



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
LINHA DE PESQUISA: SISTEMAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS**

**A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM
COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO
DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Leonir Cardoso Pôrto

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

**A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM
COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO
DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

José Leonir Cardoso Pôrto

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas/PPGA, Área de Concentração Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
LINHA DE PESQUISA: SISTEMAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM
COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO
DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

elaborada por
José Leonir Cardoso Pôrto

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura (PPGA/UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof^ª Dr^ª Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
(PPGA/UFSM)

Prof. Dr. Raul Ceretta Nunes
(PPGEP/UFSM)

Santa Maria/RS, 21 junho de 2013.

AGRADECIMENTOS

“Hoje, assim como todos os dias, tenho de atravessar uma ponte. A sua frágil armação de inseguros instantes permite ver a água, funda, quieta, à espera. Mãos pacientes puseram na minha bagagem talismãs para ajudarem em tão difícil passagem” (José Luis Garcia Martin).

Posso traduzir estes talismãs nas pessoas que foram importantes não apenas para a conclusão deste trabalho, mas para a minha formação e para toda a minha vida.

Assim, por diferentes razões, eu gostaria de agradecer especialmente:

Ao meu orientador, professor Gilnei Luiz de Moura, por compartilhar significados, pela paciência persistente, por me permitir trabalhar com liberdade e autonomia, pelo constante incentivo sempre indicando a direção a ser tomada e, nos momentos de maior dificuldade, pela compreensão silenciosa.

À UFSM e ao Curso de Administração, por possibilitar a minha qualificação acadêmica com a realização do Mestrado e por permitir a pesquisa em seu âmbito.

Aos secretários e coordenadores de cursos de graduação da UFSM que participaram da pesquisa, pelas muitas informações e por prescindirem de seu tempo para participar do questionário.

Aos professores da banca do Projeto e da Dissertação, respectivamente, Gilnei Luiz de Moura, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga e Raul Ceretta Nunes, pelas significativas contribuições em prol do aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria, pelas oportunidades de aprendizagens e orientações dadas desde o início do processo deste Mestrado.

Aos amigos da Secretaria do DCA e do PPGA, Isabel Cristina Bandinelli, Luiz Cunha Dutra e Roni Storti de Barros, por todo o companheirismo, atenção e competência reiteradamente demonstrados.

Aos professores Guerino Antonio Tonin, Flavia Luciane Scherer e Vânia Medianeira Flores Costa, pelo apoio incondicional ao trabalho de pesquisa, enquanto coordenadores do

Curso de Administração da UFSM, do qual tenho enorme contentamento de fazer parte desde 2003.

Às queridas amigas Kálien Alves Klimeck e Raquel Blauth Fengler, formandas da 82ª Turma da Administração/UFSM, do 2º semestre/2012, que me presentearam com o seu valioso engajamento e parceria neste trabalho de pesquisa.

Aos meus primeiros pais, Eda e Telmo Pôrto, e aos meus segundos pais, Nadir e Roque Neis, que com sua preciosa sabedoria sempre nos apoiaram na busca pelo conhecimento. Em especial a você pai (Telmo), que deixaste o nosso convívio material neste abril de 2013, ofereço esta conquista como prece de gratidão.

Aos meus irmãos, Otávio, Cleonir, Gilberto e Clair Pôrto, cada um ao seu modo, por seu exemplo e por serem interlocutores sempre interessados em minhas inquietações.

À minha esposa Lisiane, amor que escolhi, por permitir, incentivar e participar dos meus sonhos.

Ao Rafael e à Suzane, meus filhos queridos, amores de origem, essências da minha existência, por toda a paciência e a torcida incondicional.

À nossa Família, que construímos juntos no percurso desta vida, só posso agradecê-los de joelhos: Muito obrigado por terem me ajudado nesta caminhada. Vocês são um exemplo vivo de que a união faz a força.

Por último, mas acima de tudo, ao meu Deus por ter colocado tantos talismãs na minha bagagem.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas/PPGA
Universidade Federal de Santa Maria

A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

AUTOR: JOSÉ LEONIR CARDOSO PÔRTO
ORIENTADOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA
Data e local da Defesa: Santa Maria, 21 de junho de 2013.

No atual cenário, em que os níveis de exigência decorrentes da evolução da sociedade e dos mecanismos de avaliação institucionais exercem uma influência cada vez maior sobre a educação superior, a preocupação em oferecer um serviço de qualidade precisa se tornar um esforço permanente. Sabe-se que as instituições públicas carregam o estigma da burocratização de seus processos, caracterizadas pela lentidão na realização das atividades e processos, gerando um baixo nível de satisfação na população com os serviços prestados, em geral devido a atrasos e à baixa qualidade. Dentro deste contexto, observando a realidade do dia-a-dia organizacional de uma Coordenação de Curso de Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, verificou-se que muitas informações se perdem na transição de uma gestão para outra por não se apresentarem devidamente registradas, o que acarreta dificuldades na gestão do conhecimento. Assim, buscou-se analisar no presente estudo de que forma ocorrem os processos em coordenações de cursos de graduação e como podem ser simplificados e/ou melhorados, visando a garantir a padronização e o aumento da sua eficiência organizacional. O trabalho apontou claramente para a necessidade da padronização e o alinhamento dos processos administrativos e acadêmicos que são desenvolvidos em coordenações de cursos de graduação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados por estas unidades organizacionais. Neste sentido, apresenta-se como resultado principal deste trabalho o Manual de processos e rotinas para as coordenações de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria/RS (UFSM/RS).

Palavras-chave: Curso de Graduação; Processos; Gestão Pública; Universidade.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Public Organisation Administration (MPA) / Business Administration Graduate Programme
(PPGA)
Universidade Federal de Santa Maria

THE PROCESS STANDARDISATION IN UNDERGRADUATE PROGRAMME OFFICES FOR A FEDERAL UNIVERSITY

AUTHOR: JOSÉ LEONIR CARDOSO PÔRTO
ORIENTATOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA
Date and Location from the Dissertation: Santa Maria, 21th June 2013.

In the current scenario, where levels of demand arising from the development of society and institutional evaluation mechanisms exercise an increasing influence on higher education, the concern to offer a quality service needs to become a permanent effort. It is known that public institutions carry the stigma of its processes bureaucratisation, characterised by slowness in performing the activities and processes, generating a low level of satisfaction in the population with the services rendered, generally due to delays and poor quality. Within this context, noting the day-to-day organisation reality of an Undergraduate Programme Office from a Higher Education Public Institution, it was found that much information is lost in the transition from one administration to another due to a non-proper registration, which causes difficulties in knowledge management. Thus, the aim is to analyse, in this study, how the processes occur in Undergraduate Programme Offices and how they can be simplified and / or improved in order to ensure standardisation and increase its organisational effectiveness. The work clearly pointed the need for standardisation and the alignment of administrative and academic processes that are developed in Undergraduate Programme Offices, with a view to improving the quality of services provided by these organisational units. In this sense, it is presented as the result of the present work a manual of processes and routines for the Undergraduate Programme Offices for the Federal University of Santa Maria (Universidade Federal de Santa Maria) / RS (UFSM / RS).

Key Words: Undergraduate Programme; Processes; Public Administration; University.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Os Fundamentos da GesPública	36
FIGURA 2 – Universo de atuação da GesPública	37
FIGURA 3 – Modelo de Excelência em Gestão Pública	37
FIGURA 4 – Representação do Processo de Trabalho	58
FIGURA 5 – A relação entre os tipos de processos	60
FIGURA 6 – Legenda dos Fluxogramas	85
FIGURA 7 – Fluxograma do processo Eleição do Coordenador de Curso	86
FIGURA 8 – Fluxograma do processo Constituição do Colegiado de Curso	88
FIGURA 9 – Fluxograma do processo Reunião do Colegiado de Curso	91
FIGURA 10 – Fluxograma do processo Constituição do Núcleo Docente Estruturante	94
FIGURA 11 – Fluxograma do processo Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)	97
FIGURA 12 – Fluxograma do processo Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)	100
FIGURA 13 – Fluxograma do processo Criação de Disciplina Complementar de Graduação (DCG)	103
FIGURA 14 – Fluxograma do processo Recepção dos Calouros	105
FIGURA 15 – Fluxograma do processo Execução de Matrículas	110
FIGURA 16 – Fluxograma do processo Aproveitamento de Disciplinas	114
FIGURA 17 – Fluxograma do processo Aproveitamento de ACG's	117
FIGURA 18 – Fluxograma do processo Regime de Exercícios Domiciliares	120
FIGURA 19 – Fluxograma do processo Execução do Estágio Supervisionado	122
FIGURA 20 – Fluxograma do processo Controle de Estágios Extracurriculares	124
FIGURA 21 – Fluxograma do processo Formatura Solene	127
FIGURA 22 – Fluxograma do processo Formatura de Gabinete	129
FIGURA 23 – Fluxograma do processo Revalidação de Diplomas	132
FIGURA 24 – Fluxograma do processo Execução do ENADE	134
FIGURA 25 – Fluxograma do processo Execução de Ingresso/Reingresso	138
FIGURA 26 – Fluxograma do processo Divulgação de Oportunidades	141
FIGURA 27 – Fluxograma do processo Execução de Mobilidade Acadêmica	145
FIGURA 28 – Fluxograma do processo Execução de Intercâmbio na UFSM	148
FIGURA 29 – Fluxograma do processo Execução de Intercâmbio fora do país	149
FIGURA 30 – Fluxograma do processo Atualização de site e mídias sociais do curso	152
FIGURA 31 – Fluxograma do processo Execução de Controle de Correspondência	155
FIGURA 32 – Fluxograma do processo Organização e Controle do Arquivo	158
FIGURA 33 – Fluxograma do processo Controle do Patrimônio	161
FIGURA 34 – Fluxograma do processo Controle das Finanças	164
FIGURA 35 – Fluxograma do processo Execução de Empenhos	167
FIGURA 36 – Fluxograma do processo Controle do Material de Expediente	170
FIGURA 37 – Fluxograma do processo Atendimento ao público em geral	173

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O desenvolvimento das Universidades pelo mundo, segundo Trindade (2000)	38
QUADRO 2 – As novas concepções de Universidade após a Idade Média, conforme Verger (1990)	40
QUADRO 3 – Conceitos básicos de processos, segundo o BPMN	59
QUADRO 4 – Relação das unidades universitárias da UFSM	68
QUADRO 5 – Categorias de Processos	75
QUADRO 6 – Listagem de Processos em Coordenação de Curso de Graduação	77
QUADRO 7 – As etapas da pesquisa	79
QUADRO 8 – Processos identificados na Coordenação foco da pesquisa	83
QUADRO 9 – Listagem dos Processos emergentes da pesquisa	175
QUADRO 10 – Processos que podem ser aperfeiçoados na percepção dos participantes da pesquisa	176

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percepção quantitativa do processo Eleição do(a) Coordenador(a).....	87
TABELA 2 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Colegiado do Curso.....	89
TABELA 3 – Percepção quantitativa do processo Reunião do Colegiado do Curso	92
TABELA 4 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE).....	94
TABELA 5 – Percepção quantitativa do processo Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).....	101
TABELA 6 – Percepção quantitativa do processo Recepção dos Calouros.....	106
TABELA 7 – Percepção quantitativa do processo Execução de Matrículas.....	111
TABELA 8 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de Disciplinas.....	115
TABELA 9 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de ACG's.....	118
TABELA 10 – Percepção quantitativa do processo Execução do Estágio Supervisionado.....	123
TABELA 11 – Percepção quantitativa do processo Controle de Estágios Extracurriculares	125
TABELA 12 – Percepção quantitativa do processo Formatura Solene.....	128
TABELA 13 – Percepção quantitativa do processo Formatura de Gabinete.....	130
TABELA 14 – Percepção quantitativa do processo Execução do ENADE.....	135
TABELA 15 – Percepção quantitativa do processo Execução de Ingresso/Reingresso.....	139
TABELA 16 – Percepção quantitativa do processo Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios).....	142
TABELA 17 – Percepção quantitativa do processo Execução de Mobilidade Acadêmica.....	146
TABELA 18 – Percepção quantitativa do processo Execução de Intercâmbios.....	150
TABELA 19 – Percepção quantitativa do processo Atualização de <i>Site</i> e Mídias Sociais do Curso.....	153
TABELA 20 – Percepção quantitativa do processo Execução de Controle de Correspondência.....	156
TABELA 21 – Percepção quantitativa do processo Organização e Controle do Arquivo.....	159
TABELA 22 – Percepção quantitativa do processo Controle do Patrimônio.....	162
TABELA 23 – Percepção quantitativa do processo Controle das Finanças.....	165
TABELA 24 – Percepção quantitativa do processo Execução de Empenhos (Permanente, Serviços e outros).....	168
TABELA 25 – Percepção quantitativa do processo Controle do Material de Expediente.....	171
TABELA 26 – Percepção quantitativa do processo Atendimento ao Público em geral.....	174

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Percepção quantitativa do processo Eleição do(a) Coordenador(a).....	87
GRÁFICO 2 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Colegiado do Curso.....	89
GRÁFICO 3 – Percepção quantitativa do processo Reunião do Colegiado do Curso.....	92
GRÁFICO 4 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE).....	95
GRÁFICO 5 – Percepção quantitativa do processo Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).....	101
GRÁFICO 6 – Percepção quantitativa do processo Recepção dos Calouros.....	106
GRÁFICO 7 – Percepção quantitativa do processo Execução de Matrículas.....	111
GRÁFICO 8 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de Disciplinas.....	115
GRÁFICO 9 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de ACG's.....	118
GRÁFICO 10 – Percepção quantitativa do processo Execução do Estágio Supervisionado.....	123
GRÁFICO 11 – Percepção quantitativa do processo Controle de Estágios Extracurriculares.....	125
GRÁFICO 12 – Percepção quantitativa do processo Formatura Solene.....	128
GRÁFICO 13 – Percepção quantitativa do processo Formatura de Gabinete.....	130
GRÁFICO 14 – Percepção quantitativa do processo Execução do ENADE.....	135
GRÁFICO 15 – Percepção quantitativa do processo Execução de Ingresso/Reingresso.....	139
GRÁFICO 16 – Percepção quantitativa do processo Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios).....	142
GRÁFICO 17 – Percepção quantitativa do processo Execução de Mobilidade Acadêmica.....	146
GRÁFICO 18 – Percepção quantitativa do processo Execução de Intercâmbios.....	150
GRÁFICO 19 – Percepção quantitativa do processo Atualização de <i>Site</i> e Mídias Sociais do Curso.....	153
GRÁFICO 20 – Percepção quantitativa do processo Execução de Controle de Correspondência.....	156
GRÁFICO 21 – Percepção quantitativa do processo Organização e Controle do Arquivo.....	159
GRÁFICO 22 – Percepção quantitativa do processo Controle do Patrimônio.....	162
GRÁFICO 23 – Percepção quantitativa do processo Controle das Finanças.....	165
GRÁFICO 24 – Percepção quantitativa do processo Execução de Empenhos (Permanente, Serviços e outros).....	168
GRÁFICO 25 – Percepção quantitativa do processo Controle do Material de Expediente.....	171
GRÁFICO 26 – Percepção quantitativa do processo Atendimento ao Público em geral.....	174

LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACG – Atividade Complementar de Graduação
AIU – Associação Internacional das Universidades
ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
BPMN – *Business Process Modeling Notation*
CADE – Coordenadoria de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino
CAL – Centro de Artes e Letras
CB – Conceito Bom
CCNE – Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR – Centro de Ciências Rurais
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE – Centro de Educação
CEFD – Centro de Educação Física e Desportos
CEPE – Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CESNORS – Centro de Educação Superior Norte-RS
CFA – Conselho Federal de Administração
CMB – Conceito Muito Bom
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COPERVES – Comissão Permanente do Vestibular
CPD – Centro de Processamento de Dados
CT – Centro de Tecnologia
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DCG – Disciplina Complementar de Graduação
DERCA – Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DINTER – Doutorado Interinstitucional
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IDR – Índice de Distribuição de Recursos
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPES – Instituição Pública de Ensino Superior
ISO – *International Organization for Standardization*
LDBN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
MOB – Mobilidade
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR – Norma Brasileira
NDE – Núcleo Docente Estruturante
NEABs – Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros
NGP – Nova Gestão Pública
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PET – Programa de Educação Tutorial
PMA – Programa de Mobilidade Acadêmica
PMQESU – Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior
PPC – Projeto Pedagógico do Curso
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público
PRODOCÊNCIA – Programa de Consolidação das Licenciaturas
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
PROLIND – Programa de Apoio à Formação Superior e Licenciaturas Interculturais Indígenas
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
ProUni – Programa Universidade para todos
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RS – Rio Grande do Sul
SAI – Secretaria de Assuntos Internacionais
SEED – Secretaria de Educação à Distância
SESu – Secretaria de Educação Superior
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira
SIE – Sistema de Informações Educacionais
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE – Servidor Técnico-Administrativo em Educação
TCC – Trabalho de Conclusão do Curso
TRT – Trancamento Total
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria
UnB – Universidade de Brasília
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIAFRO - Programa de Ações Afirmativas para a População Negra nas Instituições Federais e Estaduais de Educação Superior
USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para Coordenações de Cursos de Graduação.....	186
APÊNDICE B – Proposta de Elaboração do Manual de Processos e Rotinas para Coordenações de Cursos de Graduação da UFSM.....	197

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS	10
LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS	11
LISTA DE APÊNDICES	13
SUMÁRIO.....	14
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA.....	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 A GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	27
2.1 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	29
2.2 A GESTÃO EM UNIVERSIDADES.....	38
2.2.1 Origem e evolução das universidades	38
2.2.2 A educação superior no Brasil.....	41
2.2.3 O sistema federal de educação superior brasileiro	47
2.2.4 As políticas e as práticas de gestão nas universidades federais brasileiras	48
3 COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO.....	51
4 A GESTÃO POR PROCESSOS	56
4.1 Mapeamento de processos.....	63
5 TÉCNICAS E MÉTODO DE PESQUISA.....	67
5.1 OBJETO DE ESTUDO: A UFSM E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	68

5.1.1 A UFSM	68
5.1.2 O Curso de Administração da UFSM.....	71
5.2 AS ETAPAS DA PESQUISA.....	74
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
6.1 Perfil dos participantes e aspectos administrativos das coordenações.....	80
6.2 Os processos.....	82
6.2.1 Processos Mapeados na Coordenação de Curso foco.....	84
6.2.1.1 Eleição do Coordenador	85
6.2.1.2 Constituição do Colegiado de Curso	88
6.2.1.3 Reunião do Colegiado	90
6.2.1.4 Constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE).....	93
6.2.1.5 Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).....	95
6.2.1.6 Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).....	98
6.2.1.7 Criação de Disciplina Complementar de Graduação (DCG).....	102
6.2.1.8 Recepção dos Calouros.....	104
6.2.1.9 Execução de Matrículas.....	106
6.2.1.10 Aproveitamento de Disciplinas	111
6.2.1.11 Aproveitamento de ACG's	115
6.2.1.12 Regime de Exercícios Domiciliares	118
6.2.1.13 Execução do Estágio Supervisionado.....	121
6.2.1.14 Controle de Estágios Extracurriculares	124
6.2.1.15 Formatura Solene.....	126
6.2.1.16 Formatura de Gabinete	129
6.2.1.17 Revalidação de Diplomas	131
6.2.1.18 ENADE.....	133
6.2.1.19 Execução de Ingresso/Reingresso	136
6.2.1.20 Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios).....	139
6.2.1.21 Execução de Mobilidade Acadêmica	142
6.2.1.22 Execução de Intercâmbios	146
6.2.1.23 Atualização de site e mídias sociais do curso.....	150
6.2.1.24 Execução de Controle de Correspondência.....	154
6.2.1.25 Organização e Controle do Arquivo.....	157
6.2.1.26 Controle do Patrimônio	159

6.2.1.27 Controle das Finanças.....	162
6.2.1.28 Execução de Empenhos (Permanente, Serviços e outros).....	165
6.2.1.29 Controle do Material de Expediente.....	168
6.2.1.30 Atendimento ao público em geral.....	171
6.2.2 Os processos emergentes.....	174
6.2.3 Os processos que precisam melhoria.....	176
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
8 REFERÊNCIAS	181
APÊNDICE A	186
APÊNDICE B	197

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional do setor público brasileiro, de um modo geral, apresenta como uma evidente característica a grande departamentalização no modo de organização do trabalho. Essa condição, que chega a inspirar a denominação “repartição pública”, tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor. A estrutura apresenta hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira em longo prazo. Os servidores possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabelas fixas de cargos e salários que são estabelecidos e reajustados através de leis.

Neste contexto, as instituições públicas se notabilizaram ao longo do tempo pelo elevado nível de burocratização de seus processos, consolidando um comportamento organizacional caracterizado pela lentidão na realização das atividades e processos, gerando um baixo nível de satisfação pela população com os serviços prestados, em geral devido a atrasos e à baixa qualidade. Sabe-se, porém, que a burocracia se justifica em parte, uma vez que foi concebida para dificultar o desvio de recursos que são provenientes da própria população, o que representa uma qualidade essencial do estado republicano.

No percurso das últimas décadas, com o auxílio de algumas ferramentas, especialmente da área da Administração, percebeu-se que os serviços prestados podem ser realizados com uma qualidade e velocidade muito maiores, melhorando a gestão e o funcionamento dessas instituições como prestadoras de serviços à comunidade e, por conseguinte, tornando respeitável a sua imagem na sociedade.

No contexto do setor do ensino público constata-se que as universidades começaram a se mobilizar para a melhoria dos serviços que prestam à sociedade, no sentido de se colocarem abertas às necessidades da realidade onde estão inseridas, buscando o comprometimento com sua função pública e social por meio da busca do cumprimento de sua pertinência e qualidade.

A partir desta reflexão é que surgiu a problemática do presente trabalho, que consiste na elaboração de uma proposta de um Manual de Rotinas e Processos de uma coordenação de

curso de graduação na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o propósito de sistematizar e agrupar as informações existentes e analisar os processos desenvolvidos nesta coordenação, a fim de tornar as suas decisões e ações mais ágeis, eficientes e eficazes, tendo como foco a qualidade no serviço público.

O trabalho de mapeamento dos processos e a elaboração do manual de rotinas e processos demonstraram uma importância estratégica para o curso de Administração da UFSM, o qual foi o objeto desta pesquisa. Trata-se de um curso onde a qualidade e os processos são elementos importantes do planejamento estratégico, uma importante área de atuação de um administrador. Nesse sentido, procurou-se buscar para participar do projeto alunos ligados à Empresa Junior e outros alunos do curso para o desenvolvimento da pesquisa, dando assim uma oportunidade aos mesmos de aprenderem na prática como padronizar e sistematizar processos.

No atual panorama, em que os níveis de exigência decorrentes da evolução da sociedade e dos mecanismos de avaliação institucionais exercem uma influência cada vez maior sobre a educação superior, a preocupação em oferecer um serviço de qualidade deve ser um esforço permanente. Nesse sentido, entende-se pertinente a afirmação de Peter Drucker (1997), ressaltando que semelhante ao que fizeram as corporações privadas, os governos precisam se reinventar para se tornarem eficazes, assim “até poderão continuar relevantes” (DRUCKER, 1997, p. 73).

Está comprovado que uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais envoltos em burocracias lentas e centralizadoras, preocupados excessivamente com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas (BIAZZI, 2007). Além disso, inúmeros estudos no Brasil e no exterior vêm comprovando que instituições bem dirigidas e organizadas são mais eficazes.

Sabe-se que o objetivo de uma instituição de ensino é preparar seus alunos e torná-los aptos para o mercado de trabalho. Disto decorre a justificativa da proposta de mapeamento dos processos visando a excelência da prestação do serviço de ensino. Conforme Biazzini (2007), essa prática de mapeamento de processos já vem ocorrendo em diversas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) brasileiras e tem demonstrado ótimos resultados. Os serviços dessas instituições podem obter um aumento significativo na eficácia dos seus processos, tanto em velocidade quanto em qualidade, além de facilitar a execução dos processos por parte dos servidores devido à padronização (ABNT NBR ISO 9001:2000).

Neste contexto, o presente trabalho propõe a padronização dos processos administrativos e acadêmicos que são desenvolvidos em coordenações de cursos de graduação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços. Este processo de padronização de procedimentos já está sendo feito em algumas universidades públicas e particulares do país, mas configura-se como um trabalho pioneiro, tendo em vista o engajamento em um projeto institucional de construção do “Guia das Coordenações de Curso na UFSM”, que está sendo coordenado pela Pró-Reitoria de Graduação/UFSM. Assim, a idéia deste trabalho surgiu da necessidade de otimização dos recursos e melhoria da qualidade no serviço prestado pela Coordenação do Curso de Administração/UFSM, que constitui o ambiente de atuação profissional pública do pesquisador.

Num primeiro momento, buscou-se analisar os processos que foram mapeados para promover possíveis correções e/ou aperfeiçoamentos. A partir de observações sistemáticas, percebeu-se que este trabalho de mapeamento dos processos produziu um ambiente de maior agilidade às atividades e, conseqüentemente, uma melhoria do serviço prestado, auxiliando na obtenção de dados para a elaboração de indicadores e na padronização das atividades executadas na Coordenação do Curso.

Ressalta-se que o levantamento de dados foi uma das atividades primordiais deste trabalho de pesquisa, entretanto, muitos desses dados se encontrava dispersa em documentos ou as informações não eram de domínio comum. Isso de certa forma tornou moroso o mapeamento de alguns processos, pois as informações não foram facilmente encontradas. Esta perspectiva precisou ser enfrentada com serenidade pelo pesquisador, como uma fase a ser superada de forma natural no decorrer do trabalho de pesquisa.

Assim, mesmo com as dificuldades impostas pela estrutura burocrática, especialmente por se tratar de uma unidade administrativa pertencente a um órgão público de organização complexa, o sistema já apontou sinais de aplicabilidade, utilidade e eficiência para as atividades da coordenação, a partir da utilização de alguns procedimentos já mapeados em experiências informais. Isso, sem dúvida, já aponta para um ambiente organizacional com serviços prestados de mais qualidade em uma coordenação de curso de graduação.

Portanto, a investigação dos fatores e valores que constituem o cotidiano do órgão responsável pelo ensino de graduação e a observação da sua relação com a estrutura organizacional de uma universidade, de forma que esta atenda satisfatoriamente às necessidades dos cursos dentro do ambiente institucional, foi parte substancial do esforço

desta pesquisa que buscou, antes de tudo, identificar os procedimentos de uma unidade organizacional que tem como objetivo principal “administrar curso de graduação”.

Considerando este contexto, o presente trabalho de pesquisa objetivou ir ao encontro dos objetivos propostos pelo Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas – UFSM, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – UFSM, no sentido da busca de melhores práticas para o setor público, especialmente onde os seus acadêmicos (mestrandos) estão atuando. Assim, foi abordado neste trabalho todo o âmbito da Coordenação do Curso de Administração – UFSM e os processos a ela concernentes, por meio da realização de levantamento de todas as atividades e rotinas que envolvem essa unidade administrativa, o seu papel na comunidade e as atribuições de cada membro que nela atua. A partir do levantamento desses dados, os processos foram levantados, mapeados e criados fluxogramas para cada atividade.

O propósito de padronização desses processos pode significar, acima de tudo, um aumento de eficiência e eficácia, considerando que muitos processos serão melhorados e as atividades desnecessárias eliminadas, visando promover um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são necessárias por parte dos servidores que trabalham em coordenações de cursos de graduação.

Cabe destacar que o trabalho foi realizado em uma instituição pública, que possui características particulares que as diferem das organizações do setor privado, desde a forma de gestão até o tipo de serviços oferecidos à população. Deve-se salientar que o mapeamento de processos é fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho de qualquer organização, independente de ser ela pública ou privada, pois resulta no aperfeiçoamento dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes.

Ressalta-se, ainda, que este estudo poderá oferecer relevante contribuição para a instituição, pois vai ao encontro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM (2011-2015), onde uma das ações estratégicas da área administrativa é “estimular o aprimoramento dos processos de gestão, a produção e a institucionalização de tecnologia de informação, visando à excelência”. O mesmo documento prevê, no capítulo referente às “Ações da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)”, a qualificação das atividades acadêmicas (Eixo 3), na qual destaca-se a ação estratégica “apoiar o mapeamento e a unificação dos processos de gestão acadêmica”.

É importante enfatizar também a “otimização da gestão institucional”, prevista no eixo 6, onde coloca as seguintes ações estratégicas: (1) estimular o aprimoramento dos processos de gestão, a produção e a institucionalização de tecnologia de informação, visando à excelência; (2) promover o diálogo e interação entre as unidades ligadas às atividades fins e de apoio, com a finalidade de ajustar as atividades acadêmicas e administrativas; (3) apoiar o mapeamento e unificação de sistemas de gestão da informação institucional; (4) promover a padronização, conhecimento e unificação do sistema e da base de informações internas e externas; e (5) estimular e assessorar a revisão dos processos e procedimentos operacionais relativos às atividades acadêmicas e administrativas.

Neste contexto, considera-se o trabalho de vital contribuição e importância, pois poderá auxiliar a instituição no alcance destas metas propostas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas três décadas várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes Instituições Públicas de Ensino Superior para o aperfeiçoamento de seus processos, tendo em vista a melhoria do seu desempenho através da busca para demonstrar maior transparência e a avaliação dos resultados. Entretanto, de acordo com Biazzini (2007), a estrutura organizacional das IPES apresenta ainda uma forte tendência departamental, com a aplicação de processos formalmente instituídos e burocráticos, cujos modelos de gestão são rigidamente hierarquizados, onde as atividades-meio ou processos administrativos se sobrepõem às atividades-fim ou atividades acadêmicas, comprometendo substancialmente a sua qualidade.

Na percepção de Biazzini (2007), verifica-se ainda uma quantidade muito pequena de pesquisas sobre aperfeiçoamento de processos direcionados ao setor público. Assim, conforme a autora, o grande desafio para as administrações públicas atuais consiste em desenvolverem uma compreensão clara e profunda sobre a gestão por processos como uma ferramenta de gerenciamento público. Assim, a iniciativa das instituições de ensino superior do setor público brasileiro de estudar os seus processos administrativos e a sua gestão, com o objetivo de aperfeiçoá-los, constitui-se de forma muito oportuna para a presente pesquisa. Vale ressaltar que nestas organizações públicas há uma constante alternância nos altos cargos

administrativos, que são exercidos pelos próprios docentes, portanto a perspectiva de adotar uma visão por processos, mapeando e aperfeiçoando-os, pode resultar em enorme benefício administrativo.

Os processos são fonte de competências específicas de uma organização, que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem exercer sobre a estratégia, os serviços e a estrutura. Segundo Gonçalves (2000), os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos e/ou serviços. Nesse sentido, a rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos e/ou serviços sejam desenvolvidos ou aprimorados mais rapidamente.

O mesmo autor acrescenta que para haver a manutenção das organizações é necessário que elas se adaptem à realidade e explorem o potencial existente nas prioridades, ações e recursos em seus processos. Porém, tradicionalmente as organizações ignoram seus processos e são poucas as que se preocupam em mudar, evoluir, inovar e a maioria delas escolhe seguir um determinado padrão, sem que saibam o que ocorre em outros setores que a constituem. Ao seguir esse caminho, essas organizações acabam perdendo o foco e, conseqüentemente, terminam por não suportar a pressão para obter melhores resultados (GONÇALVES, 2000).

A partir desses aspectos pode-se identificar claramente a realidade existente nos processos de trabalho das organizações quanto à dificuldade existente para a sua padronização, principalmente devido à natural resistência às mudanças e também ao comodismo, que tende a perpetuar uma cultura organizacional caracterizada pelo “continuísmo”. Tais forças restritivas à mudança são relativas a fatores internos e resultam dos efeitos da mudança nos indivíduos e grupos, que podem ser a defesa de interesses pactuados, privilégios pessoais e institucionais, o conservadorismo e a manutenção do *status quo*. Este contexto em organizações públicas é favorecido por estruturas pouco flexíveis e departamentalizadas, com influências históricas e determinantes nos espaços dessas organizações.

Observando a realidade do dia-a-dia organizacional em uma Coordenação de Curso de Graduação, verifica-se que muitas informações se perdem na transição da gestão por não se apresentarem devidamente registradas, o que acarreta muita perda de tempo dos agentes responsáveis pela missão dessa unidade administrativa. Sabe-se que nas Universidades Federais o mandato de coordenador de curso é de dois anos e, quando este deixa o cargo,

muitas informações acabam sendo perdidas devido a essa falta de sistematização das ações desenvolvidas.

Levando em conta este contexto, buscou-se analisar no presente estudo de que forma ocorrem os processos na Coordenação do Curso de Administração/UFSM, identificando o conjunto de atividades que são desenvolvidas e delineando seu início, meio e fim. Sendo assim, a motivação para realização deste trabalho, concentrou-se nas seguintes questões: *Quais são os processos e atividades que são desenvolvidos em uma coordenação de curso de graduação? Qual é a ordem de prioridade desses processos? E, finalmente, qual é o grau de complexidade e o tempo de execução de cada um dos processos?*

A partir destas questões iniciais, busca-se responder à seguinte indagação, que se configura no problema de pesquisa deste trabalho: *De que modo esses processos que compõem o ambiente de atividades de uma Coordenação de Curso de Graduação podem ser simplificados e/ou melhorados, visando a garantir a padronização e o aumento da sua eficiência organizacional?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo principal elaborar um manual de processos e rotinas para uma Coordenação do Curso de Graduação da Universidade Federal de Santa Maria/RS (UFSM/RS).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e mapear os processos que compõem o ambiente de atividades de uma coordenação de curso de graduação;
- b) Sistematizar as informações levantadas e desenhar fluxogramas para cada processo;
- c) Analisar os processos desenvolvidos em Coordenação de Curso de Graduação;

- d) Construir um processo de padronização das atividades realizadas em Coordenação de Curso de Graduação;
- e) Propor indicadores de Controle e de Qualidade para o Curso de Administração/UFSM.

1.3 JUSTIFICATIVA

A padronização de processos não deve ser vista simplesmente como uma tarefa de mapeamento desses processos, mas também e, sobretudo, como forma de criar uma cultura na organização para a utilização e melhoria dos mesmos, visto que eles devem ser atualizados e aperfeiçoados de forma permanente. Pensar nesta cultura é um dos aspectos centrais no que diz respeito a um sistema de gestão da qualidade, que se caracteriza como um processo de longo prazo e por isso necessita de manutenção.

Neste sentido, o propósito central da realização deste projeto configurou-se na busca e na crença do desenvolvimento de uma política de qualidade dentro do curso, a partir da qual se acredita que todos os que estão direta ou indiretamente ligados a ele poderão ter mais subsídios para uma melhor prestação de serviços. Assim, uma maior responsabilidade também poderá ser atribuída a todos os participantes desse sistema.

Este intuito de apresentar uma proposta de mapeamento e padronização de processos na coordenação do Curso de Administração/UFSM resultará numa experiência concreta e pioneira junto a este curso, especialmente para os alunos e servidores que participaram diretamente do processo de pesquisa.

O mapeamento dos processos e a elaboração do Manual de Processos e Rotinas em uma coordenação de curso de graduação poderão proporcionar oportunidades de modificações em alguns processos, no sentido de melhorar o serviço prestado pela Coordenação. A realização deste mapeamento sinaliza para uma melhoria no trabalho e facilidade para a realização das atividades, pois apresenta contribuições para a definição das atribuições de cada funcionário da Coordenação, bem como a definição da missão e da visão do curso, possibilitando o seu planejamento estratégico. E também a capacitará para efetuar um controle dos indicadores da eficiência organizacional nessa unidade administrativa da UFSM.

Essa prática poderá trazer para os sujeitos que atuam em Coordenações de Cursos de Graduação uma nova forma de trabalhar, controlar e gerenciar, a partir de procedimentos pré-estabelecidos e formulários padrões. Para aqueles que já estavam acostumados a documentar e registrar, esse processo poderá significar apenas a continuidade. Nesse sentido, o trabalho constitui-se numa contribuição prática para o gerenciamento eficiente que há muito tempo se perseguia no Curso de Administração/UFSM. Assim, com estes documentos e registros estabelecidos de forma participativa, consensual e transparente, a Coordenação do Curso de Administração/UFSM, que é objeto da pesquisa, passará a ter um maior nível de conhecimento de si própria.

Neste sentido, com o fluxo das informações formalizado e os processos organizados será possível a verificação dos resultados obtidos, bem como uma maior facilidade para o coordenador e o secretário de curso de graduação desempenharem suas atividades. A busca pela melhoria no atendimento de prazos é algo que também merece ser ressaltado, pois foram apresentados de forma clara em cada fluxograma os períodos e prazos para a realização das atividades.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho apresenta-se organizado em sete capítulos.

O primeiro capítulo, esta introdução, contextualiza o tema de pesquisa, discutindo-se os principais aspectos que levaram ao desenvolvimento e formalização do trabalho de mapeamento e padronização dos processos administrativos e acadêmicos que são desenvolvidos em coordenações de cursos de graduação em universidades federais. O enfoque da dissertação, as motivações, os objetivos, a justificativa e relevância da pesquisa, e a estrutura do trabalho também fazem parte desta introdução.

No segundo capítulo são apresentadas as peculiaridades que caracterizam e influenciam as estruturas e as atividades realizadas nas organizações públicas, onde se constata que os processos de trabalho são tradicionalmente burocráticos. Mas, são discutidas também neste capítulo as novas perspectivas da gestão pública brasileira e a busca de novos modelos de gestão, fundamentados na eficiência e, especialmente voltados ao bom atendimento dos cidadãos. Ainda neste capítulo, são apresentados aspectos sobre a gestão em

universidades, retomando alguns elementos sobre as suas origens e evolução histórica, a sua presença no Brasil e as políticas e as práticas do sistema federal de educação superior brasileiro nas últimas décadas.

O terceiro capítulo é dedicado a uma revisão e análise sobre a constituição e o funcionamento do arranjo organizacional denominado Coordenação de Curso de Graduação, cuja principal missão é cuidar do aspecto acadêmico nas universidades, que constitui papel essencial para o alcance dos objetivos institucionais dessas organizações. Discute-se também a importância do Coordenador de Curso e as suas principais atribuições e responsabilidades para o gerenciamento dos cursos.

No quarto capítulo enfoca-se a Gestão por Processos nas organizações e, particularmente, nas Instituições de Ensino Superior (IES). Inicialmente, apresentam-se algumas informações sobre a Gestão por Processos, a partir de autores que referenciam essa temática, onde se constata que as organizações necessitam ter profundo conhecimento de todos os seus processos para obterem êxito. Em seguida, aborda-se o mapeamento de processos, que é considerado como sendo a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, onde ocorre o levantamento de informações fundamentais para a tomada de decisões a favor da melhoria do trabalho, trazendo eficiência às tarefas da organização.

No quinto capítulo é apresentada a metodologia e as técnicas empregadas na pesquisa e também as ferramentas utilizadas na construção e análise dos resultados. Neste contexto é feita uma releitura sobre o objeto de pesquisa, com ênfase para a UFSM e o Curso de Administração da UFSM e, para concluir, são especificadas as etapas do trabalho de pesquisa.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados e contribuições do trabalho, com a apresentação de cada um dos processos que foram elencados na pesquisa, a sua caracterização descritiva e a percepção avaliativa dos envolvidos acerca desses processos e sobre possibilidades de aperfeiçoamento e/ou correções.

No sétimo capítulo são apresentadas considerações finais do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

No final, encontram-se as referências utilizadas para a elaboração deste estudo, os apêndices e anexos com informações complementares da pesquisa.

2 A GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas estão tendo que se adequar para atender as novas exigências do cliente/cidadão, no entanto algumas características ainda fazem parte do setor público, como a rigidez na estrutura organizacional e a descontinuidade administrativa. Essa realidade no serviço público faz com que todo o processo de mudança para novas adaptações, que é cada vez mais necessário nos tempos atuais, seja tão difícil.

Para Bergue (2005), as teorias da administração oferecem um substrato conceitual que permite ao gestor efetuar um diagnóstico amplo e consistente da dinâmica organizacional, abrangendo estrutura, processos, pessoas e desempenho nas organizações. O mesmo autor afirma que as teorias da administração podem auxiliar na análise e compreensão dos fenômenos organizacionais, podendo identificar disfunções, suas causas e conseqüências, permitindo a interpretação e projeção de novos cenários organizacionais.

O setor público apresenta peculiaridades que caracterizam sua estrutura e influenciam as atividades e serviços realizados por esse setor. Segundo Biazzi (2007), entre essas peculiaridades pode-se destacar a forte resistência às mudanças, marcada por uma estrutura altamente burocratizada e com elevado número de níveis hierárquicos.

Conforme Johnson *et al.* (1996) o fato de uma organização ser pública torna delicados, morosos e complexos vários processos que são mais simples e dinâmicos em empresas privadas, ocorrendo um controle público e de conotação política nos serviços que são prestados. Nesse contexto, a descontinuidade ou, até mesmo, a inexistência de um planejamento global e abrangente, tornaram-se marcas típicas da administração pública, predominantes até meados dos anos 1990.

A ação dos servidores públicos no ambiente de trabalho ocorre conforme as rotinas de métodos de trabalho, de modo relativamente estável e duradouro, com resultados sempre previsíveis. De acordo com Bergue (2005), seria necessário que o gestor público compreendesse o andamento dos processos de trabalho, de onde se originam os processos de exaustão e os pontos de crise. Mas, além disso, observar e identificar possibilidades de geração de valor nos processos de produção de bens ou serviços.

Os processos de trabalho nas organizações públicas tradicionalmente são burocráticos e apresentam, muitas vezes, elevado apego às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Em muitos processos passam a valer as regras elaboradas por “sempre ter sido assim”, sem o questionamento da legislação ou do “*modus operandi*” e de outras questões que podem ser consideradas (BIAZZI e MUSCAT, 2007).

A reforma da administração pública pode significar o fortalecimento da governança, promovendo a mudança de uma administração pública burocrática, rígida e ineficiente para a adoção de uma administração pública gerencial, na qual prevaleça a eficiência e a flexibilidade, na busca do atendimento da cidadania (FERREIRA *et al.*, 2008). Neste sentido, Araújo e Alvarez (2009) ressaltam que o objetivo da nova gestão pública consiste em substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão de tipo empresarial, onde a preocupação com os problemas de gestão deixam de ser a principal e única preocupação, possibilitando ao gestor a sua dedicação às políticas públicas de Estado.

Na década de 1990 verifica-se que o maior desafio do setor público brasileiro caracterizou-se na identificação da busca por melhores resultados, com foco no cidadão (FERREIRA *et al.*, 2008). Neste contexto, a tendência após o início da reforma do Estado em 1995 foi a transição para um novo paradigma gerencial, caracterizado pelas formas flexíveis de gestão, descentralização de funções, redesenho de estruturas e criatividade.

Conforme Fadul e Silva (2008), este modelo gerencial denominado de “Nova Gestão Pública” (NGP) buscou combater: (a) a crise fiscal e a exaustão financeira, por meio da disciplina e controle dos recursos públicos, garantia dos contratos e bom funcionamento dos mercados, além de privatizações; (b) a exaustão do modelo burocrático e o excesso de formalismos, através da melhor capacitação para uma administração pública profissionalizada, com a valorização e carreiras sólidas e (c) a baixa qualidade da prestação de serviços, com a aplicação de avaliação de desempenho, controle de resultados e inclusão de práticas de gestão do setor privado, buscando a melhoria da qualidade e do desempenho do serviço público.

Um dos papéis essenciais reservados às teorias da administração é a compreensão dos fenômenos organizacionais. Confirmando esta teoria, Bergue (2005) destaca ser de suma importância para o gestor de organizações públicas a capacidade de compreensão das relações no contexto organizacional.

2.1 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Revisando a história do Brasil, verifica-se que o Estado patrimonialista predominou até a década de 1930. No patrimonialismo, típico dos estágios mais primitivos da sociedade, o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano, onde se podem destacar as seguintes características da administração pública: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos (SANTOS, 2003).

No final do século XIX, começaram a ser difundidas as idéias weberianas de administração racional-legal, ou administração burocrática. O caráter racional apontado por Weber se consubstanciava na escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. Para Santos (2003), o novo modelo de administrar consagrava o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, de um rígido controle dos procedimentos adotados pelo administrador público.

Em decorrência dessa concepção administrativa ocorre, em 1936, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em uma época de consolidação da burocracia na era de Vargas (1930-1945). Porém, conforme Bresser-Pereira (2005), as principais críticas surgidas a essa administração pública burocrática apontavam para a centralização excessiva do poder, a verticalização das estruturas, a ênfase na posição e não na pessoa, o privilégio da norma em detrimento da busca de resultados e, como consequência, a lentidão do processo decisório, que representa a maior causa de desgaste da imagem do serviço público até os dias atuais.

