

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Isaura Alberton de Lima

Coorientador: Prof. Dr. Maurício Alves Mendes

DA CRUZ, Gabriela Machado Daniel. **Coordenador de programa de pós-graduação *strictu sensu***: desafios e atribuições do cargo em uma Universidade Pública.

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021.

Resumo

As atividades de gestão nas universidades públicas brasileiras, tais como aquelas dos cargos de reitor, pró-reitor, diretor, chefe de departamento, coordenador de programa de pós-graduação (PPG) entre outros, são atividades a serem exercidas pelo pessoal docente do ensino superior da própria instituição. Esses profissionais ingressam na instituição com o propósito de atuar no contexto acadêmico, e ao assumirem o papel de gestor enfrentam uma série de desafios, especialmente pela carência de preparação formal para o exercício dessa atividade. Apesar da importância dessa questão, observa-se que ainda são poucos os trabalhos voltados ao tema. Contudo, a presente pesquisa teve por objetivo realizar uma análise dos desafios e das atribuições (tarefas) específicas do cargo de coordenador de programa de pós-graduação de uma universidade pública. Assim, espera-se que o trabalho contribua para os debates na área, para a identificação de competências requeridas e futuras propostas de treinamento para a função. Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza aplicada e abordagem qualitativa. O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa documental, na qual buscou-se examinar materiais que contivessem elementos que permitissem inferências quanto as atribuições e os desafios do cargo em uma universidade pública. Os resultados mostraram que o cargo engloba atividades multifacetadas, sendo essas divididas em: didático-pedagógicas, administrativas/burocráticas e financeiras.

Palavras-chave: Professor-gestor. Coordenador de Programa de Pós-graduação. Análise e descrição de cargo.

INTRODUÇÃO

No âmbito das universidades públicas federais, as funções de gestão devem ser realizadas pelo pessoal docente do ensino superior da própria instituição, conforme Art. 3º do Decreto 94.664 de (1987). Assim, muitos dos profissionais docentes que ingressam na instituição com o propósito de se dedicar a área acadêmica, assumem atividades de direção, chefia, coordenação. Esse docente ao assumir um cargo de gestão na universidade, passa a ser um professor-gestor, se deparando com algumas questões problemáticas, como o acúmulo de atividades, com os desafios já conhecidos de um cargo de gestão, e não obstante, continuar a cumprir o trabalho acadêmico, com atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Nesse contexto estão inseridos os coordenadores de programas de pós-graduação (PPG's). O coordenador acadêmico pode ser considerado um dos principais atores para assegurar a qualidade do programa. Cabe a ele coordenar as diversas atividades que lhe são atribuídas na função, como por exemplo: gerir os recursos da unidade; lidar com a natureza política da função; gerenciar demandas por produtividade, economicidade; administrar conflitos e pessoas; lidar com atividades burocráticas; bem como outras questões inerentes ao cargo. (SILVA, CUNHA e POSSAMAI, 2001; MARRA, 2006; RODRIGUES, 2017)

Pode-se dizer que a principal questão enfrentada pelos coordenadores de PPG's, é o atendimento às exigências da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior – CAPES. A CAPES foi fundada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) em 1951, e de acordo com o órgão, suas atividades são as seguintes: avaliação da pós-graduação *stricto sensu*; acesso e divulgação da produção científica; investimentos na formação de recursos humanos de alto nível, no país e exterior; promoção da cooperação científica internacional; indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância. (CAPES, 2020)

Já o modelo de avaliação da CAPES foi introduzido no biênio 1996-1997, sendo consolidado nos triênios subsequentes (1998-2000 e 2001-2003) acentuando as mudanças na concepção e no direcionamento das políticas de avaliação da pós-graduação no país. (HORTA E MORAES, 2005) Apesar do processo avaliativo ainda causar polêmicas no meio acadêmico, não sendo consensual quanto a sua forma de funcionamento, pode-se afirmar que o modelo está consolidado e bem firmado, tendo sofrido algumas modificações no decorrer dos anos.

