

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ALINE CARVALHO MACHADO NUNES

**IMPLEMENTAÇÃO DA SECRETARIA ÚNICA DE COLEGIADOS  
(SUCoI) COMO CONTRIBUIÇÃO À EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS  
PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA**

ALEGRE  
2018

ALINE CARVALHO MACHADO NUNES

**IMPLEMENTAÇÃO DA SECRETARIA ÚNICA DE COLEGIADOS  
(SUCoI) COMO CONTRIBUIÇÃO À EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS  
PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. D. Sc. Wendel Sandro de Paula Andrade.

ALEGRE  
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Setorial Sul, Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

N972i Nunes, Aline Carvalho Machado, 1980-  
Implementação da Secretaria Única de Colegiados (SUCol) como  
contribuição à eficiência e eficácia dos processos de gestão  
acadêmica. / Aline Carvalho Machado Nunes. – 2018.  
81 f. : il.

Orientador: Wendel Sandro de Paula Andrade.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão pública. 2. Reforma administrativa. 3. Universidades e  
faculdades – Administração. 4. Eficiência organizacional. I. Andrade,  
Wendel Sandro de Paula. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

Bibliotecária: Lizzie de Almeida Chaves – CRB-6 ES-000871/O


**ALINE CARVALHO MACHADO NUNES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA SECRETARIA ÚNICA DE COLEGIADOS  
(SUCoI) COMO CONTRIBUIÇÃO À EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS  
PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 09 de julho de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Wendel Sandro de Paula Andrade**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Ariadne Marra de Souza**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Giovanni de Oliveira Garcia**  
Universidade Federal do Espírito Santo

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre comigo e não me abandonar nos momentos de dificuldade;

A minha família, pelo apoio e incentivo;

Aos meus colegas da Pós-Graduação em Gestão Pública, pelo companheirismo e por compartilhar os momentos de inseguranças e também de conquistas;

Aos meus ex-chefes e demais amigos do Departamento de Engenharia Rural/CCAIE, a minha chefe e meus amigos da Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul, pelo incentivo, pela ajuda e pelo apoio sempre quando precisei;

Aos professores e orientadores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – *Campus* de Alegre, pela disponibilidade e empenho, sem vocês não teríamos essa oportunidade em nosso *Campus*.

Ao meu orientador, Prof. Wendel Sandro de Paula Andrade, pela paciência, atenção e profissionalismo.

## RESUMO

A fim de tornar mais ágil e eficiente a administração pública, o movimento da reforma administrativa, também conhecido como *New Public Management*, ocorreu em todo o mundo, a fim de conceder aos serviços públicos maior eficiência e eficácia, e reduzir os custos; surgindo a necessidade de uma postura diferente por parte dos servidores públicos, fazendo com que melhorassem o atendimento à sociedade. Os servidores públicos devem agir conforme os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, constantes da Constituição Federal de 1988, e procurar desenvolver suas atividades de acordo com os conceitos de eficiência (fazer o certo mais rapidamente); de eficácia (atingir o objetivo); e de efetividade (proporcionar benefícios aos cidadãos). O presente trabalho foi desenvolvido a partir da preocupação com a qualidade das atividades desempenhadas pelos coordenadores de colegiados de curso de graduação da Ufes/*Campus* de Alegre, e de como essa qualidade afeta a vida acadêmica dos alunos, além da sobrecarga de atividades conferidas aos coordenadores numa estrutura em que não há um setor específico para atendê-los única e exclusivamente, auxiliando em atividades pedagógicas e administrativas. Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho é propor a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados – SUCol, sob o enfoque das atividades dos coordenadores de colegiados de curso e tramitação de demandas da comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre. Para isso, foram elencadas as atividades desenvolvidas pelas coordenações de curso, destacando quais delas poderiam ser desenvolvidas por um servidor técnico-administrativo ou com o seu auxílio. A metodologia empregada foi baseada em revisão bibliográfica e nas legislações vigentes no Brasil e, especificamente, na Ufes. A pesquisa é de natureza aplicada, pois se destina à busca de uma solução prática para um problema institucional, e terá como resultado a proposta de implementação e estruturação da SUCol. Como coleta de dados foi aplicado um questionário aos coordenadores dos dezessete colegiados de cursos de graduação do *Campus* e, dele, feita uma análise sobre as atribuições conferidas a eles e a melhor forma de funcionamento da SUCol. Com a finalidade de quantificar a demanda de serviços realizados pelos colegiados de curso, foi feita uma análise no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, enumerada a quantidade de protocolos oriundos dos mesmos e feita uma comparação com os demais setores, visando

comparar a demanda de serviço entre os setores. O trabalho apontou que os coordenadores de curso estão carentes de assessoria pedagógica e administrativa devido ao reduzido número de servidores técnico-administrativos disponíveis para esse fim. Apresenta-se como produto técnico aplicável deste trabalho a proposta de implementação de uma Secretaria Única de Colegiados – SUCol, como um setor exclusivo no atendimento aos coordenadores dos dezessete colegiados de curso do *Campus* de Alegre, bem como sua rotina administrativa, a fim de que os colegiados de curso possam contribuir, pedagogicamente, para o crescimento de seu curso e, conseqüentemente, da Universidade.

**Palavras-chave:** Reforma administrativa. Qualidade. Apoio pedagógico. Universidade.

## **ABSTRACT**

In order to make public administration more agile and efficient, the administrative reform movement, also known as New Public Management, has taken place all over the world in order to give public services greater efficiency and effectiveness and reduce costs; resulting in the need for a different attitude on the part of public servants, making them improve the service to society. Public servants must act in accordance with the principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency set forth in the Federal Constitution of 1988, and seek to develop their activities according to the concepts of efficiency (to do the right thing more quickly); effectiveness (reaching the goal); and effectiveness (providing benefits to citizens). The present work was developed from the concern with the quality of the activities performed by the coordinators of collegiate undergraduate courses at Ufes / Campus de Alegre, and how this quality affects the academic life of the students, as well as the overload of activities given to the coordinators in a structure in which there is no specific sector to serve them solely and exclusively, assisting in pedagogical and administrative activities. In this sense, the overall objective of this work is to propose the implementation of a Single Secretariat of Collegiate –SUCol, under the focus of the activities of coordinators of collegiate courses and processing of demands of the academic community of Alegre Campus. For this, the activities developed by the course coordinators were highlighted, highlighting which of them could be developed by a technical-administrative server or with its assistance. The methodology used was based on a bibliographical review and the legislation in force in Brazil and, specifically, at Ufes. The research is of an applied nature, since it is intended to search for a practical solution to an institutional problem, and will result in the proposal for the implementation and structuring of SUCol. As a data collection, a questionnaire was applied to the coordinators of the seventeen collegiate undergraduate courses of the Campus and, from it, an analysis was made of the attributions granted to them and the best way SUCol works. In order to quantify the demand for services performed by the collegiate students, an analysis was made in the Information System for Teaching – SIE, enumerated the number of protocols derived from the same and made a comparison with the other sectors, in order to compare the demand between sectors. The work pointed out that the course coordinators are lacking in pedagogical and administrative assistance due to the



reduced number of technical-administrative servants available for this purpose. The proposed technical product of this work is the proposal for the implementation of a Single Secretariat of Colleges –SUCol, as an exclusive sector to assist the coordinators of the seventeen collegiate students of the Alegre Campus, as well as their administrative routine, so that the collegiate course can contribute, pedagogically, to the growth of its course and, consequently, the University.

**Key words:**Administrative reform.Quality.Pedagogicalsupport.University.

## **LISTA DE SIGLAS**

ADA – Acompanhamento de Desenvolvimento Acadêmico

CASES – Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo

CAUFES – Centro Agropecuário da Universidade Federal do Espírito Santo

CCA-UFES – Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Espírito Santo

CCAIE – Centro de Ciências Agrárias e Engenharias

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CUUn – Conselho Universitário

ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ESAES – Escola Superior de Agronomia do Espírito Santo

IES – Instituição de Ensino Superior

Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MEC – Ministério da Educação

NDE – Núcleo Docente Estruturante

PAE – Plano de acompanhamento de estudos

PIC – Plano de Integralização Curricular

ProGrad – Pró-Reitoria de Graduação

Proplan – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Reuni – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

Sasas – Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social

SIE – Sistema de Informação para o Ensino

SUCol – Secretaria Única de Colegiados

SUGrad – Secretaria Única de Graduação

Ufes – Universidade Federal do Espírito Santo

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Evolução do objeto de estudo .....	26
Quadro 2: Cursos ofertados na Ufes / Campus de Alegre .....	28
Quadro 3: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Graduação.....	51
Quadro 4: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Colegiados .....	53

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Representação esquemática dos procedimentos metodológicos .....	29
Figura 2: Tempo de docência na Ufes .....	31
Figura 3: Tempo de coordenação na Ufes .....	312
Figura 4: Coordenações anteriores .....	32
Figura 5: Tempo ideal de mandato.....	33
Figura 6: Sentimento de sobrecarga por parte dos coordenadores .....	36
Figura 7: Principais assuntos abordados pelos alunos às coordenações .....	39
Figura 8: Principais dificuldades encontradas pelos Coordenadores .....	40
Figura 9: Falta de apoio administrativo nas atividades burocráticas .....	43
Figura 10: Auxílio de servidores técnico-administrativos nas questões pedagógicas .....	44
Figura 11: Opinião dos coordenadores sobre a implementação da SUCol .....	45
Figura 12: Maior eficiência nos colegiados com a SUCol .....	46
Figura 13: Quantitativo de protocolados e processos no Campus de Alegre .....	56

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Motivação dos docentes para assumirem a coordenação do curso .....	35
Tabela 2: Motivos da sobrecarga de atividades .....	36
Tabela 3: Quantidade de alunos atendidos pelos coordenadores.....	37
Tabela 4: Medidas para facilitar o trabalho das coordenações de curso.....	42
Tabela 5: Atividades consideradas possíveis de serem realizadas apenas pelos coordenadores ou subcoordenadores.....	47
Tabela 6: Atividades consideradas possíveis de serem realizadas por um servidor técnico-administrativo ou com seu auxílio .....	47

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 O problema e sua importância.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
3 SECRETARIA ÚNICA DE GRADUAÇÃO – SUGRAD: APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	23
4 METODOLOGIA.....	27
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
APÊNDICES.....	65
Apêndice A – Questionário .....	66
Apêndice B – Produto técnico resultante da dissertação .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por atores que precisam ter conhecimentos de suas atividades, bem como capacidade de encaminhar soluções e propor mudanças, quando necessário, a fim de intervir de forma criativa e eficiente. E muitas vezes, a ideia de mudança causa resistência, seja por interesses pessoais ou seja por barreiras administrativas na própria instituição. O fato é que as organizações precisam modernizar e tornar os processos mais ágeis, visto que são influenciadas por fatores internos e externos que as obrigam a melhorar a eficiência, fazendo o certo mais rapidamente; serem mais eficazes, atingindo o objetivo; e produzir efetividade, proporcionando benefícios aos cidadãos.

Quando os atores envolvidos não estão comprometidos com os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade há um impacto negativo na vida organizacional, o que, no âmbito do setor público, culmina na má prestação de serviço. Visando mitigar esta questão, Pascarelli Filho (2013) afirma que o Estado deve estimular inovações na administração pública, a fim de atender as demandas da sociedade com serviços públicos de qualidade, atuando com transparência, criatividade, eficiência, eficácia e efetividade.

A sociedade, por sua vez, muitas vezes se refere ao servidor público de modo a desqualificá-lo, apresentando-o com estereótipos negativos. Consideram-no como sendo a pessoa privilegiada que ganha muito e trabalha pouco, caracterizando como público tudo que é ineficiente, corrupto, sem controle e levado ao desperdício.

É verídico que alguns servidores públicos fazem jus a esse conceito, agindo de forma desonesta e desinteressada no exercício de sua profissão. Mas esse estereótipo dirigido ao servidor público não pode ser generalizado, pois há muitos servidores públicos comprometidos em atender a sociedade de forma eficiente e satisfatória. Contudo, também é verdadeiro, que muitos dos servidores estão inseridos em um contexto de limitações, como restrições orçamentárias, pouco recurso material e humano e falta de condições de trabalho adequadas, o que contribui para a redução da eficiência no exercício de suas atividades.

A sociedade tem procurado saber como estão sendo empregados os recursos destinados às universidades, fazendo com que as Instituições de Ensino Superior – IES reflitam sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como têm empregado os recursos disponíveis, para que cada vez mais, descubram seu caráter social e

percebam que é necessário conquistar a sociedade pela eficiência, qualidade e credibilidade (VENTURINI et al., 2010).

A coordenação do colegiado de um curso é uma das funções mais importantes nas IES, visto que é responsável por essa qualidade tão exigida pela sociedade e tão sonhada pelos jovens que ingressam numa universidade. É importante ressaltar que à medida que sejam entendidas as funções do coordenador de curso, há que se ter consciência de que melhores condições de trabalho lhe devam ser proporcionadas.

## 1.1 O problema e sua importância

Esta pesquisa teve origem na preocupação com a qualidade das atividades desempenhadas pelos coordenadores de colegiados de curso de graduação da Ufes/*Campus*<sup>1</sup> de Alegre, que têm relação direta com a vida acadêmica dos alunos, como essa qualidade poderia melhorar e também com a preocupação na sobrecarga de atividades conferidas aos coordenadores na atual estrutura organizacional do *Campus*.

Coloca-se em questão, nesta pesquisa, a necessidade de melhoria no apoio administrativo e pedagógico aos coordenadores de colegiados de curso do *Campus* de Alegre, devido ao aumento do número de cursos de graduação oferecidos a partir de 2009. Até então havia apenas quatro cursos, e atualmente são ofertados dezessete cursos de graduação na Ufes/*Campus* de Alegre; sendo assim, somado às mudanças ocorridas na atual estrutura de seu funcionamento, a Secretaria Única de Graduação do *Campus* não teve aumento de seu efetivo de modo proporcional ao aumento do número de alunos e de cursos, e nem melhorias organizacionais, o que implica em dificuldades da gestão acadêmica.

De posse do conteúdo exposto, calcado da problemática que se apresenta e fundamentado em teoria que suporta discussão a respeito do tema, tem-se aqui uma indagação implícita, que agora evidenciada, traz consigo a questão central, norteadora deste trabalho:

**– Como a implementação da Secretaria Única de Colegiados – SUCol, enquanto mudança organizacional a ser adotada na Ufes/*Campus* de Alegre, contribuirá para maior eficiência, eficácia e efetividade nos processos de gestão acadêmica?**

Pretende-se com esse trabalho refletir sobre possíveis propostas que poderiam repercutir em mudanças qualitativas de alguns aspectos da gestão acadêmica na Ufes/*Campus* de Alegre. E a priori, tem-se como premissa que a implementação da SUCol é condição necessária à obtenção das melhorias almejadas na gestão acadêmica neste *Campus*, como um setor exclusivo no atendimento aos coordenadores de curso, ficando a SUGrad no atendimento exclusivo aos alunos.

---

<sup>1</sup>Denominação adotada para os Centros, Centro de Ciências Agrárias e Engenharias – CCAE e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde – CCENS, os quais possuem atividades nos municípios de Alegre, Jerônimo Monteiro e São José do Calçado.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados na estrutura organizacional da Ufes/Campus de Alegre, sob o enfoque das atividades dos coordenadores de colegiados de curso de graduação e tramitação de demandas da comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Elencar as atribuições/ atividades desenvolvidas pelas coordenações de colegiados de curso;

Elencar as atribuições/ atividades desenvolvidas pela Secretaria Única de Graduação – SUGrad/ *Campus* de Alegre;

Elencar quais das atividades desenvolvidas pelas coordenações poderiam ser desenvolvidas por um secretário ou com seu auxílio;

Propor um modelo de Secretaria Única de Colegiados com descrição das rotinas operacionais;

Apresentar os benefícios de uma nova estrutura para os coordenadores, discentes e servidores técnico-administrativos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, em substituição à administração burocrática, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração do Estado. Essa mudança na administração teve como objetivo fazer a transição entre um modelo rígido, ineficiente e que não enfatizava as demandas do cidadão, para uma administração pública flexível e eficiente, voltada, principalmente, para o atendimento ao cidadão e obtenção de resultados. A nova administração, também denominada “Nova Gestão Pública” (*New Public Management*), tem como características a descentralização política e administrativa, possuindo poucos níveis hierárquicos, boa flexibilidade organizacional, controle dos resultados e uma administração voltada à excelência no atendimento ao cidadão (PEREIRA, 2006).

O movimento em favor da reforma do setor público, na década de 80, ocorreu em todo o mundo, com o empenho por parte dos governos em modernizar e tornar mais ágil a administração pública, conceder aos serviços públicos maior eficiência, maior eficácia e redução de custos, além de reduzir o tamanho do Estado no que diz respeito à administração pública, independentemente de seu tamanho relativo (KETTLE, 2006).

O modelo de administração gerencial teve início no Reino Unido, e a partir de 1990 iniciou-se sua adoção no Brasil, assim como nos Estados Unidos, Espanha e Chile. Como esses países têm cultura, administração pública e organizações muito diferentes, é importante ressaltar a preocupação com a forte tradição patrimonialista presente no Brasil, podendo haver a possibilidade de retrocesso do exercício patrimonial pré-burocrático (como nepotismo, empreguismo e corrupção), já que a flexibilização na administração pública – uma das características da nova administração – pode reduzir o controle organizacional (ALCÂNTARA, 2009).

A reforma da administração pública ocorreu em substituição à administração burocrática baseada no princípio do mérito profissional, que por sua vez substituiu a administração patrimonialista, em que patrimônio público e privado eram confundidos. No Brasil, a proposta de administração pública gerencial surgiu devido a dois fenômenos considerados causadores da redefinição das funções do Estado em todo o mundo: a globalização da economia e a grande crise dos anos 80 (PEREIRA, 2006).