Na segunda metade do século XX, diante do ritmo acelerado que se imprimiu às relações sociais e econômicas, a gestão pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, surgindo assim a chamada administração gerencial (JUND, 2006). Nesse contexto, foi criada a Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), a qual estabelece, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

A necessidade do estabelecimento de mecanismos eficientes de controle da administração pública coloca em evidência as possibilidades do controle social. Em diversas

leis, decretos e na própria Constituição Federal foram incluídos dispositivos que tentam introduzir possibilidades de maior controle social dos recursos públicos. O controle de resultados, aliado a redução do formalismo, dando uma liberdade maior ao gestor público para expressar a sua criatividade, a descentralização e a horizontalização das estruturas caracterizam a Administração Gerencial (BRESSER PEREIRA, 2009).

Desde o início dos anos 1980 já estava surgindo em todo mundo uma onda de reformas no setor público. Segundo Kettl (2005), praticamente todos os governos empreenderam esforços para modernizar e agilizar a administração pública. Em nenhum outro momento da história o movimento para reformar a administração pública avançou tanto e tão depressa. Entre outros motivos para essas mudanças estão a consolidação das democracias e o conseqüente aumento da demanda social por decisões e ações públicas capazes de gerar resultados que atendam os diferentes segmentos da sociedade, cada vez mais exigentes e articulados em busca de seus interesses.

Inserido neste contexto, o Brasil vem buscando adaptar a forma de gestão do setor público à evolução histórica e ao contexto mundial no qual está integrado. Com a globalização, os Estados viram-se obrigados a mudar seu papel, que antes era de proteger a sua economia da competição internacional, para, de forma pertinente, agir como facilitador para que a economia nacional possa competir em nível mundial (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Assim, nos últimos cem anos, o Brasil passou por duas principais reformas administrativas, caracterizadas pela mudança na forma da administração pública passando do modelo chamado Patrimonialista para o Burocrático e chegando ao atual, conhecido como Gerencialismo (JUND, 2006).

Para melhor entender a situação atual da administração pública do Brasil e como se chegou até ela, faz-se necessário revisitar o século passado e às reformas pelas quais o país passou, mais especificamente, no campo das suas estruturas de Estado.

2.1.1 A Reforma Burocrática

Desde o início do século XX, com a ampliação da esfera de atuação do Estado, tem-se desenvolvido diferentes teorias para estimular a eficiência do aparelho público. Como se sabe,

uma das mais importantes contribuições para o estudo da burocracia moderna foi dada pelo sociólogo alemão Max Weber, que enfatizava a necessidade de racionalidade, fundamentada na eficiência, na divisão especializada de tarefas, na existência de regras impessoais de conduta e na total separação da pessoa e do cargo por ela ocupado.

Em 1936, sob a vigência da Constituição de 1934, o Brasil passa pela sua primeira reforma significativa na busca de sair do modelo patrimonialista, que perdurava desde os tempos do Brasil Colônia. No patrimonialismo os cargos públicos eram considerados prebendas, onde a *res publica* (bens públicos) não era diferenciada da *res principis* (bens do governante). Neste contexto, o nepotismo e o coronelismo eram comportamentos usuais entre os detentores de cargos públicos (SANTOS, 2003).

Seguindo as tendências européias e americanas, o modelo de administração estatal pretendido pela reforma de 1936 passa então a ser a burocracia, descrita pelos preceitos de Max Weber (BRESSER-PEREIRA, 2005). Conforme Santos (2003), no modelo burocrático a gestão do Estado segue aos seguintes princípios: profissionalização, a idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. O autor complementa que tais princípios podem ser sintetizados no chamado “poder racional”, onde fica instituída a prerrogativa do controle administrativo, para, entre outros motivos, combater a corrupção e o nepotismo.

Porém, no momento em que o chamado Estado Liberal do século XIX cedeu, definitivamente, seu lugar para o grande Estado Social e Econômico do século XX verificou-se que o modelo burocrático não garantia nem rapidez, nem boa qualidade e nem custo baixo para os serviços prestados à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2005). A partir desta situação começam a surgir os primeiros movimentos em direção a um modelo mais moderno de administração pública, que passaria a ser conhecido como modelo gerencial ou gerencialismo.

2.1.2 A Reforma Gerencial

O marco inicial dessa mudança remonta aos anos 1960, quando, através do Decreto Lei nº 200/67, buscou-se uma superação da rigidez burocrática, com a descentralização das atividades do estado, para autarquias, empresas públicas, de economia mista e fundações. Foram também instituídos como princípios de racionalidade administrativa o Planejamento e o Orçamento (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Porém, conforme a percepção de Bresser-Pereira (2005), surgiram algumas consequências inesperadas e indesejadas a partir do Decreto-lei 200/67, como a contratação de empregados públicos sem concurso público, facilitando o retrocesso às práticas patrimonialistas e o descomprometimento com as mudanças no âmbito da administração da máquina pública.

Outras ações surgiram ao longo dos anos em busca de uma administração pública mais moderna e condizente com a realidade internacional. Dentre elas cabe salientar o Programa Nacional de Desburocratização, lançado em 1979, visando, segundo as palavras de um dos seus idealizadores, “retirar o usuário da condição colonial de súdito para colocá-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (BELTRÃO, 1984, p.11).

Mas, é nos anos 1990 que o Brasil começa a adotar com mais força o modelo de administração pública gerencial. Assim, algumas transformações ocorridas no meio econômico, político e social como a globalização da economia, a diminuição da intervenção estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e o crescimento da democracia participativa contribuíram decisivamente para essa nova forma de gestão pública (SANTOS, 2003).

É importante ressaltar que desde o início dos anos 1990, com a criação do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), cujo objetivo era tratar de modelos de gestão no contexto da administração pública, enfatizou-se uma preocupação das organizações públicas voltada aos cidadãos para evitar o insulamento burocrático característico até então (GUIMARÃES *et al.*, 2004). Dessa forma, o Brasil inicia uma trajetória em direção a mais atual reforma administrativa da sua história.

Assim, no ano de 1995 inicia-se um processo de modificação das bases da administração pública no Brasil. Liderado pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE e, mais tarde, transformado no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, este processo veio por uma necessidade crescente de romper velhos paradigmas que até então dominavam a cultura política brasileira, herdada de governos anteriores e situações políticas não democráticas e centralizadoras.

Dentro desta reforma, destacou-se como uma das principais conquistas, o envio ao Congresso Nacional e posterior aprovação, da chamada “emenda da administração pública”, a

Emenda Constitucional 19, de 1998. Esta emenda trouxe uma nova redação à Constituição Federal e algumas situações inovadoras para a administração pública brasileira.

Influenciada pelo movimento que adotara métodos de mérito, resultados, foco no cliente (cidadão), descentralização, transparência e melhor qualidade nos serviços públicos, o Brasil foi o primeiro, dentre os países em desenvolvimento, a adotar estas novas idéias. Assim, em menos de uma década depois que Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália começaram a influenciar o mundo com estas novas propostas, o Brasil as adotou e vem conseguindo mudar a realidade da administração pública.

Assim, a nova Reforma do Aparelho do Estado, corporificada pela Emenda Constitucional N. 19/98, direciona de forma irreversível a administração pública brasileira para o modelo gerencial, com grande ênfase nos resultados, visando o aumento da efetividade dos serviços prestados à população e o equacionamento das finanças públicas (SANTOS, 2003).

Inúmeras são as características desse novo modelo de administração pública, porém, cabe enfatizar a nova forma de enxergar o cidadão como um cliente dos serviços do Estado, que paga seus impostos e cobra a contrapartida dos seus governantes e gestores. Para garantir esse atendimento de qualidade ao cidadão são vários os princípios estabelecidos legalmente na administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, isonomia e economicidade (CONSTITUIÇÃO, 1988).

Desses princípios, o que mais interfere na gestão administrativa do Estado é o da eficiência. Conforme Santos (2003), na reforma administrativa levada a efeito pela Emenda Constitucional N. 19/98 o princípio da eficiência representa peça fundamental, merecendo atenção especial no seu texto.

Nesse sentido, conforme Di Pietro (2012), o princípio da eficiência abrange essencialmente dois aspectos do serviço público. O primeiro está relacionado ao modo de atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho das suas atribuições, com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis. O segundo, diz respeito ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, para o alcance desses resultados. Conforme Santos (2003), as principais características da eficiência na gestão pública são: a promoção do bem comum, a imparcialidade, a neutralidade, a transparência, a participação da população (gestão participativa), a eficácia, a desburocratização e a busca da qualidade.

2.1.3 Tendências na Administração Pública Brasileira

Nos últimos anos um dos temas mais desenvolvidos na área pública é a gestão da qualidade, que teve como uma de suas ações pioneiras a criação do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), no início dos anos 1990. Posteriormente, vários subprogramas e programas regionais foram criados. Atualmente, da fusão do PQSP com o Programa Nacional de Desburocratização, surgiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que tem como finalidade “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão” (GESPUBLICA, 2009, p. 7).

Na área de gestão de pessoas também já são percebidos consideráveis avanços. Conforme Amaral (2006), a nova política de gestão de capacitação e desenvolvimento de pessoas em implantação no Governo Federal, considera necessária a utilização da gestão por competências, o qual passa a ser um modelo de referência. A nova política segundo o autor estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, visando a inovação e a melhoria da gestão pública, além de buscar a qualidade de vida no trabalho e alto grau de envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Por fim, a utilização da tecnologia, principalmente nas áreas de sistemas de informação e gestão do conhecimento é cada vez mais presente no setor público (AMARAL, 2006). A criação do ‘governo eletrônico’, as iniciativas na área de ‘educação a distância’ em várias organizações públicas e a própria divulgação de informações pela Internet para o cidadão, como a de informações processuais, por exemplo, demonstram a grande colaboração da aplicação da tecnologia como ferramenta de geração de eficiência da máquina pública. Neste contexto, Amaral (2006) entende que aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas não é uma demanda interna do serviço público, mas um imperativo para aumentar a competitividade do País, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Assim, a Nova Gestão Pública (NGP) está intrinsecamente relacionada ao desempenho eficiente da tarefa administrativa, vinculada à estratégia e ao comportamento organizacional, tendo como pano de fundo o comprometimento com a eficiência como lei imperante na administração pública. Visando fortalecer a NGP, o Brasil realizou várias parcerias internacionais e acordos de cooperação com Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, França,

Espanha e Canadá, com o intuito de trazer novas perspectivas e discutir as experiências destes países na implantação de tais propostas em suas respectivas administrações.

Desses intercâmbios e ideias, a principal iniciativa realizada pela reforma da administração do Estado brasileiro foi a Emenda Constitucional N. 19 de 1998, que introduziu em nosso sistema legal a flexibilização da estabilidade do servidor, a avaliação de desempenho periódica, aumentou o período de estágio probatório, fixou um teto máximo de remuneração dos servidores públicos, instituiu o regime do emprego público, a ampliação das autonomias administrativas, recomendou a criação das escolas de governo nos Estados-Membros, instituiu os contratos de gestão com a criação das Agências Executivas (Lei 9649/98) e também criou as Organizações Sociais (Lei 9637/98).

Porém, o que trouxe um maior destaque à Emenda Constitucional N. 19 de 1998, foi, sem dúvida, a introdução do princípio da eficiência aos outros princípios da administração pública. Assim, o dispositivo constitucional fora acrescido de mais um princípio, que a partir de então, obriga toda a administração pública a conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que dispõe e com menor custo. Sendo o princípio da eficiência regido pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível.

Sintetizando o diagnóstico da gestão pública brasileira, observa-se que ainda permanece presente no serviço público brasileiro a seguinte conjuntura de dificuldades: crise de governabilidade; descrédito nas instituições; deficiência no modo de administrar; esgotamento do modelo burocrático; déficit de desempenho e a baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, dentre outros.

Para enfrentar essa conjuntura, a nova gestão pública requer a preservação da atuação do Estado como prestador de serviços públicos de qualidade, a valorização da cidadania e da participação e a valorização do princípio da continuidade administrativa. De acordo com Santos (2006), a ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propícia à descentralização e a valorização do serviço público. Nesse sentido, percebe-se que o Brasil está construindo um processo de fortalecimento das instituições que compõem o Estado, no sentido de melhorar seu desempenho em benefício do cidadão.

Entretanto, constata-se ainda a necessidade da gestão pública brasileira construir novos modelos de gestão com fundamentos na gestão do conhecimento, onde podem se

destacar as universidades federais, por sua natureza intrínseca de atuação neste campo. A gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo, interferindo favoravelmente inclusive na própria gestão das universidades federais, pois tais práticas poderão eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem, e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo.

As figuras apresentadas a seguir sintetizam os principais elementos constitutivos da GesPública, onde são apresentados os seus fundamentos (Figura 1), ilustram o seu universo de atuação (Figura 2) e fazem uma representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública (Figura 3).



Figura 1 – Os Fundamentos da GesPública
 Fonte: GESPÚBLICA (2009, p. 20).



Figura 2 – Universo de atuação da GesPública
 Fonte: GESPÚBLICA (2009, p. 33).

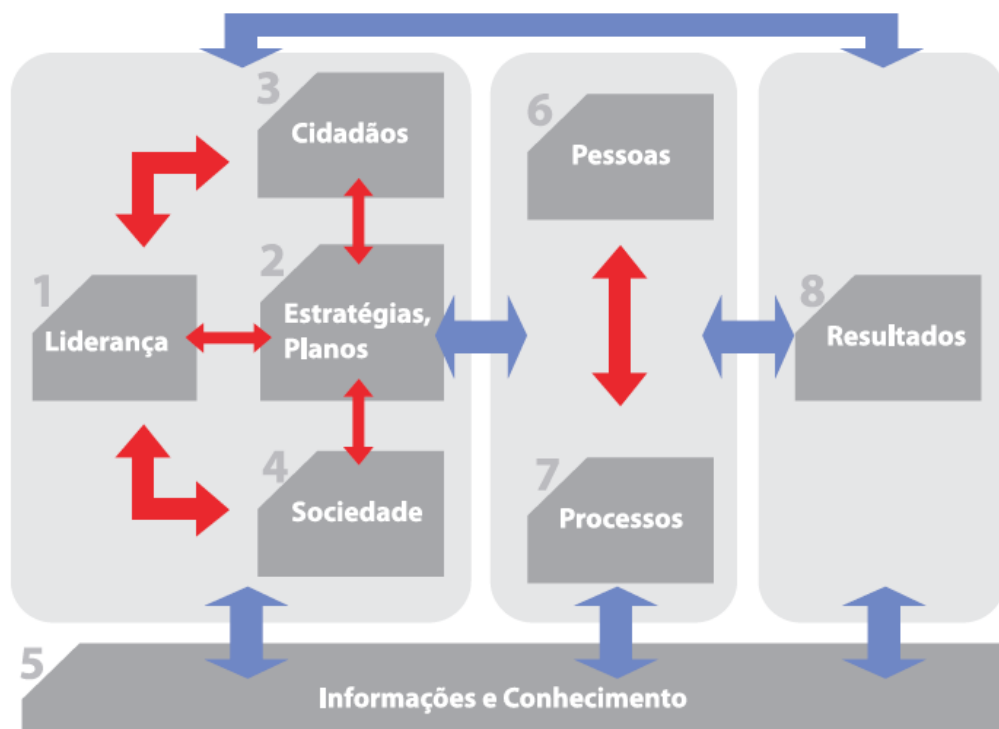


Figura 3 – Modelo de Excelência em Gestão Pública
 Fonte: GESPÚBLICA (2009, p. 30).

2.2 A GESTÃO EM UNIVERSIDADES

2.2.1 Origem e evolução das universidades

As origens do ensino superior são encontradas na Antiguidade Clássica, por volta do Século V, com os gregos e romanos. Entretanto, conforme Janotti (1992 apud Souza, 2009), somente a partir do Século X surgem as primeiras universidades: Bolonha (1088); Paris (1150); Oxford/Cambridge (séc. XII); Pádua (1222); Nápoles (1224); Toulouse (1229); Orleans/Praga (séc. XIII); Pisa (1343); Cracóvia (1364); Viena (1365); Heidelberg (1385); Colônia (1388) e Erfurt (1392).

Uma análise geral sobre o desenvolvimento das Universidades pelo mundo pode ser feita, segundo Trindade (2000), a partir da sua divisão em quatro períodos distintos, conforme mostra a seguir o Quadro 1.

O DESENVOLVIMENTO DAS UNIVERSIDADES PELO MUNDO	
Primeiro Período	A Universidade Medieval – caracterizada por três elementos básicos: (1) formação teológico-jurídica que responde às necessidades de uma sociedade cuja cultura dominante é a católica; (2) organização corporativa que detém seu significado medieval original; e (3) preservação da autonomia diante do poder político e da Igreja. Entre as mais importantes desse período destacam-se as universidades de Toulouse (França), Oxford e Cambridge (Inglaterra), Siena, Nápoles e Pavia (Itália), Salamanca, Valência e Valladolid (Espanha) – a primeira a ter uma legislação elaborada por um Estado – e Coimbra (Portugal).
Segundo Período	Inicia-se no século XV, quando a universidade renascentista sente o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico, além dos efeitos da Reforma e da Contra-reforma. A Renascença tem seu epicentro na Itália, destacando-se as universidades (Roma, Nápoles, Florença). Bolonha, Paris, Oxford e Montpellier (séc. XII). Surgiram ainda (séc. XIII) de forma espontânea as universidades de Vicenza, Arezzo, Pádua, Vercelli, Siena (Itália), Orléans e Angers (França), Cambridge (Inglaterra) e Valladolid (Espanha). O autor

	<p>destaca aquelas que foram criadas por meio de bula papal, imperial ou real: Nápoles (fundação imperial em 1224); Cúria Romana e Piacenza (fundação papal, em 1244 e 1248); Toulouse (fundação papal em 1229); universidades espanholas (fundações reais) de Palência (1214), Salamanca (1218) e Sevilha (1254) e universidade de Lisboa/Coimbra (fundação real em 1290). Neste período ocorre o fim da hegemonia teológica e o advento do Humanismo Antropocêntrico que atinge a Europa de forma heterogênea.</p>
Terceiro Período	<p>Abrange os séculos XVII e XVIII, que constituem épocas marcadas por descobertas científicas em vários campos do saber, pelo Iluminismo e pela Revolução Industrial inglesa. Neste período, a universidade começa a institucionalizar a ciência, marcando a transição para os modelos que irão se desenvolver no século XIX. Na transição entre aqueles séculos, são fundadas as primeiras cátedras científicas e surgem os primeiros observatórios, jardins botânicos, museus e laboratórios científicos, em função do desenvolvimento e descobertas no campo da Física, Astronomia, Matemática (século XVII), Química e Ciências Naturais (século XVIII). Também se intensifica a profissionalização das ciências, com a criação das academias científicas, o que vai permitir sua inserção nas universidades a partir da pesquisa.</p>
Quarto Período	<p>Surgimento da universidade moderna, começando no século XIX e estendendo-se aos dias de hoje, período em que se introduz uma nova relação entre Estado e universidade. Após a Revolução Francesa, a universidade napoleônica rompe com a tradição medieval e renascentista, e organiza-se subordinada ao Estado. Em função das guerras napoleônicas e revolucionárias, a Alemanha realiza uma profunda mudança em suas instituições, inclusive as universitárias. É sob o impulso do Estado que surge a concepção de universidade fundada sobre o princípio das pesquisas e no trabalho científico. A característica central desta universidade é a integração das faculdades, ao contrário das faculdades isoladas napoleônicas (TRINDADE, 2000). Na percepção do autor, há uma tendência para a estatização e abolição do monopólio corporativo dos professores e inicia-se o que se chama de</p>

	“papel social das universidades”, com o desenvolvimento de três novas profissões: engenheiro, economista e diplomata.
--	---

Quadro 1 - O desenvolvimento das Universidades pelo mundo

Fonte: Adaptado de Trindade (2000).

Conforme Verger (1990), no século XIX, com a industrialização, a Universidade Medieval dá lugar a novas concepções de Universidade, conforme se pode observar no Quadro 2.

AS NOVAS CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE APÓS A IDADE MÉDIA	
Universidade Francesa	Ensino profissional uniforme, confiado a um corpo organizado, tendo como finalidade a estabilidade política do Estado. Napoleão foi seu autor principal.
Universidade Alemã	Unidade da pesquisa e do ensino no centro do universo das ciências, tendo como finalidade a aspiração da humanidade à verdade. Seu idealizador foi Karl Jaspers.
Universidade Inglesa	Educação geral e liberal no meio do saber universal. A finalidade desse modelo é a aspiração do indivíduo ao saber. John Henry Newman foi seu autor principal. O modelo inglês é a terceira concepção de universidade, considerando a ordem de surgimento. Este modelo, idealizado por Newman, concebe a universidade como meio de educação para uma elite. Newman defendia nas conferências onde participava que a universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isto implica que seu objetivo é mais do que o seu avanço, antes de tudo, a difusão e a extensão do saber. A finalidade da universidade é a aspiração do indivíduo ao saber e os princípios de sua organização se constituem numa pedagogia de desenvolvimento intelectual e estrutura de internatos.
Universidade Americana	Simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora, tendo como finalidade a aspiração da sociedade ao progresso.
Universidade Soviética	Um instrumento funcional de formação profissional e política. A finalidade desse modelo era a edificação da sociedade comunista.

Quadro 2 – As novas concepções de Universidade após a Idade Média

Fonte: Adaptado de Verger (1990).

Desde meados do século XX, o mundo questiona e discute a universidade como, talvez, nunca o tenha feito antes. São vários os aspectos questionados e discutidos. Mas, nos últimos anos, certos enfoques se tornaram cada vez mais severos, chegando-se mesmo a questionar até a própria pertinência das universidades no mundo atual. Os questionamentos ganham ainda mais força quando se fala em custos e gastos públicos, já que as finanças públicas se tornaram cada vez mais limitadas, complexas e problemáticas (MORHY, 2004).

As instituições que compõem os sistemas de educação em todo mundo são muito numerosas e apresentam características muito diversas. Esses sistemas incluem as universidades, e outras instituições de ensino, mas são, de fato, as universidades e os seus sistemas que lideram, direta ou indiretamente, as atividades dos grandes Sistemas de Educação. Tem, então, as universidades a tarefa de se planejar, de se renovar sempre e também de ajudar os outros sistemas, as próprias nações e Estados, a encontrarem os melhores caminhos. Pode-se dizer que ainda não se tem um levantamento completo sobre todas as instituições que compõem esses sistemas, apesar dos esforços da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) e de outras instituições que concentram estudos sobre o assunto, como a Associação Internacional das Universidades – AIU (MORHY, 2004).

Assim, entende-se que as universidades têm por missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. A sua presença no mundo deve servir para ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática.

2.2.2 A educação superior no Brasil

A educação superior no Brasil iniciou-se em 1808, com a chegada da Corte Portuguesa, quando surgiram as primeiras instituições de ensino superior. Em 1889, com a proclamação da República, a constituição descentralizou o ensino superior aos governos estaduais, permitindo, a partir de então, a criação de instituições privadas. Com efeito, são criadas no Brasil, entre 1889 e 1918, 56 novas escolas de ensino superior, na sua maioria privadas (SILVEIRA, 1984).

Em 1911, a Reforma Rivadávia Corrêa, que flexibilizou o ensino superior e o fundamental, possibilitou o surgimento da Universidade do Paraná, porém, em seguida, o Decreto nº 11.530, de 18 de março de 1915, fez com que essa universidade deixasse de existir por não se enquadrar na nova legislação que estabelecia critérios populacionais para a existência de uma universidade. A cidade de Curitiba ainda não havia atingido a população de 100 mil habitantes e, por esta razão, a Universidade do Paraná perdeu a condição de universidade mais antiga do Brasil. Esse decreto revogou a Reforma Rivadávia e criou a chamada Reforma Carlos Maximiliano. Somente em 1920 foi então, finalmente, criada e oficializada a primeira universidade brasileira: a Universidade do Rio de Janeiro.

Em 1931 ocorreu a Reforma Francisco Campos, através dos Decretos n.º 19.851 e 19.852. Com essa reforma foi iniciada a concepção de universidade no Brasil, trazendo a autonomia administrativa e didática, embora ainda relativa (SILVEIRA, 1984). Em 1927 foi criada a Universidade Federal de Minas Gerais e em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo.

Assim, embora existam algumas discordâncias por parte de alguns autores em relação a determinadas datas, é possível afirmar que as três primeiras universidades criadas no Brasil foram: a Universidade do Rio de Janeiro (1920), a Universidade Federal de Minas Gerais (1927) e a Universidade de São Paulo (1934).

No período entre 1940 e 1960 surgiram várias universidades federais. Na década de 1950, cerca de 10 universidades estavam implantadas no Brasil, além de diversas instituições isoladas de educação superior. Em 1960 foi criada a Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1961, seguindo o modelo norte-americano, baseado em institutos, faculdades e unidades complementares, sendo o departamento, a unidade didática básica, em substituição a cátedra vitalícia (MORHY, 2004).

A Universidade Federal de Santa Maria, criada pela Lei N. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960 com a denominação de Universidade de Santa Maria e instalada solenemente em 18 de março de 1961, foi a primeira universidade fora do eixo das capitais de estado no Brasil e resultou da luta pela interiorização do ensino superior desencadeada em 1946 pelo seu fundador, o Prof. José Mariano da Rocha Filho.

Também em 1961 é promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 4.024, de 20/12/1961, que, conforme Morhy (2004), não traz avanços

importantes para a educação superior. Ao contrário, a Lei reforçou o modelo tradicional vigente, mantendo a cátedra vitalícia, as faculdades isoladas, a universidade composta da justaposição de escolas profissionais e a maior preocupação com o ensino, sem focalizar a pesquisa. Além disso, concedeu expressiva autoridade ao Conselho Federal de Educação, que tinha poderes para autorizar e fiscalizar novos cursos e deliberar sobre o currículo mínimo de cada curso, bem como assegurou a representação estudantil nos colegiados, apesar de não especificar em que proporção (MORHY, 2004).

Em 1968 foi instituída a Reforma Universitária, por meio da Lei N. 5.540, de 28/11/68. As principais diretrizes dessa reforma foram: o vestibular classificatório; a criação dos institutos básicos e dos departamentos; a criação de cursos de curta duração; a noção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e os regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva para os professores, bem como o sistema de créditos e a instituição dos colegiados de cursos (SOUZA, 2009). Conforme o autor foi uma tentativa de modernizar estruturas desatualizadas que operacionalizavam uma organização multifuncional complexa e burocrática nas áreas administrativa e acadêmica.

A Reforma Universitária de 1968 se deu em um contexto de mudanças econômicas, políticas e sociais que devem ser consideradas. A elevação do número de vagas era uma das pressões na época. Não faltam, no entanto, críticas à reforma educacional de 1968.

Ao longo dos anos da década de 1970, o setor educacional privado se expandiu, em função da demanda crescente por educação superior, impossível de ser atendida pelas universidades públicas ou privadas já existentes, cuja expansão era limitada pelos altos custos acarretados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (MORHY, 2004).

No início da década de 1980, o país já contava com 43 universidades públicas e 22 privadas (MORHY, 2004). Nas décadas de 1980 e 1990 surgiram dois eventos significativos para a educação brasileira: a Constituição de 1988 e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN - Lei N. 9.394, de 23/12/96). A primeira estabelece aplicação de, no mínimo, 18% da receita anual de impostos federais no desenvolvimento da educação; gratuidade da educação pública e criação do Regime Jurídico Único, além de outras medidas. A segunda introduz, dentre outras providências: os princípios de igualdade, liberdade e pluralismo; as bases legais da educação à distância; a garantia da qualidade; a qualificação

docente; a avaliação sistemática; e a dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para instituições de ensino superior não universitárias (MORHY, 2004).

A LDBN introduziu, como principais inovações na universidade brasileira, a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições, além de estabelecer que, para ser considerada uma universidade e gozar de sua autonomia, a instituição deve possuir pelo menos um terço de seu corpo docente constituído por mestres ou doutores, e um terço do corpo docente em regime integral. Segundo Morhy (2004), a busca da melhoria do corpo docente, aliada às avaliações periódicas e ao credenciamento das instituições e de seus cursos, favoreceu a institucionalização da pesquisa.

Nesta última década, o governo brasileiro adotou várias estratégias para acelerar os níveis de escolaridades dos brasileiros, destacando-se o acesso à educação superior. O Ministério da Educação (MEC) consolidou e impulsionou uma série de políticas educacionais voltadas para a educação superior. Dentre as principais políticas, programas e projetos educacionais do MEC, de apoio a educação superior destacam-se:

- a) **FIES** – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, que tem a finalidade de financiar os estudantes das instituições privadas de Ensino Superior;
- b) **PET** – Programa de Educação Tutorial, que objetiva desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar;
- c) **PMQESU** – Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior, que objetiva o aprimoramento e desenvolvimento das atividades acadêmicas com ênfase no ensino de graduação;
- d) **PRODOCÊNCIA** – O Programa de Consolidação das Licenciaturas é uma importante iniciativa na valorização da Graduação, com ênfase nos Cursos de Licenciaturas e na formação de professores;
- e) **PROLIND** – Tem como finalidade apoiar projetos desenvolvidos pelas instituições de educação superior públicas em conjunto com as comunidades indígenas, que visem à formação superior de docentes indígenas para o Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries) e Ensino Médio e permanência dos estudantes indígenas em cursos de graduação;
- f) **ProUni** – O ProUni foi criado pelo governo federal em 2004, e institucionalizado no ano seguinte. A iniciativa concede bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em

instituições privadas de ensino. Em contrapartida, os estabelecimentos recebem isenção de alguns tributos. O programa Universidade para Todos é dirigido aos estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, cuja renda familiar per capita máxima é de três salários mínimos;

- g) **UNIAFRO** – Tem a finalidade de apoiar propostas desenvolvidas pelos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros (NEABs) e grupos correlatos que visem a articular a produção e difusão de conhecimento sobre a temática étnico-racial e o acesso e permanência da população afro-brasileira no ensino superior;
- h) **UAB** – Universidade Aberta do Brasil: visa a articulação e integração do sistema nacional de educação superior à distância, objetivando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior público no Brasil. O Sistema UAB foi criado pelo MEC em 2006, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para oferecer cursos universitários na modalidade à distância. O Sistema Universidade Aberta do Brasil é uma parceria entre consórcios públicos nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), envolvendo a participação das universidades públicas e demais organizações interessadas. Para a consolidação do Projeto UAB, o Ministério de Educação, por meio da Secretaria de Educação Básica (SEB) – lança anualmente Edital com Chamada Pública para a seleção de pólos municipais de apoio presencial e de cursos superiores de Instituições Federais de Ensino Superior na Modalidade de Educação à Distância para a UAB (MEC, 2011);
- i) **REUNI** – Parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Este programa estabeleceu ações relevantes para a educação superior com a finalidade de promover a reestruturação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), compreendendo ampliação de campi nas universidades, criação de novas universidades, criação de novos cursos, com a ampliação do número de vagas embasado no acréscimo do número de professores e servidores técnico-administrativos (MEC, 2011).

O REUNI, ao ter como um dos seus objetivos principais dotar as universidades federais com as condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior (BRASIL, 2007), pode ser considerado a maior novidade estrutural na educação superior desde a Reforma Universitária de 1968. Apesar de muito criticado, inicialmente, pelos movimentos docente e estudantil e por parte de estudiosos de gestão universitária, o programa congrega esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública, procurando atender a meta do Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001), quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens com faixa etária entre 18 e 24 anos, até o final desta década. O REUNI propõe-se a uma meta global de elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano.

A idéia principal do REUNI é a ampliação das vagas e a elevação da qualidade da educação nacional, mas prevê, também, reestruturações acadêmicas e curriculares, objetivando maior mobilidade estudantil, trajetórias de formação flexíveis, redução das taxas de evasão, utilização adequada dos recursos humanos e materiais colocados à disposição das universidades federais. O total de investimentos realizados nessa expansão e melhoria do ensino superior brasileiro no período de 2008 a 2011 foi da ordem de 2 bilhões de reais (MEC, 2011).

Contudo, sabe-se que, mesmo constituindo-se o principal evento para a educação superior brasileira, depois da reforma universitária de 1968, o REUNI poderá, de fato, significar mudanças profundas caso não esbarre nas dificuldades inerentes à realidade da máquina pública brasileira. É importante também ponderar as críticas ao REUNI, sendo que as principais delas são a falta de debate sobre o Programa, o aumento da relação para 18 alunos por professor, índice registrado pelas instituições privadas, e a exigência de 90% do índice de aprovação dos estudantes ao final de cinco anos. Entretanto, já é possível visualizar o enorme avanço qualitativo e quantitativo que se verifica nas IFES, como é o caso que se presencia na UFSM, à medida em que este programa se consolida, com indicadores amplamente divulgados nos *sites* das instituições.

2.2.3 O sistema federal de educação superior brasileiro

As universidades federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDBN (Lei nº 9.394/1996) e pelo decreto nº 2.306/1997, sendo coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). São definidas e identificadas, conforme a LDBN (1996), como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam pela produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional. A mesma legislação estabelece que um terço do corpo docente, pelo menos, apresente titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e, ainda, que um terço do corpo docente trabalhe em regime de tempo integral.

Atualmente existem 59 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) espalhadas pelo país, e mais outras 4 encontram-se em fase de criação e implantação para entrar em funcionamento até o final de 2014 nas regiões Norte e Nordeste, quando se atingirá o total de 63 IFES (MEC, 2011).

As universidades dispõem de autonomia para criar ou extinguir cursos de graduação e de pós-graduação, assim como ampliar ou reduzir o número de vagas, sem solicitação prévia ou autorização. As demais instituições precisam solicitar autorização de criação de cursos ao Ministério da Educação. As universidades têm como objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento, e são instituições públicas supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Superior (SESu). Para sua manutenção e expansão, as mesmas recebem recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital. Desse modo, a universidade realiza suas funções por meio de suas atividades básicas que são: o ensino; a pesquisa; e a extensão. Essas três atividades possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade, para enfrentar as transformações substanciais do momento atual.

Basicamente, as universidades têm por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. Devem ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e

internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSM, 2011).

Assim, as universidades federais fazem parte do Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDBN (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 2.306/1997, sendo coordenado pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC).

A partir da reforma universitária de 1968, com a extinção das Faculdades, as universidades adquiriram a estrutura departamental (Decreto N. 64.824, de 15 de julho de 1969). De maneira geral, atualmente estão estruturadas em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais.

Os Órgãos Deliberativos Centrais são formados pelo conselho universitário e pelo conselho de curadores; os Órgãos Executivos Centrais são formados pela reitoria, vice-reitoria e pelas pró-reitorias. As pró-reitorias acadêmicas coordenam as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, enquanto que as pró-reitorias administrativas desenvolvem atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, administração geral e infraestrutura. As pró-reitorias normalmente estão estruturadas em departamentos e coordenadorias administrativas. Os Órgãos Deliberativos Setoriais são formados pelos conselhos das unidades, departamentos, colegiado de cursos de graduação e colegiado de cursos de pós-graduação. Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas diretorias de centros, chefias de departamentos, coordenações de cursos de graduação e de pós-graduação.

A comunidade universitária, por sua vez, é formada pelo seu corpo docente (ativos e aposentados), corpo técnico-administrativo (ativos e aposentados), corpo discente (ativos e egressos) e sociedade externa.

2.2.4 As políticas e as práticas de gestão nas universidades federais brasileiras

A complexidade, que já é peculiar na gestão das instituições universitárias, está sendo ainda ampliada, conforme se pode observar as características da sociedade do conhecimento, as peculiaridades da gestão pública brasileira e as mutações das instituições universitárias, em face dos programas e projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal nesta última década. Para sua manutenção e expansão, as mesmas recebem recursos do governo federal para despesas com pessoal, custeio e capital. Esses recursos são materializadas pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Essas três atividades

possibilitam a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos de que precisa a comunidade para enfrentar as transformações substanciais do momento atual.

A escolha do reitor nas universidades federais ocorre com a participação dos três segmentos da comunidade universitária, que é composta por docentes, discentes e técnico-administrativos em educação. A nomeação é feita pelo Presidente da República, escolhendo-se entre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim. Somente poderão concorrer ao cargo de reitor, docentes integrantes da carreira de magistério superior e portadores do título de Doutor. O reitor exerce o cargo de administrador universitário e tem a função de administrar os rumos da instituição, coordenando a formulação, implantação e avaliação das estratégias necessárias ao cumprimento da missão institucional.

A dualidade de interesses a que estão submetidos os dirigentes das universidades (MEC versus comunidade universitária) é tratada não apenas no plano individual, mas também no coletivo, na medida em que os dirigentes são articulados em torno de órgãos de representação. É nessa direção que Cattani e Oliveira (2000) destacam o conflito entre estes dois conjuntos de atores sociais. De um lado, o Estado, representado pelo Poder Executivo; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e Ministério da Educação (MEC); no outro lado, basicamente, a Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). A oposição entre tais atores se dá, principalmente, em virtude dos rumos que o Estado pretende para o ensino superior no Brasil. E no meio dessa relação conflituosa de interesses há que se levar em conta, ainda, a forte presença das diversas organizações sindicais de servidores e também estudantil, exercendo uma influência importante no contexto da gestão das universidades.

A ANDIFES, criada em 1989, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede na capital da República, congregando as Instituições Federais de Ensino Superior, por seus reitores ou dirigentes máximos em exercício. Tem por objetivo promover a integração das Instituições Federais de Ensino Superior, sua valorização e defesa, e a representação do conjunto de suas filiadas, inclusive judicial. A ANDIFES é constituída pelas Universidades Federais e pelas Instituições de Ensino Superiores Federais isoladas, por seus reitores e dirigentes máximos em exercício, respectivamente, como membros efetivos, sendo facultado aos ex-reitores e ex-dirigentes máximos das instituições associadas sua participação,

com direito a voz. Além disso, as demais instituições públicas de ensino superior podem vir a integrar a ANDIFES, por deliberação do Conselho Pleno. A entidade possui fóruns específicos, compostos pelos pró-reitores de suas áreas. Além dos fóruns, a ANDIFES prevê, em sua estrutura, grupos de trabalho e de discussão para cuidar de temas e interesses específicos.

O aumento da complexidade da gestão das IFES decorre também em razão de mudanças externas de ordem política e social. Este cenário está muito bem caracterizado nas décadas de 1960 e 1970 com a instituição da Reforma Universitária de 1968, que provocou uma mudança radical na educação superior brasileira. Nos anos 1980 o movimento das diretas para Presidente da República (Nova República) desencadeou o processo de eleições diretas nas universidades federais. Na década de 1990 ocorreu a aprovação pelo Congresso Nacional, depois de 10 anos de discussão, da “Nova LDBN” – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que desencadeia uma série de transformações e novos rumos para as universidades. E, por último, na primeira década deste século, a criação da UAB e a implantação do REUNI impactaram de forma significativa e abrangente os rumos da gestão universitária no Brasil.

Constata-se que a complexidade da gestão das universidades federais no Brasil está sendo ainda ampliada em decorrência desses eventos externos, predominando os novos programas implementados pelo MEC. Especificamente, no contexto da administração pública atual, vários desafios têm sido colocados aos gestores, como o fenômeno da globalização, da diversidade cultural, da desigualdade (acessibilidade), da “boa governança” (ética, transparência e *accountability*) e a Reforma Administrativa, que exige a busca de soluções ideais para as estruturas e o funcionamento dos sistemas de implementação de políticas e de prestação de serviços (GESPÚBLICA, 2009). Este documento propõe que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades, diante dos desafios que lhe são colocados.

Assim, as características atuais da gestão universitária no Brasil, aliada às especificidades da gestão pública e às constantes alterações das políticas de educação superior, materializadas de modo especial nos últimos programas e projetos de apoio à educação superior, e tudo isso agravado pela inexistência de uma autonomia universitária efetiva, está a exigir mudanças profundas nas teorias e processos de gestão das universidades federais.

3 COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Quando se pensa em universidade é muito difícil dissociar a sua imagem dos cursos que ela oferece. Entretanto, seria imprudente afirmar-se que o ensino é a atividade fim da universidade, mas, com certeza, é por necessidade e a partir deste que ela surge e se mantém viva no contexto das instituições de ensino superior. Exemplo disso é a mobilização que se verifica anualmente na UFSM, na realização do seu processo seletivo aos cursos de graduação, onde acontece o envolvimento direto de mais de 50 mil pessoas, entre candidatos, contingente institucional e comunidade externa. Outro indicativo que reforça esta percepção é o fato de que, segundo dados do INEP/MEC, em 2012, há no Brasil um contingente de 6.739.689 estudantes matriculados em 30.616 cursos de Graduação, dos quais 1.032.936 estão nas universidades públicas federais. Neste mesmo ano de 2012, são mais de 1 milhão de alunos que concluem o seu curso de graduação. Já na Pós-Graduação, o país apresenta 187.760 alunos (INEP/MEC, 2012).

No estudo do desenvolvimento do ensino superior no Brasil verifica-se que formas diferenciadas de administrar, organizar e mesmo zelar pelos cursos das universidades foram utilizadas, criticadas, estudadas, analisadas, desestruturadas e reestruturadas. Desde o sistema de cátedras, passando pela departamentalização, os institutos, as faculdades, unidades, núcleos e centros, foram estabelecidas estruturas administrativas que englobavam uma série de instâncias, atribuições e funções que acolhiam também os cursos, mas, além destes, administravam e organizavam laboratórios, pessoal de apoio, corpo docente e discente, e todo o contexto organizacional das instituições de ensino superior. Assim, constata-se uma diversidade de fatores que contribuíram para a criação e o funcionamento desse arranjo organizacional denominado “Coordenação de Curso de Graduação”, cuja principal missão é cuidar do aspecto acadêmico dessas instituições.

De acordo com Sabadia (1998) e Morhy (2004), oficialmente, as coordenações de cursos surgiram como uma das inovações da Reforma Universitária (1968), em substituição aos Conselhos Administrativos e às Congregações, consistindo em um colegiado com a responsabilidade referente aos assuntos especificamente ligados ao ensino de graduação. Conforme os autores, diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) elegeram distintas denominações, dentre elas: Comissão de Integração Curricular, Comissão de Carreira, Congregação de Carreira, Coordenação de Curso, etc., mas prevaleceu o termo Coordenação.

Durante muito tempo as Coordenações funcionaram com funções ou atribuições especificadas nos regimentos e normas internas das IES, buscando adequar-se às imposições legais advindas da Reforma Universitária. Entretanto, o papel desempenhado pelas Coordenações de Curso não tem conseguido responder satisfatoriamente à sua principal missão, que é o desenvolvimento da gestão didático-pedagógica do ensino na sua plenitude (SABADIA, 1998).

Conforme Silva (2006), a coordenação de curso de graduação assume papel de grande relevância para o alcance dos objetivos institucionais, bem como para o encaminhamento de ações e decisões de cunho pedagógico e de administração acadêmica. Na perspectiva pedagógica, convergem responsabilidades relativas à constituição e atualização contínua do projeto pedagógico de curso, sua implementação e ainda a orientação deste, considerando o cenário constituído pelo mercado de trabalho, pelas demandas da sociedade e da formação profissional. Nesta perspectiva, compete ao coordenador sistematizar um plano de ações no início da gestão, explicitando as atividades administrativas, pedagógicas e culturais e, ao final, um relatório das atividades realizadas a fim de possibilitar a continuidade da gestão acadêmica dos cursos de graduação.

O papel essencial da universidade, que é a gestão didático-pedagógica do ensino, está designado para as Coordenações de Curso de Graduação (SABADIA, 1998). Ou seja, a qualidade do profissional formado pela universidade é da competência direta das Coordenações de Curso. Entretanto, a completa reestruturação administrativa instituída no processo da Reforma Universitária de 1968, culminou por conceber as coordenações de curso como a unidade mais frágil do sistema universitário, contraditoriamente responsável direta pela qualidade do ensino ministrado e estruturalmente sem a autoridade necessária que possibilite sua atuação plena e o relacionamento com o público. Assim, Conforme Morhy (2004), o poder decisório sobre as ações do ensino nas universidades ficou concentrado na esfera dos Departamentos.