Os PPG'S são então periodicamente submetidos às métricas de avaliação da CAPES, exigindo assim, que os programas busquem constantes melhorias. E nesse contexto, as figuras dos coordenadores de programas de pós-graduação são de fundamental importância, pois esse profissional é o responsável pela gestão do programa. Ou seja, o coordenador do PPG pode ser um guia para que bons resultados sejam alcançados frente à CAPES, e conseqüentemente, melhores resultados no processo de captação de recursos pelos órgãos governamentais (fundamentais para a manutenção e crescimento dos programas)

Contudo, e considerando a relevância da pós-graduação para o país como um todo, é importante que se tenham profissionais preparados e capacitados à frente dos programas. Mas de acordo com Barbosa et. al. (2017) os professores-gestores em universidades públicas, em sua maioria não são preparados para assumirem as funções gerenciais que lhes são devidas. Outra questão importante, é que, de acordo com Gonçalves (2010), os estudos que versam quanto aos cargos de gestão em universidades públicas ainda são poucos frente à relevância dessa temática, que se relaciona à qualidade dos serviços de ensino e pesquisa prestados à comunidade em geral.

Partindo do exposto, essa pesquisa busca analisar e descrever as atividades atribuídas aos coordenadores de programas pós-graduação de uma universidade pública, a fim de aprofundar a compreensão do cargo. Tais informações visam contribuir para o debate na área, e fornecer subsídios para a identificação de competências necessárias à função, com vistas a futuras propostas de preparação desse indivíduo. Desta forma, a pesquisa traz o seguinte questionamento: Quais as atribuições do cargo de coordenador de programa de pós-graduação *stricto sensu* da UTFPR?

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução dos objetivos desse estudo será utilizada a pesquisa documental (ou de fontes primárias). Para tanto, os documentos utilizados foram os seguintes: Resoluções e normativas relativos à CAPES, o Regulamento da Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Tecnológica Federal do Paraná e as Normas Internas dos programas de pós-graduação da Universidade.

Quanto à classificação, a presente pesquisa é classificada como aplicada. De acordo com Gil (2017), este tipo de pesquisa visa a aquisição de conhecimentos com vistas a aplicação em determinada situação. Sendo o objetivo principal do trabalho, a descrição das atribuições dos coordenadores de pós-graduação de uma universidade pública, o trabalho pode ser classificado então como descritivo quanto aos propósitos, seguindo os conceitos definidos por Gil (2017). Quanto à abordagem metodológica desta pesquisa, há predominância qualitativa, porque propõe analisar os métodos coletados de forma indutiva, buscando-se descobrir o novo, com interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. (PEREIRA, 2016)

REFERENCIAL TEÓRICO

O SISTEMA NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO (SNPG) E A AVALIAÇÃO DA CAPES

O parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 de dezembro 1965, mais conhecido como Parecer Sucupira, regulamentou a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. E de acordo com o parecer, o objetivo dos cursos de pós-graduação é o seguinte:

“O seu objetivo imediato é, sem dúvida, proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de adquirir no âmbito da graduação. Mas, além destes interesses práticos imediatos, a pós-graduação tem por fim oferecer, dentro da universidade, o ambiente e os recursos adequados para que se realize a livre investigação científica e onde possa afirmar-se a gratuidade criadora das mais altas formas da cultura universitária. (ALMEIDA JÚNIOR, *et al.*, p. 164, 2005)

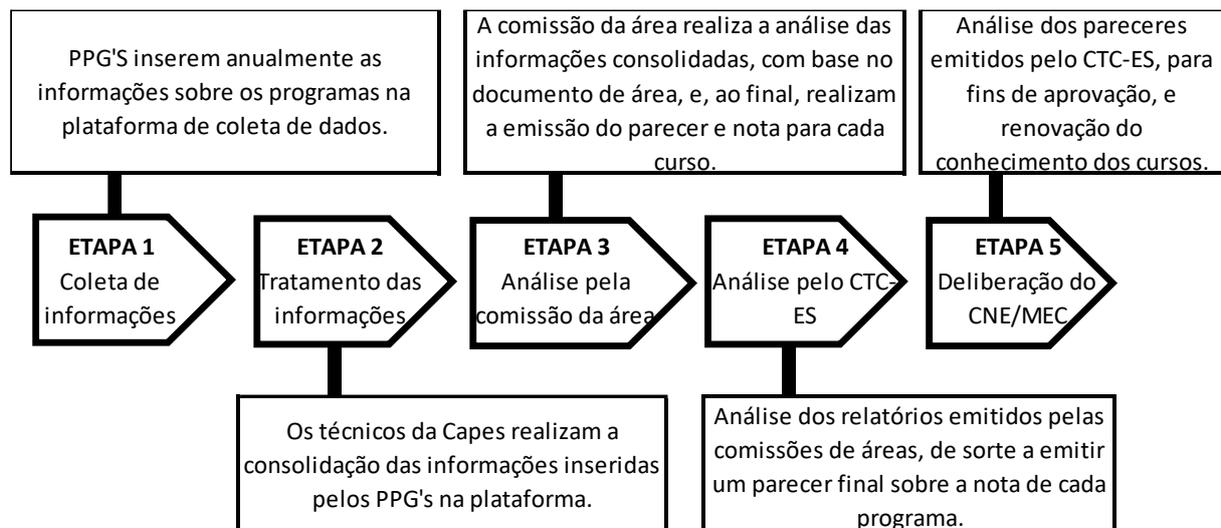
Atualmente, o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) no Brasil é composto por 4.650 programas de pós-graduação *strictu sensu*, os quais reúnem cursos de mestrado e de doutorado, com os seguintes objetivos declarados: Formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino; Formação de recursos humanos qualificados para o mercado não-acadêmico; e Fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação. (CAPES, 2014; CAPES, 2020)