Há dois dilemas na reforma administrativa, o primeiro se refere à organização de governos que funcionem melhor e custem menos, porém é mais difícil conseguir bons resultados a longo prazo usando apenas táticas de cortar gastos a curto prazo; o segundo dilema refere-se à decisão sobre o que o governo deve fazer com o que sobra após os cortes, já que muitas reformas dedicam-se em identificar as partes do Estado que podem ser reduzidas, porém é preciso conhecer a fundo os problemas (e não em partes) a fim de identificar o Estado que se quer ter e o que fazer para que ele funcione; pois segundo Kettl (2006, p. 77) “Para se ter uma reforma efetiva e duradoura é preciso encontrar mecanismos que conciliem interesses políticos imperativos de curto prazo e metas de longo prazo”.

Quatro modelos da nova administração pública foram descritos por Ferlie (1999), após estudos sobre a mudança no setor público da Grã-Bretanha, numa tentativa, inicialmente, de se construir um modelo ideal da nova administração pública.

Embora distantes dos modelos clássicos, todos os modelos apresentam características distintas entre si, a saber: a) Modelo 1: O impulso para a eficiência; b) Modelo 2: *Downsizing*<sup>2</sup> e descentralização; c) Modelo 3: Em busca da Excelência, e d) Modelo 4: Orientação para o serviço público.

Segundo descrição de Ferlie (1999), o primeiro modelo, O impulso para a eficiência, objetivou tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, porém os críticos o consideraram inadequado visto que não considera as características distintas das organizações do setor público. Esse modelo se caracterizou pela forte preocupação com a maximização do valor do dinheiro e com ganhos em eficiência; administração hierarquizada; estilo de trabalho do tipo “comando e controle”; claro estabelecimento de objetivos e monitoramento de desempenho; mentalidade mais voltada para o mercado e orientação para o cliente; transferência do poder dos profissionais para os administradores; entre outras características.

O modelo 2, *Downsizing* e descentralização, foi caracterizado pela busca por maior flexibilidade organizacional; o abandono do alto grau de padronização; o aumento da terceirização; mudança para estruturas organizacionais mais horizontalizadas; troca da forma de gestão do tipo “comando e controle” do Modelo 1 para novos estilos gerenciais, como o gerenciamento por influência; entre outros.

---

<sup>2</sup> Diminuição; miniaturização.

O modelo 3, Em busca da excelência, rejeita a racionalidade do modelo 1 e se preocupa com o modo como as organizações administram a mudança e a inovação, enfatizando a importância da cultura organizacional. Esse modelo pode ser subdividido em duas abordagens: de baixo para cima e de cima para baixo, sendo a primeira focada no desenvolvimento organizacional e na aprendizagem, e a segunda com ênfase no papel da liderança na condução dos processos de mudança.

O modelo 4, Orientação para o serviço público, é caracterizado pela preocupação com a qualidade do serviço, em que se incorporam ideias de gestão dos setores público e privado, ou seja, usa-se ideias do setor privado e aplica-as a um contexto específico do setor público.

Houve uma necessidade, no Brasil, de reforma administrativa para melhoria no funcionamento da administração, tornando-a mais eficiente e ágil, uma administração que atendesse às necessidades da população de forma adequada. E a nova administração pública foi então concretizada através da aprovação da Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL,1998).

O rompimento com os modelos tradicionais de se administrar e a introdução de uma nova cultura de gestão como tentativas de inovação na administração pública expressaram a busca pela qualidade na prestação de serviços públicos (GUIMARÃES, 2000).

A busca pela eficiência no setor público e a revisão das atribuições do Estado marcaram a administração pública gerencial, embora alguns princípios do modelo burocrático (como impessoalidade, meritocracia e fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos) tenham sido preservados. Desta forma, houve melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias, porém foi observada certa desproporção entre o discurso e a prática (OLIVEIRA, 2013). Assim, apesar de o modelo gerencial refletir a crise de governança do Estado, não o tornou mais acessível aos cidadãos.

E isso é hoje um desafio para autores que estudam um novo modelo, o modelo societal de administração pública, que busca romper com o exercício historicamente autoritário do poder público no Brasil, pois segundo Oliveira (2013, p. 29).

as relações entre sociedade e Estado são o foco da administração pública societal e de sua abordagem (estilo) de gestão: a gestão social. Nesse sentido, ela deve favorecer a inclusão de segmentos populares em rotinas públicas e, ainda, servir de referencial para os arranjos institucionais contemporâneos, concebidos para viabilizar o diálogo entre cidadãos, servidores públicos e governantes.

A Administração Pública é regida pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade, princípios esses constantes do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que por sua vez têm como objetivo direcionar a administração pública (BRASIL, 1988).

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), introduz o princípio de eficiência junto aos princípios da Administração Pública, estabelecendo que os objetivos devam ser atingidos de forma mais rápida e eficaz, aumentando a qualidade dos serviços e reduzindo os custos, surgindo a necessidade de uma postura diferente por parte dos servidores públicos, tornando-os comprometidos com os interesses da sociedade. Essa eficiência se contrapõe à lentidão, à omissão e ao descaso, que são até então características habituais em grande parte da Administração Pública no Brasil, e fazem com que a figura do servidor público fique condicionada a esses conceitos.

O princípio da eficiência impõe à Administração pública atividade de cunho imparcial, neutro, transparente, eficaz e sem burocracia, primando por critérios legais e morais para melhor utilização dos recursos públicos, evitando-se assim o desperdício e garantindo-se maior rentabilidade social (MORAES, 2003), a fim de alcançar os melhores resultados na prestação de serviço público, seja pelo aspecto referente ao modo de atuação do agente público (do qual se espera o melhor desempenho possível), seja pelo aspecto referente ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013).

A importância de discutir sobre eficiência no setor público ganhou ênfase durante o movimento *New Public Management*, quando a busca por melhores resultados, a responsabilidade e a prestação de contas aos cidadãos assumiram papéis de destaque. Sendo assim, eficiência foi considerada como a obtenção de melhor desempenho em determinada atividade a partir de uma quantidade de recursos que se escasseiam (SANTOS; CARVALHO; BARBOSA, 2016), desta forma relaciona-se com os meios e não com os fins (PENA, 2008). Adicionalmente, têm-se os conceitos de eficácia e efetividade, sendo importante entender a distinção entre estes.

De acordo com Gomes (2009), entende-se eficiência como a relação entre os objetivos atendidos e os recursos utilizados; e eficácia como a prova de que os objetivos foram alcançados com a qualidade esperada; e efetividade avalia se os

resultados pretendidos foram atingidos sem levar em conta os recursos despendidos.

Segundo Chiavenato (2003), eficiência refere-se aos meios durante o processo que antecede o resultado, que é a eficácia; porém nem sempre eficiência e eficácia andam juntas, embora fosse melhor que andassem, mas segundo o autor, uma organização pode ser ineficiente em suas atividades e mesmo assim, ser eficaz, ou vice-versa; sendo igualmente eficiente e eficaz dá-se o nome de excelência.

A eficácia implica em escolher os objetivos certos, a escolha de um objetivo inadequado ou o não alcance dos objetivos adequados torna a decisão ineficaz, mesmo que tenha havido a melhor relação custo benefício; quando as organizações são eficientes e eficazes prevalece a efetividade (PENA, 2008).

Avaliar a efetividade sugere analisar a relação entre a implementação de determinado programa ou ação e seus impactos, por exemplo, um programa de vacinação poder ser eficaz e atingir satisfatoriamente a meta de vacinação, mas pode não ter seus resultados esperados bem sucedidos, ou seja da possibilidade de efetivamente reduzir a incidência de determinada doença a que se propunha erradicar (ARRETCHE, 1998).

Assim como as demais organizações, as instituições universitárias estão submetidas às mesmas exigências de eficiência e eficácia, e buscam prestar serviços com competência e qualidade.

As mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos no Brasil pressionaram o setor educacional a buscarem melhorias, devido ao aumento da competição e às maiores exigências da sociedade, sendo nítida a busca por medidas que buscam eficiência e melhor desempenho das IES públicas (BIAZZI, 2007).

A gestão dos cursos universitários necessita de pessoas com competência para administrar suas funções, e uma dessas funções é a coordenação de colegiado de curso. O coordenador do curso é quem administra pedagogicamente um curso e deve garantir as condições necessárias para a execução das atividades acadêmicas na instituição (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015); e para gerir eficientemente um curso, deve ter conhecimento de suas atribuições e atuar de forma equilibrada administrativa e pedagogicamente (SUDAN, 2010).

As instituições de ensino superior devem valorizar e promover suporte aos coordenadores de curso, pois estes são os responsáveis em administrar, dirigir e coordenar os cursos de graduação. Dessa forma, é uma função muito importante

para a efetivação de um ensino de qualidade; conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

O coordenador é um ator educativo fundamental para o sucesso da IES, já que, mediante seu engajamento, sua participação e seu compromisso, ele busca coordenar e centralizar as configurações da instituição e do grupo, assegurando os ideais e os princípios educativos (MARQUESI; PENTEADO; BAPTISTA, 2015, p. 9).

São muitas as funções da coordenação de curso, porém, é difícil defini-las devido à falta de uma estrutura administrativa implantada nas organizações educacionais que assegure o trabalho das coordenações (CARDOSO, 2003).

Não há um modelo de coordenação, cada coordenador traz consigo conceitos, valores e sentimentos próprios que determinam a forma de relacionar-se com as outras pessoas e com as situações, devido a vivências anteriores ou qualquer outro fator. Durante o tempo em que assume a função, o coordenador de colegiado de curso passa por experiências que o tornará mais seguro para executar suas tarefas, ou seja, aprende na prática, ou então aprende através da experiência de coordenadores de outros cursos ou do coordenador que o antecedeu, já que na maioria das vezes a instituição não o prepara adequadamente para assumir a função de dirigente de um curso.

Professores ocupantes de cargos de dirigentes nas universidades federais assumem papéis administrativos sem terem tido uma formação prévia sobre gestão do ensino superior. Essa falta de preparo gera tensão ao dirigente que, muitas vezes, é criticado em suas atividades por outros professores (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

A nomeação de um professor para exercer o cargo de coordenador de curso o concede muitas atribuições e responsabilidades, mas por si só não o capacita. Desde que tenha suporte e apoio, tanto administrativo quanto pedagógico, o professor nomeado para desempenhar a função de coordenador de colegiado de curso tem capacidade para desenvolver muito bem seu papel, afinal, foi eleito ou indicado por seus pares provavelmente por demonstrar aptidão e dinamismo para tal função.

Além do domínio teórico e prático, o cargo de coordenador necessita de competências pessoais como: responsabilidade, ética, comprometimento, profissionalismo, pontualidade, assiduidade, assimilação das rotinas de trabalho, disponibilidade para acatar ordens, bom relacionamento e interação, capacidade

argumentativa e desempenho na relação interpessoal (MARQUESIN; PENTEADO; BAPTISTA, 2015).

Barreiros e Godoy (2011) relacionam a pressão exercida sob o coordenador à pressão exercida aos profissionais que atuam nas grandes empresas, onde há cobranças de prazos e metas que devem ser cumpridos eficientemente. Segundo os autores, competências acadêmicas apenas não são mais suficientes, é preciso que o coordenador tenha visão de futuro para controlar e evitar a evasão, já que é considerado o profissional de grande relevância para o sucesso ou o fracasso do curso.

No Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC) e usado como instrumento de avaliação de cursos de graduação, percebe-se a preocupação do Ministério da Educação com a figura do coordenador de curso e com o trabalho que ele deve desenvolver. Na Dimensão 2 desse manual, relativo ao Corpo Docente e Tutorial, têm-se como critérios de análise da atuação do coordenador de curso: i) participação nos colegiados acadêmicos das IES, no comando dos colegiados; ii) experiência profissional (de magistério superior e de gestão acadêmica); iii) regime de trabalho; iv) carga horária dedicada à coordenação; e v) condução do projeto do curso. Importante ressaltar que, na Dimensão 3, relativo à Infraestrutura, é analisado, entre outras coisas, se há espaço específico para as atividades de coordenação de curso, em que é considerado os aspectos dimensão, equipamentos, conservação, gabinete individual para coordenador, número de funcionários e atendimento aos alunos e aos professores. As demais dimensões do manual são: Dimensão 1 – Contexto institucional, e Dimensão 4 – Instalações (BRASIL, 2002).

A PROGrad/Ufes elaborou o “Manual do Coordenador” contendo as principais atividades rotineiras dos colegiados de curso de graduação, e sugerindo outras, de modo a auxiliar os coordenadores no exercício de suas atividades. Porém, na prática, muitas dessas atividades não podem ser cumpridas integralmente devido à carência de suporte aos coordenadores de curso no *Campus* de Alegre (UFES, 2018).

Dessa forma, reforça-se a importância deste trabalho em contribuir em melhorias estruturais e pedagógicas junto às coordenações dos colegiados de cursos na Ufes/*Campus* de Alegre, no âmbito organizacional.

### **3 SECRETARIA ÚNICA DE GRADUAÇÃO – SUGRAD: APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A antiga Escola Superior de Agronomia do Espírito Santo – ESAES começou a funcionar em 1971 ofertando apenas o curso de Agronomia. A partir de 1976 a ESAES passou a denominar-se Centro Agropecuário da Ufes – CAUFES.

Com a criação de três novos cursos (Engenharia Florestal, Medicina Veterinária e Zootecnia), o CAUFES passou a denominar-se, em 2001, Centro de Ciências Agrárias da Ufes – CCAUFES, por meio da Resolução nº 31/2000, recebendo uma nova estrutura jurídico-institucional.

Nessa época não havia Secretaria Acadêmica no CCAUFES, e sim, quatro secretarias de colegiados, cada uma com seu secretário, em espaços físicos separados.

Por meio da Resolução nº 44/2005 CUn-Ufes, foram criados mais cinco cursos de graduação, propostos pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e previstos no Plano de Expansão e Consolidação da Interiorização da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes; tais cursos passaram a ser ofertados no primeiro semestre de 2006: Ciências Biológicas – Bacharelado, Engenharia de Alimentos, Engenharia Industrial Madeireira, Geologia e Nutrição, todos com quarenta vagas. Essa resolução também ampliou o quantitativo de vagas para os cursos de graduação em Engenharia Florestal, Medicina Veterinária e Zootecnia, de 25 para 40 vagas (UFES, 2005). Nessa época, os quatro servidores lotados como secretários de colegiados passaram a atender os nove colegiados de cursos num mesmo espaço físico. Sendo posteriormente criada a Secretaria Acadêmica do CCA-Ufes.

Em 2009 houve um aumento na oferta de cursos de graduação no Centro de Ciências Agrárias da Ufes devido ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, e, por meio da Resolução nº 38/2007, de 03 de dezembro de 2007, o Conselho Universitário/Ufes aprovou a oferta de mais oito cursos de graduação: Ciência da Computação, Ciências Biológicas (Licenciatura), Engenharia Química, Farmácia Bacharelado, Física (Licenciatura), Matemática (Licenciatura), Química (Licenciatura) e Sistemas de Informação, totalizando assim dezessete cursos (UFES, 2007).

À época da implementação dos novos cursos REUNI, havia seis servidores lotados na Secretaria Acadêmica do Centro e houve uma preocupação de como a



organização dessa secretaria atenderia à nova demanda de estudantes que chegariam com os oito novos cursos, com relação à estrutura física, à força de trabalho e à organização do trabalho. Em uma pesquisa, os servidores técnico-administrativos foram entrevistados e, dos seis, cinco disseram que a estrutura da Secretaria Acadêmica não atenderia eficientemente à nova demanda de alunos, principalmente, devido à carência de servidores lotados nesse setor (NUNES, 2009).

A Secretaria Única de Graduação – SUGrad/*Campus* de Alegre foi instituída por meio da Resolução nº 006/2015 CUn-Ufes como um setor exclusivamente voltado para as atividades acadêmicas de graduação, subentendida como uma unidade suplementar às atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Graduação/Ufes, e vinculada ao Departamento de Suporte Administrativo do *Campus* de Alegre.

O Regimento Interno da Secretaria Única de Graduação da Ufes/*Campus* de Alegre, aprovado no Conselho Departamental do Centro de Ciências Agrárias por meio da Resolução nº 007/2016 CD/CCA/UFES, estabelece normas que regulamentam sua organização e seu funcionamento, discrimina as atribuições gerais da SUGrad, as relacionadas aos discentes e aos colegiados de curso (UFES, 2016a).

Conforme estabelece o artigo 2º de seu Regimento, a SUGrad tem por finalidade:

- Atender aos estudantes dos cursos de graduação do *Campus* de Alegre no que tange ao processo de orientação acadêmica, conforme Manual de Rotinas Acadêmicas elaborado pela ProGrad;
- Oferecer suporte técnico-educacional e administrativo aos Colegiados de Curso bem como à Direção dos Centros;
- Auxiliar nos trabalhos das principais comissões nomeadas e Núcleo Docente Estruturante (NDE), conforme Resoluções específicas;
- Intermediar todos os procedimentos de controle acadêmico referentes aos alunos do *Campus* de Alegre com a ProGrad;
- Orientar e cumprir todos os procedimentos previstos nas Resoluções Acadêmicas dos Conselhos Superiores da Ufes, além de outros documentos oficiais;
- Intermediar as diversas solicitações dos discentes e coordenadores com os principais setores desta Universidade, tais como ProGrad, Divisão de Estágio, Departamento de Apoio Acadêmico (DAA), entre outros;
- Intermediar as diversas solicitações da comunidade externa;
- Contribuir para a comunicação e divulgação dos cursos, processos seletivos e datas das matrículas (UFES, 2016a, p.2).

Por meio da Resolução nº 44/2015 CUn-Ufes, o Centro de Ciências Agrárias – CCA-Ufes foi desmembrado em dois centros: o Centro de Ciências Agrárias e Engenharias – CCAE e o Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde – CCENS, e em cujo organograma a SUGrad não está vinculada a nenhum centro e sim ao Departamento de Suporte à Gestão, que por sua vez está vinculado à Pró-

Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Proplan/Ufes (UFES, 2015).

Posteriormente, por meio da Resolução 54/2016 CUn-Ufes, que alterou o anexo da Resolução 44/2015, a estrutura administrativa do *Campus* de Alegre passou a ser denominada “Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo – CASES”, ao qual a SUGrad está, até o momento, vinculada (UFES, 2016b).