Em uma pesquisa qualitativa realizada na Universidade Federal de Santa Maria, no ano de 2006, com coordenadores de cursos de graduação de diferentes centros de ensino dessa instituição, Pôrto e Löbler (2007) apontaram alguns fatores “limitantes” e/ou “dificultadores” para a adequada ação dos Coordenadores de Curso, a saber:

- a) reduzido apoio aos Coordenadores por parte dos Centros e Departamentos no que diz respeito à infra-estrutura, pessoal e participação nas decisões;

- b) pouco reconhecimento da importância da Coordenação por parte das instâncias acadêmicas;
- c) falta de autonomia administrativa, financeira e acadêmica para as Coordenações de Curso;
- d) existência de conflitos de natureza política e administrativa entre os Coordenadores e os Departamentos em questões como currículo, locação de professores, aprovação de programas, oferta de disciplinas e supervisão de atividades docentes em sala;
- e) desarticulação entre os Coordenadores de Curso e os Departamentos; e
- f) falta de uma infra-estrutura adequada para os Coordenadores.

A partir de uma reflexão sobre essas manifestações, é oportuno enfatizar que desde 1996, com a nova LDBN, que tornou facultativa a existência ou não de departamentos nas estruturas organizacionais das IES, os cursos tomaram a forma de unidades acadêmico-administrativas dentro da IES e os coordenadores passaram a ser vistos como os gestores dessas unidades. Conforme Franco (2006), a grande maioria das IES, especialmente as instituições privadas, excluíram os departamentos de suas estruturas organizacionais. Para o autor, houve uma mudança da organização em departamentos para uma nova organização em cursos, cuja gestão é baseada em colegiados que agregam professores das diversas áreas de ensino. Esta nova organização exige do coordenador de curso uma visão global da formação profissional que é oferecida.

Conforme Silva (2006), esta concepção vem se reformulando ao longo do tempo e, hoje, o Coordenador de Curso está atuando como um coordenador-gestor que, se não toma decisões, tem espaço para influenciar estas decisões. Sua função é mais que a de um simples mediador entre alunos, professores e os órgãos colegiados superiores. A sua principal função passou a ser a de gerir o projeto político-pedagógico do curso, tendo como referência a missão e as metas da IES.

Para Silva (2006) e Franco (2006), o coordenador de curso deve agregar novas habilidades, tais como a de “liderança de equipes”, para a formação de “times” de sucesso e a “percepção das tendências mercadológicas”, de modo a influenciar nas estratégias de marketing para a divulgação do curso. Naturalmente, não estão descartadas aquelas qualidades fundamentais à função de Coordenador como o “conhecimento dos dispositivos

legais relacionados ao curso”, o “conhecimento científico da área do curso” e o “conhecimento da organização didático-pedagógica” do curso (SILVA, 2006).

Constata-se que as IES têm passado por transformações tão profundas, que exigem a implantação de uma gestão mais participativa, estimulando a interação entre os vários níveis e órgãos colegiados através de canais ágeis de comunicação, que permitam a rápida circulação das informações e facilitem a tomada de decisões. Além desses aspectos, a habilidade de liderança do Coordenador deve ser incentivada, de modo a propiciar uma gestão cooperativa, onde todos participam, auxiliam, discutem e influenciam as decisões e são igualmente informados sobre elas.

A gestão didático-pedagógica de um curso de graduação pressupõe tomada de decisões e acompanhamento constantes. A formação pedagógica de quem deve acompanhar e tomar tais decisões merece uma especial atenção da gestão institucional. Seguramente, os fatores dificultadores poderiam ser amenizados e as atividades funcionais desenvolvidas com maior qualidade pelas Coordenações de Curso se as decisões dessa fossem implementadas com maior vitalidade e autoridade. Assim, ao anseio do entendimento de Coordenação de Curso como meio para a realização orgânica do ensino como a atividade principal de uma universidade, deve ser considerada a exigência da capacitação didático-pedagógica dos membros destas coordenações (SABADIA, 1998).

Conforme os indicadores de avaliação do INEP/MEC (2012), a atuação do Coordenador poderá receber conceito “Muito Bom”, “quando existem atribuições definidas sobre a função de Coordenador e a sua atuação atende plenamente às demandas dos alunos e professores e o curso é bem conduzido” (INEP/MEC, 2012). Aqui, se vê nitidamente o foco na especificação das funções do Coordenador por meio da definição de atribuições em documentos legais e na sua atuação didático-pedagógica que, afinal, deve ser importante, mediando as ações entre alunos e professores, assim como dos processos administrativos.

Para Andrade (2001) e Franco (2002) o coordenador de curso de graduação deve atuar como um líder de um projeto de aprendizagem. Os autores especificam diretrizes fundamentais para uma boa coordenação de curso: (1) direção/supervisão do ensino; (2) estudo e formulação de currículos; (3) acompanhamento da execução dos planos de ensino; (4) avaliação e acompanhamento da produtividade do processo de ensino-aprendizagem; (5) autonomia para atuar em áreas físicas utilizadas em atividades didáticas; (6) marketing do curso e (7) a articulação com as instâncias políticas superiores, dentre outras.

Na concepção de Franco (2002), o coordenador de curso deve ser um gerente na essência e, como tal, produzir os resultados que dele se espera em vista da qualidade de seu curso. Há de constituir-se num respeitado dirigente acadêmico, mas não apenas acadêmico, mantendo com os seus alunos uma relação de otimismo e parceria, porém sem afetação ou exageros, construindo um ambiente de confiança e responsabilidade entre professores e alunos, tendo como base o conhecimento da legislação educacional e da essência de seu curso.

O coordenador situa-se no nível tático onde mantêm interações nos sentidos horizontal e vertical com os demais órgãos da IES, exigindo, assim, novas habilidades para a sua atuação. Diante deste contexto, cursos de capacitação podem ser muito úteis para o correto direcionamento das suas potencialidades nas IES. Neste sentido, os instrumentos de avaliação do INEP/MEC mantêm o foco na formação acadêmica do coordenador (titulação) e no tempo de atuação em atividades de gestão, além do tempo de dedicação. Entretanto, esses instrumentos não levam em consideração estas novas habilidades como importantes na melhoria da gestão do processo ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, a estrutura organizacional adotada como resposta dada ao ambiente institucional em que se encontram as coordenações de curso de graduação e, mais ainda, os fatores e valores observados no cotidiano dos processos que se constroem nessas coordenações devem se constituir num mecanismo que busca compreender o funcionamento real do objeto de estudo em questão e apontar sugestões de aperfeiçoamentos processuais, especificamente aplicáveis a esta célula organizacional.

4 A GESTÃO POR PROCESSOS

Toda e qualquer organização se caracteriza pelo desenvolvimento de inúmeras atividades que conduzem à produção de resultados, seja na forma de produtos ou de serviços, com o objetivo de satisfazer os clientes. Ao conjunto dessas atividades atribui-se o conceito de processos organizacionais que, de modo sincronizado, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização e estão relacionados à sua missão e ao seu plano estratégico (CRUZ, 2009). Entretanto, muitas organizações gastam muito tempo com detalhes que nem sempre são realmente necessários para a realização de determinadas atividades, por não terem o conhecimento da melhor maneira de execução dos seus processos.

A temática da gestão por processos não é nova no contexto das organizações, mas a ideia de se tornar foco da gestão é uma grande novidade. Diversos modelos baseados em processos têm sido estabelecidos e utilizados pelas organizações nos últimos tempos, porém, para a maioria dos estudiosos deste assunto, somente as organizações que tiverem profundo conhecimento de todos os seus processos serão capazes de sobreviver. Assim, gerenciar as organizações pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz nas próximas décadas.

A ideia de gestão baseada em processos tem estado tão presente nas organizações nos últimos anos que se tornou praticamente impossível evitar temas como análise, mapeamento e organização de processos. As organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passam a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores (GONÇALVES, 2000). Deste modo, conforme o autor, a gestão por processos se baseia nos elementos básicos dos processos que são as tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo.

Entre as principais metas da UFSM conforme o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFSM/2011-2015) está o empenho por encontrar um adequado modelo organizacional e estrutural, para que tenha condições de enfrentar os desafios da gestão universitária. Os estudos sobre essa temática sugerem que as universidades precisam mudar para tornarem-se mais flexíveis e menos burocráticas, visando uma atuação mais efetiva junto à sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou

financeiros. E a modernização dos processos constitui-se como uma das principais alternativas na busca dessa otimização.

A gestão por processos pode ser considerada um modelo de gestão organizacional que procura equilibrar a organização com o ambiente, com a tecnologia e as pessoas por meio de uma linguagem própria de comunicação, exigindo da organização um ambiente interno propício à mudança, possibilitando um retorno das informações para avaliar as estratégias e a modelagem organizacional (GONÇALVES, 2000). Este modelo tem como um de seus objetivos a maximização do valor entregue ao cliente/cidadão, através do melhoramento dos processos, utilizando os recursos organizacionais de um modo eficaz e eficiente.

Pavani e Scucuglia (2011) referem-se ao tema Gestão por Processos como “filosofia gerencial”. Conforme os autores, desde a revolução industrial o Taylorismo continua sendo o principal estilo de gerenciamento nas organizações, ou seja, áreas funcionais especializadas no assunto ou núcleos de especialidades dentro da organização ao somarem os esforços produzem-se como resultado o atendimento de clientes. Entretanto, há bastante tempo esse modelo de gestão vem sendo questionado, pois apresenta uma característica de engessamento departamental, incompatível com as tendências atuais de flexibilização e agilidade dos processos.

Assim, a gestão por processos consiste essencialmente em uma quebra de paradigma funcional que propõe a inversão da lógica de gestão departamental para um ponto de vista focado na cadeia de agregação de valor interfuncional, onde os interesses do processo se sobrepõem aos interesses departamentais (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011). Neste aspecto, a gestão por processos pode contribuir muito para a gestão das universidades, onde se constata que a atual estrutura departamental tornou-se um impedimento para a interação horizontal entre professores, alunos, servidores técnico-administrativos e respectivas atividades, promovendo a fragmentação e o isolamento no interior dessas organizações.

Os processos organizacionais apresentam duas características fundamentais, de acordo com Gonçalves (2000). A primeira é a interfuncionalidade, porque a maioria deles atravessa as fronteiras das áreas funcionais. A segunda refere-se ao fato de que todos os processos possuem clientes internos e externos, devido à concepção de processo como fluxo de valor, que agrega valor a uma entrada para entregar um produto/serviço final a um cliente. Considerando esse aspecto, onde o processo é visto como um fluxo gerador de valor, seu gerenciamento pode ser visualizado como a busca de melhoria contínua voltada para o cliente.

De acordo com Oliveira (2006), processo pode ser definido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da organização. Neste sentido, conforme o autor, processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entradas e saídas claramente identificadas, ou seja, uma estrutura para a ação. Nesta mesma linha de raciocínio, Juran (1992) define processo como um fluxo de ações para o atingimento de uma meta.

Para Chiavenato (2004), processos são os meios pelos quais se podem alcançar resultados (fins). Neste sentido, um processo é qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos. Para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente, seja interno ou externo. Nesta perspectiva, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

De uma forma geral e simplificada, segundo Biazzini (2007), um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão-de-obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços), conforme mostra a figura 4.

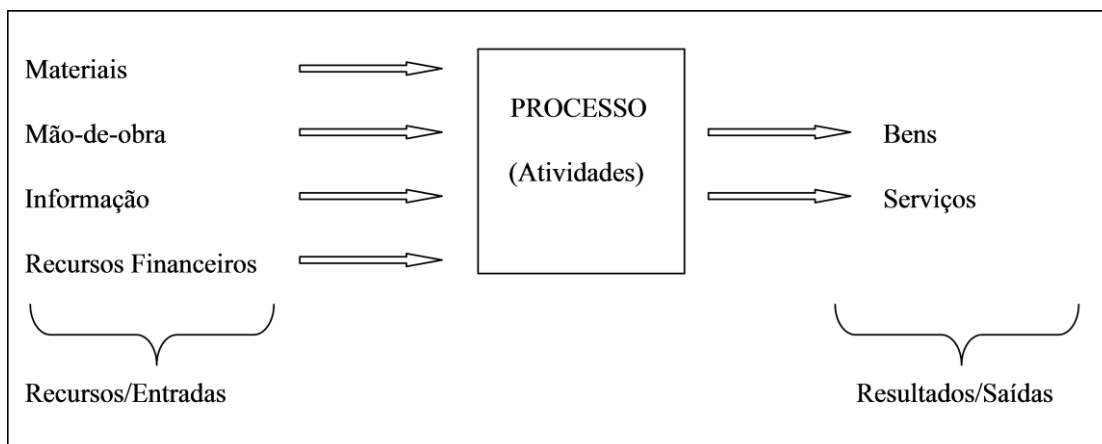


Figura 4: Representação do Processo de Trabalho

Fonte: Biazzini (2007, p.24).

De acordo com a NBR ISO 9001:2005 quaisquer atividades que recebem entradas (*inputs*) e as transformam em saídas (*outputs*) podem ser consideradas como um processo. Para as organizações funcionarem eficientemente, elas têm que identificar e gerenciar

diversos processos interligados e, de forma geral, a saída de um processo conduz à entrada do próximo processo. Dentro desta compreensão, a identificação e a gestão sistemática dos processos empregados dentro de uma organização e as interações entre tais processos podem ser consideradas como abordagem por processos. Tradicionalmente, as organizações têm desconsiderado seus processos, no entanto elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (GONÇALVES, 2000).

Conforme Valle e Oliveira (2009), o *Business Process Modeling Notation* (BPMN), propõe as seguintes definições para processo, conforme apresenta o quadro 3:

CONCEITO	DEFINIÇÃO BPMN
Atividade	Termo genérico para o trabalho desempenhado pela empresa. Processos, subprocessos e tarefas são tipos de atividades.
Tarefa	Tarefa (<i>task</i>) é uma atividade atômica incluída num processo. No modelo de processos a tarefa é o desdobramento máximo do trabalho executado num processo.
Processo	Qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos é retratado como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de seqüenciamento (eventos e junções).
Evento	Algo que “acontece” no curso do processo, influenciando seu fluxo. Há o evento inicial, o evento final e eventos intermediários.

Quadro 3 – Conceitos básicos de processos, segundo o BPMN

Fonte: Valle e Oliveira (2006, p. 9).

Conforme Biazzi (2007), os processos de uma organização podem ser agrupados em três categorias: (1) processos operacionais – são os processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços ao cliente e estão diretamente relacionados às atividades-fim da organização; (2) processos de decisão – são aqueles que determinam ou comandam a execução dos processos operacionais e (3) processos administrativos – são os processos que facilitam e dão suporte para a execução dos processos operacionais e os de decisão, alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional. Estes processos apresentam várias características em comum e envolvem seqüências de atividades ligadas e interdependentes entre si, conforme mostra a figura 5.

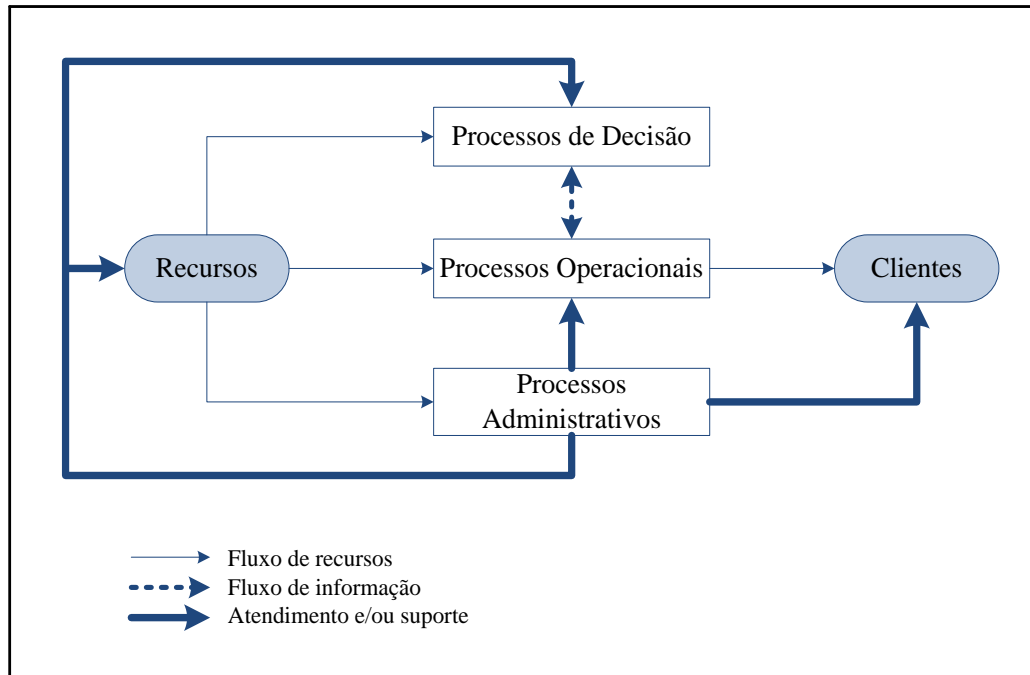


Figura 5 – A relação entre os tipos de processos
 Fonte: Biazzini (2007, p.25).

Na visão de Gonçalves (2000), entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos/serviços. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos/serviços sejam desenvolvidos mais rapidamente (GONÇALVES, 2000). Nesse sentido, os processos são a fonte das competências específicas da organização, que fazem a diferença em termos de concorrência e consolidação institucional.

De acordo com Cruz (2002) as primeiras organizações existentes já possuíam processos para produzir bens ou serviços, mas na maioria das vezes esses processos eram meramente informais. Deste modo, não existia organização, documentação, registro ou qualquer vestígio de tarefas e procedimentos escritos. O mesmo autor enfatiza que na atualidade ainda existem organizações que não possuem qualquer organização ou

documentação dos seus processos. Esta situação, focada nos dias de hoje, agrava-se em comparação à situação de aproximadamente duas ou três décadas atrás, pois a competição tornou-se feroz e o tempo certo para fazer acontecer determinada ação tornou-se implacável.

Segundo Oliveira (2006), a administração de processos realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização na tarefa de antecipar, gerir e responder às mudanças exigidas no contexto das organizações e a maximizar as oportunidades nesse cenário. Uma gestão de processos adequada pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações administrativas. Nesse sentido, conforme Santos (2003), a gestão de uma organização está vinculada às solicitações e necessidades do ambiente sobre a mesma e sempre terá que acompanhar o processo evolutivo e mutante desse ambiente, de forma a possibilitar que as necessidades sejam atendidas em tempo hábil.

De acordo com Gonçalves (2000), a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as organizações apresentam conteúdo cada vez mais intelectual, especialmente naquelas de conteúdo puramente intelectual e que não fazem parte do modelo fabril. Entre essas organizações estão naturalmente inseridas as universidades e suas estruturas organizacionais complexas.

Observa-se que, aos poucos, as organizações estão abandonando a estrutura por funções, passando a organizar seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Essa tentativa de enxergar o funcionamento das organizações do ponto de vista dos processos é a forma mais eficaz para reduzir a perda de tempo e buscar a qualidade e a capacidade de atendimento.

Essa perspectiva está claramente contemplada no “Eixo 6” do PDI/UFSM (2011-2015), que trata da “otimização da gestão institucional”, onde propõe assegurar as condições laborais e de estudos de forma adequada, segura e salubre aos servidores, estudantes e a todos que demandam serviços da UFSM ou que com ela se relacionam. Até mesmo criar e recriar estruturas acadêmicas e administrativas, se necessário. Assim, ações e projetos voltados para a reestruturação acadêmica, física e administrativa da UFSM podem ser desenvolvidos, visando à otimização do processo de planejamento, da captação de recursos financeiros e do sistema informacional. E, por fim, busca promover a desburocratização, a simplificação e transparência de processos acadêmicos e administrativos, bem como o aprimoramento da comunicação interna e externa da instituição (PDI/UFSM/2011-2015).

Neste sentido, a gestão por processos quando considerada em seu sentido mais amplo, conforme Pavani e Scucuglia (2011), relaciona-se principalmente à otimização do trabalho e à manutenção do trabalho. A otimização é um procedimento contínuo baseado no entendimento do trabalho e constitui-se numa atividade vinculada ao mapeamento dos processos. É nesta atividade que se dá o aperfeiçoamento sistêmico e sistemático da estrutura do trabalho. Por outro lado, a atividade de manutenção se mostra como um conjunto de práticas envolvidas no suporte do trabalho, sempre visando a eficiência e a eficácia, que podem ser atingidas a partir de auditorias, da gestão por indicadores e com a manualização dos processos. Esta manualização normalmente tem seu início após a consolidação do mapeamento de processos ou durante a adequação dos processos organizacionais em virtude da adoção de algum sistema de gestão.

Identificar e mapear os processos internos é uma atitude essencial, pois permite à organização alcançar melhores resultados através da otimização do tempo. Isso faz com que ela se torne mais competitiva ao entender como é o funcionamento das suas atividades e a seqüência na qual elas são executadas, criando oportunidades de melhorias no seu desempenho organizacional e a identificação interfaces críticas, fornecendo bases para novos arranjos estruturais.

Segundo Etzioni, (1989), é recomendável que o estudo de racionalização de processos seja iniciado pelos processos críticos da organização, pois podem trazer resultados mais significativos. Para selecioná-los, é fundamental que se identifiquem os objetivos da organização, que nem sempre é tarefa fácil, pois podem estar escondidos.

Todos os processos padronizados, para melhorar os resultados, devem ser revistos e alterados quando necessário. No entanto, conforme Pavani e Scucuglia (2011), para que as mudanças nos processos ocorram, é essencial que os líderes que estão no comando da organização tenham pleno conhecimento do assunto e consciência da importância dessas mudanças, pois é através do líder que todos os envolvidos no processo passam a ter conhecimento do assunto. É o líder que faz com que as pessoas pensem, criem, participem da tomada de decisão e se sintam comprometidas com os objetivos que deverão ser alcançados.

4.1 Mapeamento de processos

O mapeamento dos processos apresenta grande importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos tácito¹ e explícito² e também em experiências passadas pelos indivíduos, a organização deve estar atenta ao fato de que seus trabalhadores podem migrar de um setor para outro ou se aposentarem, para não perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos e que dão o suporte essencial à sua existência (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011). Assim, o estudo dos processos de uma organização pode norteá-la tanto para a inovação e a mudança como para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis, favorecendo o seu processo de consolidação e evolução, para enfrentar as crescentes complexidades do contexto.

Considerando este aspecto, é importante enfatizar a atuação e o papel dos secretários de cursos, que são exercidos pelos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e que, habitualmente, permanecem por longo período de tempo à frente das atividades administrativas inerentes aos seus cursos. Esse conhecimento acumulado dos secretários é que, muitas vezes, garante o suporte para o desempenho dos coordenadores, cuja duração do mandato é de dois anos, podendo ser prorrogada por mais dois.

Para Pavani e Scucuglia (2011), o mapeamento constitui elemento importante para realizar a abordagem do processo, já que facilita determinar onde e como melhorá-lo. Além disso, auxilia na eliminação das atividades que não adicionam valor e na redução da complexidade dos processos, trazendo eficiência às tarefas da organização. Assim, o mapeamento de processos torna-se uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que promovem melhorias e implantam estruturas voltadas para novos processos.

Observa-se que o mapeamento ou melhoria dos processos exige que as interfaces entre as unidades funcionais sejam melhoradas ou eliminadas e que os fluxos sejam rápidos e amplos de informações, ou seja, todas as áreas funcionais da organização precisam estar integradas, participando e entendendo a importância do processo como um todo. Dessa forma,

¹ Conhecimento Tácito: Conhecimento prático é geralmente fruto de experiências, de vivências, e de uma convivência.

² Conhecimento Explícito: Conhecimento sistematizado, geralmente transmitido de maneira formal entre os indivíduos.

percebe-se a importância do mapeamento dos processos nas organizações, sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização dos mesmos.

O mapeamento de processos permite conhecer como são realizadas as atividades na organização, proporcionando uma visão ampla dos processos existentes. Essa visão precisa ser abrangente para possibilitar a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos. Assim, para comparar a situação atual e a desejada, de forma a gerar uma mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela realmente funciona. A partir disso, identifica-se qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser e apresentar um mapa de como o problema será resolvido ou da implantação do novo processo.

A análise estruturada do mapeamento de processos permite, ainda, reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, reduzir falhas de integração entre sistemas e melhorar o desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Com o intuito de permitir uma melhoria nos processos, representa-se o mapeamento por meio dos mapas. Esses mapas possibilitam a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos e de rotinas, a implantação de métodos baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos. Desta forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma série de considerações críticas sobre a complexidade, a eficiência e a eficácia na execução dos processos.

O mapeamento de processos propriamente dito, segundo Pavani e Scucuglia (2011), está em conexão, principalmente, com duas atividades: estudo do trabalho e entendimento do trabalho. Sendo a primeira delas, um processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado. O entendimento do trabalho, por sua vez, dá-se a partir das informações levantadas no estudo do trabalho para compreender suas particularidades e entender sua existência. Ou seja, transforma as informações colhidas na atividade de estudo do trabalho em conhecimento do processo.

Assim, o mapeamento de processos, a partir da visão de Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos. É no mapeamento que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos. Segundo os autores, um mapeamento mal realizado é capaz de gerar informações incongruentes sobre a realidade da organização podendo levar a ações inadequadas.

Nessa atividade de mapeamento de processos, levanta-se o fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, onde gargalos ou duplicidades de atividades podem ser identificados. O interessante do mapeamento de processos é perceber o desenho sistêmico das atividades, identificando quais áreas ou funções participam do processo, incluindo o seu trajeto físico, onde, não raramente, as informações podem transitar por um longo e tortuoso caminho para chegar ao final.

Um mapeamento de processos eficaz deve ser realizado em um curto espaço de tempo, para que a finalidade de “uma rápida fotografia” do processo seja alcançada e que ao seu término, o ambiente não tenha se modificado tanto que não reflita mais a condição inicial do levantamento das atividades. Quantificações são bem interessantes de serem acrescentadas durante o mapeamento, apontando tempos e recursos em que oportunidades de otimizações podem ser indicadas.

Nesse sentido, o mapeamento dos processos deve facilitar o reconhecimento das necessidades da organização no que se refere à diminuição dos gargalos, à melhoria dos seus processos ou até mesmo a retirada de algumas tarefas que não estão agregando valor.

Assim, analisando o contexto do setor público brasileiro e mais especificamente das Universidades Federais nestas últimas décadas, verifica-se que há muitas evidências de uma busca pelo aperfeiçoamento e a eficiência nos seus processos administrativos, pois perceberam que essa prática proporciona uma oportunidade de avanço com enormes benefícios administrativos, onde todos são beneficiados: instituições, usuários, servidores, fornecedores, sociedade e governo.

A adoção de incentivos ao aprimoramento de desempenho nas IES do setor público é um exemplo dessa tendência, onde se trabalha para melhorar o seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, promovendo melhorias na sua forma de atuar. Ressalta-se que a abordagem por processos constitui-se numa ferramenta importante nesta

perspectiva, proporcionando uma visão sistêmica, com foco no cliente/cidadão. E, neste contexto, estão inseridas as coordenações de cursos de graduação, onde se materializam as ações de ensino, pesquisa e extensão, que são garantidas pelo poder público brasileiro.

5 TÉCNICAS E MÉTODO DE PESQUISA

Para fundamentar o trabalho de pesquisa foram buscadas referências na literatura, em documentos pertinentes e na legislação, caracterizando aspectos de pesquisa exploratória, considerando o método de pesquisa-ação, que se evidencia na interatividade com a realidade do trabalho na organização. Segundo Thiollent (2009), a pesquisa-ação propicia a relação direta do pesquisador com o objeto de estudo. O pesquisador é participante do processo de levantamento, análise e implementação das modificações. O objeto investigado não é constituído por pessoas e sim pelas situações e por problemas de diferentes naturezas encontradas na situação. A pesquisa-ação tem por objetivo aumentar o conhecimento de todos os envolvidos na pesquisa e elevar o nível de consciência das pessoas em relação ao problema pesquisado, onde todos envolvidos buscam conhecer a realidade da organização, identificar problemas, propor e implantar soluções e avaliar resultados (THIOLLENT, 2009).

Conforme Santoro Franco (2005) a pesquisa-ação deve ser essencialmente uma pesquisa intencionada à transformação da realidade em que se insere. Deve ser uma pesquisa fundamentalmente participativa, em que sujeitos e pesquisadores interagem na produção de novos conhecimentos.

Os resultados e experiências obtidos contribuem para o conhecimento prático das organizações. Thiollent (2009) diferencia pesquisa-ação da pesquisa participante pelas características como caráter participativo, constante divulgação dos resultados a todos os envolvidos, com isenção nos resultados, e pragmatismo. O objetivo da pesquisa, segundo Thiollent (2009) e Santoro Franco (2005), em sentido mais amplo, é aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas. Na percepção desses autores, uma pesquisa-ação bem conduzida alcança rigor científico quando retrata e equaciona os problemas de uma organização com objetividade e imparcialidade.

Neste contexto de pesquisa, utiliza-se o método de diagnóstico constituído de conhecimento prático, inferência baseada na intuição e uso de regras heurísticas voltadas para resolução de problemas. Este método é típico de empresas de consultoria e pesquisadores de vocação aplicada. Os tradicionais métodos de pesquisa básica, por outro lado, objetivam a produção de conhecimento baseando-se em observações, formulação e teste de hipóteses.

A elaboração do Manual de Rotinas e Processos para a Coordenação do Curso de Administração da UFSM, que se constitui no principal resultado desta pesquisa, encaixou-se muito bem nesse método de pesquisa, pois abrange situações vivenciadas no dia a dia da própria Coordenação do Curso e também em relação aos alunos, professores e servidores administrativos envolvidos com a mesma. Assim, levando-se em conta este contexto, o pesquisador atua diretamente no objeto de pesquisa.

5.1 OBJETO DE ESTUDO: A UFSM E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Esta seção, que está dividida em duas partes, analisa e situa a instituição estudada (UFSM) dentro do contexto em que ela está inserida, levando-se em conta as características de maior relevância para o desenvolvimento do trabalho. Também foram feitas considerações sobre o Curso de Administração da UFSM, que se configurou no ambiente foco deste trabalho de pesquisa, especialmente por ser o local de atuação profissional do pesquisador há mais de 10 anos nesta instituição.

5.1.1 A UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade instalada fora do eixo das capitais de estado no Brasil e resultou da luta pela interiorização do ensino superior desencadeada, em 1946, pelo seu fundador, o Prof. José Mariano da Rocha Filho. Foi criada pela Lei N. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

A atual estrutura a Universidade Federal de Santa Maria conta com 13 Unidades Universitárias, conforme ilustra o Quadro 4 a seguir.

UNIDADES UNIVERSITÁRIAS DA UFSM	
UNIDADE UNIVERSITÁRIA	CAMPUS
Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)	Santa Maria/RS

Centro de Ciências Rurais (CCR)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	Santa Maria/RS
Centro de Educação (CE)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)	Santa Maria/RS
Centro de Tecnologia (CT)	Santa Maria/RS
Centro de Artes e Letras (CAL)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS)	Frederico Westphalen/RS e Palmeira das Missões/RS
Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM)	Silveira Martins/RS
Colégio Politécnico de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Agrícola de Frederico Westphalen	Frederico Westphalen/RS

Quadro 4 – Relação das unidades universitárias da UFSM

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM/2011-2015 (2011).

O planejamento estratégico da UFSM, implantado a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão. Outra consequência do planejamento estratégico foi à criação de um programa visando à inserção social e à equidade de acesso à educação superior, transformando ações existentes e criando outras.

Por meio desse programa, a Universidade desenvolve acompanhamento intensivo das escolas de ensino básico em 435 municípios do estado do Rio Grande do Sul que correspondem a 80% da área do Estado. Das 850 escolas de ensino médio existentes nesta região, 696 estão credenciadas para essa ação. Outras 398 escolas fora desta área também participam. Nessa última condição, incluem-se escolas de vários estados: Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Rondônia, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e São Paulo.

Outra ação importante para o programa da equidade de acesso à educação superior é a Assistência Estudantil. A UFSM ampliou o número de vagas na moradia estudantil gratuita que atinge mais de 2.000 vagas. Três laboratórios de informática e um laboratório de línguas

com cursos para estudantes carentes, restaurantes, bolsas variadas completam a Assistência Estudantil da UFSM.

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, está localizado na Avenida Roraima, n. 1.000, no Bairro Camobi, onde são realizadas a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas. Funcionam no Centro da cidade de Santa Maria outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade. Na cidade de Frederico Westphalen, a 300 km de Santa Maria, a Universidade mantém um Colégio Técnico Agrícola.

A área territorial total da UFSM é de 1.863,57 hectares, nos quais as edificações perfazem 267.588,30 m² de área construída no Campus, além de 22.259,41 m² em edificações no centro da cidade. Possui, ainda, edificações nos municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões com 19.485,53 m² de área, sendo que a área total construída da UFSM, até junho de 2005, é de 309.333,24 m².

Em convênios e comodatos com o Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), mantém instalações e programas de ciências espaciais no seu campus central e em área especial na cidade de São Martinho da Serra, a 40 km da sede.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A Instituição mantém 104 cursos de graduação presenciais e 72 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 40 de Mestrado, 18 de Doutorado e 14 de Especialização. Além destes, realiza Cursos de Especialização, de Atualização, de Aperfeiçoamento e de Extensão em caráter eventual, atendendo diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. Oferece, ainda, nas suas escolas de Ensino Médio e Tecnológico cursos de nível médio e pós-médio profissionalizante.

Na modalidade a distância, atualmente, são ofertados 14 cursos de Graduação, 11 cursos de Especialização e 1 curso de Extensão. Em 2011, teve início a edição do primeiro curso de Mestrado a Distância da UFSM: o Mestrado Profissional em Matemática, dirigido a professores que atuam na educação básica. Com a descentralização do Processo Seletivo, a Universidade Federal de Santa Maria consolida sua vocação de polo educacional preocupado com a interiorização do ensino, buscando qualificar e democratizar o ingresso na Educação Superior.

A UFSM é na atualidade uma das maiores e mais bem conceituadas instituições de ensino superior público e gratuito do Brasil. Em mais de cinquenta anos de existência, graças ao trabalho de milhares de servidores e à atuação destacada do corpo docente, que já superou o número de 73.000 diplomados, a instituição alcançou um padrão de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão que orgulha a todos (UFSM, 2012).

O contingente educacional da UFSM é de mais de 28.000 alunos (1º semestre de 2013) em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino. O corpo docente é composto de 1.814 professores (Graduação, Pós-Graduação e Ensino Médio e Tecnológico) e o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.770 servidores, conforme dados do *site* da instituição consultados em junho de 2013.

A UFSM possui, em sua estrutura, três Restaurantes Universitários; 01 Biblioteca Central e 07 setoriais com 193.042 volumes de Livros e Teses, Hospital-Escola com 336 leitos ativos; Hospital de Clínicas Veterinárias; Farmácia-Escola; Museu Educativo; Planetário; Usina de Beneficiamento de Leite e Orquestra Sinfônica.

O Hospital Universitário de Santa Maria serve como base de atendimento primário dos bairros que o cercam; para o atendimento secundário à população no município sede e para o atendimento terciário da região centro e fronteira gaúcha. Tem sido referenciado até fora do Estado pela alta complexidade no tratamento de oncologia, incluindo transplantes de medula óssea. O hospital se constitui em centro de ensino e pesquisa no âmbito das ciências da saúde, centro de programação e manutenção de ações voltadas à saúde das comunidades local e regional, desenvolve programas específicos à comunidade devidamente integrada à rede regional de saúde. Também presta serviços assistenciais em todas as especialidades médicas, e serve de treinamento para alunos de graduação e pós-graduação em Medicina, Residência Médica, e de graduação em Farmácia, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Enfermagem.

Por meio de instrumentos coletivos de discussão, a comunidade universitária vem sendo chamada a contribuir com o planejamento estratégico da UFSM, através do Programa de Auto-Avaliação Institucional, do Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) e do Plano de Gestão (2010-2013), apontando eixos norteadores e ações necessárias ao crescimento da universidade.

5.1.2 O Curso de Administração da UFSM

As primeiras notícias sobre administração, como curso superior na Universidade de Santa Maria, surgiram através dos professores Vitor Francisco Schuch e Luiz Gonzaga Isaia, que receberam o apoio do arquiteto Francisco Danilo Landó. Este foi designado pelo então Reitor e grande incentivador da sua criação, Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, que o nomeou através da Portaria n. 1316 de 01/08/1965, para organizar o Instituto de Administração e Planejamento.

O referido Instituto, antecipando a criação do Curso, promoveu dois cursos: o primeiro de Chefia e Liderança Administrativa, no período de 23 de março a 01 de abril de 1966, destinado a servidores da Universidade. O segundo, sobre Administração Municipal, resultado de um convênio efetivado com a Prefeitura Municipal de Santa Maria, destinado a prefeitos e servidores municipais, tanto do poder executivo, quanto legislativo.

A criação do curso, propriamente dito, ocorreu no ano seguinte, sob a denominação de Curso Superior em Administração, tendo sido autorizado a funcionar pelo Egrégio Conselho Universitário, em sua 79ª sessão extraordinária, no dia 09 de setembro de 1966.

O primeiro concurso vestibular foi efetuado em 15 de fevereiro de 1967, com 109 candidatos inscritos para as 30 vagas existentes. Em 1970, com a aprovação do Estatuto e Regimento Geral da Universidade, passou a chamar-se Curso de Administração e fazer parte do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas. Inicialmente o curso possuía duas especializações: Administração Pública e Administração de Empresas, sendo, portanto, voltado para áreas especializadas. Em 1969 houve uma reforma e o Curso passou a ser generalista, com a fusão destas duas especializações. A primeira turma colou grau no dia 08 de dezembro de 1970, totalizando 18 formandos, sendo 8 em Administração de Empresas e 10 em Administração Pública.

Atualmente, o curso de Administração da UFSM tem duração de 4 anos para o diurno e 5 para o noturno. Um dos objetivos do profissional de Administração é aumentar a produtividade e competitividade de empresas públicas e privadas. Para tanto, o currículo integra disciplinas de diversas áreas como economia, sociologia, marketing, relações humanas, administração financeira, direito, entre outras.

Os alunos do curso de Administração podem participar de vários projetos desenvolvidos, em conjunto com os professores, em pesquisa, ensino e extensão. No decorrer dos semestres os professores orientam trabalhos realizados nas disciplinas em empresas da

região e no último semestre os alunos realizam o estágio obrigatório em uma empresa, na área de sua preferência. A partir do estágio é elaborado um trabalho de conclusão apresentado em banca examinadora.

Além disso, os alunos têm possibilidade de desenvolver trabalhos na “Objetiva Jr”, uma empresa exclusivamente formada por alunos da UFSM, que atuam junto à sociedade prestando assessoria e consultoria em micro e pequenas empresas, contando com a orientação de professores.

O curso de Administração da UFSM já colocou no mercado 2.258 profissionais, em 82 turmas e passou por oito avaliações do Exame Nacional de Cursos do MEC, sendo que nas oito avaliações obteve o conceito "A". Os resultados no “provão”, juntamente com o resultado apresentado pela Comissão de Avaliação das Condições de Oferta, em 1998, garantiu ao Curso o credenciamento automático por 5 anos, sendo que no período de 1997 a 2002, não recebeu novas avaliações devido a este desempenho comprovado.

Em 2001, foi agraciado com a Comenda de Honra ao Mérito, oferecida pelo CFA – Conselho Federal de Administração - em virtude dos sucessivos conceitos A recebidos pelo Curso até então. Em 2004, sofreu novo processo de avaliação *in loco*, obtendo os conceitos CMB para organização didático-pedagógica e corpo docente e CB para as instalações. Participou também de três edições do ENADE (2006, 2009 e 2012), tendo obtido a nota máxima em 2006 e 2009 e aguarda o resultado da última edição para o segundo semestre de 2013.

Desde a sua concepção o Curso de Administração foi agente de transformação na comunidade local e regional e tem contribuído com a formação de profissionais habilitados ao exercício consciente de sua profissão. Durante a sua trajetória manteve-se em constante adaptação ao contexto econômico e social, o que pode ser comprovado pelas reformas curriculares realizadas com o objetivo de adequar o seu currículo e ação pedagógica às exigências do mercado e da sociedade. Destaca-se, neste sentido, a reforma curricular de 1995, a qual trouxe condições para que se consolidasse o ensino de qualidade desenvolvido pelo Curso.

A partir do ano de 2000 o Curso de Administração passou a oferecer uma nova opção aos alunos, a habilitação em Gestão de Cooperativas – Bacharelado (noturno). Porém, em 2004 a Gestão de Cooperativas foi novamente incorporada ao Curso, permitindo que todos os

alunos pudessem optar por este conhecimento específico a partir de um núcleo de disciplinas específicas.

A consolidação do ensino de graduação fez com que no ano de 2003, a Área de Administração da UFSM partisse para a busca da consolidação do ensino de pós-graduação, tendo aprovado um Curso de Mestrado em Administração. Em 2011 o Programa de Pós-Graduação em Administração, com o apoio da Administração Central da UFSM, deu início ao Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Em 2012 começa a funcionar o Doutorado em Administração, após uma parceria bem sucedida entre o PPGA/UFSM e a USP com o Doutorado Interinstitucional (DINTER), que teve início em 2010.

O papel do administrador é contribuir para que a empresa tenha um resultado positivo, garantindo a sobrevivência e permanência no mercado. Dependendo do porte da empresa, o administrador pode estar focado mais em uma ou em outra área, mas a sua formação garante que ele consiga gerenciar todos os recursos. Dentre as competências e habilidades do Administrador estão: lidar com modelos de gestão inovadores; ordenar atividades e programas; decidir entre alternativas; identificar e dimensionar riscos e selecionar estratégias adequadas de ação.

Sendo a sociedade formada por organizações, o papel do administrador torna-se relevante porque ao otimizar os resultados empresariais, ele pode estar gerando mais empregos e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Através de estratégias de gestão, o administrador pode promover a cidadania e seus valores.

Uma vez que os administradores também atuam em órgãos públicos, podem contribuir decisivamente no gerenciamento do patrimônio público. O profissional da Administração pode tornar as empresas socialmente responsáveis, preocupadas em dar respostas para a sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento.

5.2 AS ETAPAS DA PESQUISA

Inicialmente, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e documental em manuais de qualidade e livros disponíveis, no sentido de levantar dados para auxiliar nos conhecimentos necessários para a pesquisa. Através de manuais publicados pela instituição, dos estatutos do

CCSH e da UFSM e do Regimento Geral da Universidade foram levantadas todas as atribuições de uma Coordenação de Graduação. Assim, com essas atribuições delineadas ficou facilitado o trabalho de elencar e registrar as tarefas pertinentes às coordenações de cursos.

Com o objetivo de construir/desenhar os fluxogramas para a organização dos processos da Coordenação, realizou-se inicialmente a identificação e o levantamento de todas as atividades e processos que são realizados cotidianamente na Coordenação do Curso de Administração/UFSM, com a finalidade preliminar de fazer um elenco desses processos. Para esta ação contou-se com a experiência do pesquisador, que atua há 10 anos em uma Coordenação de Curso, como também da colaboração das coordenadoras (gestão anterior e atual) e outros professores envolvidos diretamente em alguns processos. Esses processos podem ser agrupados por categorias, conforme apresenta o Quadro 5.

CATEGORIAS DE PROCESSOS	
Categorias de Processos	Aspectos descritivos gerais dos Processos
Programação Acadêmica	Processos que determinam se os requisitos legais e estatutários do curso estão sendo cumpridos, se o espaço físico está corretamente alocado, se o número de vagas é suficiente em cada disciplina, a carga horária de cada fase do curso de graduação e o cadastro das disciplinas e professores de cada semestre no sistema informatizado da UFSM. Estas tarefas são executadas pela Secretaria do Curso juntamente com a Coordenadora.
Execução do Acesso	Estes processos abrangem todas as formas de acesso de um aluno no Curso de Administração e podem ser elencadas como: vestibular, transferência interna e externa, acordos culturais de intercâmbio e Mobilidade Acadêmica. É importante ressaltar que este processo é supervisionado pela Secretaria do Curso, porém possui diferentes participantes que realizam algumas etapas do processo de acesso, como a COPERVES e o DERCA.
Execução da Matrícula	Este processo é realizado semestralmente. Existem cinco situações de matrícula a destacar: (1) a matrícula inicial, que com a matrícula <i>WEB</i> para calouros, passou a ser “recepção de calouros” ao serem aprovados no vestibular; (2) a matrícula dos

	alunos regulares do início de cada semestre; (3) a matrícula no Estágio Supervisionado; (4) os ajustes de matrícula e (5) o trancamento de matrícula, que pode ser “parcial” (trancamento de disciplinas isoladas) ou “total” (quando solicitado pelo aluno que deseja se ausentar temporariamente do curso sem perder o vínculo). Todas estas ações são executados pelos alunos através da <i>WEB</i> , sob o controle do CPD e do DERCA e conta com a orientação e supervisão da Secretaria do Curso.
Execução da Programação Acadêmica	Os processos referentes ao controle da programação acadêmica são realizados durante o período letivo pela Secretaria do Curso e tem como objetivo assegurar que todos os alunos tenham a possibilidade de realizar o curso da melhor maneira possível e dentro das conformidades do sistema.
Execução do Egresso	Os processos de egressos tratam de todas as maneiras possíveis pelas quais os alunos do Curso de Administração podem ser desligados. São elas: colação de grau e evasão. Os processos de colação de grau são executados pela Secretaria do Curso e pelo DERCA. Já os processos de evasão (desistência ou jubramento) são analisados e definidos pelo Colegiado do Curso e processados pelo DERCA.
Processos Políticos	São os processos onde se fazem necessárias as articulações de caráter constitucional e de arranjos de gestão político-administrativa do Curso.
Processos Administrativos	São os processos que se caracterizam pelas atividades operacionais que garantem o suporte administrativo e patrimonial do Curso.

