmativas e diversidades, a serem decididas pelas instâncias deliberativas da Universidade, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes;

V – Propor à autoridade competente a formalização de convênios a serem celebrados com outros entes e órgãos, quando relacionados à sua área de atuação, procedendo ao seu acompanhamento;

VI – Promover, apoiar e divulgar a realização de eventos de interesse da comunidade universitária sobre temas relacionados às suas áreas de atuação;

VII – Propor, apoiar e consolidar as ações de cuidado e acolhimento das pessoas da

comunidade universitária, propiciando sua convivência saudável, integrada e inclusiva;

VIII – Desenvolver ações destinadas à criação, implementação e acompanhamento de uma cultura de respeito das diferenças e valorização das diversidade na universidade, buscando a defesa do Art. 5 da Constituição Federal;

IX – Oferecer oportunidades para o reconhecimento, a valorização e a efetiva inclusão curricular acadêmica de saberes, técnicas, conhecimentos e manifestações culturais pertencentes às comunidades tradicionais.

X- Assessorar o reitor nos assuntos que envolvam as relações da universidade com instituições da área de atuação da secretaria.

XI – Promover a divulgação da Política de Ações Afirmativas da UFSC;

XII – Apoiar os ingressantes por ação afirmativa e as mulheres na sua trajetória acadêmica;

XIII – Promover a inclusão digital dos alunos de graduação da UFSC;

XIV – Desenvolver e executar a política institucional de acessibilidade e inclusão de estudantes com deficiência e/ou com necessidades educacionais especiais da UFSC

IV – Executar outras atividades inerentes à área ou delegadas pelo reitor.

A Coordenadoria de Acessibilidade Educacional (CAE) é um setor vinculado à Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (**Saad**) da Universidade Federal de Santa Catarina. A CAE está localizada no andar térreo do prédio da Reitoria (Um) (*campus* Florianópolis), em frente à PRODEGESP. Atuando junto à educação básica e aos cursos de graduação e pós-graduação, atende ao princípio da garantia dos direitos das pessoas com deficiência, mediante a equiparação de oportunidades, propiciando autonomia pessoal e acesso ao conhecimento.

Contatos:

URL: <http://saad.ufsc.br/>

E-mail: saad@contato.ufsc.br

Tel. Diretoria administrativa: (48) 3721- 5944

2.4 SEPLAN

A Secretaria de Planejamento e Orçamento é uma Unidade Administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina encarregada do planejamento e da administração financeira rumo

à boa administração de seus recursos e capacidades.

Com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas nas áreas de Planejamento, Orçamento,

Contábil-financeira,
Acompanhamento da Gestão e
Avaliação Institucional.

Na estrutura da Seplan o setor com o qual o Coordenador de Curso terá mais interação será o DPGI - Departamento de

Planejamento e Gestão da Informação.

Contatos:

URL: <http://seplan.ufsc.br/>

E-mail: seplan@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721- 4225

2.4.1 Departamento de Planejamento e Gestão da Informação - DPGI

O DPGI tem a função de assessorar a SEPLAN em assuntos de sua competência; superintender as atividades das Coordenadorias do Departamento e gerir os sistemas de informação associados;

Os documentos disponíveis no site do dpgi que possuem relevância para o coordenador de curso de graduação:

[Organogramas UFSC;](#)

Publicações:

[Boletim de Dados](#)
[Relatório de Gestão UFSC em Números](#)

Indicadores:

2.4.2 Comissão Própria de Avaliação - CPA

A preocupação com a Avaliação Institucional na UFSC cresceu junto com a necessidade de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), pois a avaliação é uma

[CPC – Conceito Preliminar de Curso](#)
[ENADE](#)
[IGC](#)
[Avaliação Externa de Cursos](#)
[ARCU-SUL](#)

Documentos Legais:

[Códigos e-MEC](#)
[Cursos de Graduação – EaD](#)
[Cursos de Graduação UFSC](#)

Contatos:

URL: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/>

E-mail: dpgi@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-4201

atividade integrante do ciclo da melhoria contínua (planejar, executar, avaliar e agir corretivamente). O histórico do planejamento da UFSC está detalhado em seu PDI (2015-

2019) e remonta a fundação da UFSC em 1960.

A instituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), pela portaria n.º 453/GR/2004, de 02 de julho de 2004, marcou o início do Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI) na UFSC. Após a concepção e aprovação do seu regimento interno pelo Conselho Universitário, através da Resolução nº 013/CUn, de 07 de junho de 2005, posteriormente aprovado pela Reitoria por meio da Portaria nº 327/GR/2005, de 11 de abril de 2005, a CPA elaborou o primeiro Programa, obedecendo às orientações e aos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SiNAES), instituído pela Lei n.º 10.861, de 14/04/2004. Em 27 de setembro de 2011, a Portaria nº 32/GR/2011 estabeleceu um novo regimento para a CPA. Atualmente, o Regimento da Comissão é de 20 de novembro de 2014, regulado pela Resolução Normativa nº 45/CUn/2014.

O PAAI tem sido coordenado pela CPA desde sua criação. Em 2008, a Comissão passou a ter suporte administrativo da Secretaria de Planejamento (SEPLAN), transformada, posteriormente, em uma Pró-Reitoria (PROPLAN). A CPA conservou, entretanto, sua autonomia.

Do ponto de vista da estrutura administrativa, a CPA hoje está vinculada diretamente ao Gabinete da Reitoria como órgão assessor, sem estar hierarquicamente subordinada ao mesmo, pois conta com autonomia de ação. Em 2015, foram criados os Núcleos de Apoio às Avaliações (NAAs) em cada *campus* com o objetivo de assessorar nas atividades desempenhadas pela Comissão, as quais consistem em conduzir os processos de avaliação interna: a autoavaliação institucional e a avaliação de curso.

Contatos:

URL: <http://cpa.ufsc.br/>

E-mail: cpa@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721-6212

2.5 SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS - SINTER

A Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) é o órgão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que tem por objetivos primordiais promover a interação com organismos e instituições internacionais de ensino superior, apoiar e implementar acordos de

cooperação técnica, científica e cultural, bem como viabilizar o intercâmbio de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos.

Convênios:

[Instituições conveniadas](#)

[Solicitação de convênios »](#)
[Convênios](#)

Programas Internacionais

[Ciência sem Fronteiras](#)
[Idiomas sem Fronteiras](#)
[Erasmus Mundus »](#)
[Programas da AUGM »](#)
[Programas do GCUB »](#)
[PEC-G »](#)
[Pró-Haiti](#)
[USAC](#)
[UFSC-UANDINA](#)
[Universiteit Leiden »](#)
[PLI](#)
[ELAP](#)
[UFSC-UHK](#)
[U.S. Leaders](#)

[Jóvenes Líderes](#)
[Iberoamericanos](#)
[Santander Ibero-americano](#)

Alunos da UFSC

[Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC »](#)

Alunos internacionais:

[Sobre o intercâmbio para estudantes internacionais »](#)

Contatos:

URL: <http://sinter.ufsc.br/>

E-mail:

caa.sinter@contato.ufsc.br

Tel.: (48) 3721- 6406

2.6 SECRETARIA DA COORDENADORIA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

A Secretaria da Coordenadoria de Cursos realiza o atendimento prévio das demandas dos alunos ligados ao curso de graduação e da comunidade acadêmica. O atendimento da secretaria possibilita uma triagem dos assuntos que serão repassados ao coordenador de curso de graduação. A secretaria de curso ainda executa as atividades delegadas pelo coordenador de curso e dá andamento nos procedimentos necessários às demandas acadêmicas desde a matrícula inicial de calouros ao processo de formandos.