Na Secretaria Única de Graduação – SUGrad/*Campus* de Alegre estão lotados atualmente nove servidores efetivos, e atende às demandas das dezessete Coordenações de Curso de Graduação, dos estágios supervisionados de graduação, e de um total de 3.004 alunos, conforme dados retirados do Sistema de Informação para o Ensino – SIE, relatório nº 11.02.06.03.16 “Quantidade de alunos ativos por curso”, no dia 29/05/2018.

Tendo em vista que não há, na estrutura organizacional da instituição, uma Secretaria de Colegiados, os Colegiados de Curso funcionam na SUGrad, assim como o Setor de Estágio.

É importante ressaltar que o Setor de Estágios demanda muitas atividades durante todo o semestre letivo, sendo proporcionalmente equivalente a um curso em número de atendimentos e serviço.

Cada curso da Ufes tem uma coordenação exercida por um conselho composto por professores representantes dos Departamentos e por alunos, cuja representatividade é em número igual a um quinto do colegiado. A coordenação de curso é exercida por um coordenador e por um subcoordenador que o substitui em suas ausências e impedimentos, eleitos entre os seus pares, preferencialmente entre os representantes do Departamento que ministre o maior número de créditos para o curso, com mandato de dois anos, com direito a recondução. As reuniões de colegiado são realizadas, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quantas vezes forem necessárias. A presença dos membros nas reuniões é obrigatória, e as deliberações do colegiado são tomadas por maioria simples dos membros presentes (UFES, 1987).

Nota-se a carência de atendimento aos coordenadores de colegiados de curso do *Campus* de Alegre, que acabam, muitas vezes, exercendo atividades administrativas que poderiam ser desenvolvidas por um servidor técnico-administrativo, como o envio de convocação de reunião, confecção de atas, excertos de atas e memorandos, entre outros.

Pode-se acompanhar a evolução do objeto de estudo no quadro 01.

Quadro 1: Evolução do objeto de estudo.

Marco	Descrição
Resoluções nº 10, 11 e 12/1998 CUn-Ufes	Criação dos cursos de graduação Engenharia Florestal, Zootecnia e Medicina Veterinária, respectivamente.
Resolução nº 31/2000 CUn-Ufes	Alteração da designação de CAUFES para CCA-UFES.
Resolução nº 44/2005 CUn-Ufes	Aprovação de cinco cursos de graduação: Ciências Biológicas (Bel.), Engenharia de Alimentos, Engenharia Industrial Madeireira, Geologia, e Nutrição.
Resolução nº 38/2007 CUn-Ufes	Aprovação de oito cursos de graduação: Ciência da Computação, Ciências Biológicas (Lic.), Engenharia Química, Farmácia, Física (Lic.), Matemática (Lic.), Química (Lic.), Sistemas de Informação.
Resolução nº 006/2015 CUn-Ufes	Instituída a SUGrad.
Resolução nº 44/2015 CUn-Ufes	Desmembramento do CCA em dois centros.
Resolução nº 007/2016 CD/CCA/Ufes	Aprovado o Regimento Interno da SUGrad.
Resolução nº 54/2016 CUn-Ufes	A estrutura administrativa do Campus de Alegre passou a ser denominada "Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo – CASES".

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho estuda, analisa e explora um problema com base em trabalhos já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e teses, sendo, portanto, bibliográfica; estuda e analisa o conteúdo de documentos como resoluções, leis, manuais e regimentos, sendo, portanto documental; além de observar, registrar, analisar e relacionar fatos, o que a caracteriza como descritiva (GONÇALVES et al., 2014). É também pesquisa participante, pois foi desenvolvida a partir da interação entre a pesquisadora e os membros da situação investigada (Gil, 1991, citado por KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010); e é considerada pesquisa de campo, pois, além da pesquisa bibliográfica e documental, será realizada coleta de dados junto aos coordenadores de colegiados de cursos de graduação da Ufes/Campus de Alegre (FONSECA, 2002 citado por GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, esta é classificada em pesquisa aplicada, pois se destina à aplicação prática e soluções de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). A questão prática para a qual se propõe a análise é a implementação da SUCol.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como pesquisa qualitativa, pois trabalha com questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações e comportamentos dos indivíduos ou de uma coletividade, são analisados os dados de forma a relacionar as informações com a realidade do contexto social (GONÇALVES et al., 2014). E também como quantitativa, no momento em que se traduz em números informações para classificá-las e analisá-las (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Do ponto de vista de seus objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória, pois objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, além de envolver levantamento bibliográfico e aplicação de um questionário a pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2007 citado por KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Como instrumento de coleta de dados, foi enviado um questionário semiestruturado, por meio do *Google Forms*, com questões previamente preparadas e um roteiro flexível a fim de ganhar tempo e não repetir informações. Os

questionários foram enviados para o endereço eletrônico dos coordenadores de cursos de graduação dos dois centros do *Campus* de Alegre, listados no quadro 02.

Quadro 2: Cursos ofertados na Ufes / *Campus* de Alegre

CCAÉ	CCENS
Agronomia	Ciência da Computação
Engenharia de Alimentos	Ciências Biológicas – Bacharelado
Engenharia Florestal	Ciências Biológicas – Licenciatura
Engenharia Industrial Madeireira	Farmácia
Engenharia Química	Física – Licenciatura
Medicina Veterinária	Geologia
Zootecnia	Matemática – Licenciatura
	Nutrição
	Química – Licenciatura
	Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta etapa de aplicação do questionário teve-se o objetivo de buscar informações diretamente com os sujeitos da pesquisa, considerando a necessidade de obter suas opiniões a respeito do tema para poder sistematizar e comparar com o que foi encontrado na literatura.

Previamente foi feito um pré-teste, com uma docente que já atuou como coordenadora de curso no *Campus* de Alegre a fim de detectar se havia perguntas supérfluas ou inconsistentes, ambiguidades, se as perguntas foram eficazes, e se os objetivos da pesquisa foram atingidos, e, a partir daí, foi reformulado o roteiro do questionário. Foram solicitadas também informações sobre o tempo de experiência como docente e como coordenador de curso, na Ufes, dificuldades encontradas no exercício do cargo e sugestões de melhorias. O questionário, em sua versão final, pode ser consultado no Apêndice A.

O questionário foi enviado aos 17 coordenadores, com o prazo de sete dias para o preenchimento. Após esse prazo, porém, apenas nove retornaram respondidos. Novamente, foi enviado e-mail aos coordenadores que ainda não haviam respondido, solicitando o preenchimento e retorno do questionário, enfatizando a importância de sua participação nesta pesquisa, e após oito dias os demais coordenadores responderam aos questionários.

Na análise e tabulação dos dados foi utilizada a estatística descritiva, para sintetizar os dados de maneira direta, em que as respostas foram padronizadas por categoria e, com objetivo de quantificá-las, procedeu-se a tabulação de maneira idêntica à de respostas simples ou múltiplas, ou seja, respostas parecidas num sentido mais amplo foram agrupadas no mesmo assunto.

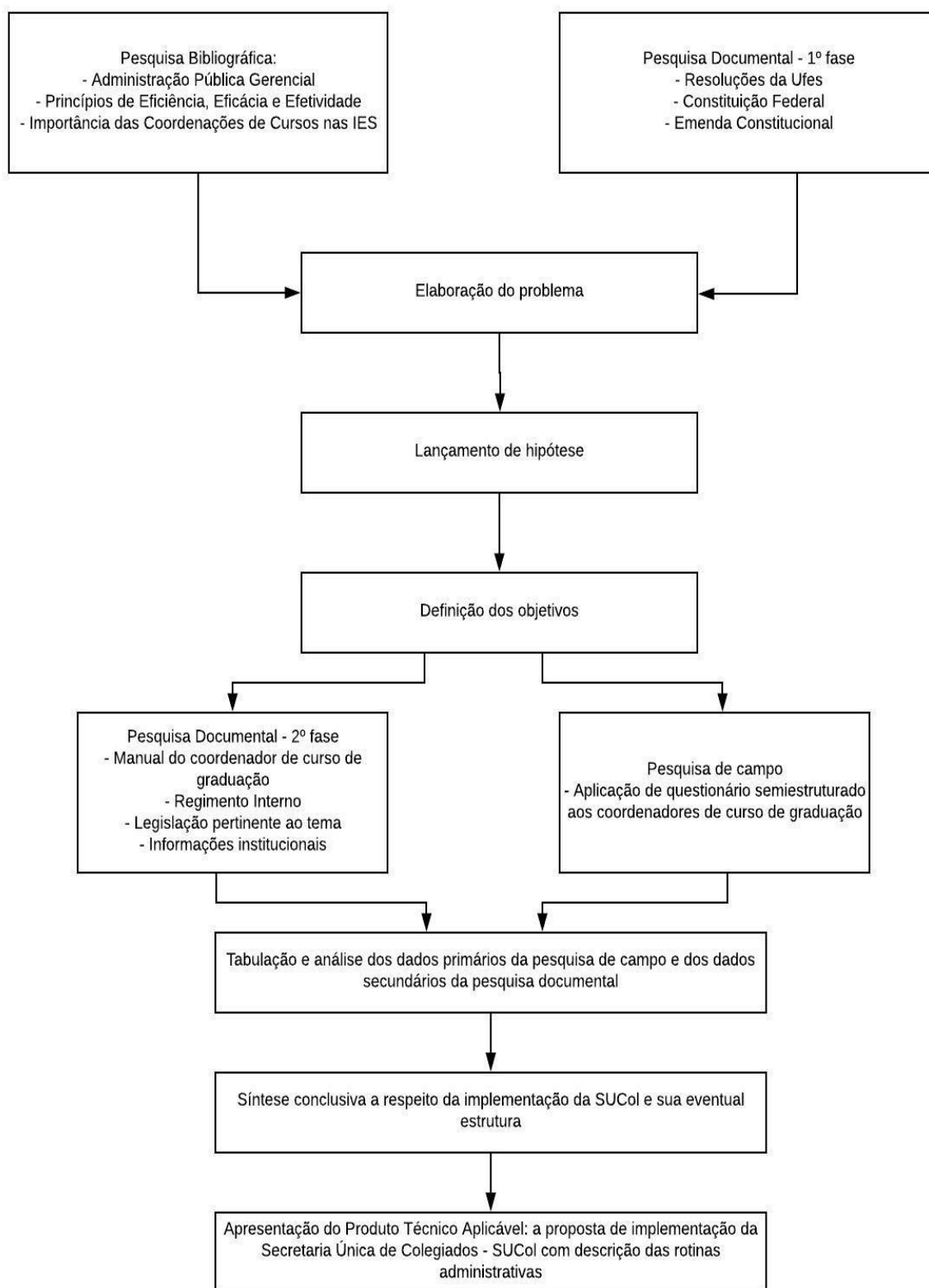
Os dados coletados dos relatórios do SIE, como quantidade de alunos matriculados e quantidade de protocolos efetuados, bem como da pesquisa bibliográfica e documental são classificados como dados secundários.

Como os coordenadores de curso são atendidos no mesmo setor de atendimento aos alunos, fez-se necessário, neste trabalho, discriminar também as atribuições que continuariam sendo realizadas na SUGrad. Desta forma, como produto técnico aplicável tem-se a proposta de implementação da SUCol, com definição de suas rotinas administrativas, e também apresenta-se a rotina administrativa da SUGrad.

Para discriminar as atribuições da SUGrad e da SUCol, foram realizadas pesquisas no site da Prograd e do *Campus* de Alegre, em manuais, como o Manual do Coordenador, e em Resoluções da Ufes, aprovadas pelo Conselho Universitário.

Com a finalidade de demonstrar numericamente a demanda de atividades desenvolvidas pela SUGrad em relação aos demais setores, na atual estrutura, foi feita uma pesquisa no SIE, por meio do relatório nº 03.02.06 “Abertura de processos e protocolados”, e quantificados os documentos protocolados por todos os setores da Ufes/*Campus* de Alegre no período de um ano (de janeiro a dezembro de 2017), a fim de demonstrar a demanda de trabalho na SUGrad e sua relação com os demais setores.

Buscando melhor apresentação para facilitar a compreensão da dinâmica desta pesquisa apresentam-se a Figura 01 os passos e a ordem na qual foram executados.



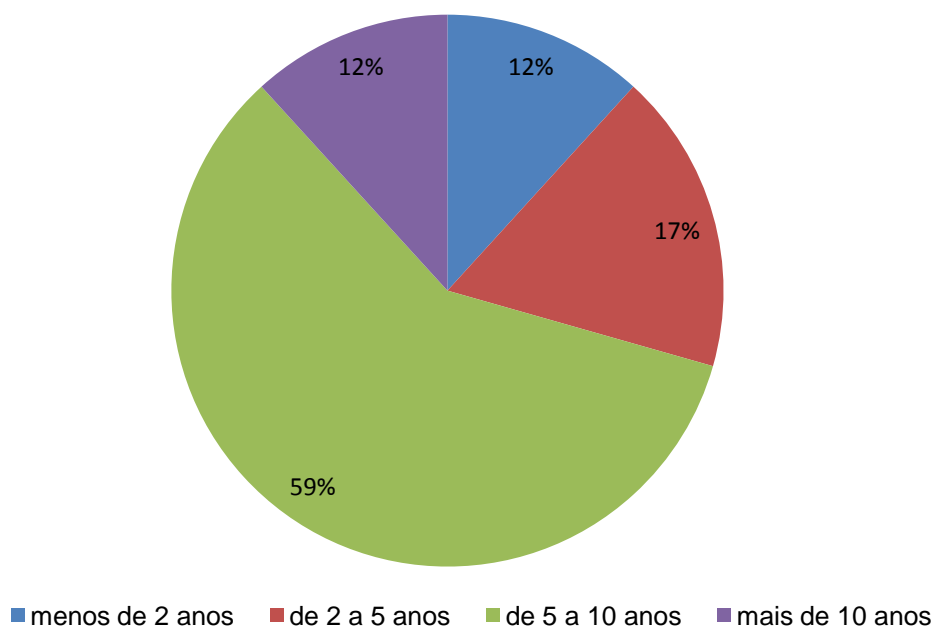
Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados da pesquisa foram analisados com base na estatística descritiva e a apresentação dos dados foi por meio de tabelas e gráficos. Todos os questionários enviados aos dezessete coordenadores de colegiado de curso retornaram devidamente respondidos, e todas as respostas foram consideradas para a análise dos dados.

Dentre os coordenadores que estavam no exercício da função, à época da pesquisa, a maioria é docente na Ufes de 5 a 10 anos, o que corresponde a 59% dos respondentes; e sete coordenadores de curso atuam nessa função há menos de um ano, conforme Figuras 02 e 03.

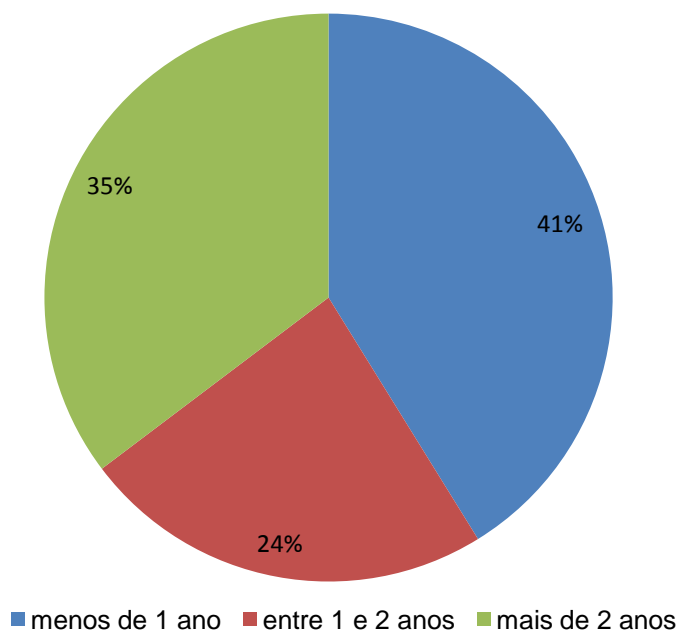
Figura 2: Tempo de docência na Ufes



Fonte: Elaborado pela autora.



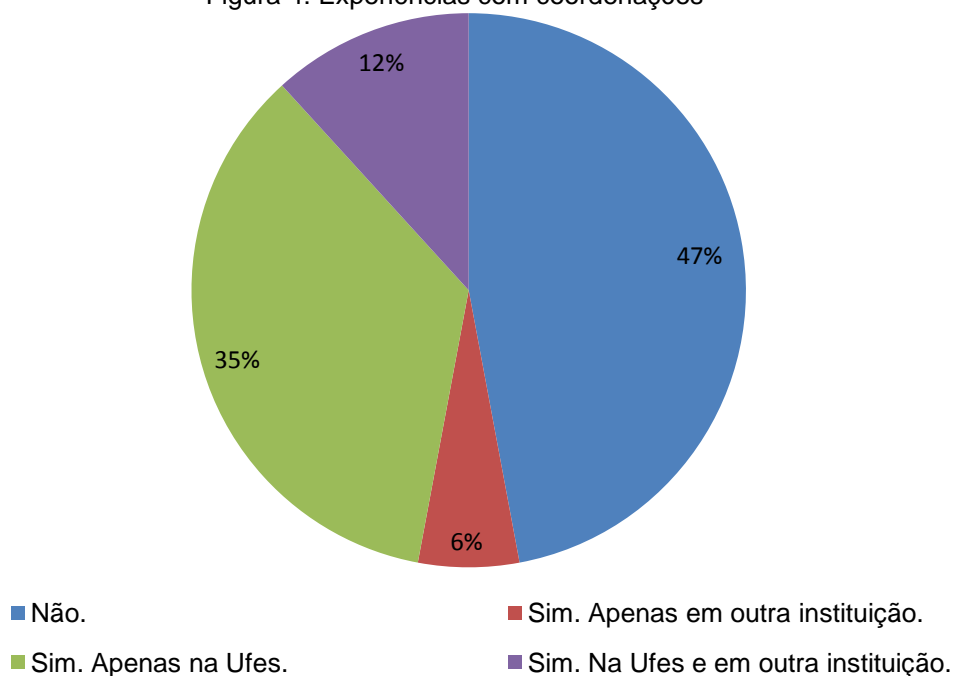
Figura 3: Tempo de coordenação na Ufes



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 04 demonstra a experiência dos respondentes na função de coordenador de colegiado de curso.