Quadro 5 – Categorias de Processos

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste primeiro mapeamento foram elencados e registrados 26 processos, que estão relacionados na listagem apresentada, a seguir, no Quadro 6.

PROCESSOS EXECUTADOS EM COORDENAÇÕES DE CURSO
1. Eleição do(a) Coordenador(a)
2. Constituição do Colegiado
3. Reunião do Colegiado
4. Constituição do Núcleo Docente Estruturante
5. Revisão do Projeto Pedagógico do Curso
6. Recepção dos Calouros
7. Execução de Matrículas
8. Aproveitamento de Disciplinas
9. Aproveitamento de ACGs
10. Execução do Estágio Supervisionado
11. Controle de Estágios extracurriculares
12. Execução de Egressos - Formatura Solene
13. Execução de Egressos - Formatura de Gabinete
14. Execução do ENADE
15. Execução de Editais de Ingresso/Reingresso
16. Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios)
17. Execução de Mobilidade Acadêmica
18. Execução de Intercâmbios
19. Execução e Controle de Correspondência
20. Organização e Controle do Arquivo
21. Controle do Patrimônio
22. Controle das Finanças
23. Execução de Empenhos (permanente, serviços e outros)
24. Controle do Material de Expediente
25. Atendimento ao público em geral
26. Atualização de site e mídias sociais do curso

Quadro 6 – Listagem de Processos em Coordenação de Curso de Graduação

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluída esta primeira fase de levantamento dos processos, iniciou-se a descrição minuciosa dos procedimentos operacionais de cada um dos processos, desde o seu ponto inicial até o destino final. Ressalta-se que esta atividade demandou grande esforço, paciência e capacidade de memória, para a construção do passo a passo das rotinas de trabalho, bem

como os trâmites processuais e a identificação dos agentes responsáveis, necessitando em vários momentos da colaboração de pessoas envolvidas nesses processos. Nesta atividade já foi possível identificar oportunidades de mudanças nos fluxos de informação, bem como a possibilidade de eliminação de desperdícios de tempo e materiais existentes em alguns processos atuais. Além disso, foi possível visualizar uma melhoria das informações geradas no Curso para os diversos usuários e também propiciar que as novas coordenações possam desempenhar suas atribuições sem ficar na dependência das informações de administrações anteriores.

A partir dessa descrição minuciosa, iniciou-se a fase de elaboração e desenho dos fluxogramas referentes a cada um dos processos, onde foi utilizado o *software Visio*. Para esta atividade o pesquisador contou com a participação colaborativa de uma aluna da graduação em administração, que demonstrou interesse em participar de pesquisa na área de processos organizacionais, com a finalidade de acompanhar na prática a teoria que estava sendo desenvolvida em sala de aula através da disciplina de Gerência de Processos. Cabe enfatizar que essa prática faz parte do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) que prevê atividades complementares para oferecer aos alunos uma formação integral.

Nesta etapa do detalhamento descritivo dos processos e desenho dos fluxogramas surgiram mais quatro processos que não constavam na relação inicial (Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso; Criação de Disciplina Complementar de Graduação - DCG; Regime de Exercícios Domiciliares e Revalidação de Diplomas), aumentando de 26 para 30 o número de processos elencados e desenhados. Todos esses fluxogramas são apresentados no capítulo 6 deste trabalho.

Além da descrição minuciosa, realizou-se um levantamento de todos os documentos que comportam a fundamentação legal de cada processo/atividade, sendo citados em cada um dos fluxogramas desenhados. O levantamento desses documentos foi realizado internamente junto à Coordenação, como também nos órgãos da UFSM com os quais se estabelece interação organizacional. Neste contexto, foi possível conhecer melhor os formulários e registros ligados a cada um dos processos.

Paralelamente ao mapeamento e desenho dos processos foi elaborado um questionário composto por 22 questões, sendo algumas fechadas e outras abertas, cujo principal objetivo, dentre outras informações sobre coordenações de cursos, foi confirmar/validar a relação dos 26 processos elencados e a identificação de outros processos não constantes nessa relação

inicial. Este questionário foi encaminhado via *E-Mail* a todas as coordenações de graduação da UFSM, utilizando-se a ferramenta *Google Docs*, que está disponível na WEB de forma gratuita e permite agilidade e economia de material impresso para a pesquisa e, ainda, garante a segurança dos dados e informações que são arquivados em um banco de dados do próprio provedor, com o acesso a qualquer tempo pelo pesquisador, possibilitando o tratamento dos dados com a utilização de outros programas, como o *excel*, por exemplo. O encaminhamento do questionário via *E-Mail* foi realizado em três datas distintas, sendo a primeira no dia 21 de agosto de 2012, a segunda em 25 de setembro de 2012 e a terceira em 06 de dezembro de 2012.

A participação na pesquisa contou com 42 respondentes, sendo 15 secretários e 27 coordenadores de curso de um universo de 88 coordenações na UFSM (dados levantados à época do envio do questionário). A partir dessas respostas apresenta-se no Capítulo 6, a seguir, a discussão dos resultados, registrando as percepções avaliativas dos envolvidos sobre os aspectos relativos ao conhecimento e validação dos processos, bem como sobre as possibilidades de aperfeiçoamento e/ou correções.

De forma resumida, são apresentadas no Quadro 7, a seguir, as etapas da pesquisa.

AS ETAPAS DA PESQUISA
1) Levantamento preliminar dos processos em Coordenação de Curso de Graduação.
2) Descrição dos procedimentos operacionais, visando a sua padronização e aprimoramento, em consonância com as diretrizes e normas da UFSM.
3) Mapeamento (sistematização) dos processos executados em Coordenação.
4) Elaboração e desenho dos fluxogramas dos processos mapeados.
5) Revisão/validação dos processos desenhados e apontamento de ajustes e/ou melhorias sugeridas por parte de agentes envolvidos.
6) Aplicação de Questionário para Coordenações de Cursos de Graduação da UFSM (validação da relação e inclusão de outros processos)
7) Elaboração do Manual de Processos e Rotinas para as Coordenações de Cursos de Graduação.

Quadro 7 – As etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se uma sistematização dos resultados encontrados no decorrer do processo de pesquisa. O capítulo está estruturado em duas seções, sendo que na primeira abordam-se os aspectos levantados a partir das questões de pesquisa, especialmente relacionadas ao perfil dos respondentes, alguns dados gerais sobre os cursos e também referentes às suas peculiaridades organizacionais, considerando aspectos operacionais, acadêmicos e estruturais do dia-a-dia das coordenações de curso. Na segunda seção evidencia-se a abordagem dos processos, onde são apresentados aqueles que foram mapeados na coordenação de curso estudada, bem como a sua validação frente a outros servidores da instituição que também atuam em coordenações de cursos de graduação. Nesta seção apresentam-se também os processos emergentes a partir da pesquisa e aqueles que necessitam de melhorias, segundo percepção dos participantes da pesquisa.

6.1 Perfil dos participantes e aspectos administrativos das coordenações

O questionário abordou aspectos relativos ao perfil acadêmico, faixa etária e tempo de trabalho exercido nos cursos pelos participantes da pesquisa, bem como procurou levantar o nível de conhecimento dos seus respectivos cursos (Anexo 1 – questões de 1 a 10). As respostas sobre estes aspectos apontaram um quantitativo variado de situações, seja quanto à faixa etária dos respondentes, o tempo de exercício na instituição ou nos cursos e, também, quanto à trajetória dos próprios cursos, revelando que alguns são muito jovens ou, até mesmo, ainda em fase de implantação e outros já antigos e consolidados. Em linhas gerais, verificou-se um bom nível de conhecimento por parte dos respondentes a respeito da dinâmica organizacional dos seus cursos, bem como sobre os dados históricos dos mesmos.

Na questão 9 foram abordadas situações específicas referentes às atividades executadas pelos secretários de cursos. Primeiramente, buscou-se saber quais os principais motivos de demandas nas coordenações, obtendo-se as seguintes respostas mais evidentes: (1) informações sobre matrículas, (2) ajustes de matrícula, (3) informações sobre a grade curricular, (4) aproveitamento de disciplinas e ACGs, (5) solicitações de documentos, (6) solicitações de provas atrasadas e (7) informações acadêmicas em geral. Na seqüência,

procurou-se apurar quais são os meses ou períodos mais procurados pelos alunos junto às coordenações, onde foram destacados os meses de março e agosto, com o percentual de 97% das respostas. O item seguinte buscou detectar o grau de autoavaliação dos secretários de cursos quanto ao seu desempenho, no que se refere ao atendimento nas coordenações, onde 46,5% consideraram Bom, outros 46,5% avaliam como Ótimo e apenas 7% se atribuíram uma avaliação Regular. Outro item procurou identificar dentre as qualidades no atendimento quais as mais importantes, sendo considerada a “atenciosidade” por 47% dos respondentes, o “conhecimento dos documentos solicitados” por 40% e a “agilidade” por 13% dos participantes. Por fim, foi dirigida a seguinte pergunta aos secretários de cursos: “Você se sente co-responsável perante as pessoas que utilizam os serviços da sua Coordenação de Curso?”. A resposta “Sim” obteve a indicação de 100% dos respondentes, apontando para uma perspectiva muito positiva quanto ao grau de comprometimento e satisfação dos secretários de cursos em relação às atividades que desenvolvem nessas unidades organizacionais.

As questões 11 a 13 (Anexo 1), que se referem especificamente aos processos, serão amplamente abordadas na seção seguinte (6.2). Observou-se por meio dessa abordagem a imensa amplitude processual que envolve o contexto de atuação das coordenações de cursos de graduação, sob a responsabilidade dos coordenadores e secretários, que são os participantes desta pesquisa.

As questões 14 a 17 (Anexo 1) procuraram levantar aspectos operacionais, acadêmicos, organizacionais e estruturais do dia-a-dia das coordenações. Em termos gerais, a população pesquisada acredita que a estrutura organizacional da UFSM favorece o conhecimento das informações solicitadas (48%) e a atenciosidade na relação com o público (40%), além de também considerar relevantes o sigilo das informações solicitadas (29%), a fidelidade nas informações (24%) e a agilidade no atendimento (24%). Quanto à presença da burocracia no âmbito das coordenações pesquisadas, observou-se que foi considerada dentro da normalidade por 71% dos respondentes e apenas 26% afirmaram que a burocracia está presente em excesso. No aspecto referente à eficácia na resolução de demandas dos alunos junto às coordenações 64% consideram eficaz, 21% julgam ser muito eficaz e 10% acreditam ser moderadamente eficaz. E com referência às condições de qualidade dos locais de trabalho foram consideradas boas por 48% dos respondentes, regulares por 29% e ótimas por 17% dos participantes.

Com as questões 18 a 20 procurou-se medir o grau de importância do PPC na vida de cada curso. Verificou-se que 100% dos entrevistados consideraram o conhecimento do PPC importante para a gestão dos cursos e 95% acreditam que esse conhecimento facilita o trabalho desenvolvido em uma coordenação de curso de graduação. Observou-se, ainda, que 90% dos participantes afirmam conhecer o PPC do seu curso.

Na questão 21 (Anexo 1) procurou-se entender a relação organizacional e política entre Coordenações de Curso e Departamentos. Verificou-se que a maior parte dos respondentes (79%) enxerga a relação existente entre coordenações de cursos e departamentos como um vínculo institucional de parceria e co-responsabilidade nas ações acadêmicas e administrativas.

Por fim, na questão 22 (Anexo 1) buscou-se um indicativo do grau de importância que os sujeitos atuantes em coordenações de cursos de graduação atribuem a esta unidade organizacional no contexto institucional. Verificou-se uma grande parcela (79%) de atribuições do grau de importância institucional máxima (7) para as atividades desenvolvidas nas coordenações de cursos de graduação, sinalizando claramente para uma consciência coletiva de valorização do trabalho desenvolvido por essas unidades acadêmicas, enquanto responsáveis pelo sucesso do ensino de graduação no contexto da missão institucional.

6.2 Os processos

A questão principal do instrumento de pesquisa que foi encaminhado às coordenações de curso (Questão 8 – Anexo 1) referiu-se à apresentação dos 26 processos elencados inicialmente, conforme mostra o Quadro 6, a partir do mapeamento dentro de uma determinada coordenação de curso. Para garantir a sua fidedignidade no contexto da totalidade da instituição em que está inserida optou-se por validar a ocorrência desses processos frente a outros servidores de coordenações de curso da mesma instituição. Além da validação, solicitou-se aos participantes que avaliassem os processos encontrados sob três perspectivas: importância, complexidade e tempo de execução. O total dos trinta processos levantados na coordenação foco da pesquisa estão relacionados no Quadro 8, a seguir, e serão descritos na seção 6.2.1.

OS PROCESSOS	
1	Eleição do(a) Coordenador(a)
2	Constituição do Colegiado
3	Reunião do Colegiado
4	Constituição do Núcleo Docente Estruturante
5	Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso
6	Revisão do Projeto Pedagógico do Curso
7	Criação de Disciplina Complementar de Graduação (DCG)
8	Recepção dos Calouros
9	Execução de Matrículas
10	Aproveitamento de Disciplinas
11	Aproveitamento de Atividade Complementar de Graduação (ACG)
12	Regime de Exercícios Domiciliares
13	Execução do Estágio Supervisionado
14	Controle de Estágios extracurriculares
15	Formatura Solene
16	Formatura de Gabinete
17	Revalidação de Diplomas
18	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)
19	Execução de Ingresso/Reingresso
20	Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios)
21	Execução de Mobilidade Acadêmica
22	Execução de Intercâmbios
23	Execução e Controle de Correspondência
24	Organização e Controle do Arquivo
25	Controle do Patrimônio
26	Controle das Finanças
27	Execução de Empenhos (permanente, serviços e outros)
28	Controle do Material de Expediente
29	Atendimento ao público em geral
30	Atualização de site e mídias sociais do curso

Quadro 8 – Processos identificados na Coordenação foco da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante esclarecer que no primeiro mapeamento foram identificados 26 processos, que foram relacionados na questão 8 do questionário (Anexo 1) e constam no Quadro 6 deste capítulo. Contudo, no decorrer da fase de elaboração e desenho dos fluxogramas foram identificados mais quatro processos: (1) Regime de Exercícios Domiciliares, (2) Revalidação de Diplomas, (3) Elaboração do PPC e (4) Criação de DCG.

Somando-se estes à listagem inicial chegou-se ao total de 30 processos mapeados, cujos fluxogramas foram desenhados e apresentados no item 6.1.1, a seguir.

6.2.1 Processos Mapeados na Coordenação de Curso foco

São apresentados nesta seção os trinta processos que foram identificados na Coordenação de Curso foco da pesquisa. Estes processos foram conceituados e descritos com informações concisas e baseadas nas normas e regulamentos institucionais, para propiciar o seu entendimento claro e objetivo, bem como o seu embasamento legal. Além dessa descrição foram desenhados fluxogramas para cada um dos processos para ilustrar o passo a passo das rotinas e atividades respectivas, bem como a identificação dos agentes responsáveis pelas etapas do processo. Muitos desses fluxogramas apresentam notas explicativas e/ou sugestões de consulta complementar sobre o processo em pauta. A ordem apresentada não exprime um grau de importância dos processos, mas uma escolha pelos aspectos cronológicos dos acontecimentos em uma Coordenação de Curso. Após cada um dos fluxogramas são apresentados tabelas e gráficos com a percepção quantitativa dos participantes da pesquisa quanto aos seguintes atributos: grau de importância, grau de complexidade e tempo de execução, referentes a cada processo. Estas percepções configuram-se como uma validação dos respectivos processos.

Para o desenho dos fluxogramas referentes a cada um dos processos foi utilizado o *software Visio*, que se revelou uma ferramenta de manuseio simples, ágil e flexível. A Figura 6, a seguir, apresenta a legenda adotada para os fluxogramas, onde os responsáveis por cada uma das atividades nos processos são identificados por meio de cores.

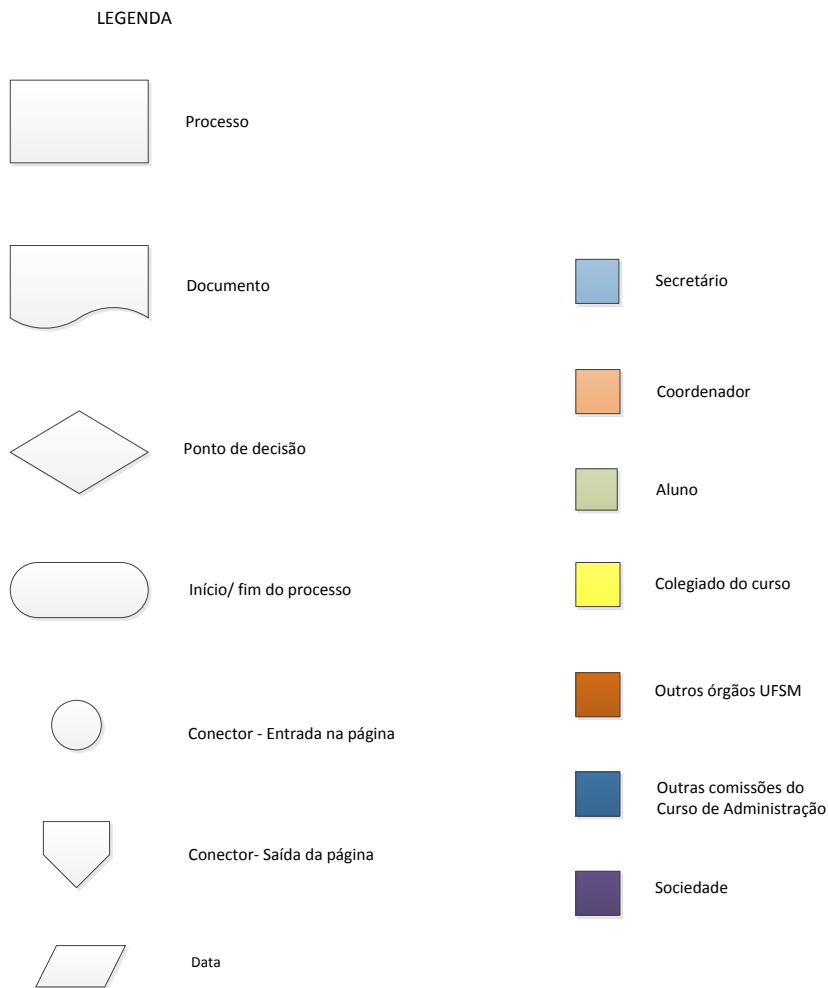


Figura 6 – Legenda dos Fluxogramas

6.2.1.1 Eleição do Coordenador

É da responsabilidade do Coordenador promover o processo sucessório da sua coordenação, indicando à Direção do Centro uma Comissão Eleitoral para este fim. É aconselhável que todo o processo sucessório seja organizado em 30 (trinta) dias, ao menos, antes do término do mandato em curso.

O Coordenador eleito e os professores escolhidos/indicados para o Colegiado do Curso têm mandato de dois (2) anos, permitida uma única recondução. O exercício de um cargo ou função eletivos por mais da metade do mandato, ainda que interinamente, deve ser contado como mandato pleno.

As eleições cumprem a regulamentação específica para cada caso, garantindo-se a publicidade, a transparência do processo de escolha, o quorum mínimo e o direito de recurso fundamentado em comprovação de vício de forma. Havendo empate, tem-se por eleito o mais antigo na UFSM, e, entre os de igual antiguidade, o de maior idade.

Este processo decorre de acordo com o fluxograma apresentado na figura 7.

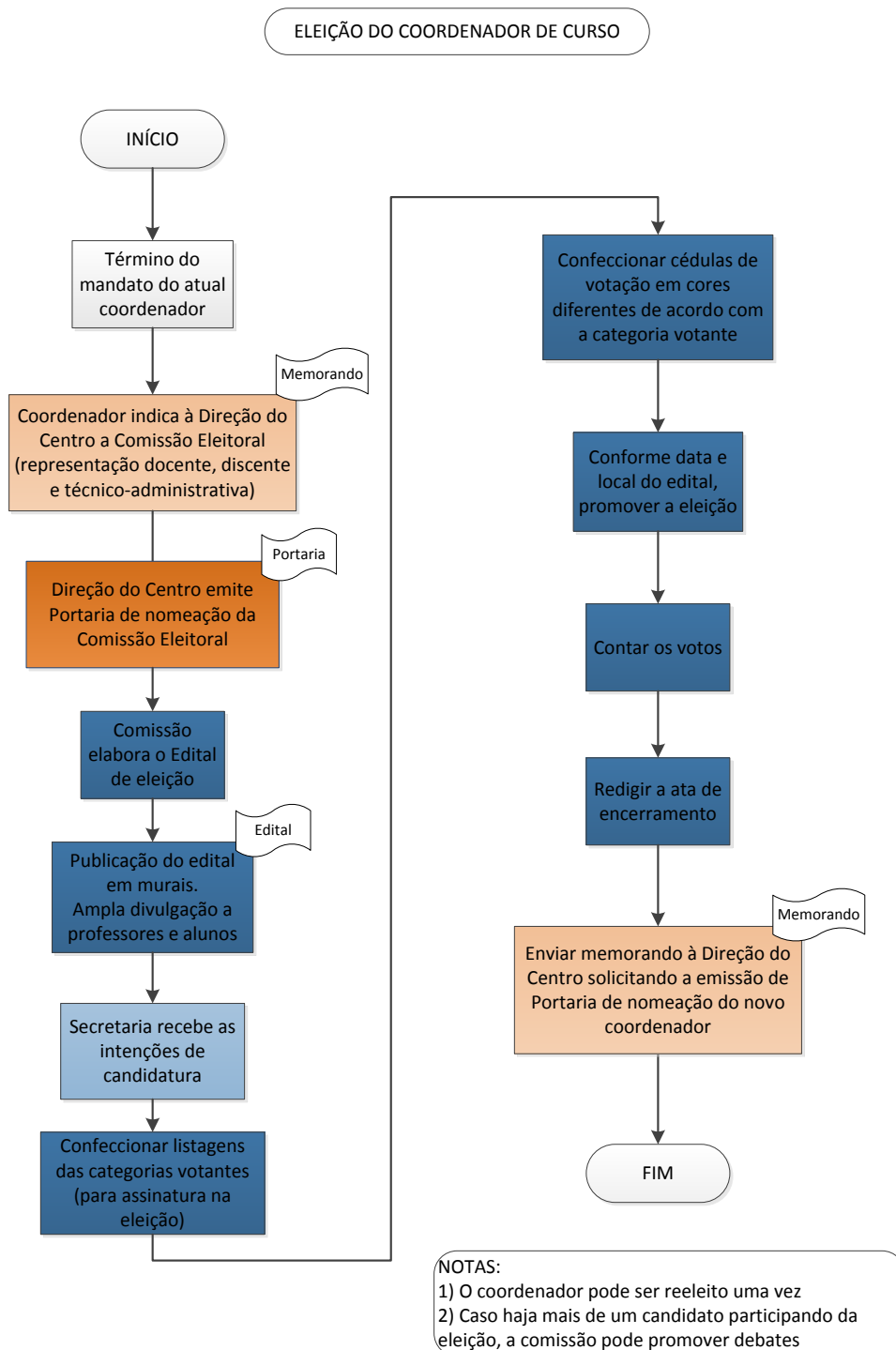


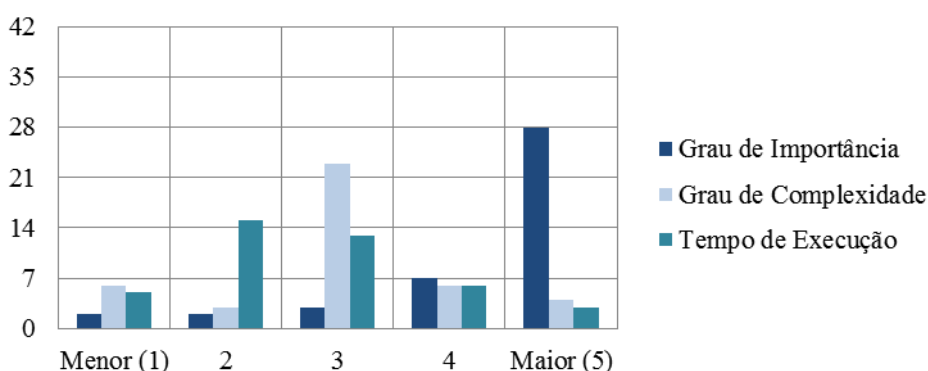
Figura 7 – Fluxograma do processo Eleição do Coordenador de Curso

A observação do fluxograma revela que se trata de um processo simples e linear, envolvendo a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades. O processo apresenta uma periodicidade de dois anos e envolve a emissão de três documentos (Edital, Memorando e Portaria).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 1.

Eleição do(a) Coordenador(a)	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	2	2	3	7	28	4,35
Porcentagem	5%	5%	7%	17%	67%	-
Grau de Complexidade	6	3	23	6	4	2,97
Porcentagem	14%	7%	55%	14%	10%	-
Tempo de Execução	5	15	13	6	3	2,69
Porcentagem	12%	36%	31%	14%	7%	-

Eleição do(a) Coordenador(a)



Tabela/Gráfico 1 – Percepção quantitativa do processo Eleição do(a) Coordenador(a)

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,35. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de menor a intermediário, com média 2,97 e tempo de execução também de menor a intermediário, com média 2,69. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, produz um fato fundamental para a constituição legal de uma coordenação de curso de graduação.

6.2.1.2 Constituição do Colegiado de Curso

A administração e coordenação das atividades didáticas de cada curso de graduação são de competência do Colegiado de Curso, cujas atribuições estão contidas no Art. 111 do Regimento Geral da UFSM.

Ao assumir o mandato, o novo coordenador do curso realiza a escolha e faz a indicação dos membros titulares e suplentes do Colegiado. A constituição do Colegiado deve contar com uma representação de professores que atuam no Curso, preferencialmente das diferentes áreas de ensino e pertencentes à profissão objeto do curso. Deve também participar uma representação de alunos titulares e suplentes, equivalente a 1/5 (um quinto) das vagas do Colegiado, preferencialmente indicados pelo Diretório Acadêmico do Curso; um representante local da profissão e o Secretário do Curso. Caberá ao Coordenador a presidência e ao Coordenador Substituto a vice-presidência do Colegiado do Curso.

Este processo decorre de acordo com o fluxograma apresentado na figura 8.

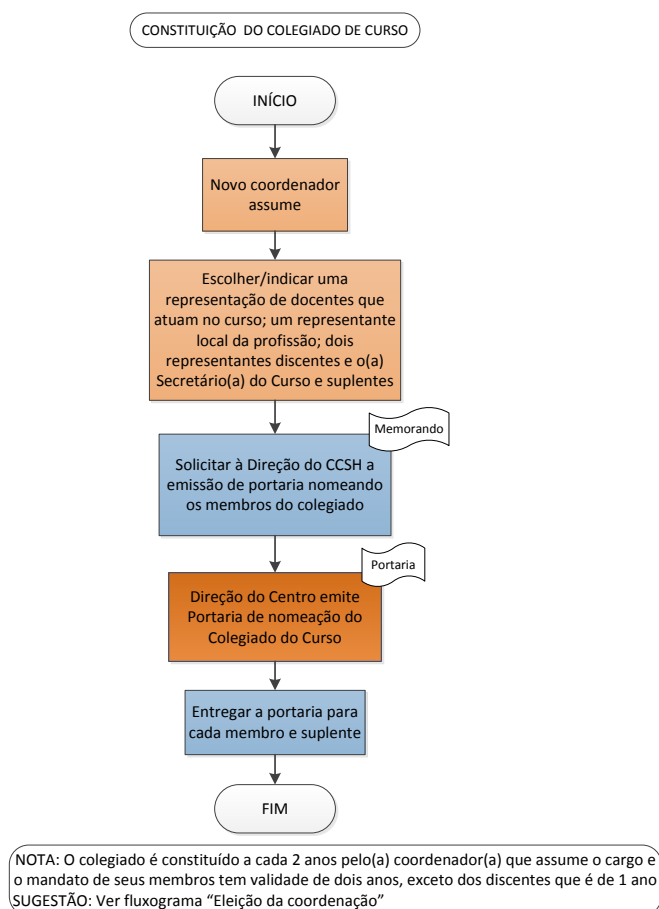


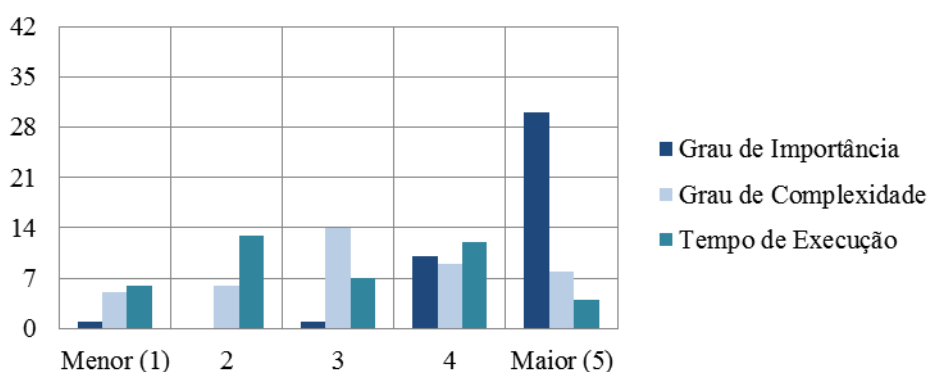
Figura 8 – Fluxograma do processo Constituição do Colegiado de Curso

Como se pode observar no fluxograma trata-se de um processo linear simples, que envolve a atuação direta três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades e envolve a emissão de dois documentos (Memorando e Portaria).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 2.

Constituição do Colegiado	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	0	1	10	30	4,61
Porcentagem	2%	0%	2%	24%	71%	-
Grau de Complexidade	5	6	14	9	8	3,21
Porcentagem	12%	14%	33%	21%	19%	-
Tempo de Execução	6	13	7	12	4	2,88
Porcentagem	14%	31%	17%	29%	10%	-

Constituição do Colegiado



Tabela/Gráfico 2 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Colegiado do Curso

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,61. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,21 e tempo de execução de menor a intermediário, com média 2,88. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, produz um fato de fundamental importância para a constituição legal de uma coordenação de curso de graduação.

6.2.1.3 Reunião do Colegiado

As reuniões do Colegiado de Curso de Graduação são regulamentadas pelo Regimento Geral da UFSM (1988) – Capítulo I, Seção II – Art. 107–112. Realizam-se, ordinariamente, duas vezes por semestre ou, extraordinariamente, quando houver necessidade.

A convocação de colegiado é feita pelo seu presidente ou, excepcionalmente, pela maioria dos seus membros, com indicação da pauta de assuntos a ser considerada na reunião.

Em situações de urgência ou de excepcionalidade, o Coordenador pode tomar decisões de competência do colegiado que preside, *ad referendum* deste, submetendo sua decisão à apreciação daquele em reunião subsequente. O colegiado de graduação delibera com a presença da maioria dos seus membros.

Na falta ou no impedimento do Presidente de colegiado deliberativo, a presidência é exercida pelo seu substituto legal, quando houver, e na falta ou no impedimento deste, pelo docente mais antigo entre os membros do colegiado.

A pauta da reunião do colegiado pode ser alterada no decorrer da reunião com sua anuência. Para deliberação, prevalece a metodologia de apreciação de pareceres elaborados por membros do colegiado, com prazos estipulados pelos próprios membros, para análise e decisão.

A votação é simbólica, nominal ou secreta, adotando-se a primeira forma sempre que uma das duas outras não seja requerida por um ou mais membros do colegiado, nem esteja expressamente prevista.

De cada reunião deliberativa do colegiado, lavra-se ata assinada pelo Secretário e, após a aprovação e subscrição pelo Presidente, é apreciada e aprovada em reunião posterior.

As atividades desenvolvidas neste processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 9.

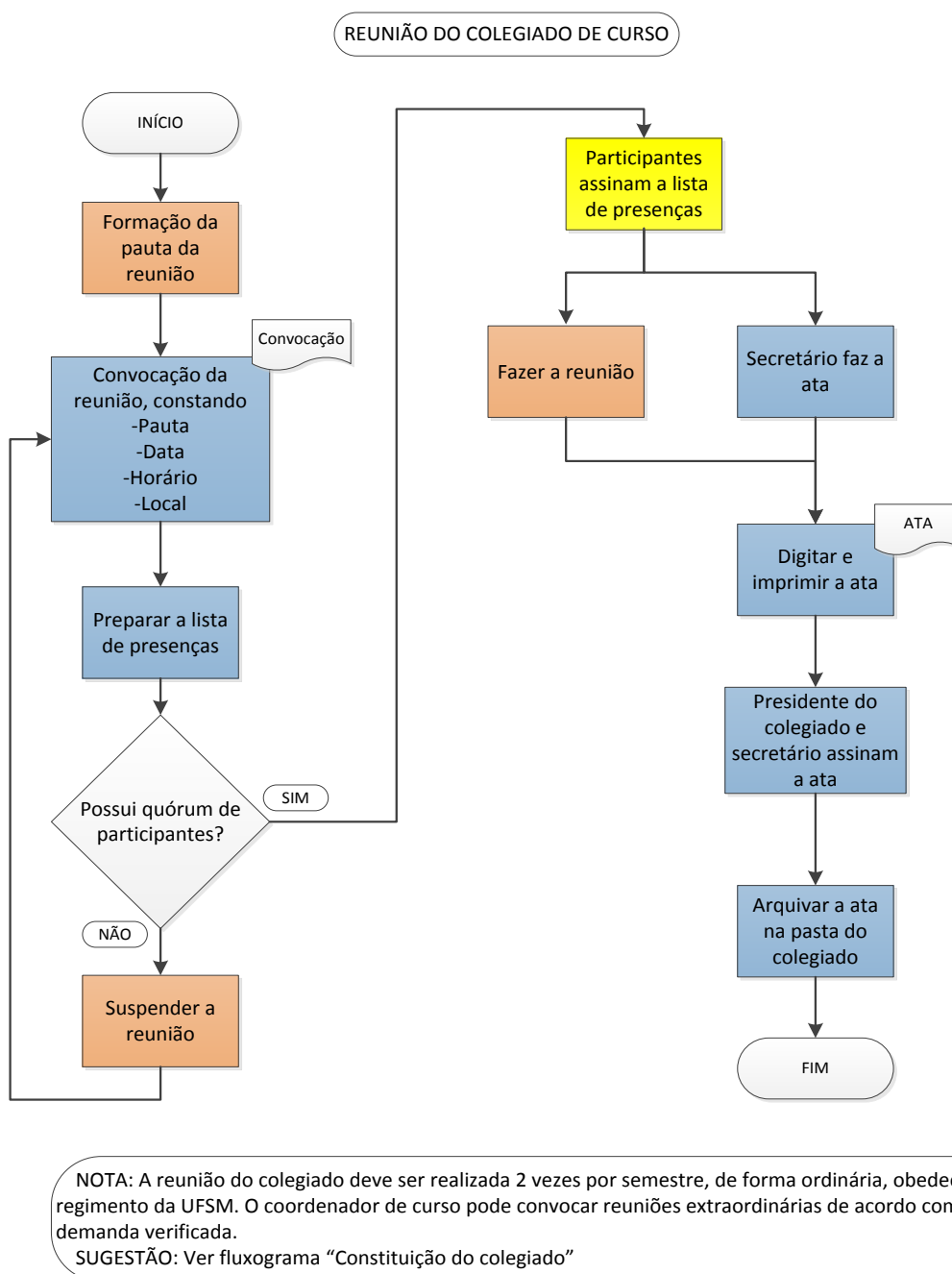


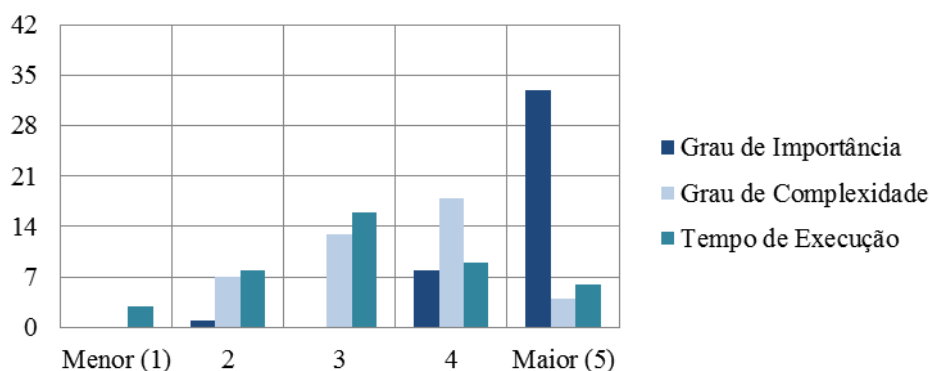
Figura 9 – Fluxograma do processo Reunião do Colegiado de Curso

Como se pode observar no fluxograma trata-se de um processo linear simples que envolve ponto de decisão, a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades e a geração de dois documentos. Este fluxograma apresenta também uma etapa de atividades concomitantes.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 3.

Reunião do Colegiado	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	0	1	0	8	33	4,73
Porcentagem	0%	2%	0%	19%	79%	-
Grau de Complexidade	0	7	13	18	4	3,45
Porcentagem	0%	17%	31%	43%	10%	-
Tempo de Execução	3	8	16	9	6	3,16
Porcentagem	7%	19%	38%	21%	14%	-

Reunião do Colegiado



Tabela/Gráfico 3 – Percepção quantitativa do processo Reunião do Colegiado do Curso

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,73. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,45 e tempo de execução também intermediário, com média 3,16. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, constitui-se num processo de grande relevância no andamento de uma coordenação de curso de graduação.

6.2.1.4 Constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE)

O Núcleo Docente Estruturante – NDE, regulamentado pela Resolução N. 014/2011-CEPE/UFSM no âmbito dos cursos de graduação da UFSM, tem função consultiva, propositiva e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica. O NDE integra a estrutura de gestão acadêmica em cada curso de graduação, sendo co-responsável pela elaboração, implementação, atualização e consolidação do Projeto Pedagógico do Curso.

O Núcleo Docente Estruturante deve ser constituído por membros do corpo docente do Curso com reconhecida liderança acadêmica na produção de conhecimento na área e no desenvolvimento do ensino, indicados pelo Colegiado do Curso. A sua composição deve contar, no mínimo, com cinco (5) docentes que atuam no Curso e a sua designação será feita pela Direção de Centro para um mandato de dois (2) anos, podendo ocorrer a recondução de mais um mandato para até 1/3 dos seus membros.

O NDE deverá ter um presidente e um secretário escolhido pelos seus pares para um mandato de dois (2) anos e reunir-se-á, no mínimo, uma vez por semestre, preferencialmente no início do semestre letivo ou quando convocado pelo seu Presidente ou por solicitação da maioria dos seus membros.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 10.

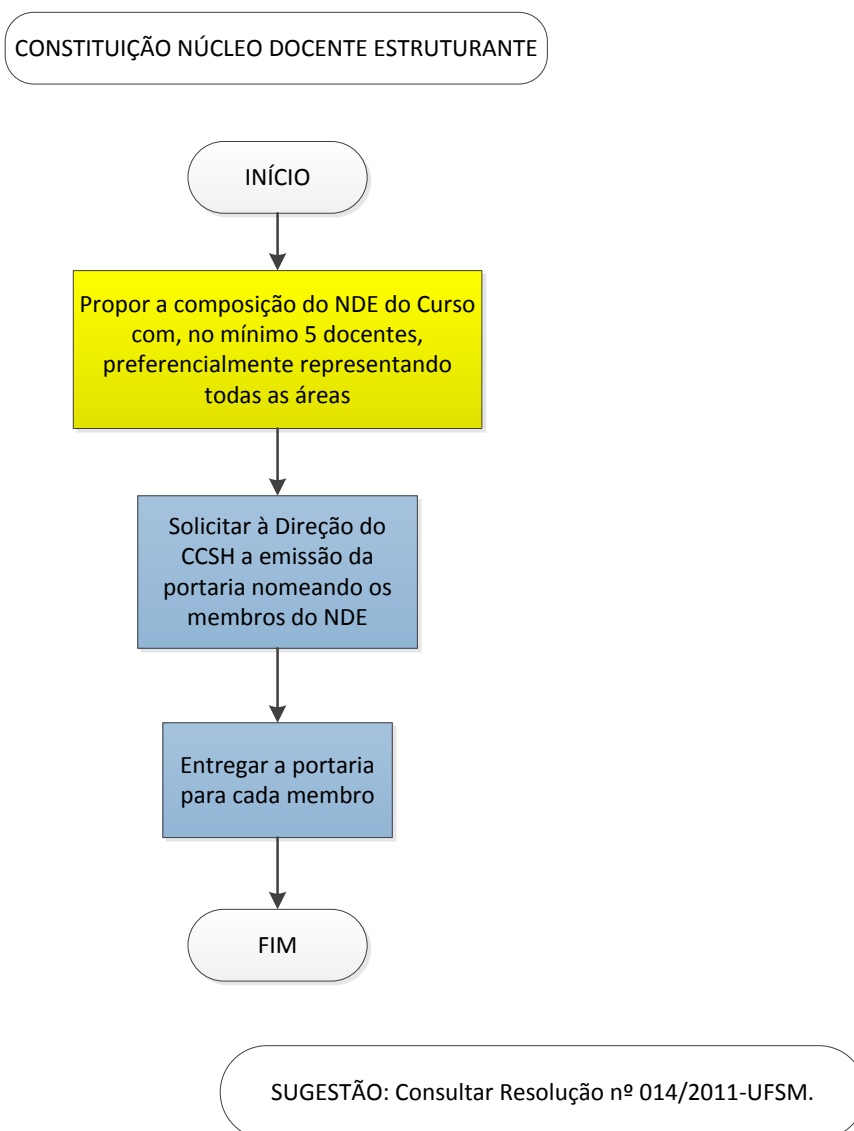


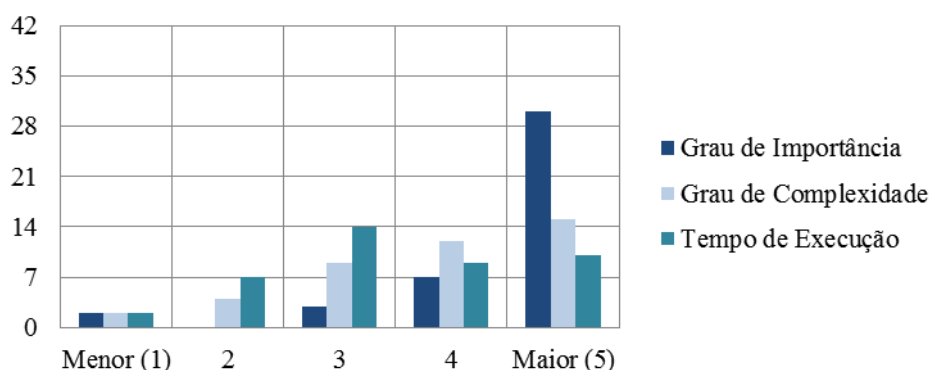
Figura 10 – Fluxograma do processo Constituição do Núcleo Docente Estruturante

Este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de dois responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades desenvolvidas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 4.