A avaliação do SNPG é realizada pela CAPES, e os objetivos declarados do órgão com a avaliação são: certificar a qualidade dos PPG's no Brasil e identificar assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento no SNPG para orientar ações de indução na criação e

expansão de programas de pós-graduação no território nacional. Neste sistema de avaliação, há 2 processos distintos, o processo de autorização de entrada de novos programas, que avalia as propostas de cursos novos (APCNs) e a avaliação de permanência dos PPG's, que ocorrem periodicamente. (CAPES, 2021)

No sistema de avaliação, cada PPG deve observar as orientações específicas definidas nos documentos de área e na ficha de avaliação da sua respectiva área de avaliação. O sistema é composto por 5 etapas, conforme descrição na figura 1 abaixo. Apesar dos PPG's inserirem anualmente as informações do programa, a avaliação em si (etapa 2 em diante) ocorre quadrienalmente. E após a deliberação, etapa 5, o programa poderá ainda, realizar um pedido de reconsideração da nota, passando novamente pelas etapas 3, 4 e 5. (BELFORT, 2019; CAPES, 2021)

Figura 1 Fluxograma da avaliação CAPES.



Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com Belfort (2019). Nota: CTC-ES= Conselho Técnico-Científico da Educação Superior e CNE-MEC= Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação.

A avaliação analisa os seguintes tópicos: Proposta do programa, corpo docente, corpo discente, teses e dissertações, produção intelectual e inserção social. Apesar do tópico “inserção internacional” não estar incluído como um dos critérios, esse é considerado preponderante para que o curso atinja nota máxima e figure entre os cursos considerados de excelências. As notas atribuídas aos programas ao final da avaliação, obedecem a escala de 1 a 7. Aqueles que

receberem nota inferior a 2, deixam de ser recomendados pela CAPES, notas superiores a 5 são atribuídos a programas com elevado padrão de excelência e programas de nota 7 são aqueles com desempenho claramente destacado dos demais. Os programas que oferecem apenas cursos de mestrado podem obter, no máximo, nota 5. (BELFORT, 2019; CAPES, 2020)

Contudo, os programas precisam estar em constante busca por melhorias, especialmente quanto ao seu processo de planejamento e gestão, baseando-se nas premissas das respectivas áreas/CAPES e nos critérios de avaliação do órgão, bem como nas questões apontadas pelos consultores CAPES. Pois deste modo, poderá garantir sua permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), e angariar fomento para a manutenção e crescimento do programa. O coordenador de programa de pós-graduação possui então, um papel fundamental para a pós-graduação, pois cabe a ele conduzir o programa com vistas ao alcance dos parâmetros de qualidade requeridos.

O PROFESSOR-GESTOR

Musselin (2013) afirma que a divisão clássica entre academia e administração já não é mais tão delimitada, havendo uma tendência de que profissionais com cargos acadêmicos realizem também tarefas relacionadas a atividades administrativas. Sendo assim, esse indivíduo passa a ser um gestor, sendo comumente chamado de professor-gestor. Para o autor, essa mudança aumenta a demanda por tempo e competências específicas dos acadêmicos que assumem funções gerenciais.

A função gerencial é de elevada importância e destaque nas organizações, sendo frequentemente atribuídos a ela o sucesso ou o fracasso dessas. Tal afirmativa também se aplica quando nos referimos aos cargos de gestão nas universidades públicas. Para Barbosa et. Al (2017) das atividades de gestão realizadas por docentes espera-se qualificação e preparação específicas, tanto quanto para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Barbosa e Mendonça (2014) afirmam que apesar disso, a maioria dos professores-gestores nas universidades federais assumem papéis em posições administrativas, para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado, sem ter tido uma capacitação ou experiência anterior na área de gestão.