Figura 4: Experiências com coordenações



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os 17 coordenadores, oito estão atuando como coordenador de curso pela primeira vez. Os demais, que totalizam nove, possuem uma experiência

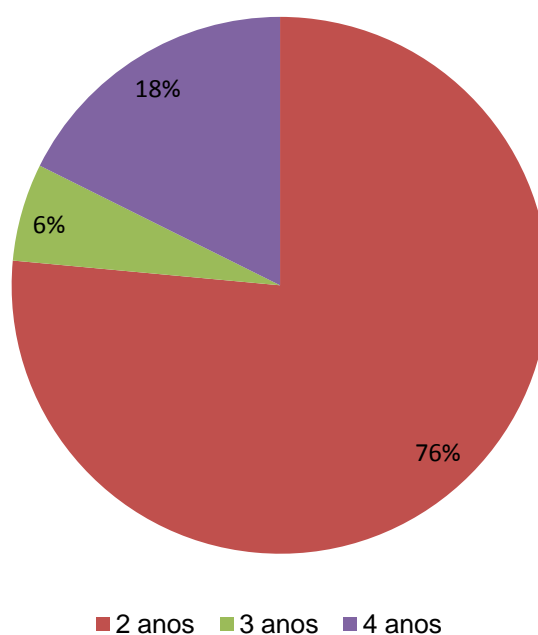
pregressa com o cargo, seja na Ufes ou em outra instituição. E destes, oito já atuaram como coordenador na Ufes pelo menos uma vez.

Destaca-se que dois dos coordenadores participantes da pesquisa são docentes na Ufes há mais de dez anos e estão no terceiro mandato no cargo de coordenador de curso nesta instituição. Com isso, pode-se supor que segurança e experiência na instituição são alicerces para motivarem os professores a continuarem na função e são fatores importantes na hora de os demais membros do colegiado elegerem seus representantes.

Considerando os resultados obtidos sobre o perfil dos atuais coordenadores, de acordo com o tempo de docência e tempo de coordenação de curso, verificou-se que 71% dos coordenadores são docentes há mais de cinco anos na instituição. Tem-se com este perfil de coordenadores um grupo de profissionais que possuem um tempo razoável que lhes proporciona segurança para assumir, com responsabilidade, essa tão importante tarefa.

Questionados sobre o tempo ideal para cumprir o mandato de coordenador de curso, 13 disseram que o tempo ideal para o mandato dessa função é de dois anos, tempo definido na Resolução nº 11/87 CEPE, que estabelece normas de funcionamento dos colegiados de curso de graduação, conforme Figura 05.

Figura 5: Tempo ideal de mandato



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes (76%) afirmou que o tempo ideal para o mandato de coordenador de curso é o período de dois anos; como funciona atualmente na Ufes, podendo ou não ser prorrogado por igual período, mediante nova eleição.

Por mais capacitado e seguro que o professor na função de coordenador de curso esteja, seu mandato é por tempo determinado e após seu término, outro professor poderá passar pelos mesmos desafios. Portanto, o apoio administrativo-pedagógico por parte de servidores técnico-administrativos é muito importante, já que, por não terem tempo de mandato, poderão dar continuidade ao trabalho do coordenador de colegiado de curso quando da troca de mandato, no sentido de conservar os registros e arquivos do colegiado e orientar o novo coordenador sobre o andamento dos processos.

A substituição periódica dos cargos nas instituições de ensino superior, cargos estes ocupados por docentes nem sempre preparados para as funções administrativas, é um dos fatores que devem influenciar os programas de melhorias de mudanças organizacionais, assim como a cultura do setor e a existência de hierarquias rígidas (BIAZZI,2007).Para a referida autora, é muito importante que se tenha uma harmonia no ambiente de uma organização, pois o clima organizacional baseia-se no ambiente emocional, em que se observam os comportamentos numa organização; este clima influencia o desempenho humano, a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho, e, conseqüentemente influenciam os resultados de uma organização.

A rotatividade na função de coordenador de curso muitas vezes interrompe o fluxo eficiente do colegiado, já que requer um tempo de aprendizado para um coordenador novato, que, muitas vezes, quando se sente seguro de suas atribuições deixa o cargo devido ao vencimento do mandato, e outro coordenador inexperiente começa, por isso, muitas vezes o colegiado do curso incentiva e aprova a renovação de mandato do coordenador, seja consecutiva ou periodicamente.

O docente no cargo de coordenador de curso vivencia situações que, muitas vezes, quando professor, não tinha conhecimento aprofundado sobre a rotina dos processos tanto acadêmicos quanto administrativos. Sendo assim, aprende na prática a ser coordenador, carece de tempo para consultar resoluções e manuais que possam auxiliá-los no exercício de sua função, esse tempo nem sempre se tem, principalmente quando o coordenador precisa executar, além das atividades pedagógicas, também as burocráticas.

A maioria dos gestores educacionais não foi formada para desempenhar a função de administrador. Geralmente, iniciam atuando em suas áreas de formação para depois assumirem outros níveis hierárquicos até chegarem à função de dirigentes. A falta de preparação prévia dos professores universitário para assumir uma função gerencial ocasiona a improvisação, o imediatismo e a falta de planejamento em suas atividades (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Numa questão aberta, os coordenadores puderam manifestar sobre a principal motivação que os levou a assumir a coordenação do curso. Os motivos mais citados foram “contribuir com o curso e inteirar-se mais sobre a parte administrativa” e “indisponibilidade de outros professores”, conforme Tabela01.

Tabela 1: Motivação dos docentes para assumirem a coordenação do curso

Item	Quant.	%
Contribuir com o curso / inteirar-se mais sobre a parte administrativa	9	52,94
Indisponibilidade de outros professores	3	17,65
Ajudar no PPC	1	5,88
Ter maior contato com os alunos / melhorar a relação docente-discente	1	5,88
Maior vínculo com as disciplinas profissionalizantes	1	5,88
Participar das decisões acadêmicas e administrativas	1	5,88
Necessidade de continuar trabalho iniciado no NDE	1	5,88

Fonte: Elaborado pela autora.

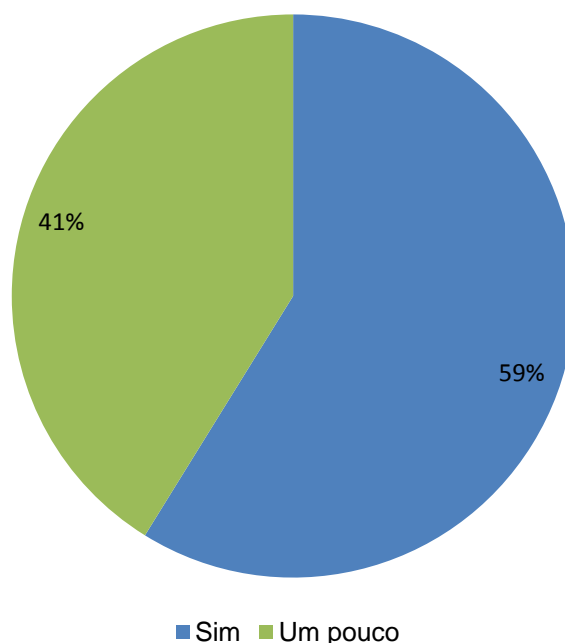
Muitos docentes, ao assumirem a função de coordenador de curso, têm a intenção de contribuir na melhoria do curso e se inteirar sobre aspectos administrativos, sobre como funcionam os processos acadêmicos dos alunos nas diversas instâncias da universidade. A indisponibilidade de outros professores em assumir a função também contribuiu para que alguns docentes indicassem seus nomes na eleição para coordenador de colegiado, inclusive em alguns colegiados foi definido haver rodízio entre os docentes para assumir a função de coordenador.

Saber como funcionam os processos administrativos numa visão geral e como aperfeiçoá-los torna-se um desafio para os gestores, principalmente das IES, onde há frequente mudança nos cargos administrativos exercidos pelos docentes. Assim, é necessário que as instituições adotem melhorias nas coordenações de suas atividades, a fim de aumentar a eficiência e a eficácia de seus serviços (BIAZZI, 2007).

Apesar da motivação, muitos coordenadores de cursos de graduação do *Campus* de Alegre encontram dificuldades no exercício de suas atividades, e a

maioria (59%) expressou se sentir sobrecarregado no exercício do cargo, conforme Figura06.

Figura 6: Sentimento de sobrecarga por parte dos coordenadores.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma questão aberta, os coordenadores tiveram a liberdade de expressar o motivo desse sentimento de sobrecarga, sendo que três deles não responderam e os demais emitiram entre um e três fatores, totalizando 16 respostas que foram agrupadas em quatro itens por se tratarem do mesmo assunto, distribuídos conforme Tabela 02.

Tabela 2: Motivos da sobrecarga de atividades.

Item	Descrição	Quant.	%
1	Atividades administrativas e pedagógicas concomitantes em curto espaço de tempo	9	56,25
2	Falta de um secretário do curso para executar atividades administrativas / secretariado com funções diversas ao Colegiado	3	18,75
3	Sem redução de carga horária no departamento	3	18,75
4	Por não ter formação na parte pedagógica	1	6,25

Fonte: Elaborado pela autora.

O principal motivo de sentir-se sobrecarregado no exercício do cargo, segundo os coordenadores, é a concomitância de atividades administrativas e pedagógicas num curto espaço de tempo, ou seja, são atividades que demandam prazo e devem seguir o calendário acadêmico. O item “falta de um secretário do curso para executar atividades administrativas” foi o segundo fator mais citado, pois segundo os coordenadores, ter um servidor específico para o colegiado do curso no auxílio às

tarefas burocráticas reduziria a carga de trabalho dos coordenadores, principalmente numa época de concomitância de atividades.

O professor-gestor é aquele docente ou pesquisador que mesmo desempenhando a função de dirigente no ensino superior não abandona sua identidade de professor, dessa forma, ele comumente acumula as atividades de gestão e as acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Segundo a Resolução nº 60/92 CEPE, os docentes que exercem atividades administrativas que exigem até 30 horas de dedicação, como é o caso dos coordenadores de curso, devem ministrar o mínimo de quatro horas-aula semanais. Essa é uma realidade muito distante do *Campus* de Alegre, onde a maioria dos coordenadores de colegiado de curso não consegue a redução de carga horária nos departamentos por não ter outro professor habilitado em assumir seus encargos didáticos.

São muitas as atividades acumuladas sob a responsabilidade do coordenador, e muitas dessas poderiam ser resolvidas por setores que cuidam do registro acadêmico. Esse acúmulo de funções prejudica o coordenador, que fica sem tempo para pensar na qualidade do curso, planejar alterações quando necessário, verificar se os objetivos pedagógicos estão sendo alcançados e avaliar a eficácia e a eficiência dos processos acadêmicos, já que as funções específicas do cargo de coordenador de curso ficam subjugadas à operacionalidade de tarefas que não podem ser adiadas (CARDOSO, 2003).

A Tabela 03 mostra a porcentagem de alunos que, segundo a pesquisa, são atendidos, em média, num semestre letivo, pelos coordenadores de seus cursos.

Tabela 3: Quantidade de alunos atendidos pelos coordenadores.

(continua)

<b>Curso</b>	<b>Alunos matriculados 2018/1</b>	<b>Média de alunos atendidos por semestre</b>	<b>%</b>
Agronomia	261	50	19,16
Ciências Biológicas – Bacharelado	136	100	73,53
Ciências Biológicas – Licenciatura	137	60	43,80
Ciência da Computação	109	40	36,70
Engenharia de Alimentos	123	80	65,04
Engenharia Florestal	139	30	21,58
Engenharia Industrial Madeireira	59	30	50,85
Engenharia Química	236	50	21,19
Farmácia	106	60	56,60
Física - Licenciatura	73	70	95,89
Geologia	196	100	51,02

Tabela 3: Quantidade de alunos atendidos pelos coordenadores.

(conclusão)

<b>Curso</b>	<b>Alunos matriculados 2018/1</b>	<b>Média de alunos atendidos por semestre</b>	<b>%</b>
Matemática - Licenciatura	111	50	45,05
Medicina Veterinária	232	200	86,21
Nutrição	141	45	31,91
Química - Licenciatura	100	50	50,00
Sistemas de Informação	121	50	41,32
Zootecnia	127	120	94,49

Fonte: Elaborado pela autora.

A quantidade de alunos matriculados no semestre letivo 2018/1 foi extraída do relatório nº 11.02.04.99.17 “Total de alunos matriculados por curso” do SIE e apresenta o total de alunos com matrícula ativa, ou seja, os alunos com matrícula trancada ou em situação de abandono não foram contabilizados. Foi escolhido o período 2018/1 como parâmetro de comparação para que coincidissem com a atual coordenação, respondente ao questionário. O número médio de alunos que são atendidos pelos coordenadores foi informado pelo próprio coordenador. Nota-se que nove coordenadores atendem, em média, mais de 50% dos alunos matriculados no curso, e apenas três atendem menos que 30%. O atendimento a alunos demanda tempo dos coordenadores, os alunos são carentes de informações e planejamento ao longo da vida acadêmica.

O coordenador de curso de graduação é quem administra pedagogicamente um curso, e tem a responsabilidade de suprir as demandas do curso. Para isso, deve ser o interlocutor entre os alunos e a alta administração da IES, e deve garantir as condições necessárias para a execução das atividades acadêmicas (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

A Figura 07 indica os principais assuntos pelos quais os alunos procuram os coordenadores.

Figura 7: Principais assuntos abordados pelos alunos às coordenações.



Nota: as quantidades referem-se ao número de respostas por assunto. Ressalta-se que cada coordenador poderia apontar até três assuntos distintos.

Fonte: Elaborado pela autora.

O item “Etapas de matrícula” indicou ser o assunto sobre o qual os alunos têm mais dúvidas; a Resolução nº 58/2008 CEPE, que dispõe sobre a operacionalização da matrícula dos alunos nos cursos de graduação da Ufes, indica duas etapas de matrícula, a primeira, de matrícula obrigatória, e a segunda, de ajuste de matrícula. Após essas duas etapas, o aluno que se sentir prejudicado por problemas ocorridos em sua solicitação de matrícula pode protocolar pedido de correção, e, se provado o problema, é o coordenador de curso quem o matricula na(s) disciplina(s) solicitante(s) (UFES, 2008). Todas essas etapas geram dúvidas aos alunos, e muitas vezes, o problema de incompatibilidade de horário demanda muita procura por parte dos alunos, a fim de solicitarem mudança no horário de disciplinas, para que consigam cumprir o currículo do curso e o concluírem dentro do tempo previsto.

O segundo assunto pelo qual os coordenadores são procurados refere-se ao Acompanhamento de Desenvolvimento Acadêmico – ADA<sup>3</sup>, que é o processo

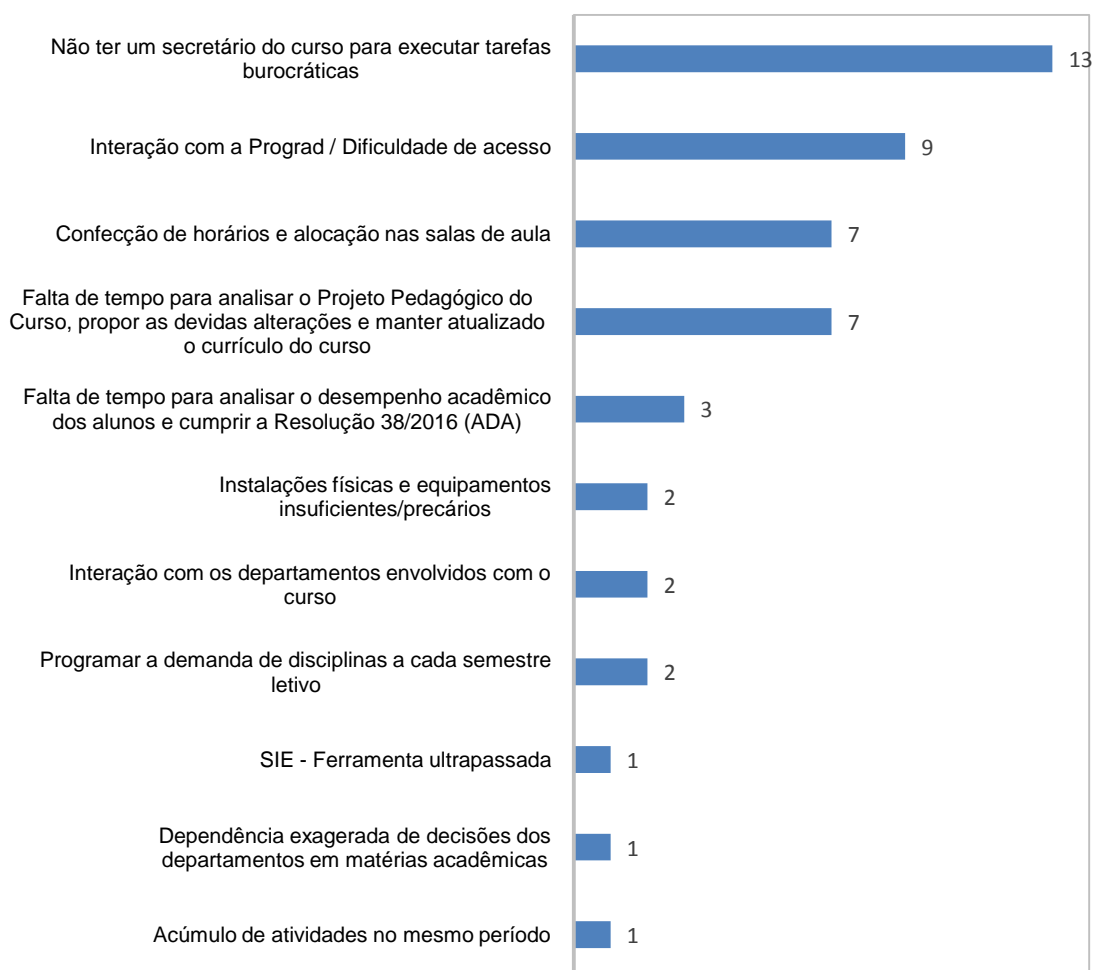
<sup>3</sup>O ADA – Acompanhamento de Desempenho Acadêmico se caracteriza como processo pedagógico orientador dos estudos necessários à integralização curricular no prazo estipulado para o curso e se destina a todo estudantes com baixo desempenho, sendo dividido em Plano de Acompanhamento de Estudos (PAE) e Plano de Integralização Curricular (PIC), e tem como base legal a Resolução nº 68/2017 CEPE.



pedagógico orientador dos estudos necessários à integralização curricular no prazo estipulado para o curso e se destina a todo estudante com baixo desempenho, a fim de prevenir o desligamento dos estudantes, evitar a retenção e a evasão. Esse acompanhamento é dividido em duas fases: Plano de Acompanhamento de Estudos – PAE e Plano de Integralização Curricular – PIC; o PAE consiste na aplicação de estratégias e ações de ensino/aprendizagem pelos colegiados de curso a fim de diminuir a evasão dos cursos; o PIC consiste num planejamento de integralização do curso, elaborado pelo estudante juntamente com o coordenador do curso, aprovado pelo Colegiado, podendo ser alterado a cada semestre letivo, sempre que não for possível seu integral cumprimento.