Constituição do Núcleo Docente Estruturante	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	2	0	3	7	30	4,5
Porcentagem	5%	0%	7%	17%	71%	-
Grau de Complexidade	2	4	9	12	15	3,81
Porcentagem	5%	10%	21%	29%	36%	-
Tempo de Execução	2	7	14	9	10	3,43
Porcentagem	5%	17%	33%	21%	24%	-

Constituição do Núcleo Docente Estruturante



Tabela/Gráfico 4 – Percepção quantitativa do processo Constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE)

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,50. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,81 e tempo de execução também intermediário, com média 3,43. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, produz um fato fundamental para a constituição legal de uma coordenação de curso de graduação.

6.2.1.5 Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Situando a discussão do projeto pedagógico no cenário político atual, em que se busca priorizar medidas voltadas para o social, a universidade pública apresenta amplas possibilidades de estender e intensificar ações ímpares na qualidade de produtora e transmissora do conhecimento científico e tecnológico, reafirmando sua missão principal de formação de recursos humanos pautada num modelo educacional comprometido com o pleno exercício da cidadania.

Nesse contexto, a construção de um projeto político pedagógico institucional exige diálogo constante entre os atores envolvidos – professores, alunos, gestores, e servidores e sociedade – objetivando imprimir uma nova e rica dinâmica ao cotidiano acadêmico e, conseqüentemente, assumir compromissos, assegurando um novo pacto pedagógico que tenha como horizonte o perfil profissional que se pretende formar.

O eixo condutor para a elaboração do projeto pedagógico se orienta pela preocupação de instaurar formas de conduta condizentes com o planejamento participativo, formas essas que não se limitam à elaboração do projeto pedagógico em si, mas, sobretudo, devem estar presentes no desenvolvimento curricular. Portanto, não se trata de retórica social ou técnica, mas de conduta cada vez mais presente e necessária.

Para a elaboração do documento há que ser considerados os seguintes elementos estruturantes:

- a) Apresentação: síntese das finalidades, estrutura e dinâmica operacional do projeto;
- b) Justificativa: explicitação sintética das condições do curso que o projeto pretende transformar;
- c) Princípios norteadores: fundamentação filosófica de cada curso, concepções educacionais para a formação do aluno;
- d) Perfil profissiográfico: qualificação profissional propiciada pelo curso;
- e) Áreas de atuação: campos de atuação profissional do formando do curso;
- f) Papel docente: perfil orientador da prática docente;
- g) Estratégias pedagógicas: proposição de parcerias, publicações, seminários, convênios, conferências etc.;
- h) Integralização curricular: considerando os objetivos do currículo, diretrizes curriculares, áreas curriculares, estrutura curricular, elenco de disciplinas e atividades curriculares, incluindo o estágio supervisionado;
- i) Recursos humanos e materiais: coordenação, docentes, técnicos e administrativos e infra-estrutura;
- j) Avaliação: explicitando o acompanhamento avaliativo, sua periodicidade e a revisão do projeto de curso.

O processo de criação do PPC deve ser elaborado pela coordenação de curso e submetido à aprovação do Colegiado do Curso e Conselho de Centro, depois de ouvidos os departamentos diretamente envolvidos.

O PPC precisa ser submetido ao parecer técnico da CADE/PROGRAD até junho do ano anterior à sua implementação, para que haja tempo suficiente para análise e conhecimento da decisão pelos interessados. Em resumo, um PPC deve estar aprovado nas seguintes instâncias:

- a) Colegiado do curso de graduação;

- b) Departamentos envolvidos;
- c) Conselho de Centro;
- d) Pró-Reitoria de Graduação – Parecer Técnico da CADE;
- e) Homologação do CEPE.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 11.

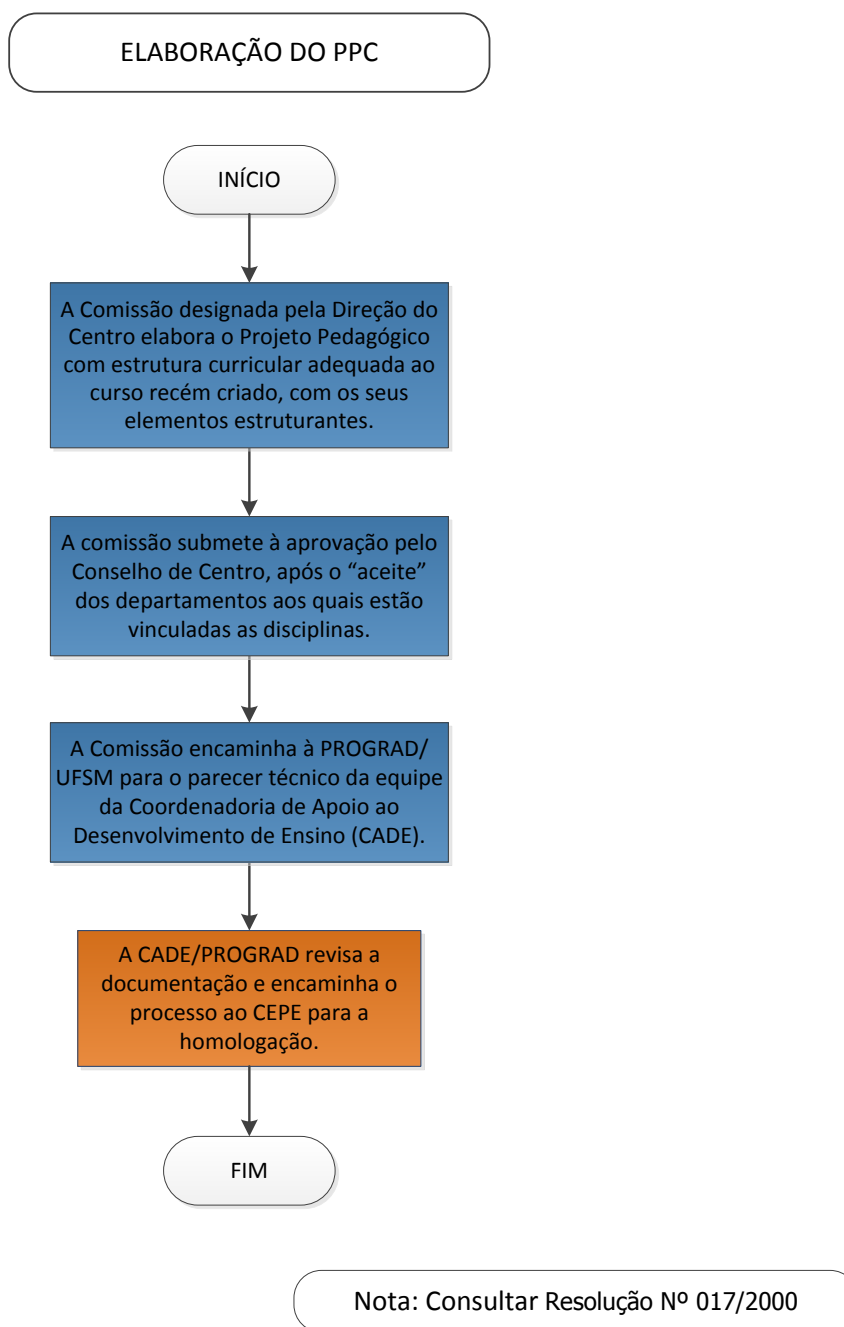


Figura 11 – Fluxograma do processo Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Embora compreenda uma matéria bastante complexa e abrangente, este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de dois responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades desenvolvidas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, não foi possível levantar os dados quantitativos, tendo em vista que este não constava na relação dos 26 processos iniciais da pesquisa. Entretanto, por ser um processo que surgiu de um desdobramento do PPC (6.1.1.6), é possível deduzir que os valores seriam semelhantes ou idênticos aos resultados da Tabela/Gráfico 5.

6.2.1.6 Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

O currículo e suas reformulações, quando constatada a inadequação ou defasagem da estrutura vigente, são elaborados pela coordenação de curso, sendo submetidos à aprovação do Colegiado do Curso e Conselho de Centro, depois de consultados os departamentos diretamente envolvidos.

O processo de alteração de um PPC existente pode ser proposta pelos Departamentos responsáveis pelas disciplinas, pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE) ou pelo Colegiado de curso, quando se tratar de alterações como pré-requisitos, equivalências de disciplinas, periodização, disciplinas optativas, atividades complementares ou ementas de disciplinas.

Toda alteração curricular deverá entrar em vigor no primeiro semestre letivo do ano e os pedidos de alteração deverão ser submetidos ao parecer técnico da CIAPPC até junho do ano anterior à implementação da modificação, para que haja tempo suficiente para análise e conhecimento da decisão pelos interessados. Tais alterações devem estar aprovadas nas seguintes instâncias: Colegiado do curso de graduação; Departamentos envolvidos; Conselho de Centro; Pró-Reitoria de Graduação (Parecer Técnico da CIAPPC).

Não são recomendáveis alterações na carga horária de disciplinas obrigatórias, pois estas alterações podem causar problemas aos alunos que já cursaram a disciplina. Recomenda-se identificar as disciplinas a serem criadas pelo Departamento ao qual a mesma estará vinculada, observando carga horária e código para evitar duplicação de componentes com o mesmo objetivo e ementa e nomenclaturas diferentes.

Ao final de qualquer processo de alteração curricular é necessário informar à PROGRAD, por meio de documento:

- a) A carga horária mínima para integralização curricular;
- b) A carga horária em disciplinas obrigatórias;
- c) A carga horária em disciplinas optativas;
- d) Uma tabela de equivalência entre as disciplinas novas ou alteradas com as disciplinas anteriores;
- e) As regras de integralização curricular (o que o aluno precisa ter feito para estar apto a colar grau).

As propostas de reforma curricular deverão conter os seguintes pontos:

- a) Descrição da estratégia de trabalho da coordenação e/ou da Comissão de Reforma Curricular, relativa à avaliação do currículo anterior, à elaboração e à aprovação do currículo proposto;
- b) Justificativa do currículo proposto e definição dos seus objetivos;
- c) Relação teoria/prática na estrutura curricular, com explicitação de como essa relação será efetivada no currículo.
- d) Relação das disciplinas do currículo proposto com especificação das matérias das quais são desdobramento, suas cargas-horárias e número de créditos;
- e) Organização do currículo sob a forma de um currículo-padrão, ou seja, a distribuição das disciplinas por módulos semestrais ou anuais;
- f) Representação gráfica do confronto entre o currículo em vigor e o proposto;
- g) Quadro de disciplinas extintas, mantidas e criadas, com informações sobre carga-horária, créditos e departamentos responsáveis;
- h) Programas das disciplinas propostas e aprovadas pelos departamentos aos quais estão vinculadas;
- i) Informações quanto às condições físicas e recursos humanos necessários à implantação do novo currículo, com especificação das condições já existentes;
- j) Plano de implantação do novo currículo.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 12.

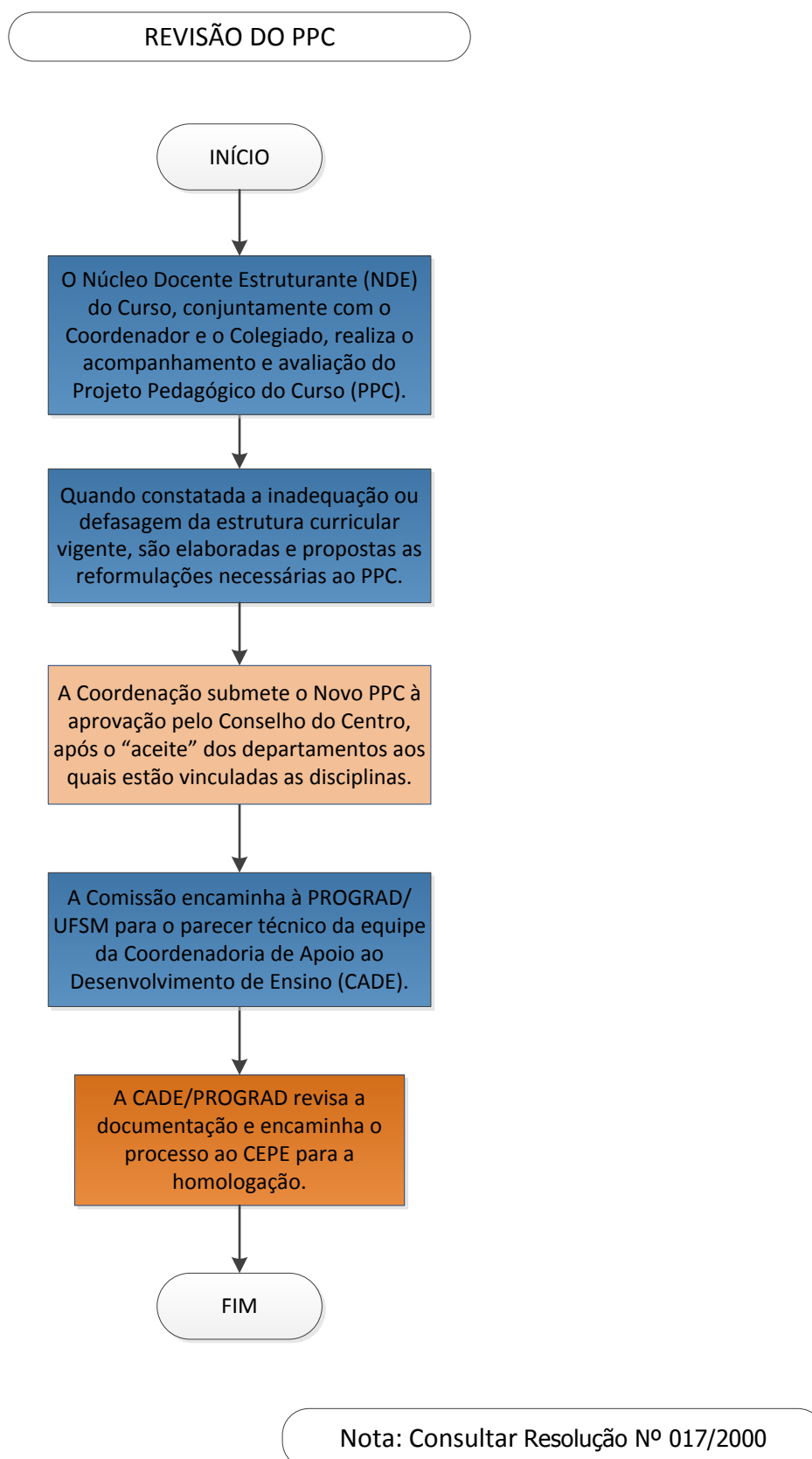


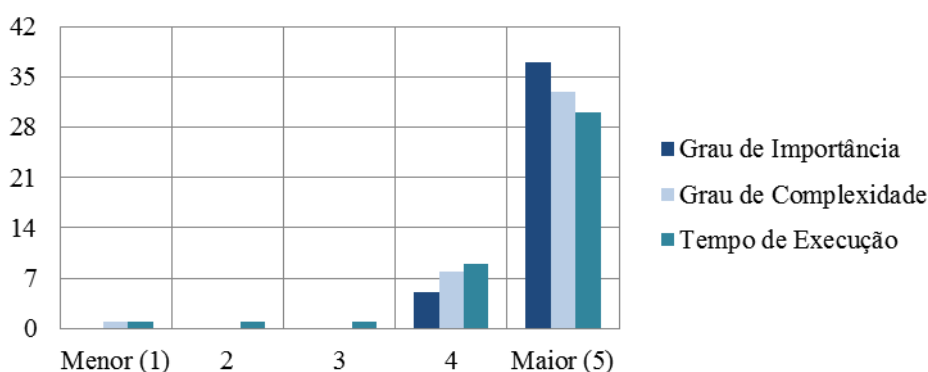
Figura 12 – Fluxograma do processo Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Embora envolva um conteúdo bastante complexo, este fluxograma apresenta um processo linear simples e compreende a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades executadas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 5.

Revisão do Projeto Pedagógico do Curso	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	0	0	0	5	37	4,88
Porcentagem	0%	0%	0%	12%	88%	-
Grau de Complexidade	1	0	0	8	33	4,69
Porcentagem	2%	0%	0%	19%	79%	-
Tempo de Execução	1	1	1	9	30	4,57
Porcentagem	2%	2%	2%	21%	71%	-

Revisão do Projeto Pedagógico do Curso



Tabela/Gráfico 5 – Percepção quantitativa do processo Revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,88, o mais alto dentre todos os processos avaliados. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado expressivo, com média 4,69 e tempo de execução também expressivo, com média 4,57. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo de grande complexidade, com um tempo de execução bastante significativo e que produz um fato fundamental para o desenvolvimento acadêmico de uma coordenação de curso de graduação.

6.2.1.7 Criação de Disciplina Complementar de Graduação (DCG)

As normas para a criação de Disciplinas Complementares de Graduação na UFSM estão regulamentadas pela Resolução 027/1999. Entende-se como Disciplina Complementar de Graduação – DCG aquela que se destina a complementar, aprofundar e atualizar conhecimentos referentes às áreas de interesse do aluno ou que atenda aos objetivos do curso, expressos ou não em ênfases, e integram a parte flexível de um currículo.

Os cursos podem formar um elenco de Disciplinas Complementares de Graduação com disciplinas criadas com finalidade específica, tendo em vista o objetivo desejado pelo curso ou para atender demanda dos alunos. Cabe ao Colegiado do Curso decidir quanto ao conteúdo, carga horária e pertinência das disciplinas a serem criadas. Os cursos também podem incluir no seu elenco disciplinas ofertadas por outros departamentos, já registradas no cadastro geral da UFSM e que atendam aos requisitos de complementaridade, aprofundamento e atualização.

O caráter flexível das DCG's permite que o Colegiado proceda às alterações de conteúdo e carga horária com vistas à necessidade de atualização e complementaridade que devem caracterizar o processo construtivo dos currículos, sem que tais alterações importem em reforma curricular.

Identificada a necessidade de criação de Disciplina Complementar de Graduação, a Coordenação do Curso deve encaminhar ao Colegiado proposta contendo justificativa, objetivos, carga horária, conteúdo e bibliografia indicada da disciplina e a concordância do departamento responsável pela oferta. A Coordenação do Curso deverá encaminhar à PROGRAD a proposta de criação da disciplina, constando os pré-requisitos e a carga-horária, com a cópia da Ata da reunião do Colegiado que aprovou a DCG e do programa da nova disciplina para análise e cadastro junto ao DERCA.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 13.

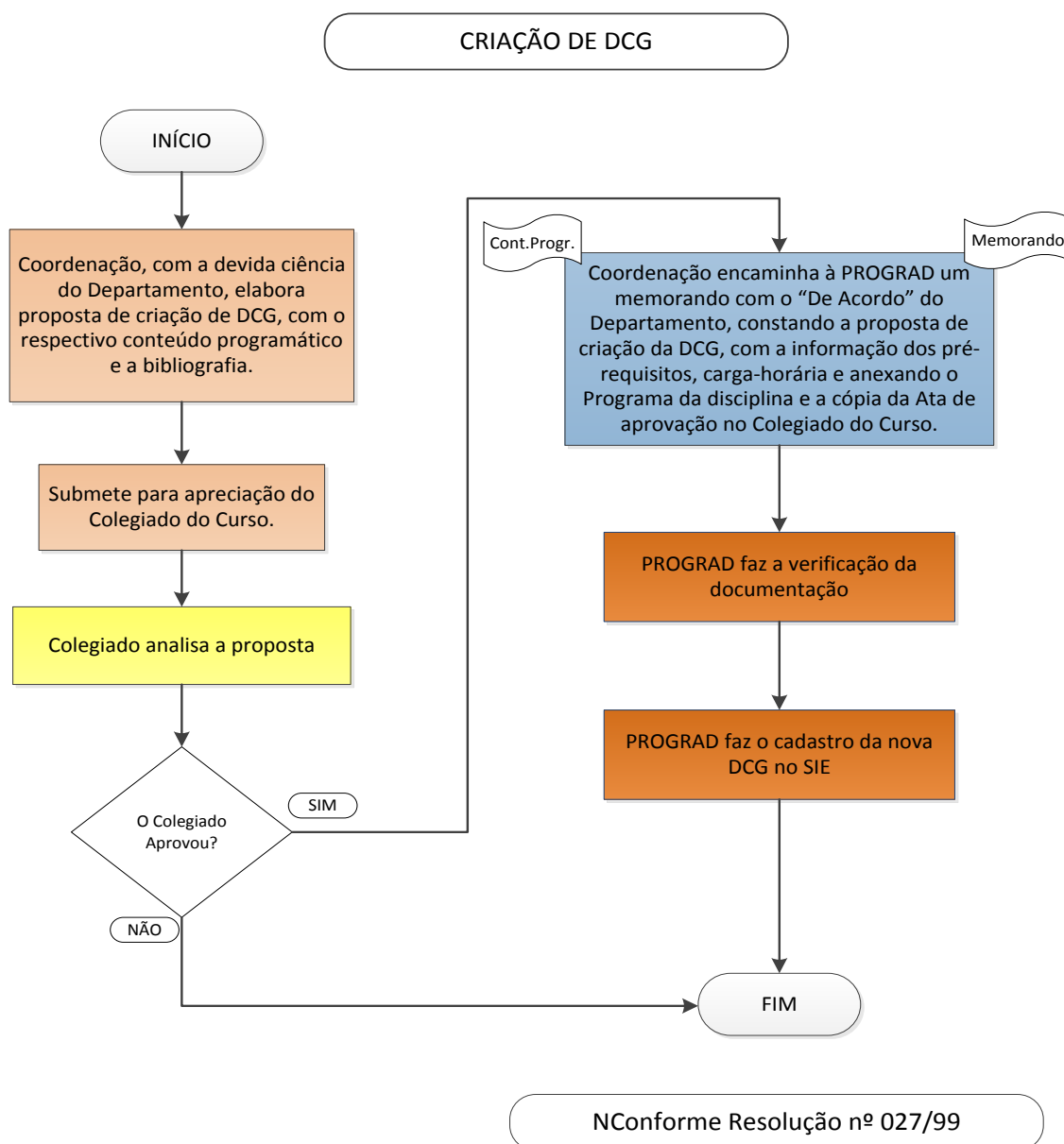


Figura 13 – Fluxograma do processo Criação de Disciplina Complementar de Graduação (DCG)

Este fluxograma apresenta um processo linear simples e compreende a atuação direta de quatro responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades executadas. O processo apresenta também um ponto de decisão e gera dois documentos (Memorando e Conteúdo Programático).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, não foi possível levantar os dados quantitativos, tendo em vista que este não constava na relação dos 26 processos iniciais da pesquisa.

6.2.1.8 Recepção dos Calouros

A recepção aos calouros da UFSM está regulamentada na Resolução N. 003/2000-CEPE/UFSM que preconiza e enfatiza nessa acolhida aos novos estudantes a prevalência do objetivo de integração para uma rápida assimilação da responsabilidade social, implícita na oportunidade de estudarem numa universidade pública e gratuita.

A mesma Resolução proíbe a prática prevista como trote, no meio estudantil, fora do contexto de programação aprovada pelo respectivo Colegiado do Curso. Não admite qualquer tipo de manifestação estudantil que cause a quem quer que seja, agressão física, moral ou qualquer outro tipo de tratamento desumano ou degradante, dentro do âmbito geoescolar da UFSM.

Toda e qualquer manifestação de recepção aos novos estudantes deverá estar inserida na programação do curso, aprovada pelo seu Colegiado. A programação deverá ser desenvolvida na primeira semana letiva de cada semestre, ficando a critério do Colegiado do Curso a dispensa ou não das atividades didáticas, considerando o período para atividades institucionais previsto no Calendário aprovado pelo CEPE. Os professores do Curso devem ser cientificados da programação e ficar à disposição para a sua participação nas atividades de recepção aos calouros.

A programação para a recepção dos novos estudantes poderá envolver a direção do centro, a coordenação do curso, o corpo docente, técnico-administrativos, pró-reitorias e/ou outras unidades administrativas, sendo obrigatória a participação do Diretório Central dos Estudantes, Diretório Acadêmico e do corpo discente.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 14.

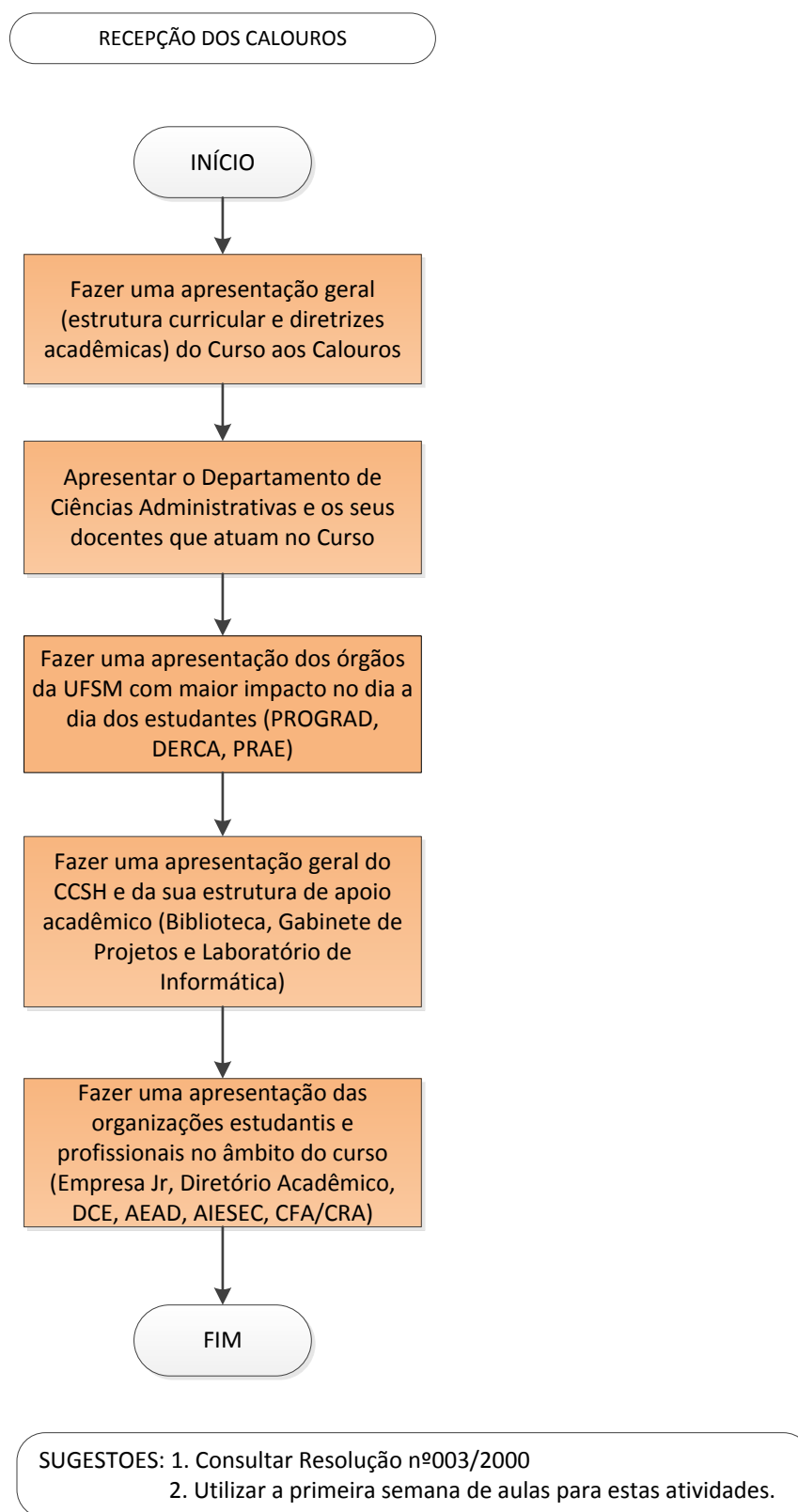


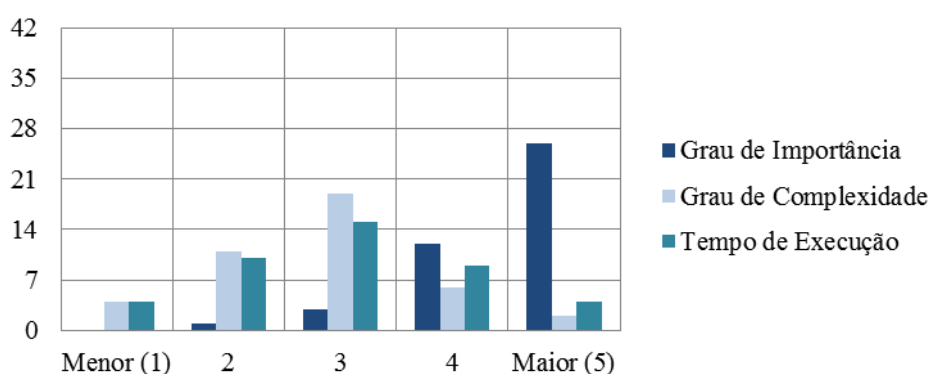
Figura 14 – Fluxograma do processo Recepção dos Calouros

Embora compreenda muitos participantes, este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de apenas um responsável nas etapas que constituem

o fluxo de atividades executadas. Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 6.

Recepção dos Calouros	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	0	1	3	12	26	4,5
Porcentagem	0%	2%	7%	29%	62%	-
Grau de Complexidade	4	11	19	6	2	2,78
Porcentagem	10%	26%	45%	14%	5%	-
Tempo de Execução	4	10	15	9	4	2,98
Porcentagem	10%	24%	36%	21%	10%	-

Recepção dos Calouros



Tabela/Gráfico 6 – Percepção quantitativa do processo Recepção dos Calouros

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,5. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 2,78 e tempo de execução também intermediário, com média 2,98. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, produz uma condição fundamental para um bom ambiente acadêmico nos cursos de graduação.

6.2.1.9 Execução de Matrículas

A Matrícula é o ato pelo qual o aluno da UFSM institui ou renova seu vínculo acadêmico com a instituição.

O processo de matrícula é regulamentado pelas Resoluções N. 11/1992, 013/1999, 015/1999 – CEPE/URSM e Instrução Normativa N. 02/2011 - PROGRAD, com datas previstas em Calendário Acadêmico, aprovado anualmente pelo CEPE.

O vínculo de matrícula na UFSM precisa ser renovado semestralmente via *WEB*, no *site* www.ufsm.br (Portal do Aluno), em período previamente definido pelo Calendário Acadêmico. Este vínculo de matrícula na UFSM pode ser realizado de duas formas: por disciplina ou por Trancamento Total (TRT).

Na matrícula por disciplina, deve ser observado o cumprimento de pré-requisitos, a compatibilidade de horários, além da necessidade de que a carga-horária resultante dessas disciplinas atinja no mínimo 165 horas e no máximo 540 horas.

Na modalidade Trancamento Total, não há a escolha de disciplinas, somente o registro de vínculo via *WEB*. Esse procedimento será realizado após verificação, no histórico escolar, do número de TRTs já efetuados e se o aluno possui o direito a trancamento total, de acordo com o estabelecido pelo Projeto Pedagógico do Curso.

Quando algum aluno (exceto os calouros do semestre) perder o prazo para a realização de matrícula, deverá justificar por escrito, ao Coordenador de seu Curso, até o último dia para Trancamentos de Matrícula, previsto em Calendário Acadêmico. Findo esse prazo, o aluno perderá o vínculo ficando sujeito à existência de vaga para reingresso. Os calouros que não efetuarem a matrícula no prazo previsto perderão o direito ao vínculo com a UFSM.

É de responsabilidade do aluno, ao final do período de matrícula via *WEB*, verificar o resultado da sua solicitação de matrícula imprimindo o comprovante de matrícula.

Após verificar o comprovante de matrícula e constatar alguma inconsistência, o aluno poderá realizar os ajustes necessários via *WEB*, no período estipulado no Calendário Acadêmico, realizando inclusões ou exclusões de disciplinas. Os ajustes via *WEB* servem também para aqueles cursos que mantêm turmas nos turnos diurno e noturno, possibilitando que os alunos possam solicitar disciplinas do outro turno através do Portal do Aluno.

Nos cinco primeiros dias úteis do início das aulas de cada semestre letivo, o aluno poderá revisar seu plano de estudos, podendo excluir e incluir disciplinas. Para isso, é necessário comparecer à Coordenação de seu Curso. Neste período, o aluno também poderá transformar em disciplinas o Trancamento Total de Matrícula (TRT) até então registrado. São

imprescindíveis as presenças do Coordenador de Curso e do Secretário durante o período de ajustes de matrícula presenciais.

Se, depois de confeccionado o seu plano de estudos, houver disponibilidade de tempo, o aluno poderá solicitar matrícula em disciplinas que pertençam a outro curso e que possam complementar, aprofundar e atualizar conhecimentos referentes às áreas do seu interesse ou, ainda, somar carga horária de DCG no seu currículo escolar. Esta modalidade de matrícula denomina-se Disciplinas Extracurriculares e está regulamentada pela Resolução N. 015/99-CEPE/UFSM.

Para esta modalidade de matrícula o aluno deverá comparecer na Coordenação do outro curso, munido de requerimento (solicitação de matrícula em disciplina extracurricular) devidamente autorizado (assinado) pelo seu coordenador de curso. Somente será permitida a matrícula em disciplinas extracurriculares a alunos que tenham se matriculado no curso de vinculação em no mínimo 180 horas e que não tenham realizado Trancamento Total de matrícula.

Na UFSM existem ainda duas modalidades de matrícula: Aluno Especial I e Aluno Especial II.

- **Aluno Especial I**

É o aluno portador de diploma de curso superior, de qualquer instituição pública ou privada, que tem interesse em efetivar matrícula em disciplina(s) isolada(s) oferecidas pelos diversos cursos de graduação da UFSM, para enriquecimento cultural ou aprofundamento de um conhecimento específico. A Resolução nº. 013/1999 – CEPE/UFSM regulamenta esta de matrícula.

Esta modalidade permite a matrícula em até 03 (três) disciplinas por semestre e a cursar, no máximo, 10 (dez) disciplinas por curso e não se aplica a aluno regular na UFSM, mesmo já sendo diplomado. Não são permitidas matrículas nas disciplinas de Estágio Supervisionado, Trabalho de Final de Curso, Práticas de Ensino e/ou equivalentes.

A matrícula nesta categoria somente será efetuada se houver disponibilidade de vaga na disciplina e o aluno terá direito a certificado, expedido pelo DERCA, referente às disciplinas cursadas com aproveitamento.

Para solicitar matrícula nesta modalidade o interessado deve verificar a data estabelecida em calendário acadêmico, através de Edital do DERCA/PROGRAD. O requerente faz a solicitação via WEB ao Departamento responsável pela disciplina do seu interesse e envia por Correios toda a documentação exigida.

Cabe ao Departamento analisar e decidir quanto ao deferimento ou não da solicitação, com parecer fundamentado no caso de negativa e encaminhar ao DERCA requerimentos deferidos, que realizará a matrícula nas disciplinas onde houver vagas remanescentes.

- **Aluno Especial II**

A Resolução N. 11/1992 – CEPE/UFSM instituiu no âmbito da UFSM a figura do "Aluno Especial II", que podem requerer matrícula em saldo de vagas em no máximo três (03) disciplinas isoladas do cadastro geral da UFSM, por semestre letivo.

Esta modalidade é destinada a pessoas com idade mínima comprovada de 55 anos. Por concessão excepcional da UFSM, os alunos matriculados na categoria de Aluno Especial II estão isentos de avaliação e de frequência, não estando sujeitos às exigências previstas no artigo 78, Parágrafo 2º, letra "b" do Estatuto da UFSM. O DERCA certificará a matrícula e a participação nas disciplinas ao final do semestre para os que obtiverem 75% de frequência às aulas, conforme informação emitida pelo Departamento ao qual a disciplina cursada for vinculada.

As atividades que envolvem o processo de matrículas são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 15.

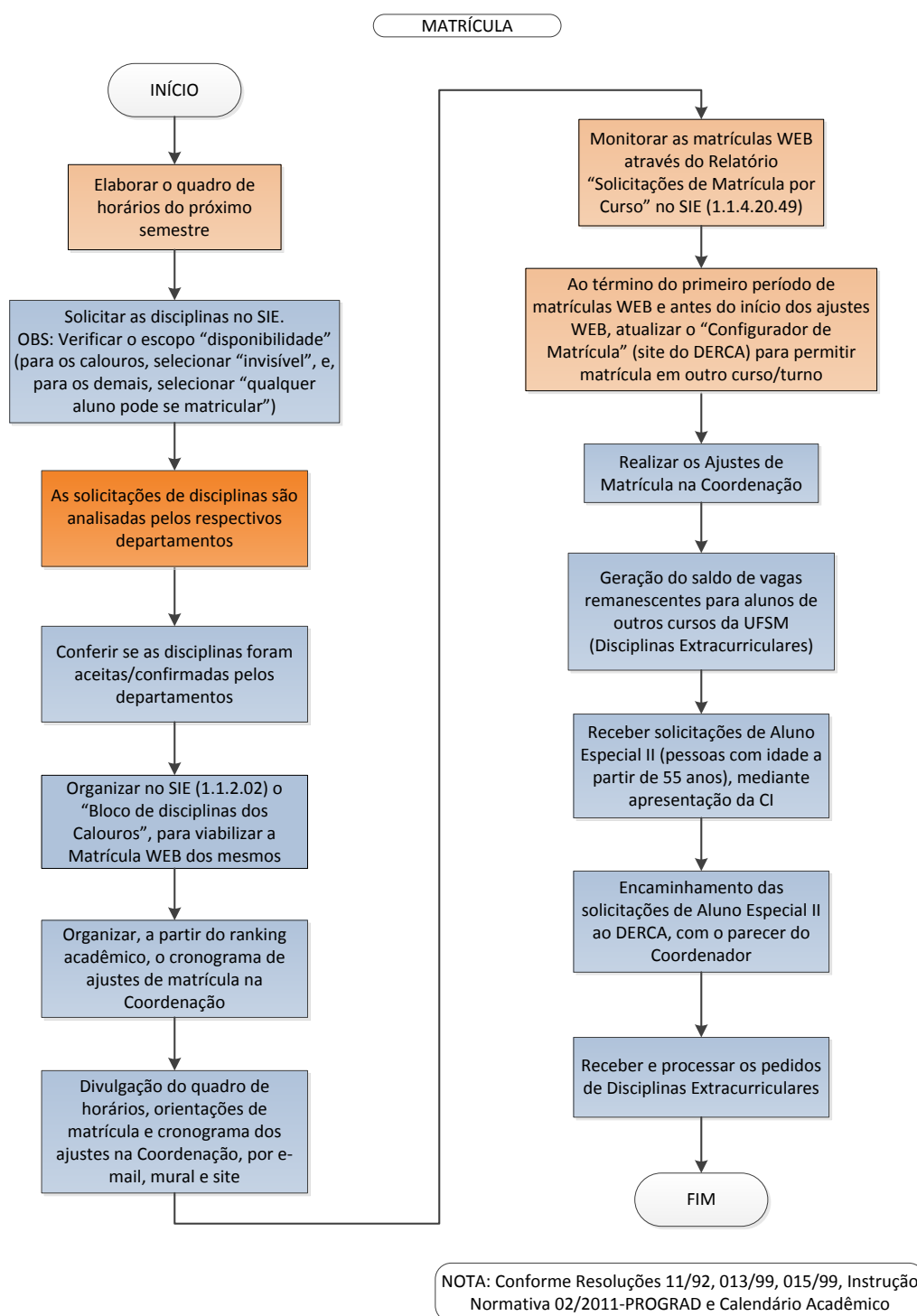


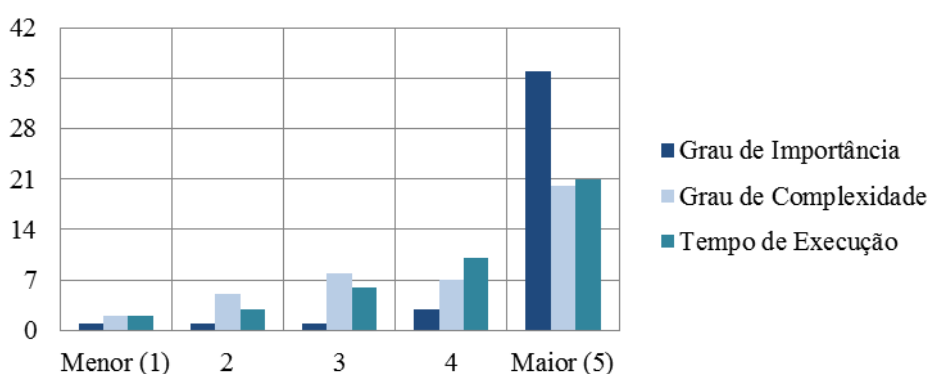
Figura 15 – Fluxograma do processo Execução de Matrículas

Embora compreenda várias etapas e um período considerável de tempo, além do grande número de usuários, este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades executadas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 7.

Execução de Matrículas	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	1	1	3	36	4,7
Porcentagem	2%	2%	2%	7%	86%	-
Grau de Complexidade	2	5	8	7	20	3,9
Porcentagem	5%	12%	19%	17%	48%	-
Tempo de Execução	2	3	6	10	21	4,07
Porcentagem	5%	7%	14%	24%	50%	-

Execução de Matrículas



Tabela/Gráfico 7 – Percepção quantitativa do processo Execução de Matrículas

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,7. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de intermediário a alto, com média 3,9 e tempo de execução alto, com média 4,07. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo relativamente complexo, com um tempo de execução bastante significativo e um grau de importância fundamental para o andamento das atividades acadêmicas dos cursos de graduação.

6.2.1.10 Aproveitamento de Disciplinas

A Resolução nº 011/2003 – CEPE/UFSM, de 03 de julho de 2003, regulamenta o aproveitamento de estudos para fins de concessão de crédito em curso de graduação. O

aproveitamento de estudos é o reconhecimento do valor formativo equivalente a disciplinas do currículo da UFSM, cursadas com aproveitamento em outras Instituições de Ensino Superior (IES), devidamente reconhecidas no país ou no exterior.

O aproveitamento obedecerá à equivalência de conteúdos programáticos e carga horária, devidamente comprovados, aos correspondentes conteúdos oferecidos pela UFSM para dispensa de conteúdos da parte fixa e/ou flexível dos Projetos Pedagógicos, excetuando-se as atividades complementares de graduação.

Autodidatas interessados na obtenção de aproveitamento de estudos, que apresentarem conhecimentos adquiridos por prática sistemática, a exemplo de proficiência em línguas – informática e/ou outros conteúdos, poderão solicitar avaliação específica, aplicada por Banca Examinadora especialmente designada para esse fim, de acordo com o disposto no art. 47, § 2o, da Lei de Diretrizes e Bases. As atividades realizadas devem ser compatíveis com os conteúdos correspondentes oferecidos pela UFSM na área do curso objeto do aproveitamento. O departamento correspondente à(s) disciplina(s) será o responsável pela composição da banca examinadora mediante requerimento do interessado. A decisão avaliativa da banca, atestando o aproveitamento de estudos, será encaminhada pelo departamento à PROGRAD, para o registro no histórico escolar do aluno.

O aproveitamento de estudos realizados em instituições estrangeiras dependerá da comprovação do nível superior do curso e de sua inserção em sistema de ensino formal e regular.

A solicitação de aproveitamento de disciplinas será feita na coordenação do curso de graduação pretendido, para a análise e deliberação do seu respectivo colegiado. Cabe à Coordenação orientar o aluno a requerer aproveitamento de estudos ao Colegiado em formulário próprio, anexando a seguinte documentação: Cópia do histórico escolar do Ensino Superior, programa das disciplinas cursadas e estrutura curricular do curso de origem.

Cabe ao Colegiado a decisão sobre o reconhecimento das matérias, visando as suas dispensas. Cada Colegiado de Curso pode estabelecer critérios complementares para aproveitamento de disciplinas. Poderá ser inclusive, admitido o aproveitamento de disciplina cursada em nível de pós-graduação. Após parecer final, o Coordenador encaminha o processo para o DERCA para o registro dos aproveitamentos de estudos concedidos e arquivamento do processo na pasta do aluno.

Em casos excepcionais pode ser adotada a prática de adaptação de estudos para os alunos que pretendam se beneficiar de aproveitamento de estudos. Entende-se por adaptação o conjunto de atividades a serem executadas pelo aluno, com objetivo de permitir, dentro dos planos e padrões de ensino da UFSM, a continuidade de estudos iniciados em outra IES, a critério da unidade de ensino responsável pela disciplina. Dispensar-se-á adaptação na disciplina que, concluída com aprovação em outra IES, tiver, em conteúdo e duração, desenvolvimento idêntico, similar ou superior ao da disciplina correspondente na UFSM.