De acordo com Barbosa e Mendonça (2014), diversos trabalhos constataram que há uma lacuna na formação dos professores para as atividades de gestão, e atribuem essa questão a ausência de políticas públicas e de políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais de professores de ensino superior.

Sendo assim, esses profissionais enfrentam um grande desafio ao assumir um cargo de gestão, pois incorporam às suas atividades acadêmicas, de pesquisa e extensão, tarefas administrativas e burocráticas, sem um treinamento ou capacitação adequados, precisando extrapolar esforços para cumprir com suas obrigações.

Para Medeiros (2019, p. 14) há alguns aspectos principais que incidem sobre o trabalho do professor-gestor em instituições públicas de ensino superior no Brasil:

“Aspecto normativo que implica a gestão acadêmica como atividade inerente ao trabalho do docente; o aspecto da formação docente inicial, a qual não necessariamente proporciona o desenvolvimento da competência gerencial; o aspecto da multiatividade do trabalho do professor-gestor, haja vista que desenvolve papéis relacionados às atividades meio e atividades-fim nas instituições em que atua; o aspecto da complexidade da gestão acadêmica, que envolve atividades variadas com as quais o coordenador de curso deverá lidar.”

Marra (2006) afirma que, em geral, o movimento de professores para posições administrativas não é acompanhado de um treinamento formal, e que esses profissionais sofrem pelo próprio despreparo gerencial, tendo que aprender por tentativa e erro. De acordo Medeiros (2019) o levantamento de informações quanto às atividades a serem exercidas pelo professor-gestor, contribui para identificação de competências requeridas, e pode conduzir ao melhor planejamento de atividades de formação desses gestores.

RESULTADOS

Na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), de acordo com a deliberação nº 07/2016 do conselho universitário da universidade, o docente que assume o cargo de coordenador de programa de pós-graduação, deverá ser indicado segundo o que determina o regimento dos campus da UTFPR, com mandato mínimo de dois anos, sendo permitida uma recondução sucessiva, e devendo este, ser docente permanente do programa e servidor da UTFPR em regime de dedicação exclusiva (DE). Parte das decisões acadêmicas e

administrativas dos programas possuem caráter colegiado, e todas as decisões da coordenação ou do colegiado devem observar os documentos institucionais e o regulamento do respectivo programa. As atribuições deste profissional, coordenador de PPG na UTFPR, serão apresentadas no resultado dessa pesquisa.

Para entendimento dos deveres e responsabilidades do coordenador de programa de pós-graduação nessa universidade, foi realizada a análise funcional, aprofundando na compreensão das atividades inerentes ao cargo. As atribuições à figura do Coordenador de PPG da UTFPR são normatizadas pelo Regulamento da Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade e pelas Normas Internas dos Programas da Universidade.

Com a análise, pode-se constatar que as atividades sob responsabilidade deste gestor-acadêmico, de um modo geral, envolvem atividades didático-pedagógicas, administrativas/burocráticas e financeiras. Quanto às atividades didático-pedagógicas, o docente, na função de coordenador, fica incumbido estabelecer a distribuição das atividades didáticas, bem como, organizar os horários das atividades do curso.

A análise também apontou, que o coordenador possui um elevado e diversificado número de atividades burocráticas e administrativas, as quais estão descritas na tabela 1. Entre estas, podemos destacar que o coordenador é responsável por representar o programa em todas as instâncias; delegar competência para execução de tarefas específicas do programa; gerir editais, documentos, processos e informações; e garantir o preenchimento das informações e dados na plataforma de gestão da CAPES e demais agências de fomento, estando aqui incluída a plataforma Sucupira. É através dos dados que a coordenação registra nessa plataforma, que a CAPES realiza o acompanhamento e as avaliações periódicas sobre os programas. Quanto a coordenação de atividades financeiras, a coordenação do PPG, é responsável por elaborar o orçamento do programa, segundo diretrizes e normas vigentes.

Tabela 1 Atribuições e Responsabilidades da coordenação de um programa de pós-graduação no âmbito da UTFPR.