A Figura 08 demonstra as principais dificuldades encontradas pelos coordenadores de curso no exercício da função no *Campus* de Alegre; na oportunidade os respondentes puderam assinalar três alternativas consideradas como principais fatores que dificultam suas atividades.

Figura 8: Principais dificuldades encontradas pelos coordenadores de curso de graduação



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que o fator “Não ter um secretário do curso para executar tarefas burocráticas” foi o mais citado, seguido de “Interação com a PROGrad / dificuldade de acesso”, “Falta de tempo para analisar o Projeto Pedagógico do Curso, propor as devidas alterações e manter atualizado o currículo do curso”, e “Confecção de horários e alocação das disciplinas nas salas de aula”. Também foram citados os fatores “Falta de tempo para analisar o desempenho acadêmico dos alunos (ADA) e cumprir a Resolução 68/2017 CEPE”, “Programar a demanda de disciplinas a cada semestre letivo”, “Interação com os departamentos envolvidos com o curso”, “Instalações físicas e equipamentos insuficientes/precários”, “Acúmulo de atividades no mesmo período”, “Dependência exagerada de decisões dos departamentos em matérias acadêmicas”, e “SIE – Ferramenta ultrapassada”.

A princípio, não há combinação entre as respostas dos coordenadores no que se refere aos fatores que causam sentimento de sobrecarga de atividades e às dificuldades encontradas por eles no exercício da função. A maioria dos coordenadores declarou sentir-se sobrecarregados devido à ocorrência de atividades administrativas e pedagógicas num curto espaço de tempo, e apenas três coordenadores disseram que essa sobrecarga seria devido ao colegiado não ter secretário próprio para auxiliar no trabalho burocrático, porém, na questão sobre as dificuldades encontradas, o fator “não ter um secretário do curso” foi citado por 13 dentre os 17 coordenadores.

Essa falta de combinação entre as respostas na verdade é bem compreensível se analisados dois fatores; o primeiro é devido ao tipo da pergunta do questionário, sendo uma aberta, onde citaram livremente suas respostas, e a outra foi fechada, em que foram listadas alternativas para as respostas. O segundo fator que justifica essa desarmonia nas respostas é devido ao fato de que os coordenadores, ao assinalarem a questão fechada, declaram que o fato de haver um secretário para o curso, quase todos os demais fatores dificultantes já poderiam ser resolvidos, inclusive aqueles citados na questão aberta sobre os fatores que acarretam o sentimento de sobrecarga de atividades no exercício da função de coordenador de colegiado de curso.

O coordenador de curso precisa contar com um serviço de apoio administrativo com pessoas capacitadas para que ele possa utilizar seu tempo nas atividades que são realmente específicas de seu cargo, afinal a coordenação de curso é,

efetivamente, afunção responsável pela gestão e pela qualidade do curso, e a ela deve-se conceder adequadas condições de trabalho.

E como instrumento para facilitar o trabalho na coordenação no *Campus* de Alegre, os respondentes elencaram alguns itens considerados como possíveis medidas a serem adotadas para facilitar o trabalho eficiente da coordenação, conforme Tabela 04.

Tabela 4: Medidas para facilitar o trabalho das coordenações de curso.

Item	Descrição	Quant.	%
1	Aumentar quantitativo de servidores na SUGrad / secretários para os colegiados	11	64,71
2	Melhor relação com a PROGrad	4	23,53
3	Sistema para marcação de horários	1	5,88
4	Ações que diminuam a sobrecarga de trabalho	1	5,88

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa questão aberta, os respondentes puderam expressar livremente sua opinião a respeito do que poderia ser feito para facilitar o trabalho da coordenação. A maioria declarou que se houvesse mais servidores na SUGrad para auxiliar nas coordenações ou, preferencialmente, um servidor para cada curso, como é nos departamentos, facilitaria muito o trabalho. Foi enfatizada também a relação com a PROGrad no que diz respeito a mais independência, maior autonomia para os coordenadores do *Campus* de Alegre, melhor comunicação e mais orientação nos diversos assuntos acadêmicos.

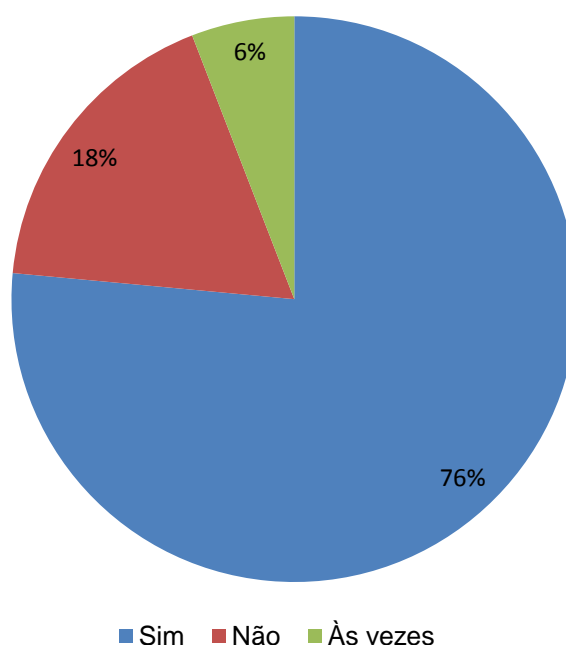
Dessa forma, faz-se necessário que os coordenadores de cursos, que são considerados os gerentes responsáveis pela eficiência e eficácia do curso do qual coordenam, tenham total suporte, tanto da instituição quanto dos servidores que executam atividades em seu auxílio, afinal de contas, o ensino da graduação é motivo de uma universidade existir, e para ela deve-se fazer todos os esforços possíveis.

Como medidas para melhorar o apoio da instituição aos colegiados, foram apresentados os itens a seguir: i) aumentar o número de servidores técnico-administrativos na SUGrad; ii) programar as demandas em períodos diferentes, não concomitantes; iii) mais servidores para acompanhar os documentos e prazos junto às coordenações; iv) auxílio nas atividades de oferta de disciplina e confecção de horário; v) acatar boa parte dos questionamentos e ponderamentos dos coordenadores; vi) aumentar a autonomia dos colegiados; vii) melhorar a

infraestrutura do campus; viii) ofertar cursos e treinamentos para os coordenadores novatos; ix) atribuir função gratificada aos subcoordenador, para maior participação deste na gestão; x) estabelecer local adequado para atendimento a alunos pelas coordenações; xi) adequar as etapas de matrícula em uma semana; xii) criar secretarias representativas da gestão central em Alegre, com autonomia para decisões; xiii) desburocratizar atividades de responsabilidade da coordenação.

A maioria dos coordenadores declarou sentir falta de apoio administrativo no desempenho das atividades burocráticas, conforme Figura 09.

Figura 9: Falta de apoio administrativo nas atividades burocráticas



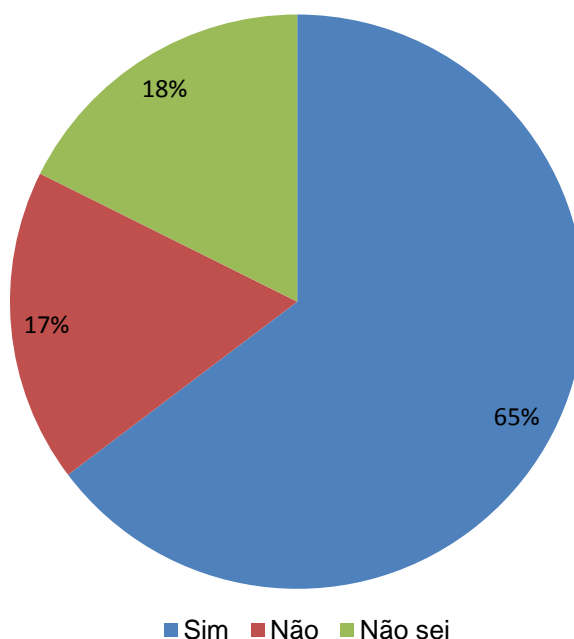
Fonte: Elaborado pela autora.

Acredita-se que isso acontece devido ao fato de a SUGrad demandar uma variedade grande de atividades e de atendimentos, fazendo com que os servidores se dividam entre o atendimento aos alunos e aos coordenadores de curso de graduação, e, em menor número, ao público externo.

De acordo com os coordenadores, o apoio administrativo poderia melhorar com relação à celeridade nas solicitações corriqueiras do colegiado, no auxílio em atividades como oferta de disciplinas, marcação de horários, na comunicação com a Prograd, em serviços burocráticos e na resolução de problemas surgidos.

Muitos coordenadores acreditam que um servidor técnico-administrativo poderia auxiliar não só nas atividades burocráticas, mas também nas pedagógicas e no atendimento e orientação aos alunos, conforme Figura10.

Figura 10: Auxílio de servidores técnico-administrativos nas questões pedagógicas



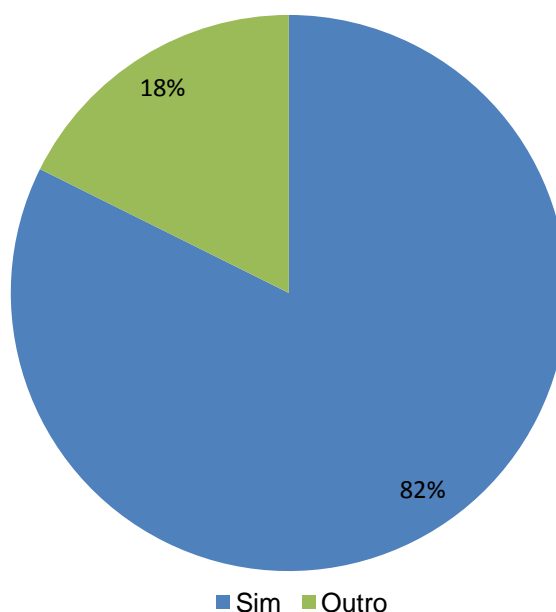
Fonte: Elaborado pela autora.

É fato que os coordenadores gastam muito tempo no atendimento aos alunos a respeito de questões pedagógicas, atendimento este inerente ao cargo, porém, alguns desses atendimentos poderiam ser feitos por um secretário, em atividades simples, mas que consomem muito tempo, como dar orientação sobre as etapas de matrículas e sobre o currículo do curso (a possibilidade de obter aproveitamento de disciplinas cursadas, quebras de pré-requisito e extrapolamento de carga horária, por exemplo).

Como há servidores técnico-administrativos na Ufes, e inclusive lotados na SUGrad, nos cargos de Pedagogo e Técnico em Assuntos Educacionais, ambos de nível superior, acredita-se que os coordenadores de curso teriam um excelente suporte, tanto administrativo quanto pedagógico.

Questionados sobre a implementação da Secretaria Única de Colegiado, como um setor especializado no atendimento aos colegiados de curso, 82% dos coordenadores declararam serem favoráveis, conforme Figura 11.

Figura 11: Opinião dos coordenadores sobre a implementação da SUCol.



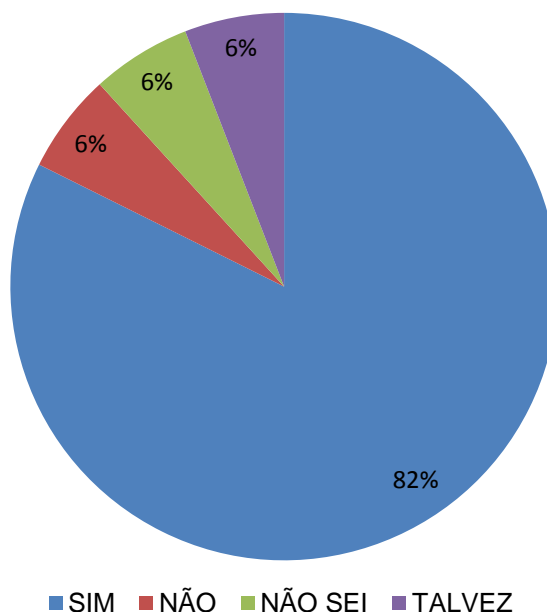
Fonte: Elaborado pela autora.

Dostrês coordenadores que optaram pela alternativa “outro”, um disse não saber e os outros dois disseram que são favoráveis com a condição de cada colegiado ter o seu próprio secretário.

Nota-se a necessidade de modernizar a estrutura organizacional existente visando à eficiência e à eficácia dos processos acadêmicos. As diversas inovações procuram inserir uma cultura de flexibilidade administrativa nas instituições públicas para que atuem de forma eficiente e sem lentidão, visto que “o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo” (GUIMARÃES, 2000, p. 127). E, segundo Colombo e Rodrigues (2011), à frente das ações das instituições de ensino está a necessidade de associar técnicas que vão garantir a eficácia do ensino e a administração eficiente dos recursos que levam os alunos a resultados esperados.

A maioria dos coordenadores acreditam que o colegiado do curso seria mais eficiente com a estrutura SUCol, conforme Figura 12.

Figura 12: Maior eficiência nos colegiados com a SUCol.



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os coordenadores, 14 acreditam em maior eficiência nos colegiados com a estrutura SUCol, um acredita não haver diferença, um não soube responder e um declarou que talvez seria mais eficiente em algumas atividades mais mecânicas.

Segundo a pesquisa, os colegiados de curso seriam mais eficientes com a implementação da SUCol nos seguintes fatores: i) atendimento às demandas do curso; ii) auxílio à área pedagógica; iii) acompanhamento do PPC do curso; iv) atividades relacionadas ao ADA; v) análises críticas sobre evasão e retenção dos alunos; e vi) resolução de problemas burocráticos.

E como benefício para os coordenadores, para os alunos e para a instituição com a implementação da SUCol foram destacados os fatores: mais eficiência nas questões administrativas, maior apoio acadêmico com servidores mais especializados e conhecedores das necessidades dos colegiados, auxílio na estruturação dos PPCs, suporte aos coordenadores com relação às legislações internas e externas, coordenadores com mais tempo para orientar os alunos novos e os em risco de desligamento, menos retenção e evasão discente pois os alunos teriam mais suporte acadêmico.

No questionário enviado aos coordenadores havia três questões sobre as atividades desenvolvidas por eles. Dessas, a primeira refere-se às atividades que eles acreditam serem possíveis de realizar apenas por eles próprios ou pelo subcoordenador do curso, e as outras duas referem-se às atividades que eles

executam, mas que acreditam serem possíveis de se realizar por um servidor técnico-administrativo ou com seu auxílio. Como as respostas dessas duas últimas questões foram muito parecidas, resolveu-se uni-las em uma única tabela. A Tabela 05 demonstra as atividades que, segundo os coordenadores de curso, são possíveis de serem realizadas apenas por eles ou pelo subcoordenador.

Tabela 5: Atividades consideradas possíveis de serem realizadas apenas pelos coordenadores ou subcoordenadores.

Item	Atividade	Quantidade	%
1	Presidir / Representação em reuniões	7	20,0
2	Analisar o desempenho dos alunos (ADA)	7	20,0
3	Elaboração/Alteração do Projeto Político Pedagógico	6	17,1
4	Matrícula: Aplicação do artigo 17 e demais orientações	3	8,6
5	Avaliação dos pedidos de quebra de pré-requisito, extrapolação de CH, aproveitamento de disciplinas	3	8,6
6	Demanda de disciplinas	3	8,6
7	Resolução de conflitos docente-discente	1	2,9
8	Reunião com docentes a fim de avaliar dificuldades ou facilidades encontradas na administração das aulas, rotina dos laboratórios e uso de equipamentos	1	2,9
9	ENADE	1	2,9
10	Representar o curso em eventos	1	2,9
11	Coordenar atividades de estágio	1	2,9
12	Nenhuma	1	2,9

Fonte: Elaborado pela autora.

O coordenador de curso é um gestor educacional, que tem sob sua responsabilidade o desenvolvimento do curso e a formação dos estudantes; e para gerir bem o curso, precisa conhecer a instituição, ter ciência de suas atribuições, conhecer o PPC do curso e atuar de forma equilibrada nas duas dimensões da gestão educacional: a administrativa e a pedagógica (SUDAN, 2010).

A Tabela 06 demonstra as atividades que, segundo os coordenadores de curso, são possíveis de serem realizadas por servidores técnico-administrativos ou com seu auxílio.

Tabela 6: Atividades consideradas possíveis de serem realizadas por um servidor técnico-administrativo ou com seu auxílio.

Item	Atividade	Quantidade	%
1	Confecção de horário e alocação de disciplinas nas salas de aula	12	22,2
2	Demanda de disciplinas	8	14,8
3	Acompanhamento do ADA / lançamento no sistema	7	13,0
4	Digitar oferta de disciplinas no sistema, como os horários, escopo e quantidade de vagas	6	11,1
5	Procedimentos relacionados a matrículas (orientação, aplicação do art. 17)	4	7,4
6	Sanar dúvidas dos alunos	3	5,6

(continua)



Tabela 6: Atividades consideradas possíveis de serem realizadas por um servidor técnico-administrativo ou com seu auxílio.