Caberá à unidade de ensino responsável pela disciplina a elaboração dos planos individuais de adaptação quando o conteúdo concluído na IES de origem for inferior ao conteúdo da disciplina correspondente na UFSM, e a carga horária, igual ou superior; ou quando a carga horária concluída na IES de origem for inferior à carga horária da disciplina correspondente na UFSM, e o conteúdo, igual ou superior.

Os planos individuais de adaptação consistirão em Estudos Complementares ou Exames Especiais, respectivamente. Elaborado o plano de adaptação em que conste exigência de Estudos Complementares ou Exame Especial, o aluno, concordando formalmente em realizar a adaptação, cumprirá o plano individual de adaptação, obrigatoriamente, no prazo de dois períodos letivos após o requerimento. A não-realização da adaptação neste prazo, ou a reprovação nas atividades do plano individual de adaptação, sujeitará o aluno à obrigatoriedade de cursar integralmente a disciplina objeto do aproveitamento de estudos. Consignar-se-ão como créditos concedidos a disciplina objeto de adaptação de estudos por Estudos Complementares ou Exame Especial realizados com aproveitamento.

O aluno transferido de instituição estrangeira deverá apresentar os documentos traduzidos para a língua portuguesa, por tradutor público juramentado, devidamente autenticados em repartição consular brasileira no país que os expediu, sendo dispensada a tradução da documentação expedida em língua espanhola.

O parecer da unidade de ensino deverá ser conclusivo acerca da admissão ou denegação do aproveitamento de estudos e, caso se decida por admiti-lo, disporá sobre a exigência ou dispensa de adaptação, incluindo, se for o caso, o respectivo plano.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 16.

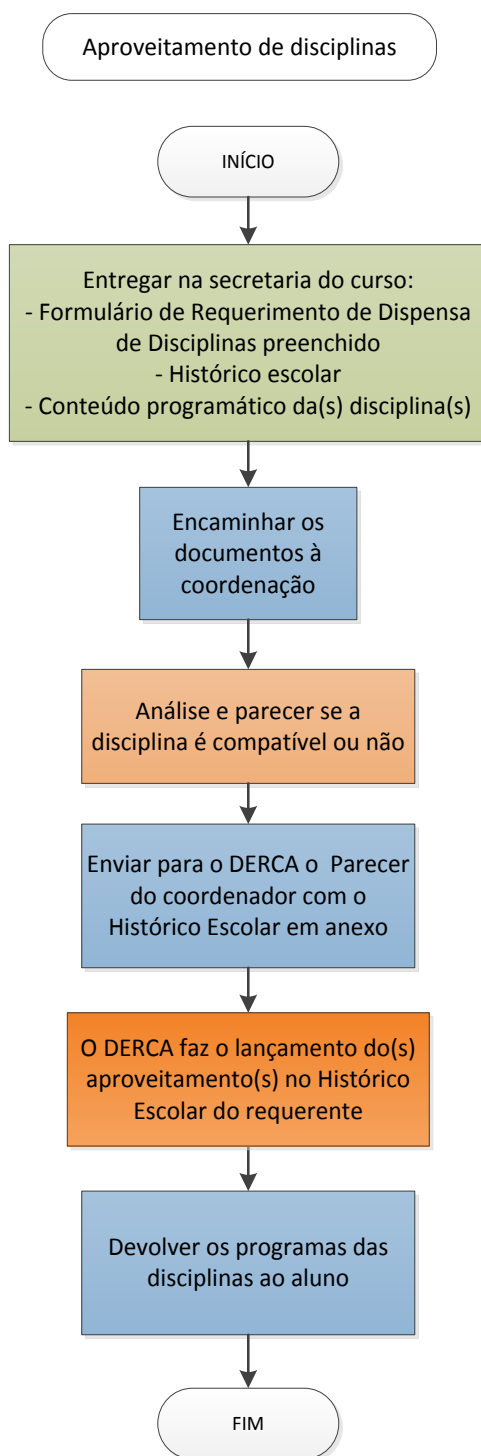


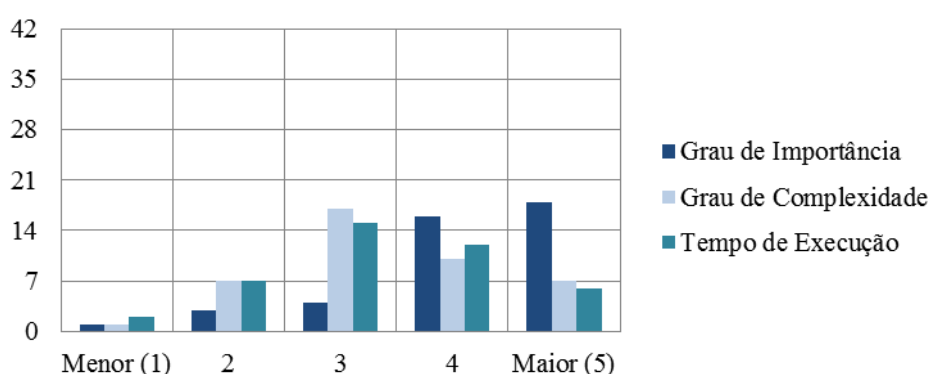
Figura 16 – Fluxograma do processo Aproveitamento de Disciplinas

Embora compreenda a análise de muitos documentos, este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de quatro responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades executadas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 8.

Aproveitamento de Disciplinas	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	3	4	16	18	4,11
Porcentagem	2%	7%	10%	38%	43%	-
Grau de Complexidade	1	7	17	10	7	3,35
Porcentagem	2%	17%	40%	24%	17%	-
Tempo de Execução	2	7	15	12	6	3,31
Porcentagem	5%	17%	36%	29%	14%	-

Aproveitamento de Disciplinas



Tabela/Gráfico 8 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de Disciplinas

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,11. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,35 e tempo de execução de maior a intermediário, com média 3,31. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo relativamente complexo e com um tempo de execução moderadamente significativo e constitui-se numa atividade administrativa fundamental para a organização regimental do Histórico Escolar dos alunos.

6.2.1.11 Aproveitamento de ACG's

Entende-se como Atividade Complementar de Graduação (ACG) toda e qualquer atividade pertinente e útil para a formação humana e profissional do acadêmico, aceita para

compor o plano de estudos de um Curso. A Resolução N.º 022/1999-CEP/UFSM estabelece normas para registro das ACG's, como parte flexível dos currículos dos cursos de graduação.

São consideradas Atividades Complementares de Graduação: participação em eventos; atuação em núcleos temáticos; atividades de extensão; Estágios Extracurriculares; atividades de iniciação científica e de pesquisa; publicação de trabalhos; participação em órgãos colegiados; monitoria e outras atividades a critério do Colegiado do Curso.

Cabe ao Colegiado do Curso determinar os limites máximos de carga horária atribuídos para cada modalidade ou conjunto de modalidades que compõem o quadro de Atividades Complementares. O Coordenador do Curso informará ao DERCA, as modalidades de Atividades Complementares e os respectivos limites de carga horária, definidos pelo Colegiado, para fins de registro. A carga horária cumprida pelo aluno, que exceder os limites estabelecidos pelo Colegiado, poderá ser registrada como atividade extracurricular.

A documentação que comprova a realização das Atividades Complementares de Graduação é de responsabilidade do aluno e deve ser apresentada anexa ao Requerimento de Aproveitamento de ACG's na Secretaria do Curso. Essas atividades não poderão ser aproveitadas para dispensa de disciplinas integrantes da parte fixa ou flexível do currículo.

Os Cursos cujos currículos não exijam o cumprimento de Atividades Complementares para a integralização curricular podem fazer uso das mesmas, como Atividades Extracurriculares.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 17.

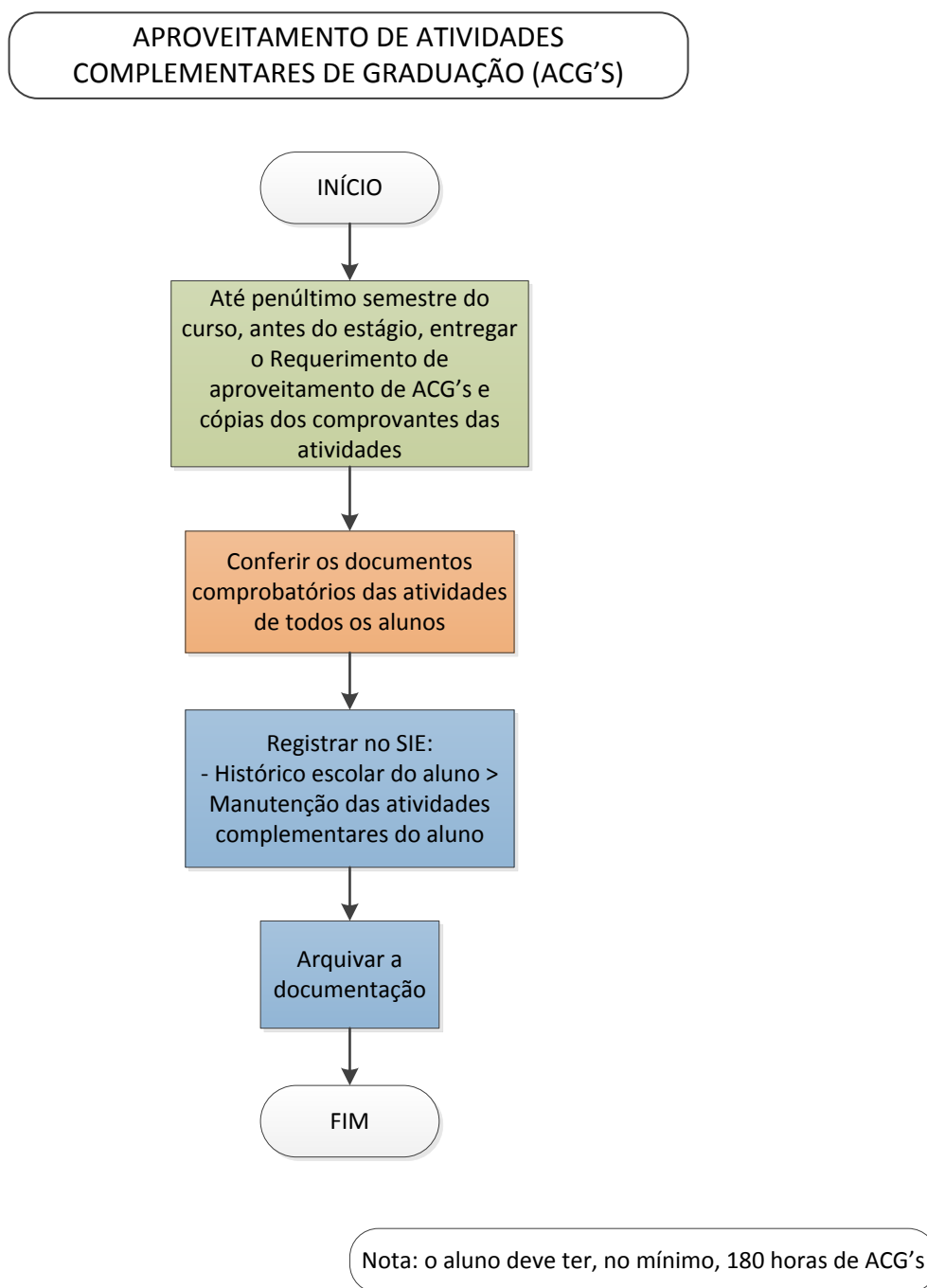


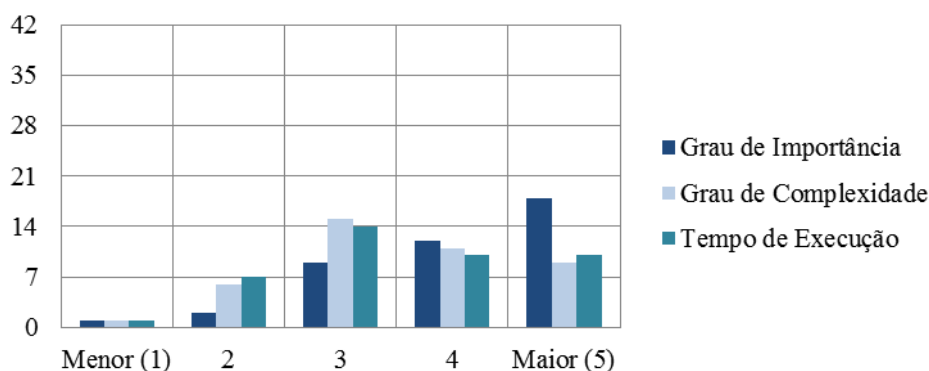
Figura 17 – Fluxograma do processo Aproveitamento de ACG's

Embora compreenda a análise de muitos documentos, este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades executadas.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 9.

Aproveitamento de ACGs	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	2	9	12	18	4,04
Porcentagem	2%	5%	21%	29%	43%	-
Grau de Complexidade	1	6	15	11	9	3,5
Porcentagem	2%	14%	36%	26%	21%	-
Tempo de Execução	1	7	14	10	10	3,5
Porcentagem	2%	17%	33%	24%	24%	-

Aproveitamento de ACGs



Tabela/Gráfico 9 – Percepção quantitativa do processo Aproveitamento de ACG's

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um grau de importância de intermediário a maior com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com media 4,04. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de maior a intermediário, com media 3,5 e tempo de execução também de maior a intermediário, com media 3,5. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo moderadamente complexo e com um tempo de execução também moderadamente significativo, além disso, constitui-se numa atividade administrativa fundamental para a organização regimental do Histórico Escolar dos alunos.

6.2.1.12 Regime de Exercícios Domiciliares

É a previsão legal que garante ao estudante a realização de exercícios domiciliares desde que comprovada, por laudo médico, a condição de doença ou o estado de gestação.

O Regime de Exercícios Domiciliares aplica-se a alunos portadores de afecções congênitas ou adquiridas, doenças infecto-contagiosas, traumatismos ou outras condições mórbidas, determinando distúrbios agudos ou agudizados, caracterizados por incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais necessárias para o prosseguimento da atividade escolar em novos moldes (D. L. N. 1.044/69).

Este amparo também se aplica à Aluna Gestante, que será assistida pelo regime de exercícios domiciliares instituídos pelo Decreto-Lei N. 1.044/69, a partir do oitavo mês de gestação e durante três meses (LEI 6.202/75).

A aluna nessa condição (ou seu procurador) deve comparecer à Divisão de Arquivo Geral, em qualquer época do ano e no início do afastamento das atividades, para dar entrada em processo de solicitação de exercícios domiciliares, anexando a seguinte documentação: cópia do documento de identidade, cópia do Horário Individual e Laudo Médico (atestando o mês de gestação em que se encontra).

A Divisão de Arquivo Geral encaminha o processo ao curso que confere a documentação e envia para o Setor de Perícia Médica. O processo retorna ao curso com o parecer da Perícia Médica e deve ser repassado aos Departamentos envolvidos para ciência dos professores responsáveis pelas disciplinas objeto de matrícula da aluna, para ciência do deferimento da solicitação de amparo legal.

O início e o término do afastamento serão determinados por atestado médico, ficando assegurado, em qualquer caso, o direito à prestação de exames finais, desde que se verifiquem as condições intelectuais e emocionais necessárias para tal. Em casos excepcionais, comprovado com Atestado Médico, o período de repouso poderá ser aumentado em ambos os casos.

Considerando que os professores devem prescrever trabalhos domiciliares, cabe ao Departamento fornecer ao aluno os contatos dos docentes, quando assim solicitado.

As moléstias de cunho psicológico não estão respaldadas por legislação, portanto não garantem o abono de faltas nem o direito a tarefas domiciliares.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 18.

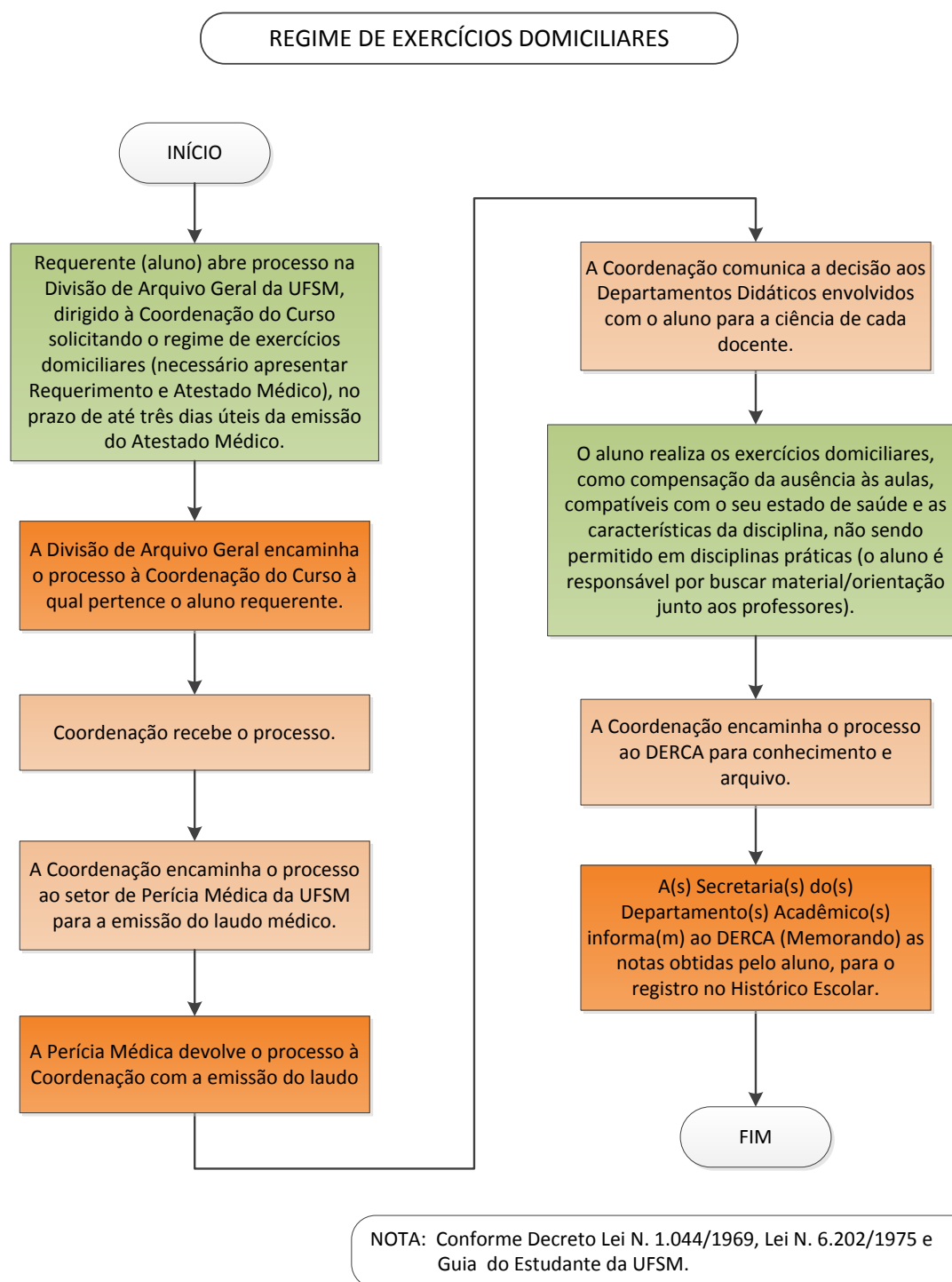


Figura 18 – Fluxograma do processo Regime de Exercícios Domiciliares

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples e envolve a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, não foram levantados os dados quantitativos, tendo em vista que este não constava na relação dos 26 processos iniciais da pesquisa.

6.2.1.13 Execução do Estágio Supervisionado

A Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 e a Resolução N. 025/2010 - CEPE/UFSM, de 6 de setembro de 2010, que regulamentam a concessão de estágios supervisionados obrigatórios e não obrigatórios, representam uma evolução na política pública de emprego para jovens no Brasil, ao reconhecer o estágio como um vínculo educativo-profissionalizante, supervisionado e desenvolvido como parte do projeto pedagógico e do itinerário formativo do estudante.

A publicação da nova Lei de Estágio (em substituição à Lei nº. 6.494, de 7 de dezembro de 1977) provocou mudanças substanciais no papel da Universidade, das empresas e das integradoras (empresas intermediárias na contratação de estagiários).

Esta Lei veio contribuir para a melhoria da formação dos estudantes, evitando que sejam utilizados como mão de obra de baixo custo, assegurando ao aluno direito no exercício da cidadania e da democracia no ambiente de trabalho.

O Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de estudantes em instituições de educação superior. É o componente acadêmico determinante da formação profissional e da cidadania dos estudantes universitários.

O Estágio Supervisionado faz parte do projeto político-pedagógico de cada curso, sendo atividade de responsabilidade da Instituição de Ensino, à qual compete a decisão sobre a matéria. Pode ser obrigatório, oferecido como disciplina para integralização dos créditos necessários para obtenção do diploma; ou não-obrigatório, envolvendo um Termo de Compromisso entre o aluno, a instituição de trabalho e a instituição de ensino. Além disso, pode assumir características de ensino, pesquisa e extensão, integrando estas funções à Universidade.

Cabe ao curso zelar para que o estágio represente autêntica atividade pedagógica integrada, e não forma oblíqua de contratação de mão-de-obra. O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza. O auxílio transporte, seguro saúde, recesso remunerado e bolsa são compulsórios nos casos de estágio não-obrigatório. Devem proporcionar o exercício da competência técnica e o compromisso profissional com a realidade do país e propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem, devendo ser planejado, executado,

acompanhado e avaliado segundo os currículos, os programas e os calendários escolares, a fim de se constituir em instrumento de integração, em termos de treinamento prático, aperfeiçoamento técnico cultural, científico e de relacionamento humano.

Além disso, há obrigatoriedade de se firmar convênio com a UFSM para constituição de campo de estágio, cuja responsabilidade cabe à PROPLAN. Este convênio é uma forma de interação da Universidade com a conveniente (empresa), para a concessão de vagas para estágio. O convênio é celebrado pelo representante legal da UFSM (Reitor) e o representante legal da conveniente.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 19.

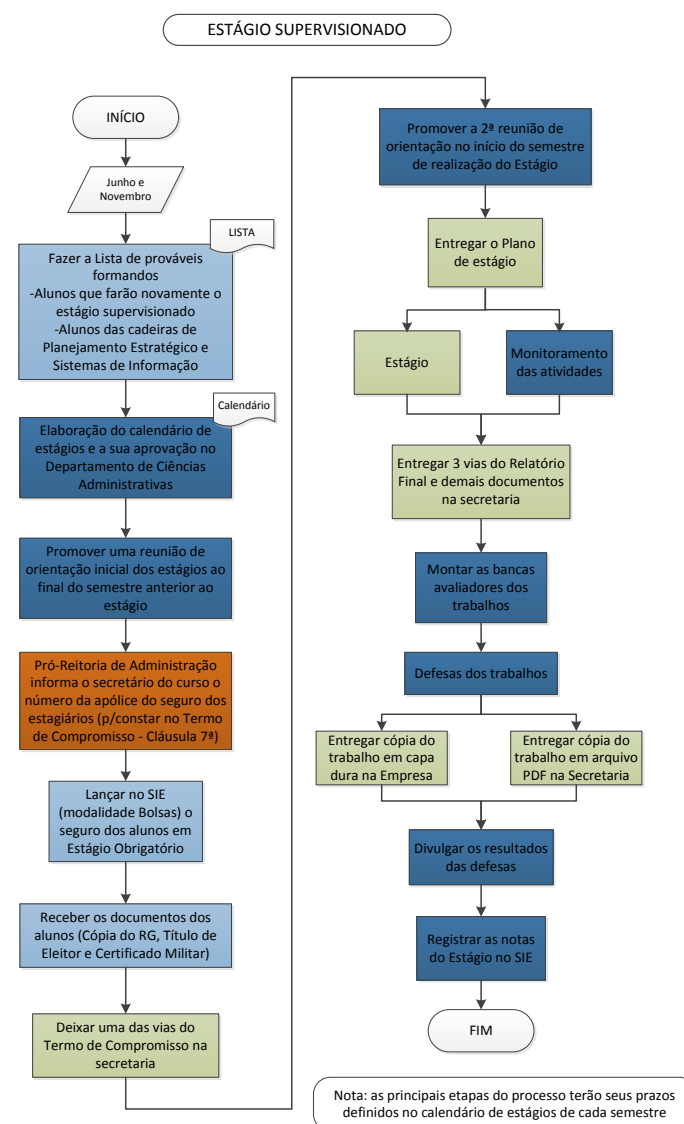


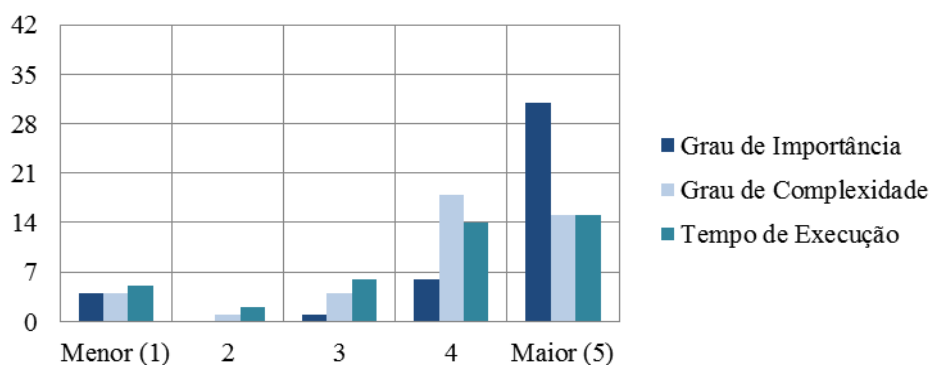
Figura 19 – Fluxograma do processo Execução do Estágio Supervisionado

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, embora constituído de muitos eventos, envolvendo a atuação direta de quatro responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades. O processo apresenta uma periodicidade semestral e envolve a emissão de dois documentos (Listagem e Calendário). Este fluxograma apresenta também duas etapas de atividades concomitantes.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 10.

Execução do Estágio Supervisionado	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	4	0	1	6	31	4,43
Porcentagem	10%	0%	2%	14%	74%	-
Grau de Complexidade	4	1	4	18	15	3,93
Porcentagem	10%	2%	10%	43%	36%	-
Tempo de Execução	5	2	6	14	15	3,76
Porcentagem	12%	5%	14%	33%	36%	-

Execução do Estágio Supervisionado



Tabela/Gráfico 10 – Percepção quantitativa do processo Execução do Estágio Supervisionado

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito apresenta um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com media 4,43. Este processo foi considerado de alto grau de complexidade, com media 3,93 e tempo de execução de intermediário a alto, com media 3,76. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo complexo e com um tempo de execução também moderadamente significativo, além disso, constitui-se num processo fundamental para a etapa final da vida acadêmica dos alunos.

6.2.1.14 Controle de Estágios Extracurriculares

A fundamentação legal e descritiva deste processo corresponde ao mesmo conteúdo abordado no item anterior (6.1.1.13).

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 20.

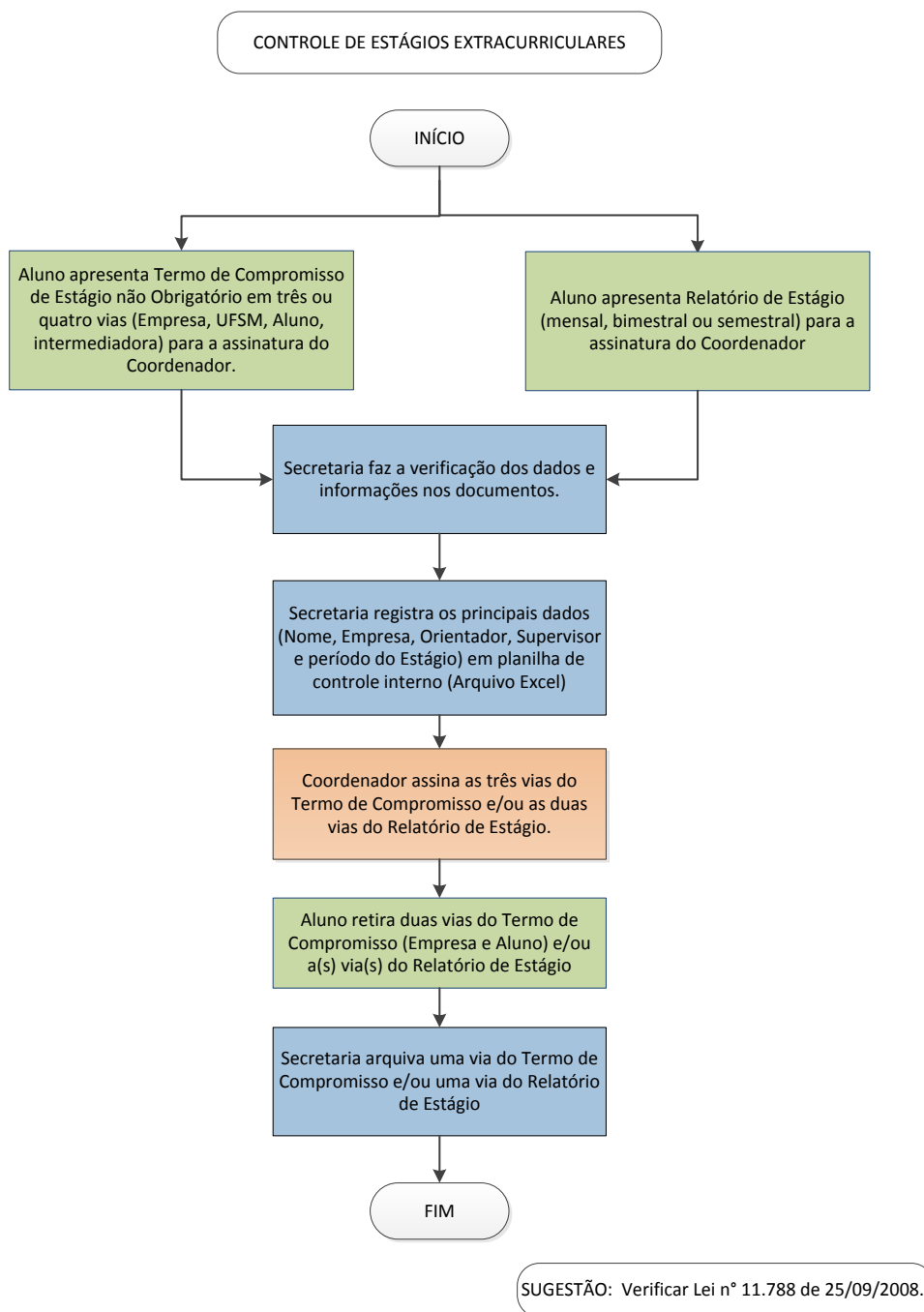


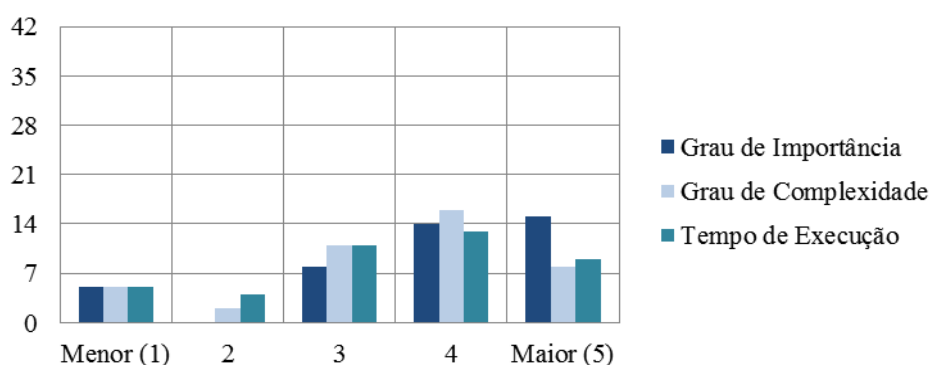
Figura 20 – Fluxograma do processo Controle de Estágios Extracurriculares

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de três responsáveis nas etapas que constituem o fluxo de atividades. Este fluxograma apresenta também uma etapa de atividades que podem ser concomitantes.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 11.

Controle de Estágios extracurriculares	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	5	0	8	14	15	3,81
Porcentagem	12%	0%	19%	33%	36%	-
Grau de Complexidade	5	2	11	16	8	3,48
Porcentagem	12%	5%	26%	38%	19%	-
Tempo de Execução	5	4	11	13	9	3,4
Porcentagem	12%	10%	26%	31%	21%	-

Controle de Estágios extracurriculares



Tabela/Gráfico 11 – Percepção quantitativa do processo Controle de Estágios Extracurriculares

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um grau de importância de intermediário a alto, com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 3,81. Em relação ao grau de complexidade este processo também foi considerado intermediário a alto, com média 3,48 e tempo de execução, à semelhança do demais, de intermediário a alto, com média 3,4. Esses dados encontrados divergem da percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo simples, com um tempo de execução também pouco significativo. Entretanto, assemelha-se quanto ao grau de importância, pois se constitui numa atividade administrativa fundamental para as oportunidades de experiências práticas e profissionais aos alunos durante o seu curso de graduação.

6.2.1.15 Formatura Solene

A Colação de Grau realizada em Formatura Solene é a cerimônia pública, realizada sob a presidência do Reitor ou da Direção do Centro, por delegação do Reitor, que oficializa a conclusão de curso superior de graduação. A Formatura de Gabinete é uma cerimônia pública de caráter simples, realizada no âmbito da Coordenação de Curso, aos concluintes que não participarem da Formatura Solene.

É requisito básico para a colação de grau a integralização de todos os créditos do currículo pleno do curso pelo aluno, que compreende o cumprimento total da carga horária das disciplinas constantes no Projeto Pedagógico do curso; ter aprovado o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC); ter aprovado o Relatório de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório, se incluso no Projeto Pedagógico do Curso e registrado no histórico escolar a participação no ENADE.

O Coordenador deverá prestar atenção especial nas matrículas dos alunos concluintes, para garantir que os mesmos possam colar grau ao final do período. Para isso devem ser verificados os históricos dos mesmos para detectar alguma pendência antes mesmo da digitação da primeira etapa de matrícula. A Secretaria do Curso deve auxiliar o Coordenador nesta tarefa.

Compete à Coordenação fazer uma avaliação da situação dos prováveis formandos, verificando o cumprimento da integralização curricular. Se os alunos efetivamente estiverem aptos a colarem grau, deverá ser enviado por memorando ao DERCA, até a data limite estipulada no Calendário Acadêmico, uma Comunicação Interna com a listagem desses alunos, constando a data e o local da Formatura Solene.

Cabe ao Coordenador orientar os discentes nas providências para a colação de grau. Para que seja obtido êxito nessas ações os dados cadastrais dos alunos precisam ser atualizados semestralmente, além do acompanhamento da integralização curricular contínua realizado pela Secretaria, para evitar atrasos na conclusão do curso pelo discente.

Antes da Colação de Grau, todos os formandos devem apresentar na Coordenação do Curso os seguintes documentos, necessários para a confecção e registro de diploma pelo DERCA: Carteira de Identidade (cópia legível), Título de Eleitor (cópia legível) e Certificado Militar (cópia legível).

A data de colação de grau deve ser definida conforme o período destinado para esse fim no Calendário Acadêmico e de comum acordo entre Comissão de Formatura e a Coordenação do Curso. É imprescindível a presença do Coordenador de Curso ou seu substituto legal na solenidade de Colação de Grau.

O formando que por qualquer motivo estiver impossibilitado de comparecer à cerimônia de colação de grau pode indicar um procurador para esse fim (procuração simples, de próprio punho).

Após a cerimônia de colação de grau, a Coordenação do Curso encaminha ao DERCA a ata da formatura, contendo as assinaturas dos formandos, para a expedição do Diploma.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 21.

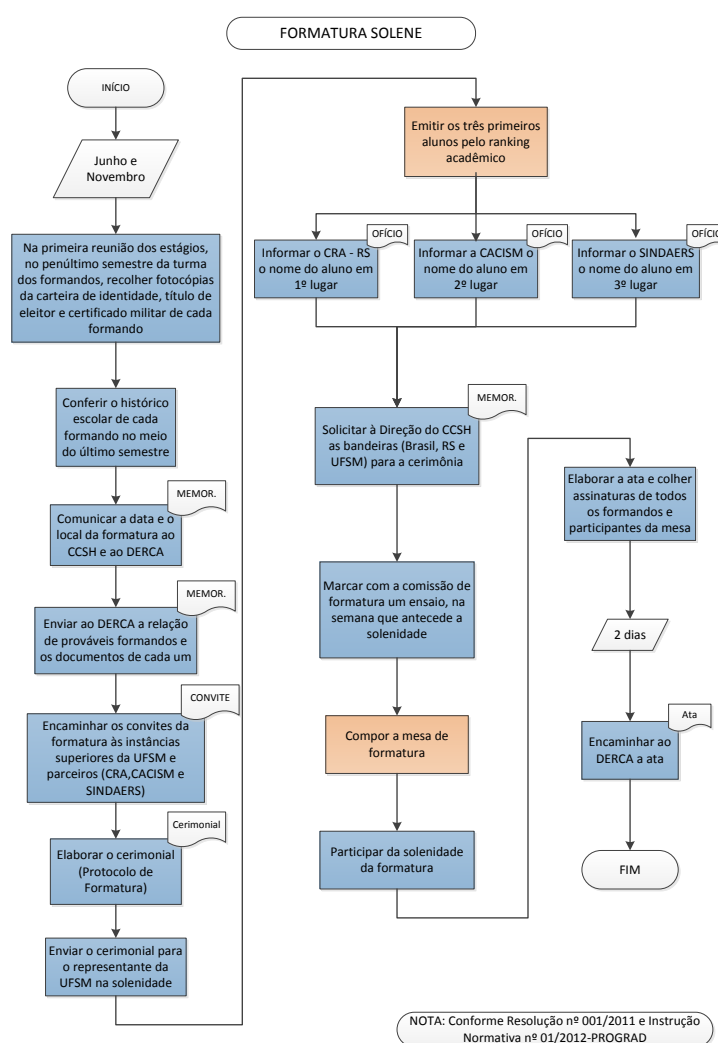


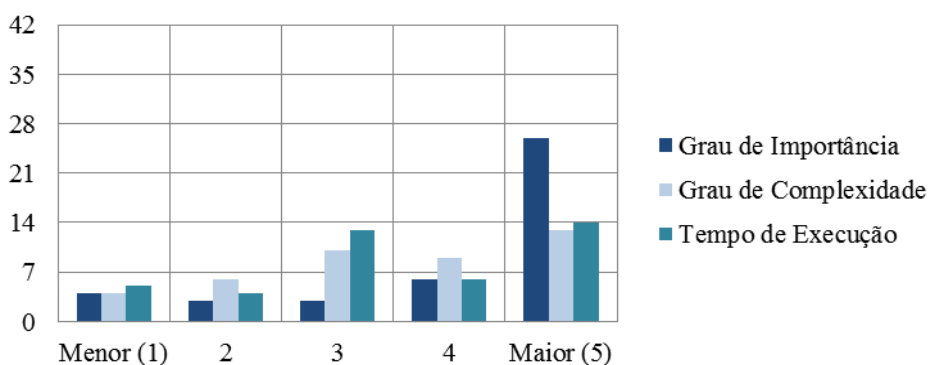
Figura 21 – Fluxograma do processo Formatura Solene

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, embora constituído de grande número de etapas, envolvendo a atuação direta de dois responsáveis na execução das atividades. O processo apresenta uma periodicidade semestral e envolve a emissão de nove documentos (Memorandos, Ofícios, Convites, Cerimonial e Ata). Este fluxograma apresenta também uma etapa de atividades concomitantes.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 12.

Execução de Egressos - Formatura Solene	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	4	3	3	6	26	4,12
Porcentagem	10%	7%	7%	14%	62%	-
Grau de Complexidade	4	6	10	9	13	3,5
Porcentagem	10%	14%	24%	21%	31%	-
Tempo de Execução	5	4	13	6	14	3,48
Porcentagem	12%	10%	31%	14%	33%	-

Execução de Egressos - Formatura Solene



Tabela/Gráfico 12 – Percepção quantitativa do processo Formatura Solene

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com media 4,22. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de intermediário a alto, com media 3,5 e tempo de execução igualmente de intermediário a alto, com media 3,48. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo relativamente complexo e com um tempo de execução importante, além disso, produz um fato de significado fundamental na vida acadêmica dos alunos.

6.2.1.16 Formatura de Gabinete

A Formatura de Gabinete é uma cerimônia pública de caráter simples, realizada no âmbito da Coordenação de Curso, aos concluintes que não participarem da Formatura Solene.

Todas as demais informações descritivas sobre este processo correspondem ao mesmo conteúdo abordado no item anterior (6.1.1.15).

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 22.

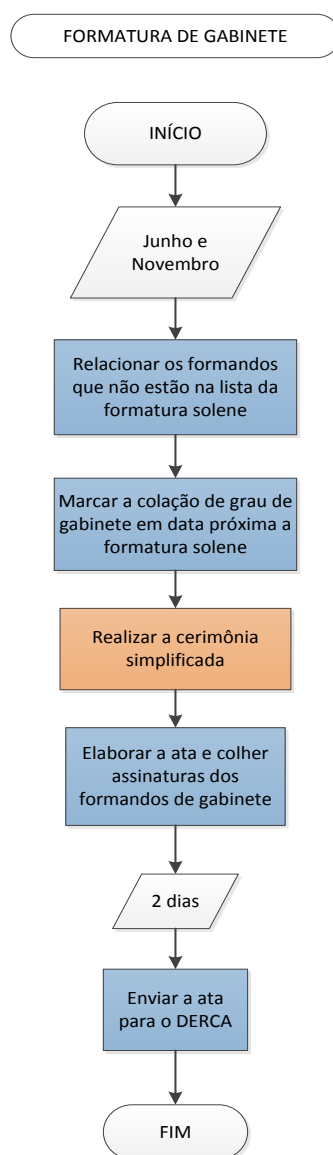
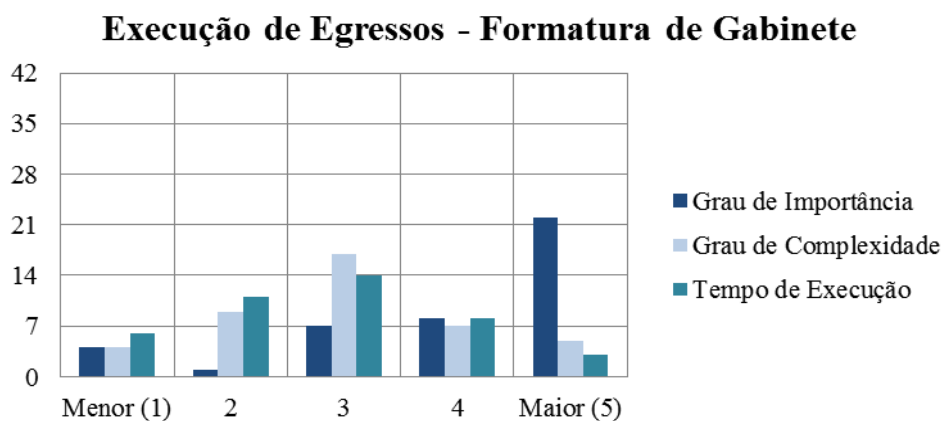


Figura 22 – Fluxograma do processo Formatura de Gabinete

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de dois responsáveis na execução das atividades. O processo apresenta uma periodicidade semestral e envolve a emissão de dois documentos (Listagem e Ata).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 13.

Execução de Egressos - Formatura de Gabinete	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	4	1	7	8	22	4,02
Porcentagem	10%	2%	17%	19%	52%	-
Grau de Complexidade	4	9	17	7	5	3,00
Porcentagem	10%	21%	40%	17%	12%	-
Tempo de Execução	6	11	14	8	3	2,79
Porcentagem	14%	26%	33%	19%	7%	-



Tabela/Gráfico 13 – Percepção quantitativa do processo Formatura de Gabinete

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,02. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,00 e tempo de execução igualmente intermediário, com média 2,79. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo moderadamente complexo e com um tempo de execução pouco importante, no entanto, produz um fato de significado fundamental na vida acadêmica dos alunos.

6.2.1.17 Revalidação de Diplomas

A Resolução N. 011/2010 – CEPE/UFSM estabelece normas na UFSM para revalidação de diplomas de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior.

É o processo que objetiva declarar correspondência entre os diplomas expedidos no País e os diplomas de cursos de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior, entendida a equivalência em sentido amplo, de modo a abranger áreas congêneres, similares ou afins, aos currículos, títulos e habilitações oferecidos no Brasil. Esse processo é de direito dos brasileiros e estrangeiros residentes no País que tenham concluído cursos de graduação no exterior.