O Centro Tecnológico – CTC : Desenvolveu um Mapeamento de Processos de Trabalho em três

formatos para atender as diferentes atividades desenvolvidas em um Centro de Ensino; assim o mapeamento dos Processos de Trabalho estão assim divididos:

- Secretaria Administrativa
- Manuais de Departamento e Coordenadorias
- Procedimentos de Empresas Terceirizadas

Assim um documento bastante importante que contempla as principais atividades a serem desempenhadas nas secretarias de Coordenadorias de Cursos de Graduação é o Manual de

Benchmark – Processos de Graduação que contempla:

- *Ajuste excepcional de Matrícula*
- *Atendimento de Secretaria*
- *Cadastro de Turmas*
- *ENADE*
- *Estágio não obrigatório*
- *Estágio Obrigatório*
- *Frequência de Calouros*
- *Matrícula de Calouros*
- *Processos Formandos*

- *Reunião de Colegiado*
- *Revalidação de Diplomas*
- *Trancamento de Curso*
- *Transferências e Validação de Disciplinas*
- *Anexos – Com modelos de Formulários das principais atividades a serem desenvolvidas pela secretaria.*

Onde localizar:
<http://portal.ctc.ufsc.br/files/2015/08/Manual-Benchmark-Graduação-interativo.pdf>

3 LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS UFSC

[ChecList DEN-PPC-Licenciatura](#) : Documento com os itens que devem conter um PPC de Licenciatura. Desenvolvido de acordo com o novo instrumento de avaliação externa do INEP.

[Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFSC 2015-2019](#) : Documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional. Faz parte desse documento o PPI da UFSC.

[Resolução Nº 17/CUn/1997](#) : Regulamento dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

[Resolução Nº 18/CUn/2004](#): Altera os artigos 10 e 11 da Resolução 17/CUn/1997, que trata do regulamento dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina.

[Resolução Nº 001/CUn/2000, 29 de Fevereiro de 2000](#) :Dispõe sobre os princípios para o funcionamento dos cursos de formação de professores oferecidos pela UFSC.

[Resolução Nº 005/CEG/2000, 27 de Setembro de 2000](#) : Normas

para a estrutura curricular e acadêmica dos cursos de licenciatura da UFSC.

[Resolução Normativa Nº 60/CUn/2015 de 25 de agosto de 2015](#): Aprova o regimento Interno do Fórum das Licenciaturas da Universidade Federal de Santa Catarina.

[Portaria Nº 233, de 25 de agosto de 2010](#) : Institui o Núcleo Docente Estruturante (NDE) no âmbito da Universidade e estabelece as normas de seu funcionamento.

[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.

[Resolução Nº 061/CEPE/9610 de outubro de 1996](#) : Dá nova redação à Resolução nº 033/CEPE/86, que aprovou o Regulamento da Coordenadoria de Estágios do Departamento de Metodologia de Ensino do Centro de Ciências da Educação da UFSC.

3.1 LEGISLAÇÕES E DOCUMENTOS NACIONAIS

[Instrumento de avaliação externa do INEP](#) : Instrumento de avaliação de curso presencial e a

distância atualizado em abril de 2016.

[Lei Nº 10.861, de 14/04/2004](#)
 Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

[Portaria Nº 2.051/04-MEC, de 09/07/2004](#) : Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.

[Portaria Nº 31, de 17/02/2005](#) : Estabelecer procedimentos para a organização e execução das avaliações externas das IES.

[Portaria normativa MEC Nº 24, de 03/12/2012](#) : Alteração da Portaria Normativa nº 40.

[Portaria normativa MEC Nº 40, de 12/12/2007](#) : Republicada em 29/12/2010 – Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições.

[Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#) : Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

[Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014 – Plano Nacional de Educação PNE-2014-2024](#) : Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.

[Resolução CONAES Nº 01, de 17 de junho de 2010](#) : Normatiza

o Núcleo Docente Estruturante e dá outras providências.

[Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2010](#) : Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica.

[Resolução Nº 2, de 1º de julho de 2015](#) : Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada.

[Portaria Nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004](#) : Regulamenta a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semipresencial.

[Decreto Nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005](#) : Regulamenta a Lei no 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras, e o art. 18 da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

[Lei Nº 9.795, de 27 abril de 1999](#) : Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.

[Decreto Nº 4.281, de 25 de junho de 2002](#) : Regulamenta a Lei no 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências.