Item	Atividade	(conclusão)	
		Quantidade	%
7	Redigir atas e excertos	2	3,7
8	Análise de quebra de pré-requisito, extrapolação de carga horária, aproveitamento de disciplinas	2	3,7
9	Confecção de memorandos e ofícios	2	3,7
10	Encaminhamento de Amparo Legal	1	1,9
11	Conferir o histórico de integralização dos alunos que pretendem colar grau	1	1,9
12	Emissão de declarações	1	1,9
13	Inscrição no ENADE	1	1,9
14	Organizar a apresentação do curso nos eventos	1	1,9
15	Organizar a documentação do colegiado	1	1,9
16	Recepção de calouros	1	1,9
17	Registrar as atividades complementares dos alunos	1	1,9

Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente, a Secretaria Única de Graduação (SUGrad) atende às demandas dos alunos, dos coordenadores, dos professores, e do público em geral, numa grande variedade de atividades. Na SUGrad, estão lotados nove servidores técnico-administrativos efetivos, distribuídos nos cargos de Assistente em Administração, Técnico em Assuntos Educacionais, Secretário Executivo e Pedagogo, com capacidade de realizarem as tarefas descritas na Tabela 06.

É extremamente importante que haja, nas instituições de ensino, pessoas e/ou setores com a função de administrar, dirigir e coordenar um curso superior, para que o processo de transformação do conhecimento em condutas pessoais e profissionais significativas para a sociedade – que é o papel fundamental de uma universidade – aconteça de forma efetiva e satisfatória; e essa responsabilidade é das coordenações de curso, que além da função pedagógica, tem também função administrativa, com a busca de eficiência dos meios de trabalho, a fim de garantir um ensino de qualidade (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

A fim de auxiliar os coordenadores de cursos de graduação da Ufes, a Pró-Reitoria de Graduação – PROGrad elaborou o Manual do Coordenador de Curso, contendo as principais atividades rotineiras dos Colegiados de curso e a regulamentação específica de cada atividade, baseado na Resolução 11/87 CEPE, que estabelece normas de funcionamento dos colegiados de curso de graduação, definindo as atribuições do Colegiado e as competências do Coordenador (UFES, 2018).

Na intenção de contribuir para uma melhor gestão das atividades de administração dos cursos de graduação, o manual descreve as tarefas rotineiras do coordenador e sugere outras, conforme a seguir:

Dentre as tarefas rotineiras dos coordenadores de curso de graduação estão:

- Presidir reuniões do colegiado: ordinariamente, uma vez por mês;
- Participar de Reuniões da Câmara de Graduação: uma vez por mês;
- Solicitar oferta de disciplinas: ao final de cada período letivo elaborar planilhas, por departamento, contendo códigos das disciplinas e número de vagas necessário, acompanhar o processo de oferta para certificar-se de que cada departamento realmente atendeu à solicitação de oferta prevista pelo Colegiado;
- Elaborar grupo de horários: para matrícula de alunos ingressantes (primeiro período);
- Matrícula: solicitar abertura de novas vagas no ajuste de matrícula, e realizar a matrícula de alunos (aplicação do artigo 17 da Resolução 58/2008 CEPE);
- Acompanhar o rendimento dos alunos: acompanhar a situação do aluno que se encontra defasado da grade curricular do curso; compete ao colegiado opinar sobre o desligamento de alunos em situação crítica (ADA);
- Colação de Grau: o coordenador deve dar atenção especial às matrículas dos alunos finalistas, verificar sempre seus históricos para detectar alguma pendência em tempo hábil; verificar se os alunos que solicitaram colação de grau estarão efetivamente aptos a colar grau e informar quando não for possível; estar presente à solenidade de colação de grau;
- Avaliar, no âmbito do Colegiado, os requerimentos de aproveitamento de estudos/dispensa de disciplinas dos alunos;
- Encaminhar alterações curriculares do curso: alterações de pré-requisito, periodização, carga horária etc;
- Tomar providências cabíveis quando o curso for avaliado sobre as condições de oferta pelo INEP/MEC.

Dentre as tarefas sugeridas pelo manual ao coordenador de curso estão:

- Realização de reuniões com os professores do curso antes do início de cada semestre para discussão dos planos de ensino das disciplinas;
- Realização de reuniões para os docentes e discentes de cada módulo do curso, no primeiro dia de aula, para anunciar aos docentes a sala alocada para cada turma;

- Levantamento junto aos registros acadêmicos da frequência dos índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações com o intuito de acompanhar o desempenho do discente;
- Levantamento junto aos docentes dos níveis de facilidades e dificuldades encontradas na administração das aulas;
- Promoção de reuniões com profissionais da área, dos setores público e privado da região;
- Realização sistemática de reuniões com os representantes estudantis em conjunto com os líderes de cada período do curso;
- Realização de avaliações sistemáticas do desempenho docente e discente, tanto de cunho quantitativo quanto qualitativo;
- Revisão sistemática do projeto pedagógico do curso como um todo com a participação dos segmentos envolvidos no processo, tanto no âmbito interno como externo;
- Revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos usados pelo curso;
- Revisão dos meios de comunicação utilizados para os públicos internos e externos;
- Organização de atividades extracurriculares para promover a integração do corpo docente e discente, bem como, para complementar a aprendizagem dos alunos;
- Realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período no final do semestre.

Muitas dessas atividades não são desenvolvidas integralmente pelas coordenações do *Campus* de Alegre, principalmente as relacionadas nas atividades sugeridas pela PROGrad, pois a atual estrutura organizacional do campus não proporciona eficientemente a realização dessas atividades por parte dos coordenadores.

Como proposta deste trabalho, estão listadas a seguir as atividades atualmente realizadas na SUGrad, separadas em atividades que continuariam a ser desenvolvidas na SUGrad (Quadro 2), no atendimento específico aos alunos, e em atividades que passariam a ser desenvolvidas na SUCol (Quadro 3), no atendimento exclusivo aos coordenadores de colegiado de curso de graduação.

Quadro 3: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Graduação – SUGrad / Campus de Alegre.

ROTINA	DESCRIÇÃO
Agendamento/Alteração de salas de aula/laboratórios	Recebimento por e-mail de agendamento/alteração, feito utilizando o Google drive, através do portal alegre.ufes.br
Amparo legal/ gestante 1	Orientação, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento ao Sasas/ <i>Campus</i> de Alegre
Amparo legal/ gestante 2	Após deferimento do Sasas, encaminhamento aos Departamentos para ciência e devidas providências
Aproveitamento de disciplina obrigatória	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Aproveitamento de disciplina eletiva	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Atendimentos a alunos para sanar dúvidas	Orientação sobre diversas dúvidas dos alunos
Atestados, certidões e declarações para alunos	Confecção de atestados, certidões e declarações para alunos
Atestado médico	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento aos departamentos para ciência dos professores
Atividades complementares	Recebimento, protocolização e encaminhamento à SUCol para registro no SIE
Certificados de eventos realizados pelos cursos	Providenciar a entrega de certificados aos alunos sempre que necessário
Colaço de Grau	Protocolização, conferência dos documentos, encaminhamento à ProGrad, e envio da relação dos nomes e e-mail dos formandos para as Direções de Centro
Convênio de estágio empresa/instituição x UFES	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e Encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad. Após convênio firmado, encaminhamento de ofício à empresa ou instituição concedente
Correspondências e documentos internos (malote)	Recebimento e encaminhamento de documentos pelo malote
Desligamento de curso (facultativo)	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à ProGrad/Ufes

Entrega de Identidade estudantil	Providenciar a entrega das carteirinhas de estudante aos alunos ao longo do ano
Extrapolamento de carga horária	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Formulário de Aplicação do artigo 17 da Resolução 58/2008 (antiga 3ª etapa)	Recebimento, conferência e protocolização, encaminhamento à SUCol
Informações e formulários no site	Sempre que necessário, providenciar inclusão/alteração de informações e formulários no site da SUGrad
Matrícula	Realização de matrícula presencial de novos alunos
Organização da Secretaria	Solicitar material de expediente, abrir chamado para manutenção de equipamentos e manutenção da área física da secretaria
Processo Seletivo de Vagas Surgidas (PSVS)	Informar, sanar dúvidas dos alunos e divulgar a publicação do edital
Quebra de pré-requisito	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Recepção de calouros	Auxiliar a comissão de recepção de calouros semestralmente
Retificação de dados cadastrais	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Retificação de histórico escolar	Protocolização do requerimento e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Solicitação de diploma	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Termo aditivo/ rescisão de estágio	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad/Ufes
Termo de compromisso de estágio 1	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad/Ufes
Termo de compromisso de estágio 2	Recebimento, conferência, entrega dos termos aos alunos
Trancamento de curso	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Colegiados – SUCol / Campus de Alegre.

ROTINA	DESCRIÇÃO
Acompanhamento de Desenvolvimento Acadêmico (ADA)	Acompanhamento das ações de ADA (Plano de Acompanhamento de Estudos – PAE e Plano de Integralização Curricular – PIC), conforme Resolução nº68/2017-CEPE
Agenda de reuniões dos colegiados	Agendar o local, dia e horário das reuniões de colegiado
Aproveitamento de disciplina obrigatória	Recebimento, análise e parecer, e encaminhamento à Seção de Arquivo e Registro Escolar – Sare/Prograd
Aproveitamento de disciplina eletiva	Recebimento, análise e parecer, e encaminhamento à Seção de Colação de Grau/Prograd
Atividades Complementares	Lançamento das atividades complementares dos alunos no SIE
Arquivos	Manter organizado os arquivos dos Colegiados de Curso (atas, convocações, resoluções, processos referentes ao ADA, entre outros)
Correspondências e documentos internos (malote)	Recebimento e encaminhamento de documentos pelo malote
Critérios/normas de estágio, de quebra de pré-requisito e de extrapolamento de carga horária por curso	Acompanhamento e atualização, quando necessário
Demanda/O oferta de disciplina	Assessorar os Colegiados na oferta e na reprogramação de oferta de disciplina, quantificar a demanda de disciplinas a serem solicitadas aos departamentos a cada semestre letivo
Desligamento de curso conforme artigo 11 da Resolução 68/2017	Abertura de processo, e encaminhamento à ProGrad/Ufes de processos de alunos desligados pelos colegiados
Documentos	Confecção de atestados, certidões e declarações para coordenadores, subcoordenadores e membros de colegiado
Eleição/Dispensa de coordenador e subcoordenador	Protocolar e instruir processo de nomeação ou dispensa de coordenador e subcoordenador de colegiado do curso e dar encaminhamento
ENADE	Articulação das reuniões/treinamento de ENADE junto às Coordenações

Escaninho	Manter organizado o escaninho dos Colegiados de Cursos
Eventos	Auxiliar na organização da Semana do Conhecimento e Jornada Científica, e demais eventos referentes aos cursos
Extrapolamento de carga horária	Recebimento, análise e parecer, e registro no sistema
Formulário de Aplicação do artigo 17 da Resolução 58/2008 (antiga 3ª etapa)	Recebimento e lançamentos dos devidos registros no sistema
Grupos de horários	Auxiliar na digitação de grupos de horários (calouros).
Horário de aula	Auxiliar na marcação de horários de aulas e reserva de salas a cada semestre letivo
Informações	Prestar informações acadêmicas e administrativas aos Coordenadores de Cursos
Memorandos	Confecção e encaminhamento de memorandos diversos dos colegiados de curso
Organização da Secretaria	Solicitar material de expediente, chamado para manutenção de equipamentos e manutenção da área física da secretaria
PPC de curso	Alterações curriculares de Projeto Pedagógico de curso (equivalência de disciplinas, alterações de pré-requisitos, etc)
Quebra de pré-requisito	Recebimento, análise e parecer, e registro no sistema
Reuniões das Câmaras Locais de Graduação	Redigir e encaminhar convocação, secretariar as reuniões, confeccionar ata, dar encaminhamento aos documentos relativos à reunião, emitir excertos de ata
Reuniões de Colegiado de curso	Redigir e encaminhar convocação de reuniões ordinárias e extraordinárias, secretariar as reuniões, confeccionar a ata, dar encaminhamento aos documentos relativos à reunião, emitir excertos de ata
Substituição de membros de colegiado	Manter atualizado as composições de membros dos colegiados; encaminhar memorando aos departamentos solicitando substituição quando necessário
Reuniões de Núcleo Docente Estruturante – NDE	Participar e secretariar as reuniões de NDE

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que, na estrutura organizacional, atual todas essas rotinas são realizadas na SUGrad, e muitas delas são exercidas pelos próprios coordenadores de curso, enquanto que a maioria poderia ser desenvolvida por um servidor técnico-administrativo. Alguns coordenadores precisam executar tarefas que poderiam ser realizadas por um servidor técnico-administrativo devido ao grande número de atendimentos a alunos e a pouca quantidade de servidor para atender, tanto aos alunos quanto aos colegiados, principalmente, em épocas em que há muita demanda de trabalho, como nas etapas de matrículas. Muitas vezes, o coordenador de curso, ao entrar na SUGrad, encontra todos os servidores ocupados no atendimento a alunos e precisa aguardar para que sua demanda seja atendida.

Não há a estrutura de secretaria de colegiados no *Campus* de Alegre, e a SUGrad atende, concomitantemente, a demanda dos alunos e todas as demandas de colegiados de cursos. Diferentemente do *Campus* Goiabeiras, onde há a PROGrad, para atendimento às demandas dos alunos e os colegiados de curso, separadamente, para atendimento às coordenações.. Geralmente, o atendimento aos coordenadores de curso é mais demorado, por se tratar de assuntos que demandam mais raciocínio e tempo, como confecção de uma ata ou instrução de processo de PPC, por exemplo.

A SUCol, além das demandas citadas no quadro 3, poderia funcionar como um núcleo pedagógico para auxiliar os coordenadores dos cursos de graduação, como um elo entre o *Campus* de Alegre e a Pró-Reitoria de Graduação no que diz respeito aos assuntos acadêmicos, também como um suporte aos novos docentes, que muitas vezes, quando têm dúvidas não sabem a qual setor recorrer, já que os departamentos, nos quais estão lotados, é um setor administrativo e não acadêmico.

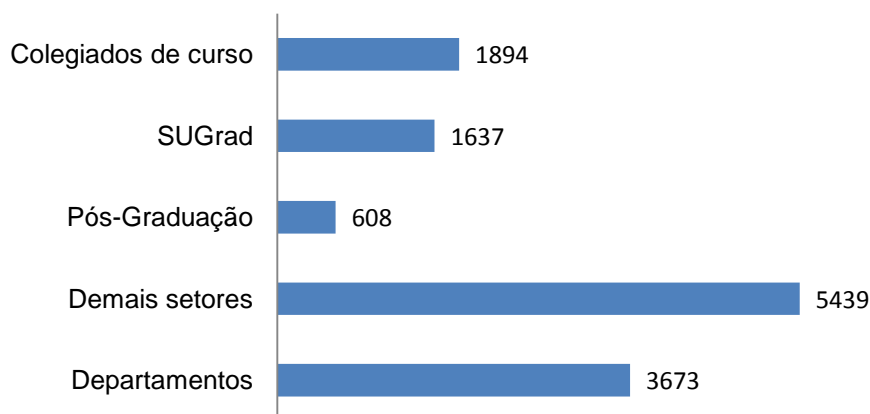
Desta forma, as instituições de ensino precisam buscar alternativas para melhorar a eficiência e eficácia na sua gestão, pois conforme Colombo e Rodrigues (2011), o futuro do ensino superior é marcado em todo o mundo pelas ações dos formadores de políticas públicas, dos organismos reguladores, dos empregadores e das instituições públicas e privadas do setor educacional. E à frente disso está a necessidade de associar técnicas que vão garantir a eficácia do ensino e a administração eficiente dos recursos que levam os alunos a resultados esperados.

A fim de demonstrar a demanda de serviços executados pela SUGrad e pelos Colegiados de Curso em relação aos demais setores do *Campus*, foi feito um



levantamento, através do SIE, relatório nº 03.02.06 “Abertura de processos e protocolados”, de todos os processos e protocolados de todos os setores do *Campus*, no período de janeiro a dezembro de 2017, conforme Figura 13.

Figura 13: Quantitativo de protocolados e processos do *Campus* de Alegre, em 2017.



Fonte: Sistema de Informações para o Ensino – SIE, 2017.

Oitem “Pós-Graduação” engloba oito programas de pós-graduação: Ciência e Tecnologia de Alimentos, Ciências Florestais, Ciências Veterinárias, Engenharia Química, Genética e Melhoramento, Produção Vegetal, Agroquímica, Ensino, Educação Básica e Formação de Professores.

Oitem “Departamentos” engloba doze departamentos: Agronomia, Ciências Florestais e da Madeira, Engenharia Rural, Engenharia de Alimentos, Medicina Veterinária, Zootecnia, Biologia, Computação, Farmácia e Nutrição, Geologia, Matemática Pura e Aplicada, Química e Física.

O item “Demais setores” engloba as Secretarias dos Centros, a Gerência de Áreas Experimentais, o Hospital Veterinário, a Subprefeitura, a Biblioteca Setorial Sul, a Seção de Gestão de Restaurante, o Departamento de Suporte Administrativo (Divisão de Licitação, Seção de Contabilidade, Seção de Compra Direta, Seção de Materiais e Seção de acompanhamento patrimonial), o Departamento de Suporte à Gestão (Seção de Acompanhamento Orçamentário, Seção de Tecnologia da Informação, Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social, Seção de Gestão de Pessoas).

Somando-se a quantidade documentos protocolados pela SUGrad e pelos colegiados de curso no ano de 2017 tem-se o total de 3.531 documentos que foram protocolados, instruídos e encaminhados pelos servidores lotados na SUGrad, que eram em seis até o mês de setembro. Proporcionalmente aos demais setores é

muita demanda de trabalho para apenas um setor. Importante ressaltar que na SUGrad há muitos atendimentos diários que não são registrados em protocolos, como atendimentos telefônicos, por e-mail e presencial, confecções de atas, excertos e memorandos, atendimento a solicitações de agendamento de salas e auditório, matrículas, entrega de carteirinha estudantil e de certificados diversos, e outros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto, o coordenador de curso é cobrado pela captação de alunos, pelo ensino, pela evasão, pelos conceitos positivos nas avaliações do Ministério da Educação (MEC), no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), e pela integração professor-aluno. E muitas vezes, essa cobrança acontece sem que se dê instrumentos de gestão, devidas informações e suporte para que o professor possa gerir com eficiência o curso ao qual coordena.