A solicitação deverá ser formalizada no Protocolo da UFSM e encaminhada ao DERCA, conforme período previsto em Calendário Acadêmico com a apresentação dos seguintes documentos: o Diploma de Graduação (necessário à apresentação do original do certificado ou do diploma a ser revalidado); o Histórico Escolar, com a descrição das disciplinas cursadas contendo, conceitos ou notas, créditos ou carga horária; o Programa ou conteúdo programático das disciplinas cursadas; e o Comprovante de conclusão do Ensino Médio.

A documentação expedida em território estrangeiro deverá ser apresentada de forma inviolada, contendo autenticidade do Consulado Brasileiro no país de origem. Todos os documentos escritos em idioma estrangeiro deverão ser traduzidos por Tradutor Público Juramentado. A tradução deverá constar das folhas imediatamente seguintes ao documento traduzido.

O recebimento da documentação fica condicionado à regularização do reconhecimento do curso junto ao Conselho Nacional de Educação.

Outros documentos deverão ser anexados ao processo – Carteira de Identidade (para interessados de nacionalidade brasileira); Certidão de Nascimento ou de Casamento; Passaporte; Certificado Militar (para interessados de nacionalidade brasileira); Visto de Residência Permanente ou Temporária no Brasil (para estrangeiros) e o comprovante da taxa de pagamento.

O julgamento de equivalência em sentido amplo, que abrange áreas congêneres, similares ou afins dos estudos será efetuado por Comissão indicada pelo Colegiado do Curso correspondente e designada pela direção do Centro, constituída de professores da UFSM, que tenham qualificação compatível com a área de conhecimento e com o nível do título a ser revalidado. A Comissão poderá aceitar ou recusar diretamente a revalidação, exigir cursos complementares ou submeter o candidato a exames e provas. Poderá, também, solicitar informações ou documentação complementar que, a seu critério, forem consideradas necessárias.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 23.

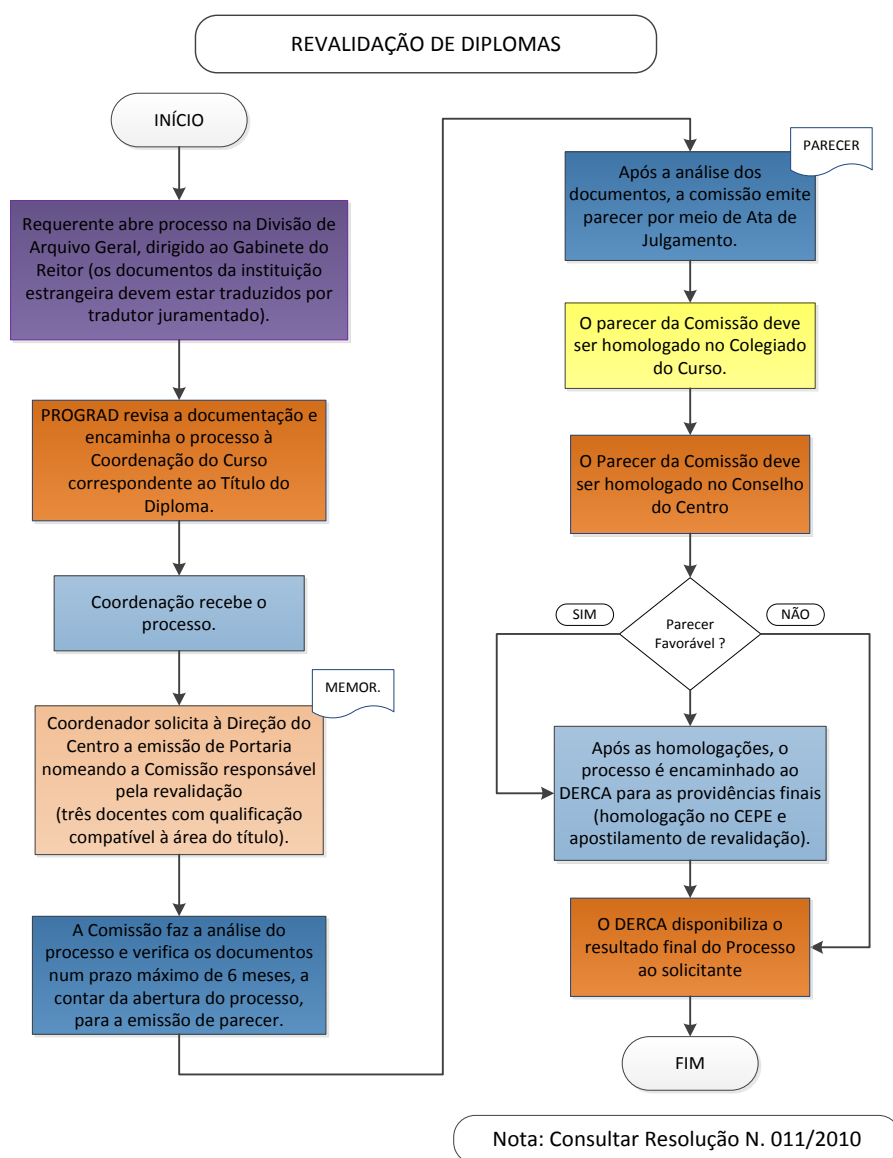


Figura 23 – Fluxograma do processo Revalidação de Diplomas

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de seis responsáveis na execução das atividades. Este processo gera dois documentos (Memorando e Parecer) e apresenta um ponto de decisão.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, não foram levantados os dados quantitativos, tendo em vista que este não constava na relação dos 26 processos iniciais da pesquisa.

6.2.1.18 ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). É realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES.

O ENADE é componente curricular obrigatório aos cursos de graduação, conforme determina a Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. É aplicado periodicamente aos estudantes de todos os cursos de graduação, durante o primeiro (ingressantes) e último (concluintes) ano do curso, sendo admitida a utilização de procedimentos amostrais. Será inscrita no histórico escolar do estudante somente a situação regular em relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

O objetivo principal do ENADE é o acompanhamento do processo de aprendizagem e do desempenho acadêmico dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação; suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Seus resultados poderão produzir dados por instituição de educação superior, categoria administrativa, organização acadêmica, município, estado, região geográfica e Brasil. Assim,

serão construídos referenciais que permitam a definição de ações voltadas à melhoria da qualidade dos cursos de graduação por parte de professores, técnicos, dirigentes e autoridades educacionais.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 24.

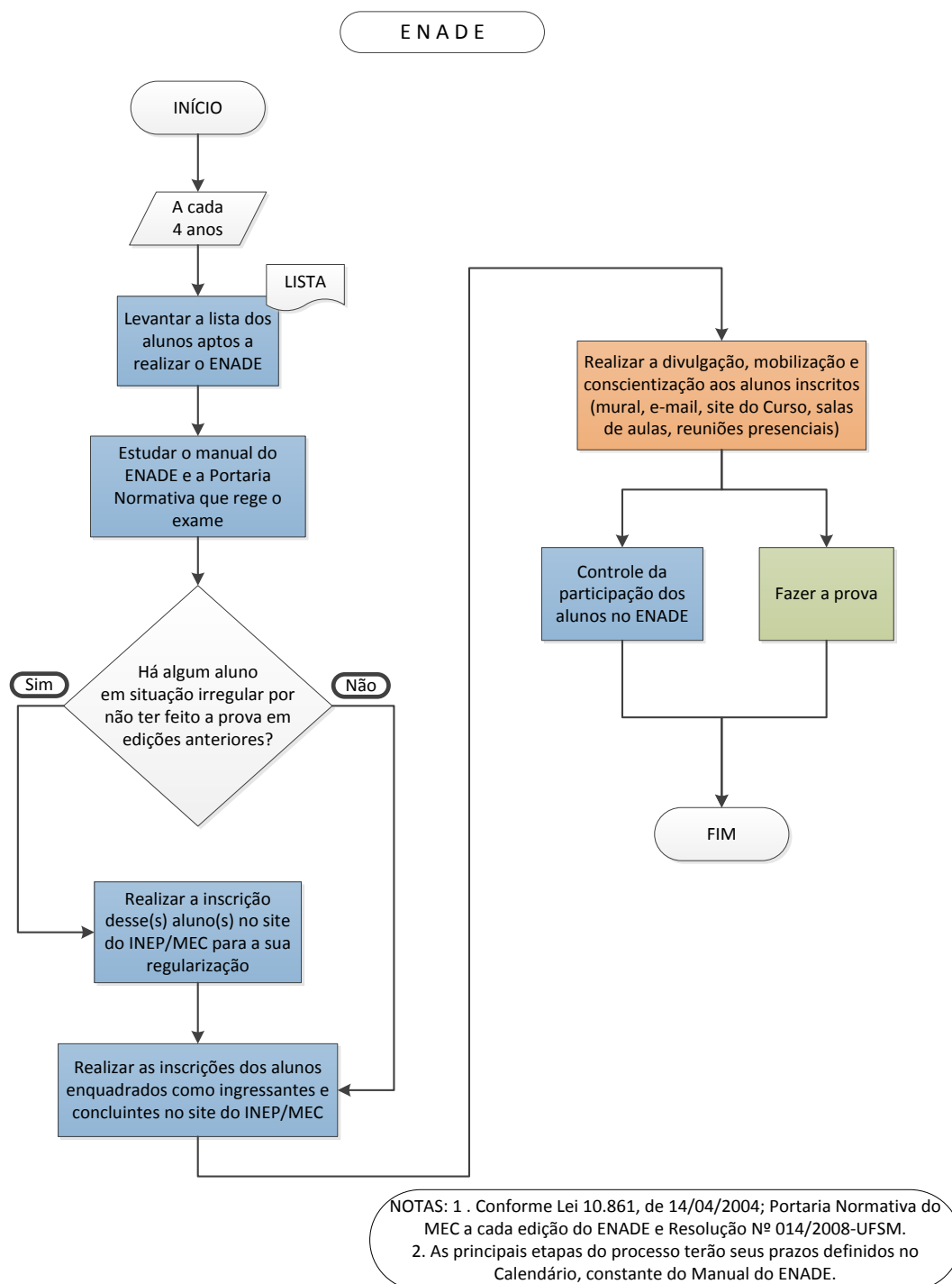
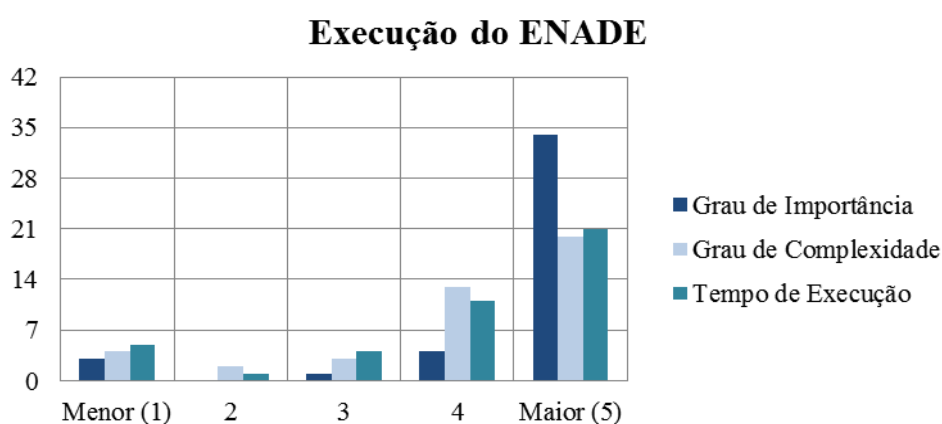


Figura 24 – Fluxograma do processo Execução do ENADE

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de três responsáveis na execução das atividades. Este processo acontece a cada 4 anos e gera um documento (Listagem), além disso apresenta um ponto de decisão.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 14.

Execução do ENADE	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	3	0	1	4	34	4,57
Porcentagem	7%	0%	2%	10%	81%	-
Grau de Complexidade	4	2	3	13	20	4,02
Porcentagem	10%	5%	7%	31%	48%	-
Tempo de Execução	5	1	4	11	21	4,00
Porcentagem	12%	2%	10%	26%	50%	-



Tabela/Gráfico 14 – Percepção quantitativa do processo Execução do ENADE

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,57. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado expressivo, com média 4,02 e tempo de execução também significativo, com média 4,00. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo complexo e com um tempo de execução considerável e apresenta enorme relevância para o contexto dos indicadores de avaliação institucional e dos próprios cursos junto ao MEC.

6.2.1.19 Execução de Ingresso/Reingresso

A Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE N.º 001/1999 regulamenta a admissão por Ingresso/Reingresso nos Cursos de Graduação da UFSM.

A admissão por Ingresso/Reingresso é a forma de ingresso de alunos regulares de outras Instituições de Ensino Superior – IES nacionais ou estrangeiras para a UFSM, mediante o processo seletivo, para prosseguimento de estudos no mesmo curso ou em curso equivalente, visando o preenchimento de vagas ociosas de graduação na UFSM.

As vagas de cada curso correspondem às vagas remanescentes do vestibular e àquelas oriundas de situações específicas, tais como, falecimento, transferência para outra IES, desistência, desligamento, subtraindo o número de transferências obrigatórias e demais ingressos ocorridos no período anterior ao da publicação do edital de abertura do processo seletivo.

A estimativa semestral do número de vagas existentes nos Cursos de Graduação da UFSM, da competência da PROGRAD/DERCA, será feita com base no Termo Médio Real de Integralização Curricular, considerando os formandos dos últimos seis (06) semestres, com base na Resolução n.º 012 do Conselho Federal de Educação, de 02/07/84, no Parecer n.º 224 do Conselho Federal de Educação, de 10/04/84, e nos regulamentos específicos vigentes na UFSM. Para os cursos novos, ainda sem formandos, será com base no Termo Médio previsto na Grade Curricular.

Semestralmente, quinze dias antes da data estabelecida em calendário universitário para o início do período das inscrições para o Ingresso/Reingresso na UFSM, por meio do DERCA, será feita a publicação do edital contendo o número de vagas e os critérios de seleção, devidamente aprovados nos Colegiados de Curso, e a relação de documentos necessários. Esses editais regem o preenchimento de vagas nos cursos de graduação presenciais ou a distância da UFSM, nas seguintes modalidades, desde que previstas no trecho do Edital referente a cada Curso:

- a) reingresso: retorno de ex-aluno da UFSM para o Curso que abandonou;
- b) transferência interna: troca de Curso de aluno da UFSM, regularmente matriculado, para curso afim ou similar ao de origem (somente nos cursos que preveem essa possibilidade em seus editais);

- c) reingresso com transferência interna: retorno de ex-aluno da UFSM, que abandonou o curso e solicita reingresso em curso afim ou similar da UFSM (somente nos cursos que preveem essa possibilidade em seus editais);
- d) transferência externa: transferência de aluno de outra Instituição de Ensino Superior pública ou privada, nacional ou estrangeira, regularmente matriculado ou com trancamento de matrícula, para curso idêntico, afim ou similar da UFSM;
- e) portador de diploma: candidatos graduados em Cursos da UFSM ou de outra Instituição de Ensino Superior pública ou privada (somente nos cursos que admitem esta possibilidade em seus editais).

O processo seletivo será realizado por Comissão designada pelo Colegiado do Curso e o ingresso dos selecionados ocorrerá no período letivo subsequente ao período em que foi realizada a seleção. O aproveitamento de estudos realizados na IES de origem será feito pela mesma Comissão ou pelo Coordenador até o final do primeiro período letivo regular cursado na UFSM.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 25.

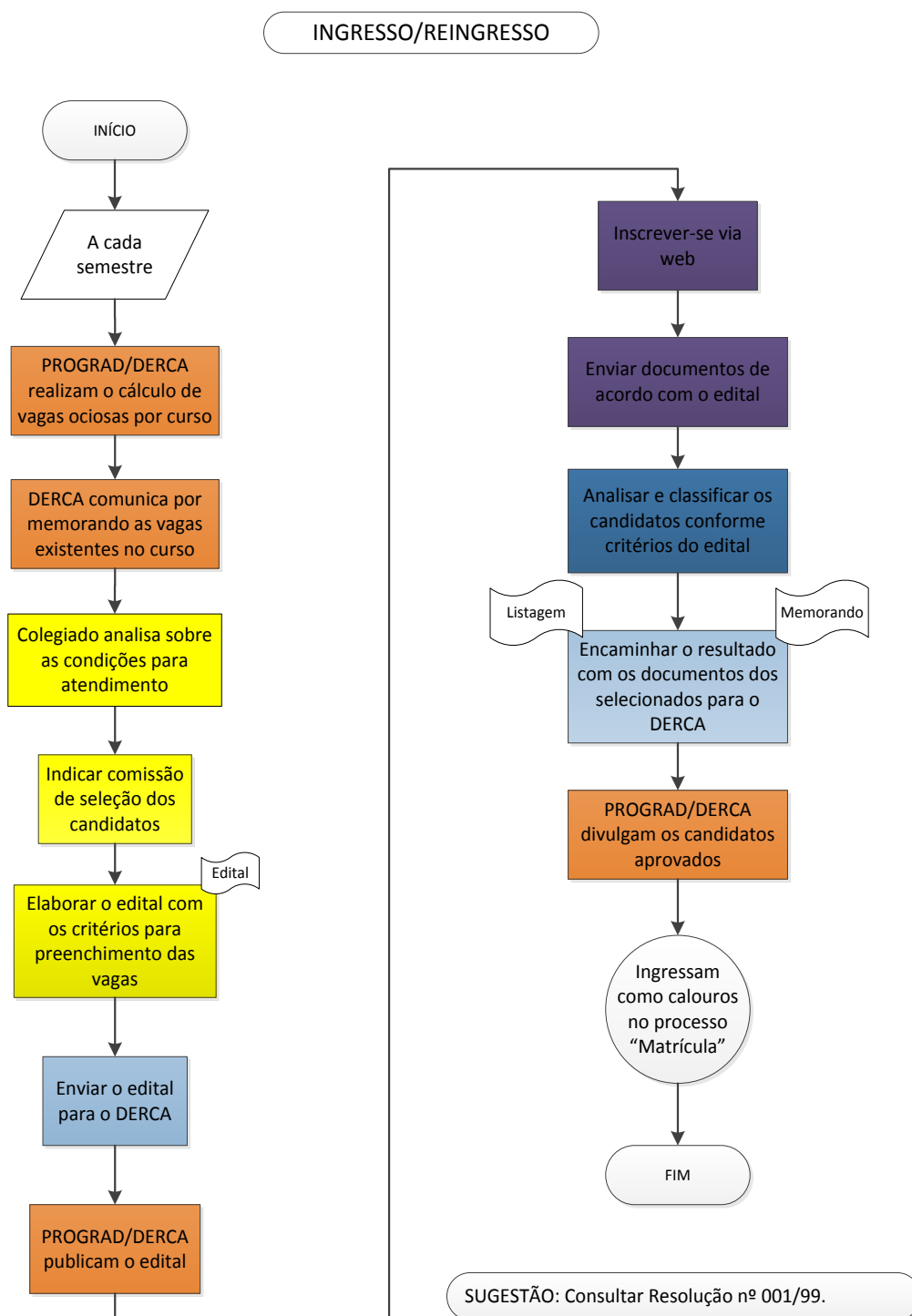


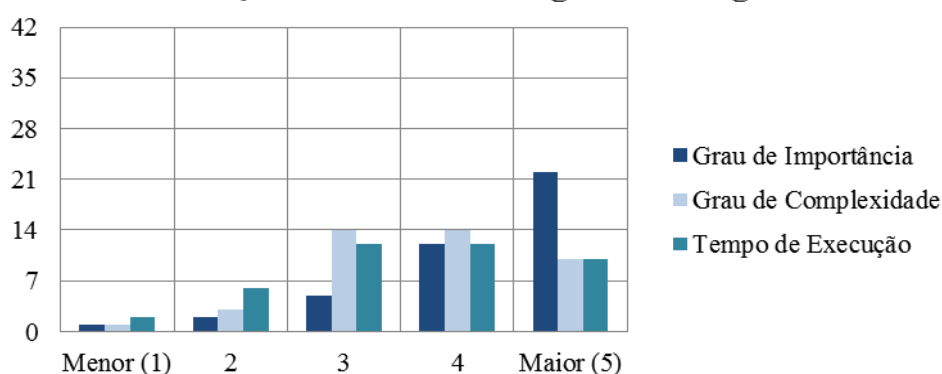
Figura 25 – Fluxograma do processo Execução de Ingresso/Reingresso

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de cinco responsáveis na execução das atividades. Este processo acontece com periodicidade semestral e gera três documentos (Edital, Listagem e Memorando).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 15.

Execução de Ingresso/Reingresso	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	2	5	12	22	4,23
Porcentagem	2%	5%	12%	29%	52%	-
Grau de Complexidade	1	3	14	14	10	3,69
Porcentagem	2%	7%	33%	33%	24%	-
Tempo de Execução	2	6	12	12	10	3,52
Porcentagem	5%	14%	29%	29%	24%	-

Execução de Editais de Ingresso/Reingresso



Tabela/Gráfico 15 – Percepção quantitativa do processo Execução de Ingresso/Reingresso

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,23. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,69 e tempo de execução também intermediário, com média 3,52. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo relativamente complexo e com um tempo de execução medianamente significativo, produzindo um fato de grande importância para o curso e de relevância social e institucional.

6.2.1.20 Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios)

Este é um serviço que as coordenações devem executar com o objetivo de facilitar a troca de informações com os alunos e egressos do curso, através da divulgação de eventos, palestras, cursos, intercâmbios, oportunidades de estágios ou empregos, como também a

realização de processos seletivos em programas de estágio e *Treinee* nas dependências do curso. Esta atividade constitui-se numa ferramenta importante de incentivo às ações que reforçam o vínculo e compromisso com a inserção dos alunos da graduação e dos já formados, qualificados na instituição, no mercado de trabalho.

Importante enfatizar que não se trata de seleção ou indicação de candidatos para as vagas de estágio ou emprego, pois cada empresa possui seus próprios critérios e métodos. O papel da Coordenação do Curso é apenas compartilhar as oportunidades ofertadas aos alunos e egressos.

Essa atividade ocorre quando a Coordenação recebe as informações de oportunidades, seja através de correspondências, editais, folders, e-mails, cartazes ou anúncios diversos. O coordenador e o secretário devem verificar a viabilidade e pertinência da oportunidade ao interesse dos alunos e egressos, observando aspectos éticos e excluindo interesses puramente comerciais. Sendo consideradas pertinentes, a Secretaria deve realizar a divulgação através de e-mail, mural e site do curso.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 26.

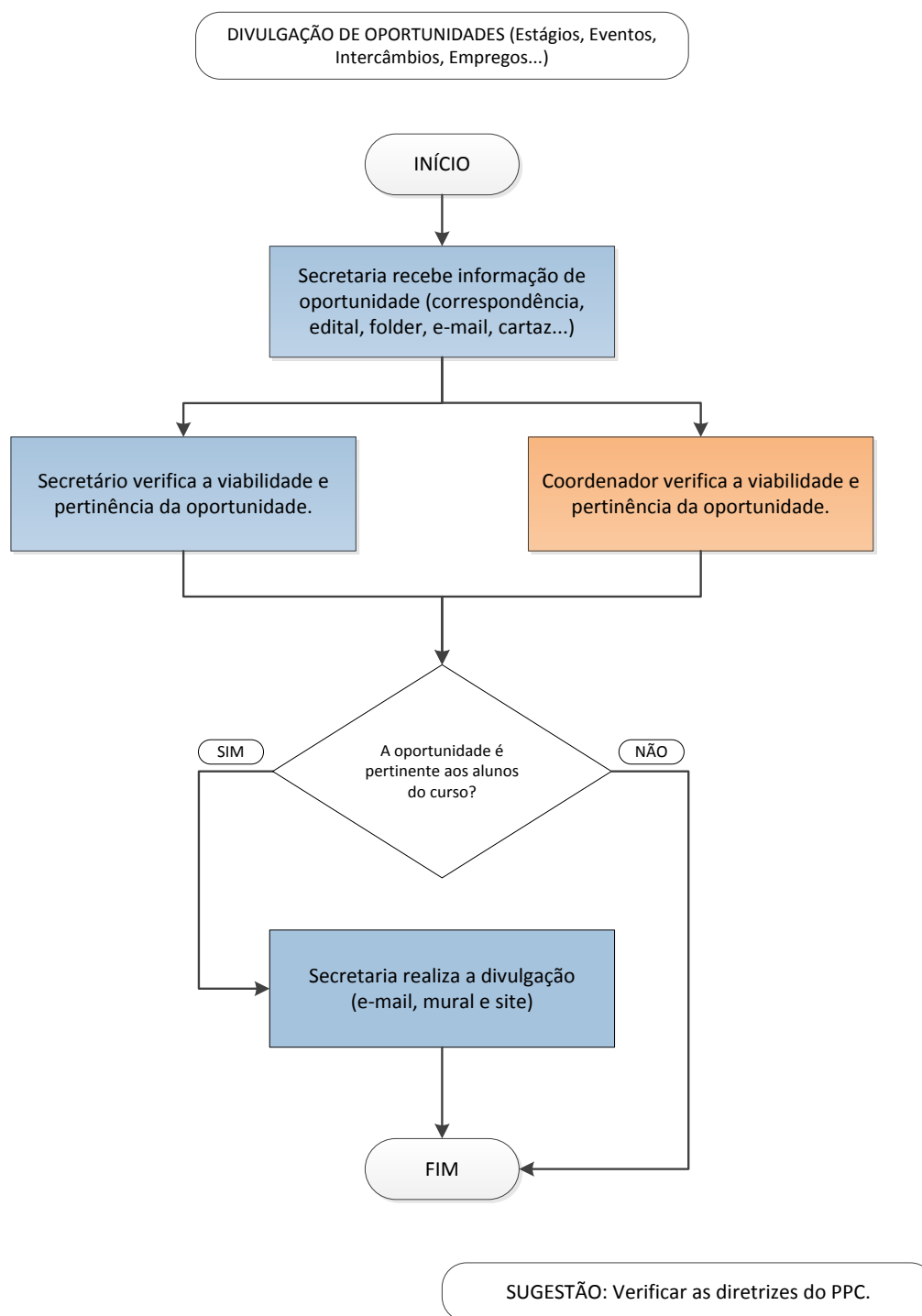


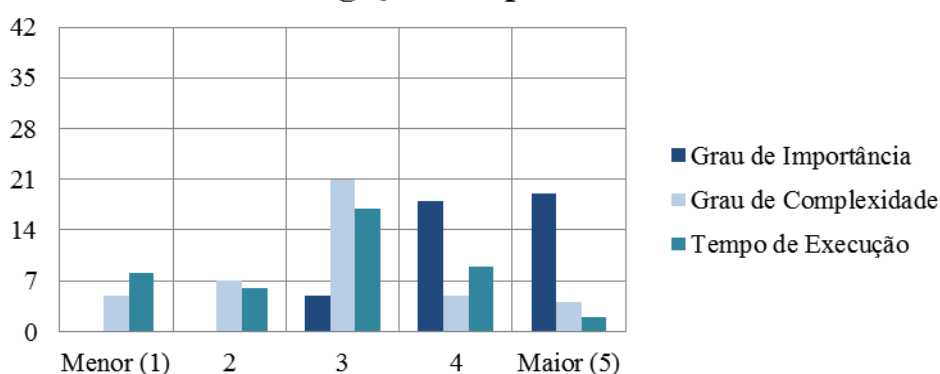
Figura 26 – Fluxograma do processo Divulgação de Oportunidades

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de dois responsáveis na execução das atividades. Neste processo ocorre uma etapa de atividades concomitantes e um ponto de decisão.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 16.

Divulgação de oportunidades	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	0	0	5	18	19	4,33
Porcentagem	0%	0%	12%	43%	45%	-
Grau de Complexidade	5	7	21	5	4	2,90
Porcentagem	12%	17%	50%	12%	10%	-
Tempo de Execução	8	6	17	9	2	2,79
Porcentagem	19%	14%	40%	21%	5%	-

Divulgação de oportunidades



Tabela/Gráfico 16 – Percepção quantitativa do processo Divulgação de oportunidades

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,33. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 2,90 e tempo de execução também intermediário, com média 2,79. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, constitui-se em relevante contribuição acadêmica, social e profissional.

6.2.1.21 Execução de Mobilidade Acadêmica

O Programa de Mobilidade Acadêmica (PMA) tem por objetivo a relação de reciprocidade no que se refere à mobilidade de alunos de graduação e alcança somente aqueles regularmente matriculados em cursos de graduação de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras conveniadas, que tenham integralizado todas as disciplinas

previstas para o primeiro ano ou 1º e 2º semestres letivos do curso (na IFES de origem), e possam no máximo uma reprovação por período letivo (ano ou semestre). O aluno participante deste Convênio tem vínculo temporário com a IFES receptora, de acordo com a disponibilidade de vaga e das possibilidades de matrícula nas disciplinas pretendidas.

O tempo de duração do programa é de um ano letivo (dois semestres), consecutivos ou não, podendo, em caráter excepcional, haver prorrogação por mais um período letivo (um semestre), desde que acordado por ambas as instituições.

Este programa está regulamentado pelo Convênio ANDIFES, celebrado entre as IFES brasileiras, e pela Resolução nº. 013/2003 – CEPE/UFSM, que normatiza a implantação do Programa de Mobilidade Acadêmica no âmbito da UFSM. Esta regulamentação prevê os procedimentos descritos a seguir.

a) Para aluno da UFSM que pretende ir para outra IFES

A solicitação de inserção no PMA deve ser encaminhada à PROGRAD, em prazo definido em calendário acadêmico, no semestre anterior à execução do programa, com os seguintes documentos: Formulário próprio de solicitação de participação no PMA (modelo PROGRAD); Grade curricular e programas das disciplinas a serem cursadas na IFES e Histórico Escolar atualizado;

A PROGRAD recebe a solicitação de inserção apresentada pelo aluno interessado, em prazo estabelecido no calendário acadêmico, analisa previamente quanto ao atendimento dos requisitos estabelecidos no convênio, e encaminha para o Coordenador do Curso que deve se posicionar oficialmente. Se favorável, o Coordenador apresenta a declaração de liberação do aluno para participar do PMA e a tabela de equivalência das disciplinas a serem cursadas na IFES com as disciplinas do curso da UFSM. Na seqüência o processo deve retornar à PROGRAD para o encaminhamento à IFES receptora, para os procedimentos necessários à matrícula do aluno interessado.

Durante o período de mobilidade acadêmica a PROGRAD mantém o vínculo do aluno no sistema de matrículas da UFSM, atualizando a cada período de matrícula a situação “MOB” como vínculo de matrícula do aluno.

Ao término do período da mobilidade acadêmica o aluno se apresentará ao seu Coordenador para solicitar o aproveitamento das disciplinas cursadas na IFES receptora, apresentando o Histórico e os Programas para o registro no seu Histórico Escolar na UFSM.

b) Para aluno de outra IES que pretende vir para a UFSM

O requerimento de inserção no PMA da UFSM deve dar entrada na PROGRAD, em prazo definido pelo Calendário Acadêmico, no semestre anterior à execução do programa, instruído com os seguintes documentos: Atestado de vínculo com a instituição de origem – comprovante de matrícula; Histórico Escolar atualizado e declaração de liberação da Coordenação do Curso de origem, contendo indicação das disciplinas de interesse do aluno.

A PROGRAD recebe o requerimento de inserção apresentado pelo aluno interessado, em prazo estabelecido em calendário acadêmico, e encaminha à coordenação do Curso que deve analisar o processo e emitir parecer, com base na disponibilidade de vagas no Curso.

Após análise do Colegiado do Curso, se favorável, a PROGRAD informa a Instituição de origem da aceitação do aluno no PMA na UFSM e o prazo para a matrícula. No período estabelecido para matrícula, o aluno deve procurar a PROGRAD para informar as disciplinas/turmas de seu interesse (dentre aquelas autorizadas por sua instituição). A matrícula será efetivada pelo DERCA no período dos ajustes de matrícula.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 27.

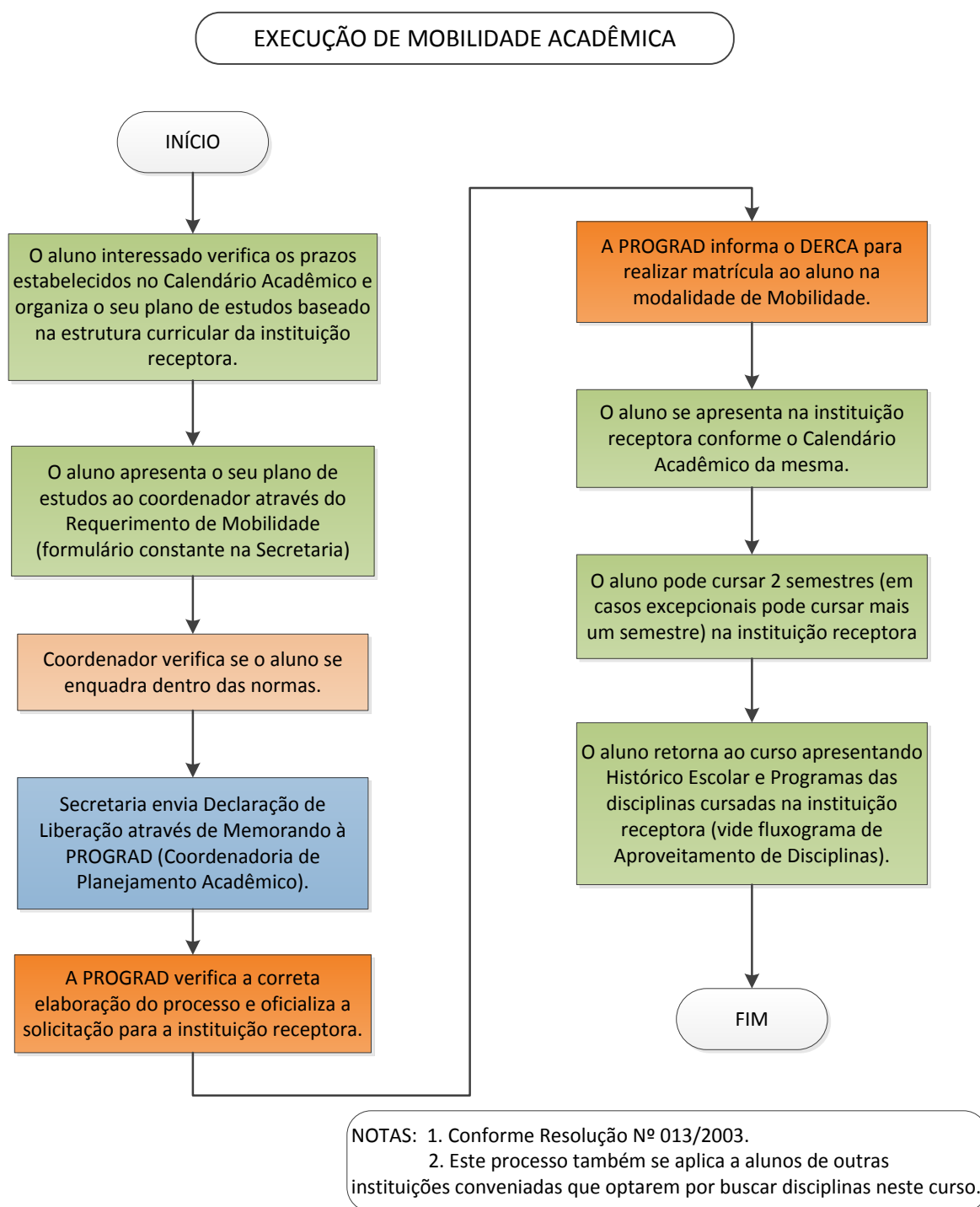


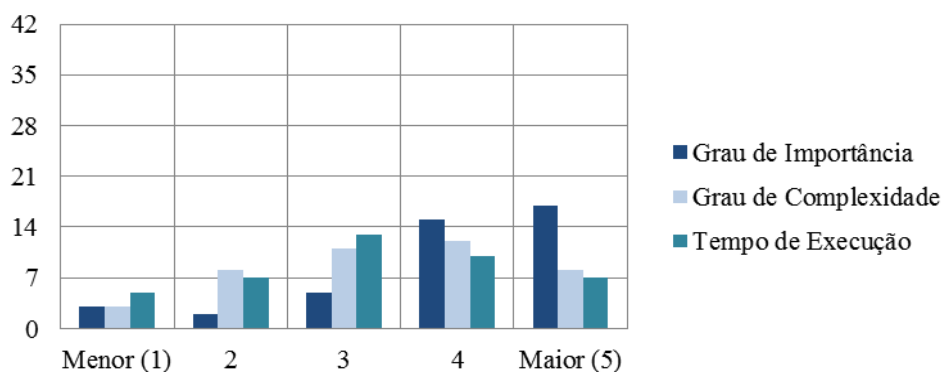
Figura 27 – Fluxograma do processo Execução de Mobilidade Acadêmica

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de quatro responsáveis na execução das atividades.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 17.

Execução de Mobilidade Acadêmica	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	3	2	5	15	17	3,98
Porcentagem	7%	5%	12%	36%	40%	-
Grau de Complexidade	3	8	11	12	8	3,33
Porcentagem	7%	19%	26%	29%	19%	-
Tempo de Execução	5	7	13	10	7	3,17
Porcentagem	12%	17%	31%	24%	17%	-

Execução de Mobilidade Acadêmica



Tabela/Gráfico 17 – Percepção quantitativa do processo Execução de Mobilidade Acadêmica

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito denota um significativo grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 3,98. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,33 e tempo de execução também intermediário, com média 3,17. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo de média complexidade e com um tempo de execução medianamente importante, tem um significado de enorme relevância no contexto das relações interinstitucionais que envolvem as IES e onde se inserem os cursos.

6.2.1.22 Execução de Intercâmbios

Os alunos regulares de Graduação na UFSM poderão participar de programas de intercâmbio em nível nacional ou internacional, através de convênios assinados pela UFSM.

A matrícula de estrangeiros está normatizada pela Resolução N. 011/2004 – CEPE/UFSM, que fixa as normas sobre participação de alunos da UFSM em Programas de

Intercâmbio Acadêmico. A matrícula dos alunos estrangeiros em Convênio na UFSM somente será efetuada após autorização da Pró-Reitoria de Graduação.

O período de participação do aluno em programa de intercâmbio deverá ser registrado na sua matrícula e no histórico escolar. As disciplinas cursadas na instituição receptora poderão ser aproveitadas no seu currículo da UFSM, desde que verificada a compatibilidade pelo Coordenador.

O aluno interessado em participar do programa de intercâmbio deverá dirigir-se à Secretaria de Assuntos Internacionais (SAI) da UFSM e se inscrever de acordo com seus respectivos editais e calendário acadêmico. Selecionado para o intercâmbio, o aluno da UFSM ao ser registrado em outra IES deverá seguir as normas acadêmicas da Instituição que o receber.

O aluno de outra IES, após seu registro na UFSM, obedecerá a legislação básica das normas acadêmicas para matrícula em disciplinas, acompanhamento acadêmico, trancamento de matrícula, formas de desligamento e demais normas internas à UFSM. O coordenador do curso na UFSM será sempre consultado para analisar os pedidos de matrícula de interessados de outras instituições.

O DERCA entregará ao aluno ou enviará à sua instituição de origem, ao final do semestre em curso, o respectivo Histórico Escolar. O número máximo de disciplinas a serem aproveitadas será de 6 (seis) por semestre e a duração de cada programa de intercâmbio será de, no máximo, 02 (dois) semestres.

Cabe ao aluno solicitar aproveitamento de estudos relativos a atividades desenvolvidas durante o programa de intercâmbio e não incluídas no plano inicial. Só serão aproveitados os estudos concluídos com aprovação.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas nos fluxogramas apresentados nas figuras 28 e 29, a seguir .

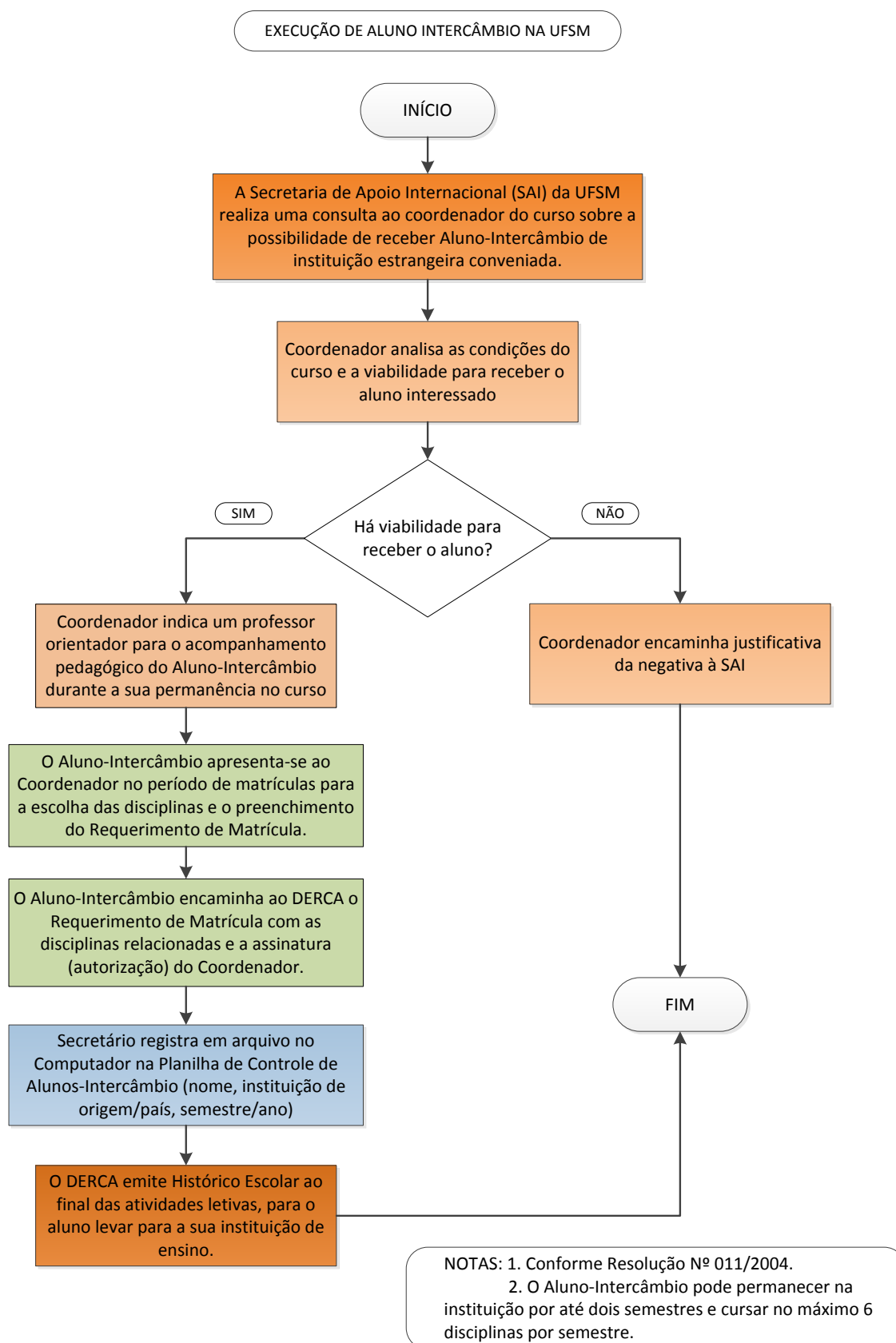


Figura 28 – Fluxograma do processo Execução de Intercâmbio na UFSM

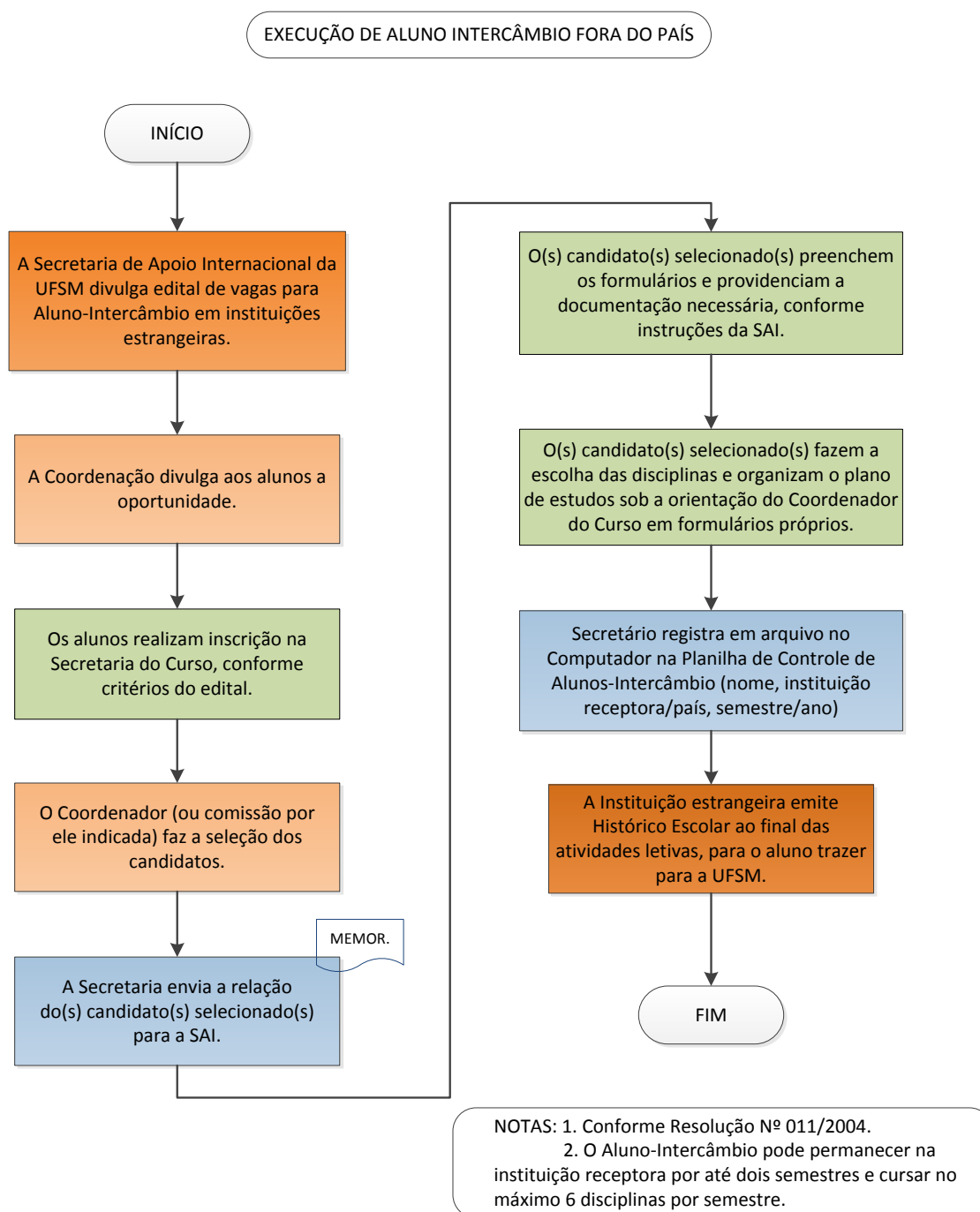


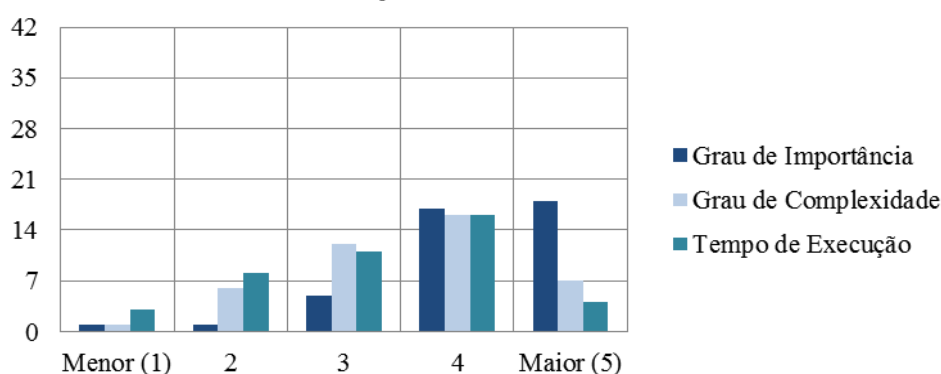
Figura 29 – Fluxograma do processo Execução de Intercâmbio fora do país

Observa-se que o fluxograma da figura 27 apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de quatro responsáveis na execução das atividades e um ponto de decisão. No fluxograma da figura 28 observa-se também um processo linear simples, com a atuação direta de quatro responsáveis na execução das atividades e gera a emissão de um documento (Memorando).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 18.