[Resolução Nº 1, de 30 de maio de 2012](#) : Estabelece Diretrizes

Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.

[Parecer CNE/CP Nº 8/2012](#) : Parecer sobre as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.

[Resolução Nº 1, de 17 de junho de 2004](#) : Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.

[Parecer CNE/CP Nº 003/2004](#) : Parecer sobre Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.

[Lei Nº 11.645, de 10 de março de 2008](#) : Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”.

[Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015](#) : Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

[Lei Nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012](#) : Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

[Lei Nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 \(Lei Maria da Penha\)](#) : dispõe sobre mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher.

[Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência](#)

[Estatuto da Pessoa com Deficiência](#)

[Referenciais de Acessibilidade no Ensino Superior](#)

[Decreto Nº 3298 de 20 de Dezembro de 1999](#) : Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências

[Decreto Nº 3.956 de 8 de Outubro de 2001](#) : Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência.

[Decreto Nº 5.926 de 2 de Dezembro de 2004](#) : Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida e estabelece o atendimento preferencial.

[Decreto Nº 6.949 de 25 de Agosto de 2009](#): Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007.

[Decreto Nº 7.611 de 17 de Novembro de 2011](#) : Dispõe sobre a educação especial e o atendimento educacional especializado

[Decreto Nº 7.612 de 17 de Novembro de 2011](#) : Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Plano Viver sem Limite.

[Decreto Nº 7.724 de 16 de Maio de 2012](#) : Regulamenta a Lei n 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.

4 BIBLIOGRAFIA

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Inep/daes/sinaes. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília : MEC, 2016. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2016/instrumento_2016.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2017.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Florianópolis: UFSC, 2015a. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2015**. Florianópolis: UFSC, 2015b. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relatório-de-Gestão-2015.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2016.

_____. Centro Tecnológico. **Processos de Trabalho**. Disponível em: <<http://portal.ctc.ufsc.br/processos-de-trabalho/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. COAFOR. **Apresentação**. Disponível em: <<http://coafor.prograd.ufsc.br/2016/05/04/41/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Comissão Própria de Avaliação. **A CPA**. Disponível em: <http://cpa.ufsc.br/?page_id=38>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. Coordenadoria de Apoio Pedagógico. **A Coordenadora de Apoio Pedagógico – CAP**. Disponível em: <<http://apoiopedagogico.prograd.ufsc.br/cap/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Departamento de Administração Escolar. **Finalidades**. Disponível em: <<http://cagr.sistemas.ufsc.br/arvore.xhtml?treeid=10>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Departamento de Ensino. **Apresentação**. Disponível em: <<http://den.prograd.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Departamento de Integração Acadêmica e Profissional. **Sobre**. Disponível em: <<http://portal.estagios.ufsc.br/sobre/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. **Atribuições**. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/atribuicoes/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Assunto Estudantis. **Sobre**. Disponível em: <<http://prae.ufsc.br/a-prae-2/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Assunto Estudantis. **DeAE : Departamento de Assuntos Estudantis**. Disponível em: <<http://prae.ufsc.br/deae-departamento-de-assuntos-estudantis>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Assunto Estudantis. **CoAes : Coordenadoria de Assistência Estudantil**. Disponível em: <<http://prae.ufsc.br/coss-coordenadoria-de-servico-social/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Sobre a PROGRAD**. Disponível em: <<http://prograd.ufsc.br/sobre-a-prograd/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Mobilidade Acadêmica na UFSC**. Disponível em: <<http://prograd.ufsc.br/mobilidade-academica/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Restaurante Universitário. **Conheça o RU**. Disponível em: <<http://ru.ufsc.br/quem-somos/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades. **Apresentação**. Disponível em: <<http://saad.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

_____. Secretaria de Planejamento e Orçamento. **Apresentação**. Disponível em: <<http://seplan.ufsc.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2017.