Muitos acreditam que a principal função do coordenador é de natureza pedagógica, porém, na prática, sua rotina de carga horária insuficiente o ocupa quase que integralmente em atividades administrativas. Nesse sentido, podem ser apontadas alternativas que facilitem o trabalho dos coordenadores, deixando-os com tempo suficiente para o trabalho inerente à coordenação, como acompanhar o rendimento dos alunos, principalmente aqueles repetentes que precisam de orientação para que consigam concluir o curso dentro do prazo, e delegando atribuições burocráticas a servidores técnico-administrativos com competência a auxiliá-lo eficientemente para o bom desenvolvimento do curso.

Porém, atualmente, no *Campus* de Alegre não existe um setor específico para o atendimento aos dezessete colegiados de curso. Há uma Secretaria Única de Graduação (SUGrad) onde são atendidos os alunos, os coordenadores de curso, os professores, e o público em geral, que muitas vezes buscam informações sobre cursos, sobre a instituição, sobre os alunos, entre outros; este setor na verdade pode ser considerado como o “coração do *Campus*”. Essa rotina de atendimentos da SUGrad/ *Campus* de Alegre diferencia da do *Campus* Goiabeiras, onde há a PROGrad para atendimento a alunos e público externo em geral, e há também os colegiados dos cursos separadamente, para atender aos coordenadores.

Desta forma, a proposta deste trabalho, que é a de implementação de uma Secretaria Única de Colegiados (SUCol) para atendimento exclusivo aos coordenadores tanto em questões administrativas quanto pedagógicas contribuirá para maior eficiência e eficácia dos processos acadêmicos, pois os servidores ali lotados poderão dedicar mais tempo e conhecimento nos assuntos referentes aos colegiados, como estudo dos PPCs e resoluções específicas, visto que é muito grande a variedade de assuntos e atividades executadas pelos servidores atualmente lotados na SUGrad. Além do mais, a quantidade de servidores não é suficiente proporcionalmente à quantidade de alunos e cursos do *Campus*, e, por

maior esforço que façam, às vezes não conseguem atender, satisfatoriamente, os colegiados.

Esta pesquisa procurou demonstrar a percepção dos atuais coordenadores sobre a implementação da SUCol no *Campus* de Alegre, e notou-se que quase todos são favoráveis, alguns são favoráveis a que cada colegiado tenha o seu próprio secretário. Isso demonstra o sentimento de carência de suporte administrativo dedicado aos colegiados na atual estrutura. E acredita-se que os alunos serão diretamente beneficiados com essa mudança organizacional pois os coordenadores poderão dedicar-se mais às questões pedagógicas e acadêmicas, ou seja, a assuntos relacionados à vida acadêmica dos alunos.

Como produto técnico, este trabalho apresenta a proposta de implementação da SUCol com a rotina operacional de trabalho a ser desenvolvido nesse novo setor, separadamente das atividades da SUGrad, ficando esta última dedicada ao atendimento aos quase três mil alunos do *Campus*.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, C. M. **Fundamentos da Administração Pública e Novos Modelos de Gestão em Saúde**. In: MOYSÉS, S. J.; GOES, P. S. A de. (Org.). Planejamento, Gestão e Avaliação em Saúde Bucal. São Paulo: Artes Médicas, 2009.p.83-92. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XNT0EN5JRgEC&oi=fnd&pg=PP5&dq=Planejamento,+Gest%C3%A3o+e+Avalia%C3%A7%C3%A3o+em+Sa%C3%BAde+Bucal&ots=kBHFBj8nGy&sig=YI6\\_jB8HWIApjJ4hRtVhDj4RwkY#v=onepage&q=Planejamento%2C%20Gest%C3%A3o%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20em%20Sa%C3%BAde%20Bucal&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XNT0EN5JRgEC&oi=fnd&pg=PP5&dq=Planejamento,+Gest%C3%A3o+e+Avalia%C3%A7%C3%A3o+em+Sa%C3%BAde+Bucal&ots=kBHFBj8nGy&sig=YI6_jB8HWIApjJ4hRtVhDj4RwkY#v=onepage&q=Planejamento%2C%20Gest%C3%A3o%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20em%20Sa%C3%BAde%20Bucal&f=false)>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- ARRETCHE, M. T. S. **Tendências no estudo sobre avaliação**. In: RICO, E. M. (Org.). Avaliação de Políticas Sociais: Uma Questão em Debate. São Paulo: Cortez, 1998, p.29-49. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/tendencias-no-estudo-sobre-avaliacao-marta-arretche.html>>. Acesso em: 04 jun. 2017.
- BARBOSA, M. A. C; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. Teoria e Prática em Administração, v.4, n. 2, 2014, p.131-154. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114717/2013135%20%20O%20professor-gestor%20em%20universidades.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- BARREIROS, M.G.; GODOY, V.A. **A Gestão de um curso superior: Desafios ou frustrações?** *Revista Científica Intraciência*, ano 3, n. 3, p. 61-85, 2011. Disponível em: <[http://uniesp.provisorio.ws/fagu/revista/downloads/edicao32011/ensaio2\\_GestaoCursoSuperior.pdf](http://uniesp.provisorio.ws/fagu/revista/downloads/edicao32011/ensaio2_GestaoCursoSuperior.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- BIAZZI, M. R. Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 177 p. São Paulo: 2007. Dissertação (Mestrado – Área de concentração: Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/en.php>> Acesso em: 25 maio 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional n. 19**, de 04 de junho de 1998. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil, Brasília, 5 jun. 1998. Seção 1, p. 1. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)> Acesso em: 20 abr. 2017.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Manual de Verificação in loco das condições institucionais**. Brasília, setembro de 2002.

Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Manual1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

CAMARGO, F. de O., GUIMARÃES, K. M. S. O Princípio da Eficiência na Gestão Pública. **Revista CEPPG – CESUC – Centro de Ensino Superior de Catalão**, Ano XVI, n. 28, 1º Semestre/2013. Disponível em: <[http://www.portalcatalao.com/painel\\_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf](http://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2017.

CARDOSO, W.M.. Serviço Educacional: o que os coordenadores de cursos devem saber, primariamente. **Revista Gestão Universitária**. 22. ed., 2003. ISSN 1984-3097. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/servico-educacional-o-que-os-coordenadores-de-cursos-devem-saber-primariamente>>. Acesso em: 18 maio 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FERLIE, E. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999. 468p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) EAESP/FGV: Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas. São Paulo, 2009.

GONÇALVES, M. L.; BALDIN, N.; ZANOTELLI, C. T.; CARELLI, M. N.; FRANCO, S. C. **Fazendo pesquisa: do projeto à comunicação científica**. 4. ed. Joinville: Univille, 2014. 120 p.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 10 maio 2017.

KETTL, D. F. A Revolução Global: Reforma da Administração do Setor Público. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 75-121.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

LAVOR, J.F., 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**,

2015. Disponível em:

<<https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/viewFile/2887/3104>>. Acesso em: 27 maio 2018.

MARQUESIN, D. F. B.; PENTEADO, A. F.; BAPTISTA, D. C. O coordenador de curso da Instituição de Ensino Superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, v. 11, n. 12, 2015. Disponível em:

<<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/1917>> Acesso em: 13 jun. 2017.

MORAES, A. de. **Direito constitucional**. 13. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34626712/Alexandre\\_de\\_Moraes\\_-\\_Direito\\_Constitucional\\_-\\_LIVRO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496261595&Signature=SxVGYvSWFTVR9mEH5LY5FcwXVQg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDIREITO\\_CONSTITUCIONAL.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34626712/Alexandre_de_Moraes_-_Direito_Constitucional_-_LIVRO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496261595&Signature=SxVGYvSWFTVR9mEH5LY5FcwXVQg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDIREITO_CONSTITUCIONAL.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

NUNES, L. R. **A organização da secretaria acadêmica frente à implantação dos cursos do Reuni no Centro de Ciências Agrárias da Ufes**. 2009. 47 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Administrativa na Educação) Escola Superior Aberta do Brasil. Vila Velha, ES, 2009.

OLIVEIRA, V.C.S. Modelos de Administração Pública. In SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. dos; DAVID, M. V. **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Ed. UFJF, 2013. p.09-34. Disponível em: <[http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao\\_publica\\_contemporanea.pdf](http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

PALMEIRAS, J. B.; SZILAGYI, R. S. **Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES**. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26146>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. DVS, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=xGqwDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Pascarelli+2011&ots=dPHnyg3gug&sig=3VXIt-YeDd8LJltOjTGNmiGv7ak#v=onepage&q=Pascarelli%202011&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=xGqwDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Pascarelli+2011&ots=dPHnyg3gug&sig=3VXIt-YeDd8LJltOjTGNmiGv7ak#v=onepage&q=Pascarelli%202011&f=false)>. Acesso em: 26 abr. 2017.

PENA, C. R. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 83-106, mar. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552008000100005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000100005&lang=pt)>. Acesso em: 03 jun. 2017.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, L. C. B. (Org); SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 237-270.

SABADIA, J. A. B.; O papel da coordenação de curso – A experiência no ensino de graduação em geologia, na Universidade Federal do Ceará. *Revista de Geologia*, Fortaleza, v. 11, p. 23-29, 1998. Disponível em: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:VROQR7TcBscJ:scholar.google.com/+REVISTA+DE+GEOLOGIA,+1998,+Vol.+11:+23-29&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:VROQR7TcBscJ:scholar.google.com/+REVISTA+DE+GEOLOGIA,+1998,+Vol.+11:+23-29&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>. Acesso em 02 jul. 2018.

SANTOS, Y. D.; CARVALHO, J. R. M.; BARBOSA, M. de F. N. Análise da eficiência dos gastos com educação no ensino fundamental nos municípios do Seridó Potiguar. *Revista Ambiente Contabil*, v. 8, n. 2, p. 287, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7363/6405>>. Acesso em 03 jun. 2017.

SUDAN, A. M. **Coordenador de curso de graduação na UFSCAR**: um gestor educacional? 2010. 142 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública) Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, 2010. Disponível em: <[http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/MONOGRAFIA\\_ESPEC\\_ALESSANDRA\\_SUDAN.pdf](http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/MONOGRAFIA_ESPEC_ALESSANDRA_SUDAN.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

UFES, 1987. Resolução 11/87 CEPE. Disponível em: <[http://www.direito.ufes.br/sites/direito.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_11.1987\\_funcionamento\\_do\\_collegiado\\_atribuicoes.pdf](http://www.direito.ufes.br/sites/direito.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_11.1987_funcionamento_do_collegiado_atribuicoes.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2018.

\_\_\_\_\_, 2005. **Resolução 44/2005CUn**. Disponível em: <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_44\\_2005.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_44_2005.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

\_\_\_\_\_, 2007. **Resolução 38/2007CUn**. Disponível em: <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_38.2007.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_38.2007.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

\_\_\_\_\_, 2008. Resolução 58/2008 CEPE. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-582008-cepe>>. Acesso em 23 maio 2018.

\_\_\_\_\_, 2015. **Resolução 44/2015CUn**. Disponível em: <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no.\\_44.2015\\_-\\_atualizada.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no._44.2015_-_atualizada.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

\_\_\_\_\_, 2016a. **Resolução 007/2016 CD-CCA**. Disponível em: <[http://alegre.ufes.br/sites/alegre.ufes.br/files/resolucao\\_no.\\_007\\_2016\\_-\\_cd\\_-\\_regimento\\_sugrad.pdf](http://alegre.ufes.br/sites/alegre.ufes.br/files/resolucao_no._007_2016_-_cd_-_regimento_sugrad.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

\_\_\_\_\_, 2016b. **Resolução 54/2016CUn**. Disponível em <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no.\\_54.2016\\_-\\_alt.\\_da\\_res.\\_44.2015.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no._54.2016_-_alt._da_res._44.2015.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2017.

\_\_\_\_\_, 2018. **Manual do Coordenador**. Disponível em: <<http://prograd.ufes.br/sites/prograd.ufes.br/files/field/anexo/Manual%20do%20Coordenador.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2018.



VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BATISTELA JUNIOR, Z.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista da Administração Pública**. 2010, v. 44, n.1, p. 31-53. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6913>>. Acesso em: abr. 2018.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice A: Questionário**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**A implementação da Secretaria Única de Colegiado (SUCol) como contribuição para maior eficiência e eficácia dos processos de gestão acadêmica**”, conduzida pela mestranda Aline Carvalho Machado Nunes, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

O objetivo desta entrevista é avaliar a percepção dos coordenadores de colegiados de curso sobre a implementação da Secretaria Única de Colegiados – SUCol no *Campus* de Alegre, um setor especializado no atendimento e auxílio ao trabalho dos coordenadores de colegiados de curso de graduação e como será a eficiência desta nova estrutura nos processos acadêmico-administrativos. Além de elencar as atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso na atual estrutura da universidade, e destacar quais dessas atividades poderiam ser realizadas por servidores técnico-administrativos ou com seu auxílio.

Sua participação nessa pesquisa consistirá em responder a uma entrevista, composta de 21 questões, relacionadas às atividades desempenhadas pelos coordenadores de colegiados de curso nesta Instituição.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados de forma individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Sua participação será muito importante para a proposta de implementação de um novo setor no *Campus* de Alegre, bem como estruturação do setor já existente, a fim de garantir maior eficiência e eficácia aos processos acadêmicos.

Desde já, agradeço sua participação.

Aline Carvalho Machado Nunes – Mestranda em Gestão Pública  
Prof. Dr. Wendel Sandro de Paula Andrade – Orientador

1- Coordenador(a) do colegiado do curso de:

- Agronomia
- Ciências Biológicas – Bacharelado
- Ciências Biológicas – Licenciatura
- Ciência da Computação
- Engenharia de Alimentos
- Engenharia Florestal
- Engenharia Industrial Madeireira
- Engenharia Química
- Farmácia
- Física – Licenciatura
- Geologia
- Matemática – Licenciatura
- Medicina Veterinária
- Nutrição
- Química – Licenciatura
- Sistemas de Informação
- Zootecnia

2- Há quanto tempo você atua como docente na Ufes?

- menos de 2 anos
- de 2 a 5 anos
- de 5a 10 anos
- mais de 10 anos

3- Há quanto tempo exerce a função de coordenador de colegiado de curso nesta Instituição?

- menos de 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- mais de 2 anos

4- Já foi coordenador de colegiado de curso antes?

- Não. Esta é a primeira vez.
- Sim, em outra instituição.

- Sim, na Ufes mesmo.
- Sim. Na Ufes e também em outra instituição.
- 5- Qual foi a sua motivação para assumir a função de coordenador de colegiado de curso?
- 6- Na sua opinião, qual seria o tempo ideal para o mandato de coordenador de curso?
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- outro. \_\_\_\_\_
- 7- Você se sente sobrecarregado nessa função? Se sim, por quê?
- sim       não       um pouco
- 8- Quais dificuldades você encontra como coordenador de colegiado de curso na atual estrutura? Marque as três principais.
- interação com a Prograd / dificuldade de acesso.
- não ter um secretário do curso para executar tarefas burocráticas.
- falta de tempo para analisar o Projeto Pedagógico do Curso, propor as devidas alterações e manter atualizado o currículo do curso.
- falta de tempo para analisar o desempenho acadêmico dos alunos e cumprir a Resolução 38/2016 (ADA).
- Acesso/ conhecimento das resoluções e rotinas acadêmicas.
- Interação com os departamentos envolvidos com o curso.
- Instalações físicas e equipamentos insuficientes/precários.
- Programar a demanda de disciplinas a cada semestre letivo.
- Confecção de horários e alocação das disciplinas nas salas de aula.
- Outro. \_\_\_\_\_
- 9- O que poderia ser feito para facilitar o trabalho do coordenador de curso na Ufes/Campus de Alegre?

- 10-O que a Instituição poderia fazer para melhorar o apoio dedicado às coordenações de colegiado de curso do *Campus* de Alegre?
- 11-Cite algumas atribuições/ atividades que você exerce enquanto coordenador de curso, e que acredita ser possível realizar apenas por você ou pelo subcoordenador do curso.
- 12-Cite algumas atribuições/ atividades que você exerce enquanto coordenador de curso, e que poderiam ser realizadas **com o auxílio** de um servidor técnico-administrativo.
- 13-Cite algumas atribuições/ atividades que você exerce enquanto coordenador de curso, e que poderiam ser realizadas por um servidor técnico-administrativo.
- 14- Você é favorável à implementação da SUCol independente da SUGrad, conforme proposta deste trabalho?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Outro
- 15- Você acha que o colegiado seria mais eficiente com estrutura de SUCol? Se sim, em que seria mais eficiente?
- 16- Com a estrutura SUCol (servidores técnico-administrativos auxiliando administrativa e pedagogicamente apenas os coordenadores de curso), qual (quais) benefício(s) teria(m) os coordenadores, os alunos e a Instituição?
- 17-Você sente falta de apoio administrativo no desempenho das atividades burocráticas da função de coordenador de colegiado de curso? Em que esse apoio poderia melhorar?

18-Você acredita que um servidor técnico-administrativo poderia auxiliar melhor o coordenador de curso também nas questões pedagógicas, atendimento/orientação aos alunos?

( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei

19-Em média, quantos alunos você atende, presencialmente, num semestre letivo?

20- Indique os três principais assuntos abordados pelos alunos à coordenação de curso.