Coordenação	Didático-pedagógica	Estabelecer, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das atividades didáticas do programa;
		Organizar os horários das atividades do curso;

	Administrativa/burocrática	Representar o programa interna e externamente à UTFPR nas situações relacionadas às suas competências;
		Convocar, presidir e registrar as reuniões do Colegiado;
		Dar cumprimento as atividades a ele(a) deliberadas pelo Colegiado, ou de competência superior mediante delegação;
		Manter atualizadas e disponíveis as informações do programa para acesso público ou por solicitação específica;
		Garantir o preenchimento das informações e dados nas plataformas de gestão da CAPES;
		Delegar competência para execução de tarefas específicas do programa;
		Gerir editais, documentos, processos e informações;
		Articular-se com a DIRPPG e PROPPG para acompanhamento, execução e avaliação das atividades do programa;
	Financeira	Elaborar o orçamento do programa, segundo diretrizes e normas vigentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à questão dessa pesquisa, foi utilizada a pesquisa documental, a qual permitiu esclarecer o papel do profissional coordenador de PPG em uma universidade pública e evidenciar a característica de multiatividade da função. Dentre as atividades de gestão realizadas por este profissional, foi possível distingui-las entre didático-pedagógicas, administrativas e financeiras, lembrando ainda, que além dessas, este profissional continua exercendo as suas atividades de natureza acadêmica e científica. A demanda por múltiplas e díspares atividades confirma a complexidade do cargo, caracterizando a existência da necessidade de capacitação destes profissionais. Com a apresentação de informações sobre os desafios e atribuições da função de coordenador de PPG, espera-se que essas possam embasar futuras pesquisas sobre o tema, bem como contribuir para a elaboração de treinamentos para os profissionais em questão. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas, abordem as competências

requeridas para a função e partir dessas, a estruturação de treinamentos e capacitações eficazes para o cargo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA JÚNIOR, A. et al. Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965. **Revista Brasileira de Educação**, p. 162-173, 2005. ISSN 30. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000300014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 mai. 2021.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46448/competencias-gerenciais--esperadas-versus-percebidas--de-professores-gestores-de-instituicoes-federais-de-ensino-superior--percepcoes-dos-professores-de-uma-universidade-/i/pt-br>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BARBOSA, M. A. C. et al. Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão: Perspectivas e Consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, 2017. 66-84. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48296/formacao-de-professores-de-ensino-superior-para-a-gestao--perspectivas-e-consequencias/i/pt-br>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

Belfort, Ana Claudia. **A influência das características pessoais dos coordenadores no desempenho dos programas de pós-graduação stricto sensu, considerando o papel moderador do managerial discretion: pesquisa baseada na teoria do alto escalão**. 2019. 168 f. Tese (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

BRASIL. Decreto nº 94.664 de 8 de junho de 1987. **Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**, Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 15 jun. 2020.

CAPES. **História e missão**, 2020. Disponível em: <<https://uab.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acesso em: 23 mai. 2021.

CAPES. **Sistema de Informações Georreferenciadas CAPES: GeoCapes**, 2021. Disponível em: <<https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

CAPES. **Sobre a Avaliação**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/conceito-avaliacao>.

CCS/CAPES. Avaliação quadrienal e novo modelo são prioridades em 2021. **Ministério da Educação**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/avaliacao-quadrienal-e-novo-modelo-sao-prioridades-em-2021>>. Acesso em: 23 fev. 2021

Carlos, G. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

GONÇALVES, E. C. G. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. Dissertação (Dissertação em Gestão Empresarial) - FGV. Rio de Janeiro. 2010.

HORTA, J. S. B.; MORAES, M. C. M. O sistema CAPES de avaliação da pós-graduação: da área de educação à grande área de ciências humanas. *Revista Brasileira de Educação*, p. 95-181, 2005. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782005000300008>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista De Ciências Humanas**, p. 253-265, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3567>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MATIAS-PEREIRA. *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 2021 jul. 26.

MEDEIROS, A. B. P. **Mapeamento de competências do coordenador de curso de graduação da UFPB**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - UFPB. [S.l.]. 2019.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **High Education**, n. 65, p. 25-37, 2013.

RODRIGUES, A. . C. A. L. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas IFES: Uma análise indutiva das práticas de gestão utilizadas pelos Coordenadores da Pós-Graduação Stricto Sensu da UFRRJ**. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRRJ. Seropédica, RJ, p. 120. 2017.

SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C.; POSSAMAI, F. **O que professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC**. ENCONTRO DA ANPAD, 2001, São Paulo. Anais.... São Paulo, p. 1-12. 2001.