5 ÍNDICE

A

ANDIFES · *ver Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior*

ARCU-SUL · 20

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior · 14

Auxílio Creche · 16

Avaliação Externa de Cursos · 20

B

Bolsa Estudantil UFSC · 16

C

CAE · *Ver Coordenadoria de Acessibilidade Educacional*

CAP · *ver Coordenadoria de Apoio Pedagógico*

Centro Tecnológico · 22

CoAEs · *ver Coordenadoria de Assistência Estudantil*

COAFOR · *ver Coordenadoria de articulação de formação inicial e continuada dos profissionais da Educação Básica*

Colegiado de curso · 6, 7, 9, 15, 23

Comissão

Permanente do Vestibular · 13

Própria de Avaliação · 20, 21

Conceito Preliminar de Curso · 20

Coordenador de curso de graduação · 6

Coordenadoria

de Acessibilidade Educacional · 19

de Apoio Pedagógico · 11

de Articulação de Formação Inicial e Continuada dos Profissionais da Educação Básica · 13

de Assistência Estudantil · 16, 17

Coperve · *ver Comissão Permanente do Vestibular*

CPA · *ver Comissão Própria de Avaliação*

CTC · *ver Centro Tecnológico*

D

DAE · *ver Departamento de Administração Escolar*

DCNs · *Ver Diretrizes Curriculares Nacionais, Ver Diretrizes Curriculares Nacionais*

DeAE · *ver Departamento de Assuntos Estudantis*

DEN · *ver Departamento de Ensino Departamento*

de Administração Escolar · 7, 10

de Assuntos Estudantis · 15

de Ensino · 10

de Integração Acadêmica · 11

de Planejamento e Gestão da Informação · 20

DIP · *ver Departamento de integração acadêmica*

Diretrizes Curriculares Nacionais · 5

DPGI · *Ver Departamento de planejamento e gestão da informação*

E

EaD · 20
 e-MEC · 20, 25
 Enade · 20, 23, 25

G

Gestão acadêmica · 6

I

IGC · 20

L

LDB - Lei nº9.294/1996 · *ver Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional · 5
 n.º 10.861, de 14/04/2004 · 21

M

Moradia Estudantil · 16

N

NAAs · *ver Núcleo de Apoio às Avaliações*

NDE · *ver Núcleo Docente Estruturante*

Núcleo de Apoio às Avaliações · 21

Núcleo Docente Estruturante · 6

P

PAAI · *ver Programa de Autoavaliação Institucional*

PAD · *ver Planos de Atividade Departamental*

PDI · *ver Plano de Desenvolvimento Institucional*

PET · *ver Programa de Educação Tutorial*

PIAPE · *ver Programa Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes*

Plano de Atividade Departamental · 10

Plano de Desenvolvimento Institucional · 5

Portaria nº 32/GR/2011 · 21

PPC · *ver Projeto Pedagógico de Curso*

PRAE · *ver Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis*

Pró Reitoria de Graduação · 9

PROFOR · *ver Programa de Formação Continuada*

PROGRAD · *ver Pró Reitoria de Graduação*

Programa

ANDIFES de Mobilidade Acadêmica · 14

de Educação Tutorial · 11

de Formação Continuada · 12

de Monitoria · 12

de Viagens de Estudo · 15

Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes · 12

Programa de Autoavaliação Institucional · 21

Programas de Auxílio Moradia · 16

Programas Internacionais · 22

Projeto

Pedagógico de Curso · 5

R

Resolução

nº 013/CUn, de 07 de junho de
2005 · 21

nº 17/CUn/97 · 6, 7, 8, 24

nº 18/CUn/2004 · 6

Normativa nº 45/CUn/2014 · 21

Restaurante Universitário · 16, 17

RU · *ver Restaurante Universitário*

S

SAAD · *ver Secretaria de Ações
Afirmativas e Diversidades da
UFSC*

Secretaria

**de Ações Afirmativas e
Diversidades da UFSC** · 18, 19
de Planejamento e Orçamento ·
19

de Relações Internacionais · 21

SEPLAN · *ver Secretaria de
Planejamento e Orçamento*

Serviço de Apoio Administrativo ·
16

SiNAES · *ver Sistema Nacional de
Avaliação da Educação Superior*

**Sistema Nacional de Avaliação da
Educação Superior** · 21