- ( ) Etapas de matrícula
- ( ) Estágio supervisionado
- ( ) ADA – Acompanhamento de Desenvolvimento acadêmico: PAE e PIC
- ( ) Aproveitamento de disciplinas
- ( ) Quebra de pré-requisito
- ( ) Extrapolamento de carga horária
- ( ) Reclamação de professor
- ( ) Outro. \_\_\_\_\_

## Apêndice B – Produto técnico resultante da dissertação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

### PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

<b>Proponente:</b>	<b>Aline Carvalho Machado Nunes</b>
<b>Matrícula:</b>	<b>2016230049</b>

<b>Título:</b>	<b>A IMPLEMENTAÇÃO DA SECRETARIA ÚNICA DE COLEGIADOS (SUCoI) COMO CONTRIBUIÇÃO PARA MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO ACADÊMICA</b>
----------------	---

<b>Instituição:</b>	<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>
<b>Alegre/ES - 2018</b>	

<b>PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA – DADOS DO PROPONENTE</b>		
<b>NOME:</b> Aline Carvalho Machado Nunes		
<b>DATA DA TITULAÇÃO:</b>		
<b>NACIONALIDADE:</b> Brasileira	<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	
<b>ENDEREÇO RESIDENCIAL:</b> Rua José Rodrigues da Silva, 109		
<b>CIDADE:</b> Alegre	<b>ESTADO:</b> ES	<b>CEP:</b> 29500-000
<b>INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO:</b> Universidade Federal do Espírito Santo		
<b>DEPARTAMENTO:</b> Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul		
<b>CARGO:</b> Assistente em Administração		
<b>EMAIL PESSOAL:</b> aline.machado@hotmail.com		

### RESUMO

A fim de tornar mais ágil e eficiente a administração pública, o movimento da reforma administrativa, também conhecido como *New Public Management*, ocorreu em todo



o mundo, a fim de conceder aos serviços públicos maior eficiência e eficácia, e reduzir os custos; surgindo a necessidade de uma postura diferente por parte dos servidores públicos, fazendo com que melhorassem o atendimento à sociedade. Os servidores públicos devem agir conforme os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, constantes da Constituição Federal de 1988, e procurar desenvolver suas atividades de acordo com os conceitos de eficiência (fazer o certo mais rapidamente); de eficácia (atingir o objetivo); e de efetividade (proporcionar benefícios aos cidadãos). O presente trabalho foi desenvolvido a partir da preocupação com a qualidade das atividades desempenhadas pelos coordenadores de colegiados de curso de graduação da Ufes/*Campus* de Alegre, e de como essa qualidade afeta a vida acadêmica dos alunos, além da sobrecarga de atividades conferidas aos coordenadores numa estrutura em que não há um setor específico para atendê-los única e exclusivamente, auxiliando em atividades pedagógicas e administrativas. Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho é propor a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados – SUCol, sob o enfoque das atividades dos coordenadores de colegiados de curso e tramitação de demandas da comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre. Para isso, foram elencadas as atividades desenvolvidas pelas coordenações de curso, destacando quais delas poderiam ser desenvolvidas por um servidor técnico-administrativo ou com o seu auxílio. A metodologia empregada foi baseada em revisão bibliográfica e nas legislações vigentes no Brasil e, especificamente, na Ufes. A pesquisa é de natureza aplicada, pois se destina à busca de uma solução prática para um problema institucional, e terá como resultado a proposta de implementação e estruturação da SUCol. Como coleta de dados foi aplicado um questionário aos coordenadores dos dezessete colegiados de cursos de graduação do *Campus* e, dele, feita uma análise sobre as atribuições conferidas a eles e a melhor forma de funcionamento da SUCol. Com a finalidade de quantificar a demanda de serviços realizados pelos colegiados de curso, foi feita uma análise no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, enumerada a quantidade de protocolos oriundos dos mesmos e feita uma comparação com os demais setores, visando comparar a demanda de serviço entre os setores. O trabalho apontou que os coordenadores de curso estão carentes de assessoria pedagógica e administrativa devido ao reduzido número de servidores técnico-administrativos disponíveis para esse fim. Apresenta-se como produto técnico aplicável deste trabalho a proposta de

implementação de uma Secretaria Única de Colegiados – SUCol, como um setor exclusivo no atendimento aos coordenadores dos dezessete colegiados de curso do *Campus* de Alegre, bem como sua rotina administrativa, a fim de que os colegiados de curso possam contribuir, pedagogicamente, para o crescimento de seu curso e, conseqüentemente, da Universidade.

Palavras-chave: Reforma administrativa, qualidade, apoio pedagógico, Universidade.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são ocupadas por diversos atores que precisam ter conhecimentos de suas atividades, bem como capacidade de encaminhar soluções e propor mudanças, quando necessário, a fim de intervir de forma criativa e eficiente. E muitas vezes, a ideia de mudança causa resistência, seja por interesses pessoais, seja por barreiras administrativas na própria instituição. O fato é que as organizações precisam modernizar e tornar os processos mais ágeis, visto que são influenciadas por fatores internos e externos que as obrigam a melhorar a eficiência, fazendo o certo mais rapidamente; serem mais eficazes, atingindo o objetivo; e produzir efetividade, proporcionando benefícios aos cidadãos.

A sociedade tem procurado saber como estão sendo empregados os recursos destinados às universidades, fazendo com que as IES reflitam sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como têm empregado os recursos disponíveis, para que cada vez mais, descubram seu caráter social e percebam que é necessário conquistar pela eficiência, qualidade e credibilidade junto à sociedade. (VENTURINI et. al., 2010)

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), introduz o princípio de eficiência junto aos princípios da Administração Pública, estabelecendo que os objetivos devam ser atingidos de forma mais rápida e eficaz, aumentando a qualidade dos serviços e reduzindo os custos, surgindo a necessidade de uma postura diferente por parte dos servidores públicos, tornando-os comprometidos com os interesses da sociedade. Essa eficiência se contrapõe à lentidão, à omissão e ao descaso, que são até então características habituais em grande parte da Administração Pública no Brasil, e fazem com que a figura do servidor público fique condicionada a esses conceitos.

A busca pela eficiência no setor público e a revisão das atribuições do Estado marcaram a administração pública gerencial, embora alguns princípios do modelo

burocrático (como impessoalidade, meritocracia e fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos) tenham sido preservados. Desta forma, houve melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias, porém foi observada certa desproporção entre o discurso e a prática (OLIVEIRA, 2013). Assim, apesar de o modelo gerencial refletir a crise de governança do Estado, não o tornou mais acessível aos cidadãos.

Como as demais organizações, as instituições universitárias estão submetidas às mesmas exigências de eficiência e eficácia, e buscam prestar serviços com competência e qualidade. A gestão dos cursos universitários necessita de pessoas com competência para administrar suas funções; e uma dessas funções é a coordenação de colegiado de curso. As instituições de ensino superior devem valorizar e promover suporte aos coordenadores de curso, pois estes são os responsáveis em administrar, dirigir e coordenar os cursos de graduação. Dessa forma, é uma função muito importante para a efetivação de um ensino de qualidade; conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

A coordenação do colegiado de um curso é uma das funções mais importantes nas IES, visto que é responsável por essa qualidade tão exigida pela sociedade e tão sonhada pelos jovens que ingressam numa universidade. É importante ressaltar que à medida que sejam entendidas as funções do coordenador de curso, há que se ter consciência de que melhores condições de trabalho lhe devam ser proporcionadas.

Dessa forma, reforça-se a importância deste trabalho em contribuir em melhorias estruturais e pedagógicas junto às coordenações dos colegiados de cursos na Ufes/*Campus* de Alegre, no âmbito organizacional.

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA (Contexto do Problema)**

Coloca-se em questão, nesta pesquisa, a necessidade de melhoria no apoio administrativo e pedagógico aos coordenadores de colegiados de curso do *Campus* de Alegre, devido ao aumento do número de cursos de graduação oferecidos a partir de 2009. Até então havia apenas quatro cursos, e atualmente são ofertados dezessete cursos de graduação na Ufes/*Campus* de Alegre; sendo assim, somado às mudanças ocorridas na atual estrutura de seu funcionamento, a Secretaria Única de Graduação do *Campus* não teve aumento de seu efetivo de modo proporcional ao

aumento do número de alunos e de cursos, e nem melhorias organizacionais, o que implica em dificuldades da gestão acadêmica.

Pretende-se com esse trabalho refletir sobre possíveis propostas que poderiam repercutir em mudanças qualitativas de alguns aspectos da gestão acadêmica na Ufes/*Campus* de Alegre. E a priori, tem-se como premissa que a implementação da SUCol é condição necessária à obtenção das melhorias almejadas na gestão acadêmica neste *Campus*.

## **1.2 OBJETIVOS**

Objetivo geral: Propor a implementação de uma Secretaria Única de Colegiados, sob o enfoque das atividades dos coordenadores de colegiados de curso de graduação e tramitação de demandas da comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre.

Objetivos específicos: I- Elencar as atribuições/ atividades desenvolvidas pelas coordenações de colegiados de curso; II- Elencar as atribuições/ atividades desenvolvidas pela Secretaria Única de Graduação – SUGrad/ *Campus* de Alegre; III- Elencar quais das atividades desenvolvidas pelas coordenações poderiam ser desenvolvidas por um secretário ou com seu auxílio; IV- Propor um modelo de Secretaria Única de Colegiados com descrição das rotinas operacionais; V- Apresentar os benefícios de uma nova estrutura para os coordenadores, discentes e servidores técnico-administrativos.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa teve origem na preocupação com a qualidade das atividades desempenhadas pelos coordenadores de colegiados de curso de graduação da Ufes/*Campus* de Alegre, que têm relação direta com a vida acadêmica dos alunos, como essa qualidade poderia melhorar e também com a preocupação na sobrecarga de atividades conferidas aos coordenadores na atual estrutura organizacional do *Campus*.

De posse do conteúdo exposto, calcado da problemática que se apresenta e fundamentado em teoria que suporta discussão a respeito do tema, tem-se aqui uma indagação implícita, que agora evidenciada, traz consigo a questão central, norteadora deste trabalho:

– Como a implementação da Secretaria Única de Colegiados – SUCol, enquanto mudança organizacional a ser adotada na Ufes/*Campus* de Alegre, contribuirá para maior eficiência, eficácia e efetividade nos processos de gestão acadêmica?

## 2 APLICAÇÃO

A metodologia empregada foi baseada em revisão bibliográfica e nas legislações vigentes no Brasil e, especificamente, na Ufes. A pesquisa é de natureza aplicada, pois se destina à busca de uma solução prática para um problema institucional, e terá como resultado, se considerada viável, a proposta de implementação e estruturação da SUCol.

Como coleta de dados foi aplicado um questionário aos coordenadores dos dezessete colegiados de cursos de graduação do *Campus* e, dela, feita uma análise qualitativa sobre as atribuições conferidas a eles e a melhor forma de funcionamento da SUCol. Com a finalidade de quantificar a demanda de serviços realizados pelos colegiados de curso, foi feita uma análise no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, enumerada a quantidade de protocolos oriundos dos mesmos e feita uma comparação com os demais setores, visando demonstrar a necessidade de maior atenção à Secretaria Única de Graduação – SUGrad/Alegre.

## 3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se contribuir para a melhoria dos processos acadêmicos dos colegiados de curso de graduação do *Campus* de Alegre, apresentando a rotina administrativa de um novo setor a ser implementado, a Secretaria Única de Colegiados – SUCol, separadamente da Secretaria Única de Graduação – SUGrad.

Quadro 01: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Graduação – SUGrad / *Campus* de Alegre

ROTINA	DESCRIÇÃO
Agendamento/Alteração de salas de aula/laboratórios	Recebimento por e-mail de agendamento/alteração, feito utilizando o Google drive, através do portal alegre.ufes.br
Amparo legal/ gestante 1	Orientação, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento ao Sasas/ <i>Campus</i> de Alegre
Amparo legal/ gestante 2	Após deferimento do Sasas, encaminhamento aos Departamentos para ciência e devidas providências
Aproveitamento de disciplina obrigatória	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol

Aproveitamento de disciplina eletiva	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Atendimentos a alunos para sanar dúvidas	Orientação sobre diversas dúvidas dos alunos
Atestados, certidões e declarações para alunos	Confecção de atestados, certidões e declarações para alunos
Atestado médico	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento aos departamentos para ciência dos professores
Atividades complementares	Recebimento, protocolização e encaminhamento à SUCol para registro no SIE
Certificados de eventos realizados pelos cursos	Providenciar a entrega de certificados aos alunos sempre que necessário
Colaço de Grau	Protocolização, conferência dos documentos, encaminhamento à ProGrad, e envio da relação dos nomes e e-mail dos formandos para as Direções de Centro
Convênio de estágio empresa/instituição x UFES	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e Encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad. Após convênio firmado, encaminhamento de ofício à empresa ou instituição concedente
Correspondências e documentos internos (malote)	Recebimento e encaminhamento de documentos pelo malote
Desligamento de curso (facultativo)	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Entrega de Identidade estudantil	Providenciar a entrega das carteirinhas de estudante aos alunos ao longo do ano
Extrapolamento de carga horária	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Formulário de Aplicação do artigo 17 da Resolução 58/2008 (antiga 3ª etapa)	Recebimento, conferência e protocolização, encaminhamento à SUCol
Informações e formulários no site	Sempre que necessário, providenciar inclusão/alteração de informações e formulários no site da SUGrad
Matrícula	Realização de matrícula presencial de novos alunos

Organização da Secretaria	Solicitar material de expediente, abrir chamado para manutenção de equipamentos e manutenção da área física da secretaria
Processo Seletivo de Vagas Surgidas (PSVS)	Informar, sanar dúvidas dos alunos e divulgar a publicação do edital
Quebra de pré-requisito	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização, encaminhamento à SUCol
Recepção de calouros	Auxiliar a comissão de recepção de calouros semestralmente
Retificação de dados cadastrais	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Retificação de histórico escolar	Protocolização do requerimento e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Solicitação de diploma	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes
Termo aditivo/ rescisão de estágio	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad/Ufes
Termo de compromisso de estágio 1	Recebimento, conferência dos documentos, protocolização e encaminhamento à Divisão de Estágios/ProGrad/Ufes
Termo de compromisso de estágio 2	Recebimento, conferência, entrega dos termos aos alunos
Trancamento de curso	Protocolização, conferência dos documentos e encaminhamento à ProGrad/Ufes

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 02: Rotina Administrativa da Secretaria Única de Colegiados – SUCol / *Campus* de Alegre

ROTINA	DESCRIÇÃO
Acompanhamento de Desenvolvimento Acadêmico (ADA)	Acompanhamento das ações de ADA (Plano de Acompanhamento de Estudos – PAE e Plano de Integralização Curricular – PIC), conforme Resolução nº 68/2017-CEPE
Agenda de reuniões dos colegiados	Agendar o local, dia e horário das reuniões de colegiado
Aproveitamento de disciplina obrigatória	Recebimento, análise e parecer, e encaminhamento à Seção de Arquivo e Registro Escolar – Sare/Prograd
Aproveitamento de disciplina eletiva	Recebimento, análise e parecer, e encaminhamento à Seção

	de Colação de Grau/Prograd
Atividades Complementares	Lançamento das atividades complementares dos alunos no SIE
Arquivos	Manter organizado os arquivos dos Colegiados de Curso (atas, convocações, resoluções, processos referentes ao ADA, entre outros)
Correspondências e documentos internos (malote)	Recebimento e encaminhamento de documentos pelo malote
Critérios/normas de estágio, de quebra de pré-requisito e de extrapolamento de carga horária por curso	Acompanhamento e atualização, quando necessário
Demanda/O oferta de disciplina	Assessorar os Colegiados na oferta e na reprogramação de oferta de disciplina, quantificar a demanda de disciplinas a serem solicitadas aos departamentos a cada semestre letivo
Desligamento de curso conforme artigo 11 da Resolução 68/2017	Abertura de processo, e encaminhamento à ProGrad/Ufes de processos de alunos desligados pelos colegiados
Documentos	Confecção de atestados, certidões e declarações para coordenadores, subcoordenadores e membros de colegiado
Eleição/Dispensa de coordenador e subcoordenador	Protocolar e instruir processo de nomeação ou dispensa de coordenador e subcoordenador de colegiado do curso e dar encaminhamento
ENADE	Articulação das reuniões/treinamento de ENADE junto às Coordenações
Escaninho	Manter organizado o escaninho dos Colegiados de Cursos
Eventos	Auxiliar na organização da Semana do Conhecimento e Jornada Científica, e demais eventos referentes aos cursos
Extrapolamento de carga horária	Recebimento, análise e parecer, e registro no sistema
Formulário de Aplicação do artigo 17 da Resolução 58/2008 (antiga 3ª etapa)	Recebimento e lançamentos dos devidos registros no sistema
Grupos de horários	Auxiliar na digitação de grupos de horários (calouros).



Horário de aula	Auxiliar na marcação de horários de aulas e reserva de salas a cada semestre letivo
Informações	Prestar informações acadêmicas e administrativas aos Coordenadores de Cursos
Memorandos	Confecção e encaminhamento de memorandos diversos dos colegiados de curso
Organização da Secretaria	Solicitar material de expediente, chamado para manutenção de equipamentos e manutenção da área física da secretaria
PPC de curso	Alterações curriculares de Projeto Pedagógico de curso (equivalência de disciplinas, alterações de pré-requisitos, etc)
Quebra de pré-requisito	Recebimento, análise e parecer, e registro no sistema
Reuniões das Câmaras Locais de Graduação	Redigir e encaminhar convocação, secretariar as reuniões, confeccionar ata, dar encaminhamento aos documentos relativos à reunião, emitir excertos de ata
Reuniões de Colegiado de curso	Redigir e encaminhar convocação de reuniões ordinárias e extraordinárias, secretariar as reuniões, confeccionar a ata, dar encaminhamento aos documentos relativos à reunião, emitir excertos de ata
Substituição de membros de colegiado	Manter atualizado as composições de membros dos colegiados; encaminhar memorando aos departamentos solicitando substituição quando necessário
Reuniões de Núcleo Docente Estruturante – NDE	Participar e secretariar as reuniões de NDE

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19**, de 04 de junho de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 5 jun. 1998. Seção 1, p. 1. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)> Acesso em: 20 abr. 2017.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de Administração Pública. In SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. dos; DAVID, M. V. **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. Ed. UFJF, 2013. p.09-34. Disponível em: <[http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao\\_publica\\_contemporanea.pdf](http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

PALMEIRAS, J. B.; SZILAGYI, R. S. **Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES**. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26146>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; JUNIOR, Z. B.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista da Administração Pública**. 2010, vol. 44, n.1, PP. 31 – 53. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6913>. Acesso em: abr. 2018.