Execução de Intercâmbios	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	1	5	17	18	4,19
Porcentagem	2%	2%	12%	40%	43%	-
Grau de Complexidade	1	6	12	16	7	3,52
Porcentagem	2%	14%	29%	38%	17%	-
Tempo de Execução	3	8	11	16	4	3,24
Porcentagem	7%	19%	26%	38%	10%	-

Execução de Intercâmbios



Tabela/Gráfico 18 – Percepção quantitativa do processo Execução de Intercâmbios

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com media 4,19. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de intermediário a alto, com media 3,52 e tempo de execução igualmente de intermediário a alto, com media 3,24. Esses dados verificados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo que se realiza de forma esporádica, mas que envolve atividades e trâmites de complexidade e tempo de execução bem consideráveis, além de produzir um fato de enorme relevância na dimensão institucional dos cursos.

6.2.1.23 Atualização de site e mídias sociais do curso

O site do curso é uma ferramenta essencial de interação acadêmica e serve para facilitar e dinamizar a comunicação, bem como informar e orientar a comunidade acadêmica

sobre a missão, os objetivos e a organização político-pedagógica do Curso. Disponibilizar amplamente essas informações significa uma melhor qualidade na relação organizacional.

A criação de site para o curso necessita de autorização do CPD/UFSM, para a “hospedagem” na página da instituição, cujas condições de uso estão estabelecidas em regulamentação própria daquele órgão.

A coordenação poderá inserir informações essenciais à sua comunidade acadêmica, como a apresentação do Curso; sua estrutura curricular, acadêmica e administrativa; os programas das disciplinas; formulários diversos; Projeto Pedagógico do Curso; etc.

Também é importante para a efetividade dessa ferramenta a inserção e atualização de notícias do interesse da comunidade ligada ao curso, assim como a publicação de oportunidades diversas aos alunos e egressos. Outra utilidade, que pode enriquecer ainda mais o papel do site, é a apresentação de roteiros de procedimentos administrativos do dia a dia dos alunos.

O processo de matrículas, que se configura na atividade de maior mobilização nos cursos, especialmente daqueles com dois ingressos de turmas por ano, também pode ser otimizado através do site, com a inserção do calendário e orientações sobre os procedimentos de matrículas e ajustes.

Outras mídias sociais, como o *facebook* e outros, também podem ser utilizadas como ferramentas eficazes de comunicação imediata e mobilização da comunidade acadêmica, além de se configurar num instrumento de avaliação, a partir de opiniões e comentários abundantes que ocorrem nesses tipos de mídia.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma conforme mostra a figura 30.

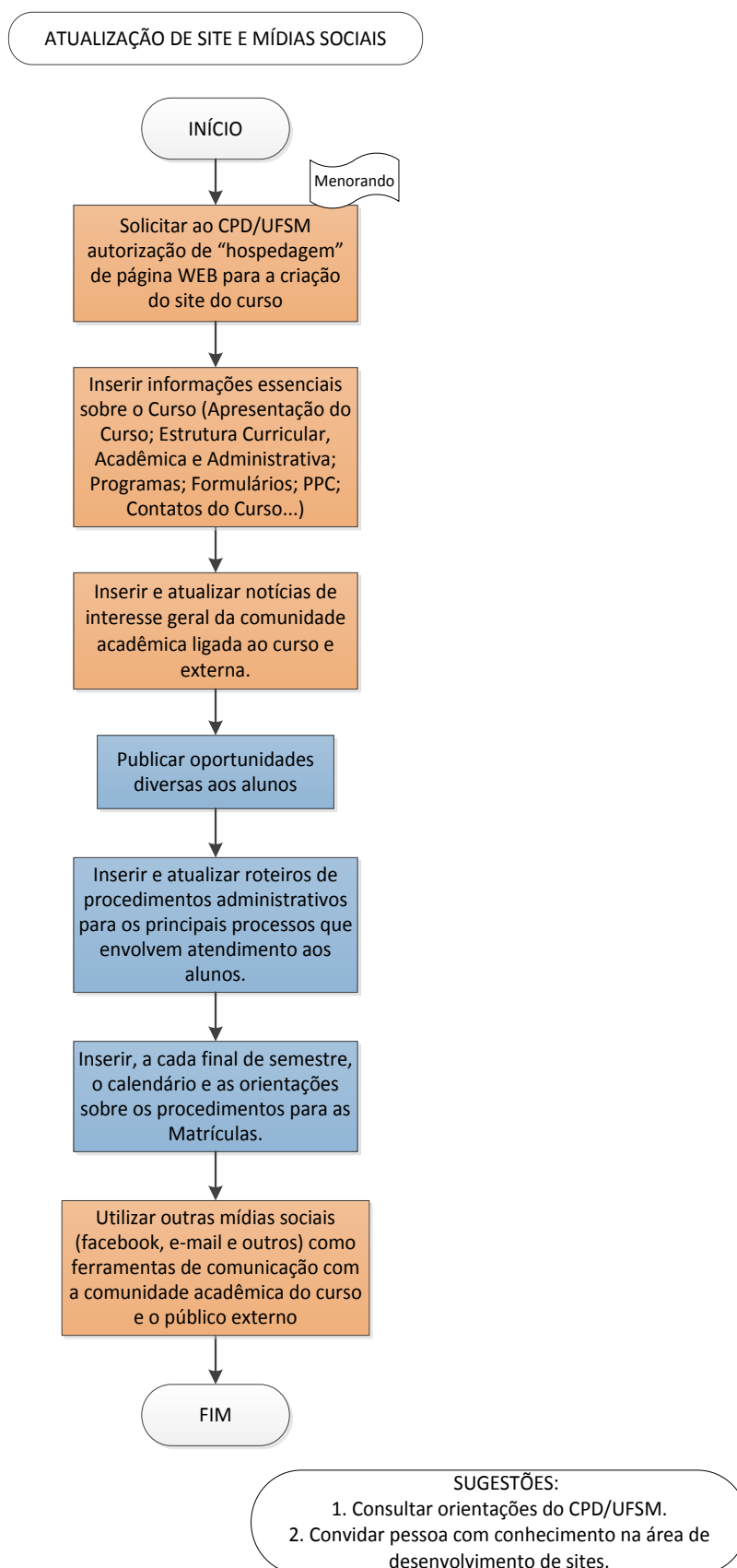


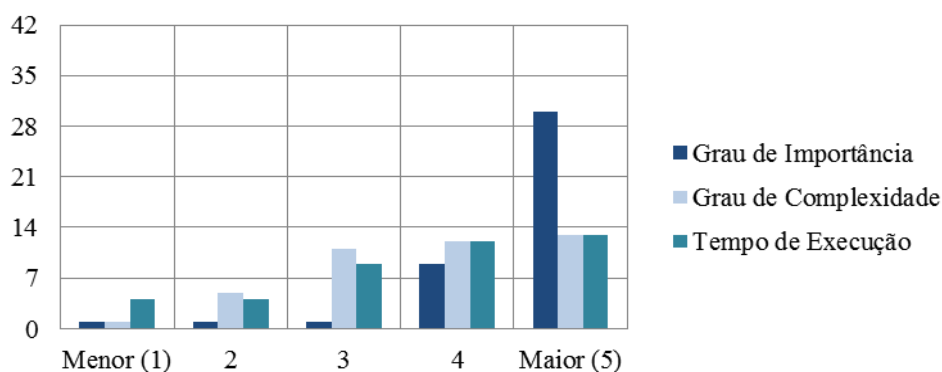
Figura 30 – Fluxograma do processo Atualização de site e mídias sociais do curso

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas dois responsáveis na participação das atividades.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 19.

Atualização de site e mídias sociais do curso	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	1	1	9	30	4,57
Porcentagem	2%	2%	2%	21%	71%	-
Grau de Complexidade	1	5	11	12	13	3,74
Porcentagem	2%	12%	26%	29%	31%	-
Tempo de Execução	4	4	9	12	13	3,62
Porcentagem	10%	10%	21%	29%	31%	-

Atualização de site e mídias sociais do curso



Tabela/Gráfico 19 – Percepção quantitativa do processo Atualização de *Site* e Mídias Sociais do Curso

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,57. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de intermediário a alto, com média 3,74 e tempo de execução igualmente de intermediário a alto, com média 3,62. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando tratar-se de um processo relativamente complexo e com um tempo de execução moderadamente significativo, além disso, constitui-se numa ferramenta de enorme importância para a informação e comunicação dos cursos.

6.2.1.24 Execução de Controle de Correspondência

Considera-se correspondência toda e qualquer forma de comunicação escrita, produzida e destinada a pessoas jurídicas ou físicas, bem como aquela que se processa entre órgãos e servidores de uma instituição.

A distribuição da correspondência deve ser feita sempre de forma a permitir que possa ser controlada, e, para esse efeito utiliza-se o chamado livro de protocolo.

Toda correspondência recebida deve ser convenientemente tratada. Para aquelas em que não haja necessidade de dar seqüência ao assunto, devem ser imediatamente arquivadas. As que necessitam de uma resposta devem ser feitas as anotações necessárias para a sua execução ou, então, se for o caso, o próprio destinatário encarregar-se-á de escrever.

Toda correspondência urgente deve ter uma resposta imediata. Não se deve adiar a resolução de assuntos pendentes, para não caírem no esquecimento.

Depois de finalizada, a correspondência deve ser novamente lida antes de ser assinada, para evitar possíveis incorreções. Por fim, ao ser expedida deve possuir em arquivo a respectiva cópia para controle e segurança.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 31, a seguir.

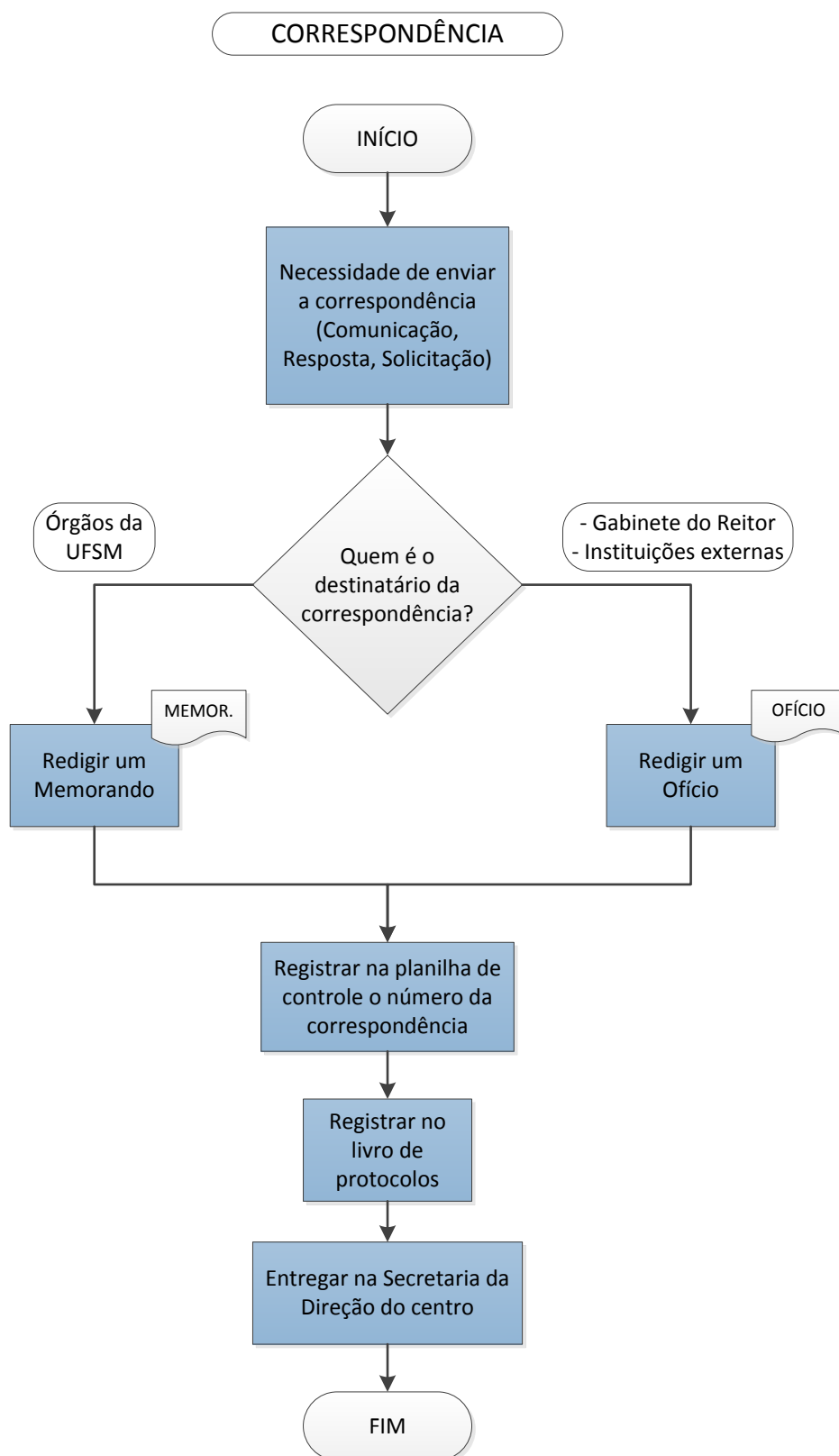


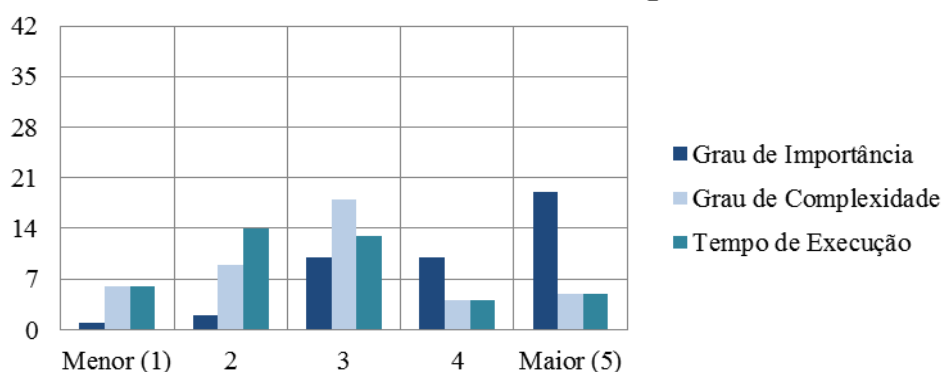
Figura 31 – Fluxograma do processo Execução de Controle de Correspondência

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas um responsável na execução das atividades. Este processo gera dois tipos de documentos (Ofícios e Memorandos) e apresenta um ponto de decisão.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 20.

Execução e Controle de Correspondência	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	2	10	10	19	4,05
Porcentagem	2%	5%	24%	24%	45%	-
Grau de Complexidade	6	9	18	4	5	2,83
Porcentagem	14%	21%	43%	10%	12%	-
Tempo de Execução	6	14	13	4	5	2,71
Porcentagem	14%	33%	31%	10%	12%	-

Execução e Controle de Correspondência



Tabela/Gráfico 20 – Percepção quantitativa do processo Execução de Controle de Correspondência

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,05. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de menor a intermediário, com média 2,83 e tempo de execução também de menor a intermediário, com média 2,71. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo de baixa complexidade e com um tempo de execução pouco significativo, tem uma importância relevante no contexto das relações organizacionais e institucionais que abrangem os cursos.

6.2.1.25 Organização e Controle do Arquivo

A organização e o controle dos documentos que fazem parte do dia a dia administrativo de uma Coordenação de Graduação é uma tarefa que deve ser realizada de forma constante e na medida em que os documentos são produzidos. Manter o arquivo organizado significa manter acessíveis as informações, que podem muitas vezes facilitar uma tomada da decisão, assim como garantir a memória histórica do Curso, tão necessária nos processos de avaliação externa e interna.

A boa organização documental, seja na sua forma física ou digitalizada, disponibiliza a informação de forma eficaz e eficiente, potencializando o aspecto da transparência administrativa, um dos aspectos fundamentais da Nova Gestão Pública.

O processo de manutenção do arquivo deve permitir a guarda dos documentos apenas enquanto eles detêm alguma utilidade e atendendo ao seu valor. É necessário proceder à sua eliminação quando transcorrido o tempo necessário para que se esgote o seu valor administrativo ou fiscal, e caso não tenham valor histórico, evitando-se assim a acumulação excessiva de documentos desnecessários. Esta prática administrativa deve levar em conta, além da legislação geral e das orientações estabelecidas nos regulamentos da UFSM, uma boa dose de bom senso dos sujeitos que vivenciam a realidade do dia a dia acadêmico/administrativo das coordenações de cursos de graduação desta IES.

É aconselhável que, ao menos uma vez por ano e em período de pouco movimento na Coordenação, proceda-se a uma revisão, atualização e limpeza nas pastas de arquivos físicos, eliminando documentos desnecessários e ordenando os demais para facilitar a consulta dos mesmos.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 32.

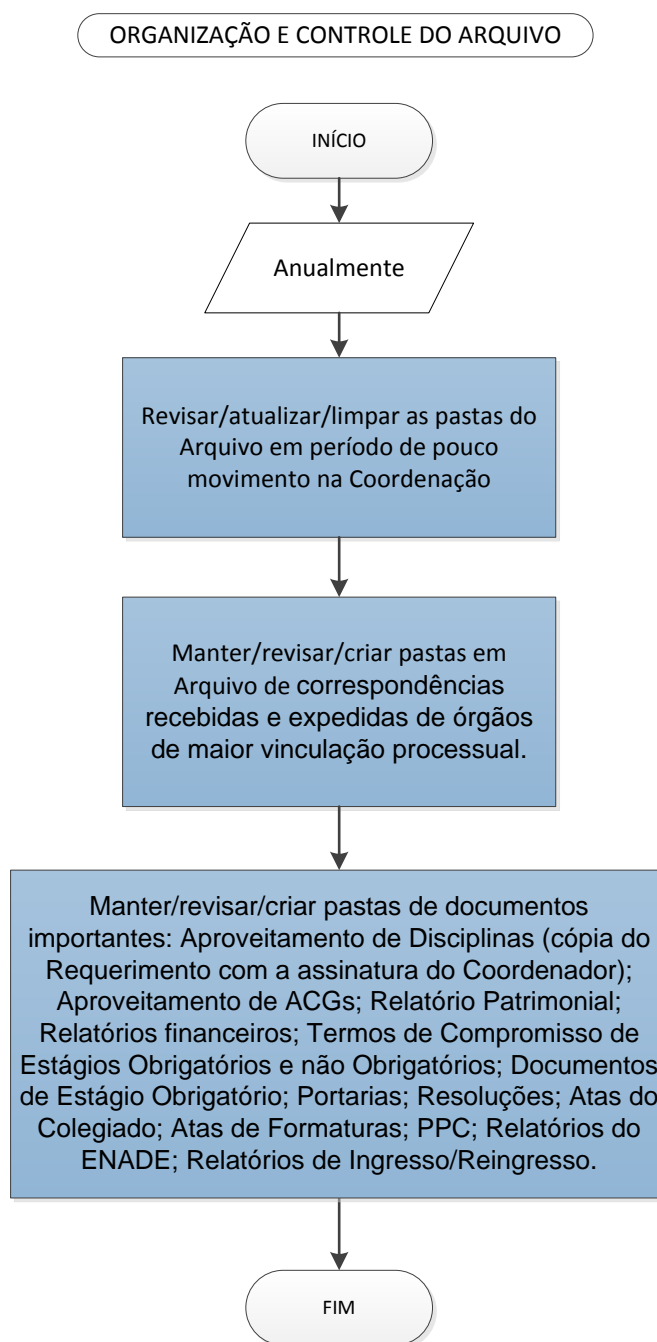


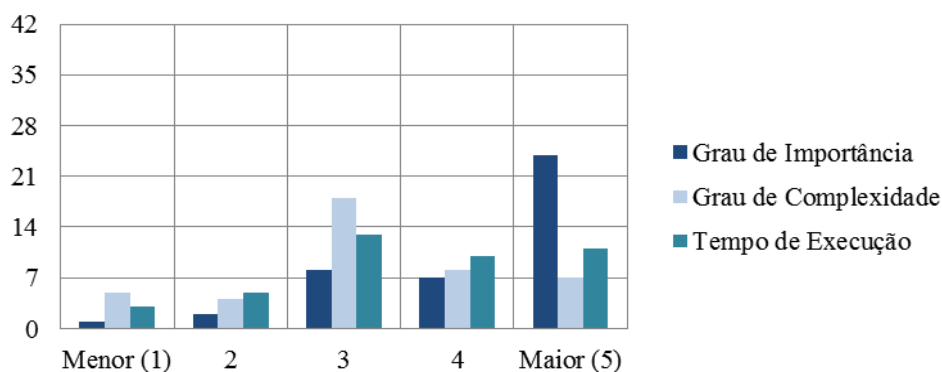
Figura 32 – Fluxograma do processo Organização e Controle do Arquivo

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas um responsável na execução das atividades. Sugere-se que este processo ocorra com uma periodização anual.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 21.

Organização e Controle do Arquivo	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	2	8	7	24	4,21
Porcentagem	2%	5%	19%	17%	57%	-
Grau de Complexidade	5	4	18	8	7	3,38
Porcentagem	12%	10%	43%	19%	17%	-
Tempo de Execução	3	5	13	10	11	3,50
Porcentagem	7%	12%	31%	24%	26%	-

Organização e Controle do Arquivo



Tabela/Gráfico 21 – Percepção quantitativa do processo Organização e Controle do Arquivo

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,21. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,38 e tempo de execução igualmente intermediário, com média 3,50. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, tem uma enorme importância no contexto da organização administrativa dos cursos.

6.2.1.26 Controle do Patrimônio

O controle interno do patrimônio de cada Coordenação de Curso deve ser feito através da averiguação anual dos bens registrados na carga patrimonial da Coordenação do Curso.

Anualmente (entre janeiro e março), a Divisão de Patrimônio da UFSM envia a listagem da carga patrimonial do Curso, onde consta o número de registro, a especificação do bem, a forma de ingresso, data da aquisição e valor estimado do mesmo. O Secretário faz a verificação e auditoria de todos os itens e providencia a devolução da listagem assinada pelo Coordenador, conforme prazo previsto no Memorando recebido da Divisão de Patrimônio.

É aconselhável anotar na segunda via da listagem, que fica arquivada na Coordenação, o local onde está cada um dos bens, para facilitar a tarefa de averiguação no ano seguinte.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma apresentado na figura 33, a seguir.

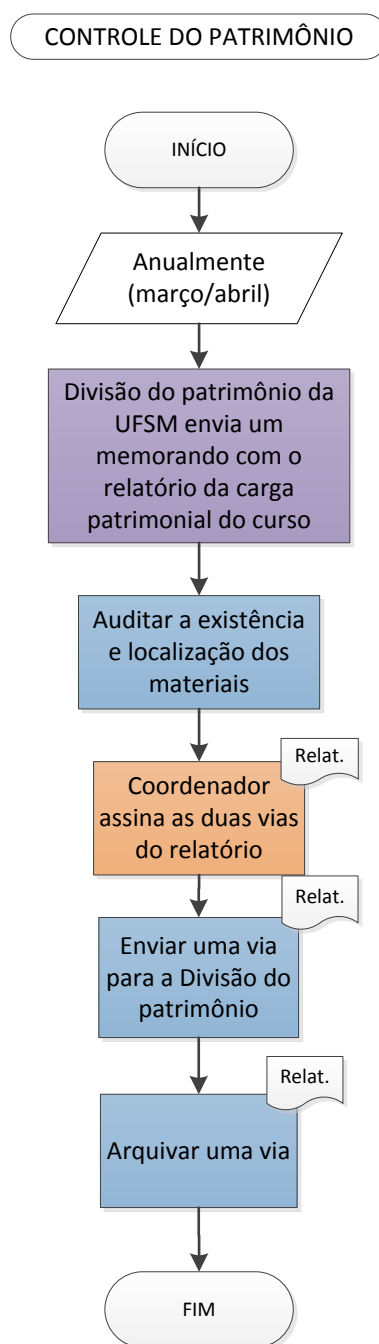


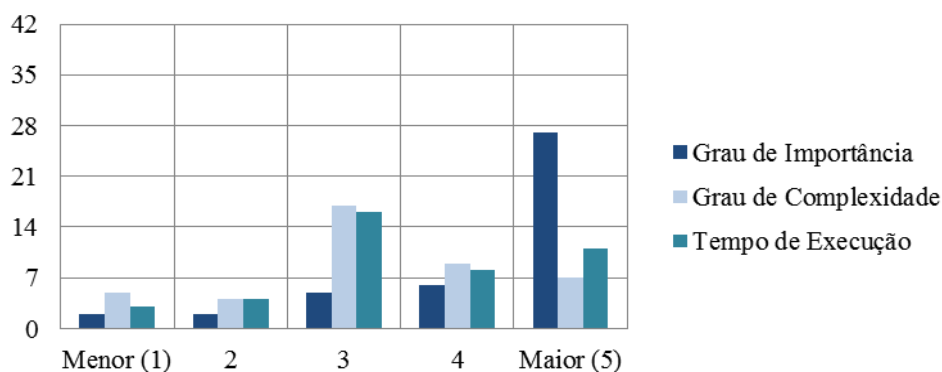
Figura 33 – Fluxograma do processo Controle do Patrimônio

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de três responsáveis na execução das atividades. Este processo ocorre com uma periodização anual e envolve a geração de um documento (Relatório).

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 22.

Controle do Patrimônio	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	2	2	5	6	27	4,29
Porcentagem	5%	5%	12%	14%	64%	-
Grau de Complexidade	5	4	17	9	7	3,21
Porcentagem	12%	10%	40%	21%	17%	-
Tempo de Execução	3	4	16	8	11	3,48
Porcentagem	7%	10%	38%	19%	26%	-

Controle do Patrimônio



Tabela/Gráfico 22 – Percepção quantitativa do processo Controle do Patrimônio

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,29. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,21 e tempo de execução igualmente intermediário, com média 3,48. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, tem uma enorme importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

6.2.1.27 Controle das Finanças

Os recursos financeiros das coordenações de graduação são definidos pelo Índice de Distribuição de Recursos (IDR) do Centro de Ensino ao qual o curso está vinculado e são classificados como Recursos de Custeio; Diárias e Passagens e Recursos de Permanente.

Verifica-se uma crescente procura por recursos financeiros por parte de alunos para a participação em eventos diversos e que devem ser apoiados, uma vez que se busca o prestígio

acadêmico para o Curso. Sugere-se para o controle interno das finanças das coordenações a elaboração de planilha onde constem todos os gastos do exercício como bolsas, diárias, passagens, requisições de material do almoxarifado, empenhos e outros.

É importante que, ao menos uma vez por semestre, seja feita uma consulta à Secretaria de Finanças do respectivo Centro, para a verificação da disponibilidade financeira do curso e o planejamento adequado dos gastos da unidade. Manter saldo financeiro razoável no Almoxarifado Central significa garantia de material de expediente suficiente o ano inteiro para as atividades do Curso. Para isso, deve-se solicitar à Secretaria de Finanças o repasse dos recursos para aquele órgão, sempre que necessário.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma conforme mostra a figura 34, a seguir.

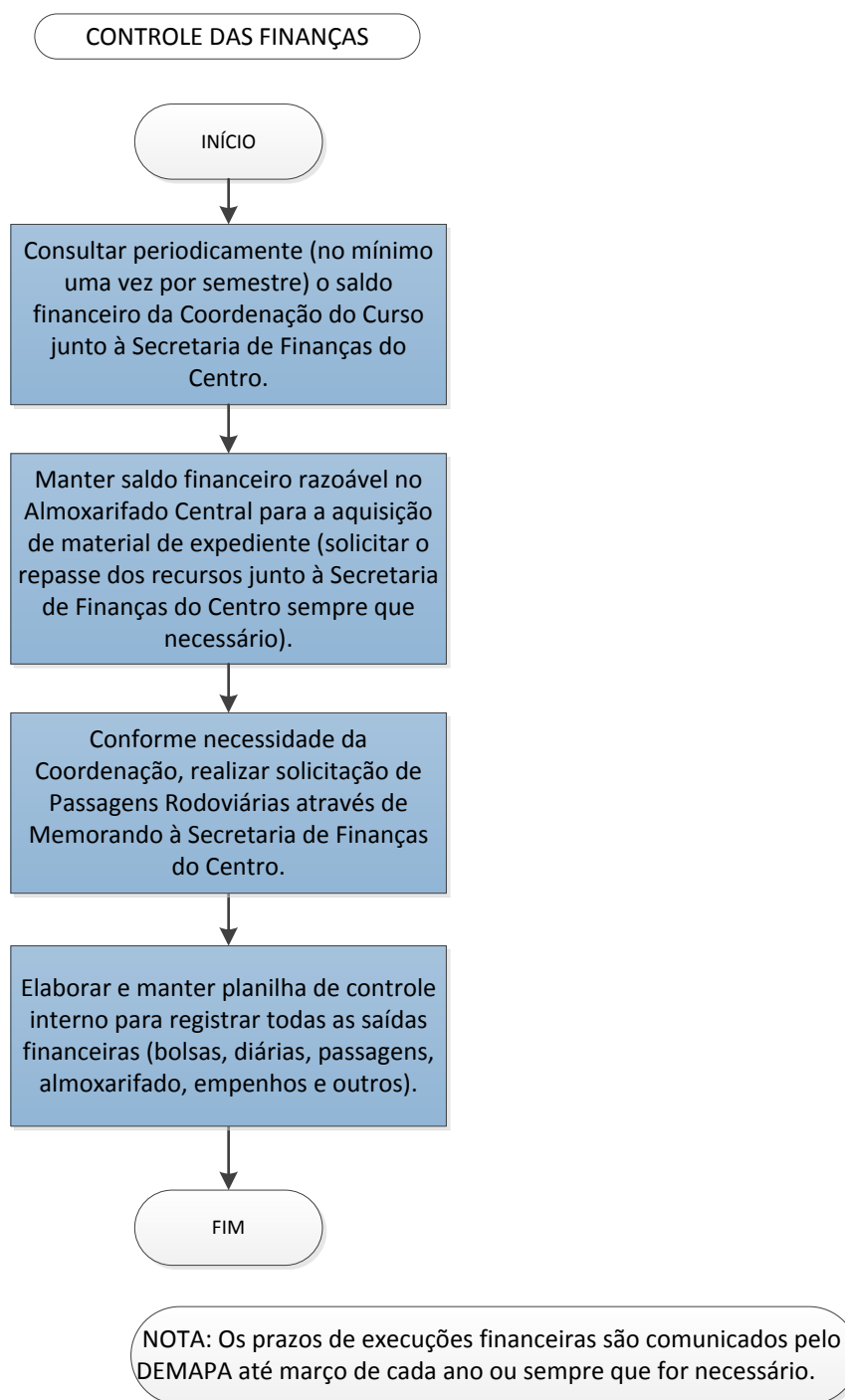


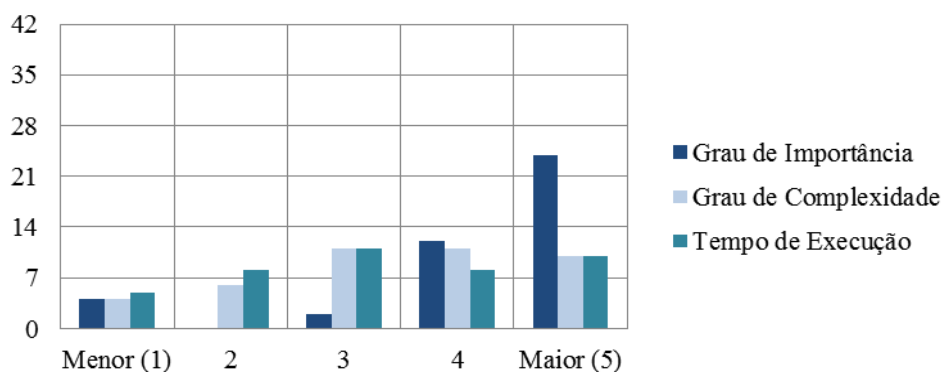
Figura 34 – Fluxograma do processo Controle das Finanças

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas um responsável na execução das atividades. Recomenda-se que este processo ocorra com uma periodização semestral.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 23.

Controle das Finanças	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	4	0	2	12	24	4,24
Porcentagem	10%	0%	5%	29%	57%	-
Grau de Complexidade	4	6	11	11	10	3,40
Porcentagem	10%	14%	26%	26%	24%	-
Tempo de Execução	5	8	11	8	10	3,24
Porcentagem	12%	19%	26%	19%	24%	-

Controle das Finanças



Tabela/Gráfico 23 – Percepção quantitativa do processo Controle das Finanças

A partir da observação da tabela de dados e do gráfico é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,24. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de alto a intermediário, com média 3,40 e tempo de execução intermediário, com média 3,24. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que apesar de ser um processo de complexidade e com um tempo de execução medianos, tem uma enorme importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

6.2.1.28 Execução de Empenhos (Permanente, Serviços e outros)

O Empenho é o primeiro estágio da despesa e pode ser conceituado conforme o Art. 58 da Lei N. 4320/64 como o “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado a obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”.

O Empenho é gerado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), vinculado ao Ministério da Fazenda, que é o principal instrumento de registro,

acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do governo federal. O Empenho consiste na reserva de dotação orçamentária para um fim específico.

Os empenhos podem ser classificados como: (1) Ordinário – tipo de empenho utilizado para as despesas de valor fixo e previamente determinado, cujo pagamento deva ocorrer de uma só vez; (2) Estimativo – empenho utilizado para as despesas cujo montante não se pode determinar previamente, tais como serviços de fornecimento de água e energia elétrica, aquisição de combustíveis e lubrificantes e outros; e (3) Global – empenho utilizado para despesas contratuais ou outras de valor determinado, sujeitas a parcelamento, como, por exemplo, os compromissos decorrentes de aluguéis.

No âmbito das coordenações de graduação a execução de empenhos é realizada no SIE, no módulo principal “Administração Orçamentária Financeira” e módulos subsequentes “Execução Orçamentária Financeira” e “Cadastro de Empenhos”. Embora esta atividade não seja rotineira em coordenações, que se ocupam prioritariamente com as rotinas acadêmicas, são também importantes e devem receber uma atenção especial das secretarias de finanças dos centros com o auxílio e as orientações necessárias à sua realização.

As principais aquisições através de empenhos estão relacionadas a compras de material permanente (móveis e equipamentos diversos); serviços de cópias, correios e transportes e, também, através da solicitação de diárias e passagens.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma conforme mostra a figura 35, a seguir.

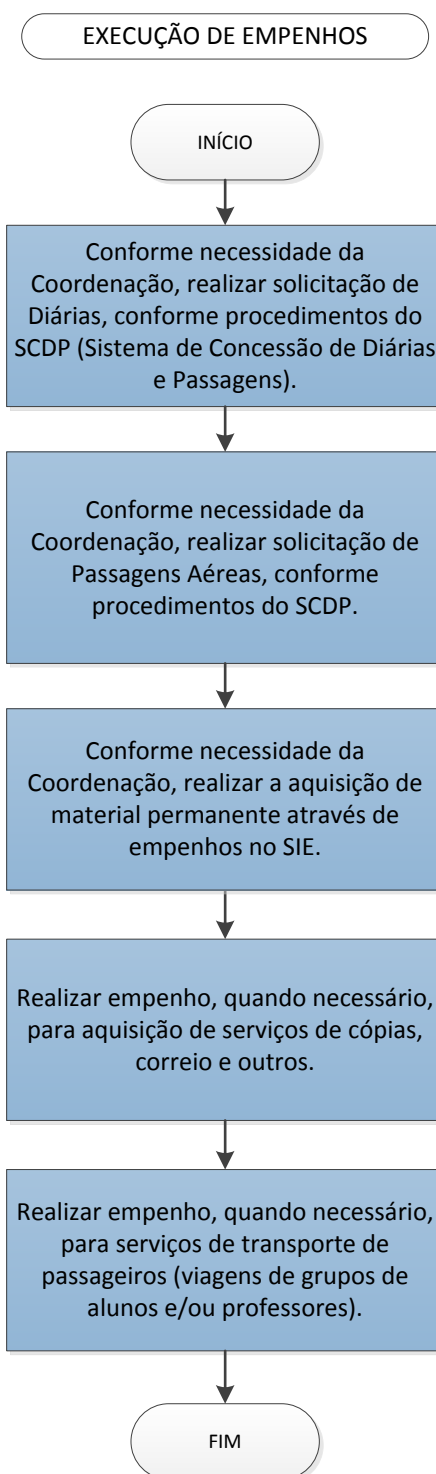


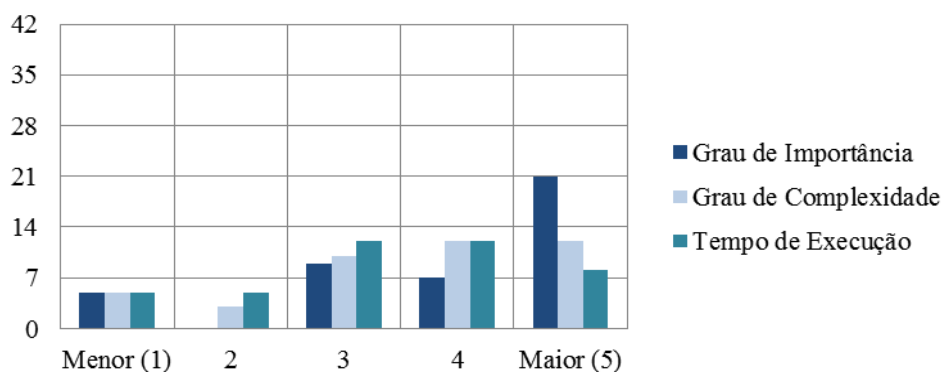
Figura 35 – Fluxograma do processo Execução de Empenhos

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas um responsável na execução das atividades.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 24.

Execução de Empenhos	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	5	0	9	7	21	3,93
Porcentagem	12%	0%	21%	17%	50%	-
Grau de Complexidade	5	3	10	12	12	3,57
Porcentagem	12%	7%	24%	29%	29%	-
Tempo de Execução	5	5	12	12	8	3,31
Porcentagem	12%	12%	29%	29%	19%	-

Execução de Empenhos



Tabela/Gráfico 24 – Percepção quantitativa do processo Execução de Empenhos (Permanente, Serviços e outros)

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um significativo grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 3,93. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de intermediário a alto, com média 3,57 e tempo de execução igualmente de intermediário a alto, com média 3,31. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que apesar de ser um processo de complexidade e com um tempo de execução medianos, tem uma enorme importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

6.2.1.29 Controle do Material de Expediente

O controle adequado dos materiais necessários à manutenção das atividades em coordenações de graduação é imprescindível para a garantia da eficiência e eficácia no trabalho dessas unidades, pois permite oferecer o suporte necessário ao desempenho normal das suas respectivas atribuições.

Este controle objetiva a existência contínua de um estoque de materiais de expediente, em local organizado e na quantidade necessária, para garantir segurança e efetividade no desenvolvimento do serviço à comunidade acadêmica. Mas é preciso prestar atenção se os materiais de expediente são de fato necessários e se estão sendo usados de forma racional e sem desperdícios. Atitudes sustentáveis são cada vez mais necessárias em todos os setores da sociedade e, de modo especial, no serviço público. A utilização de documentos eletrônicos, sempre que possível, deve tornar-se hábito nas rotinas administrativas.

É aconselhável que se realize um controle estatístico da utilização dos materiais, bem como o acompanhamento da utilização eficiente dos mesmos, evitando os estoques desnecessários. Além disso, é muito importante que se acompanhem os gastos realizados com os materiais de expediente.

Os materiais de expediente mais comumente utilizados nas coordenações de cursos são: canetas diversas, papel ofício e outros papéis, toner ou cartucho para impressoras, marcadores para quadro, envelopes, pastas, grampos e outros utensílios diversos.

As solicitações de materiais devem ser encaminhadas ao Almoxarifado Central da UFSM, com antecedência mínima de uma semana, através de rotina própria no SIE. Conforme cronograma de entregas do Almoxarifado, os materiais solicitados são entregues no setor mediante uma “Notificação de Entrega de Material”, cujos itens devem ser conferidos e analisados por quem os recebe, sendo uma via da Notificação assinada como recibo comprobatório ao Almoxarifado.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma conforme mostra a figura 36.

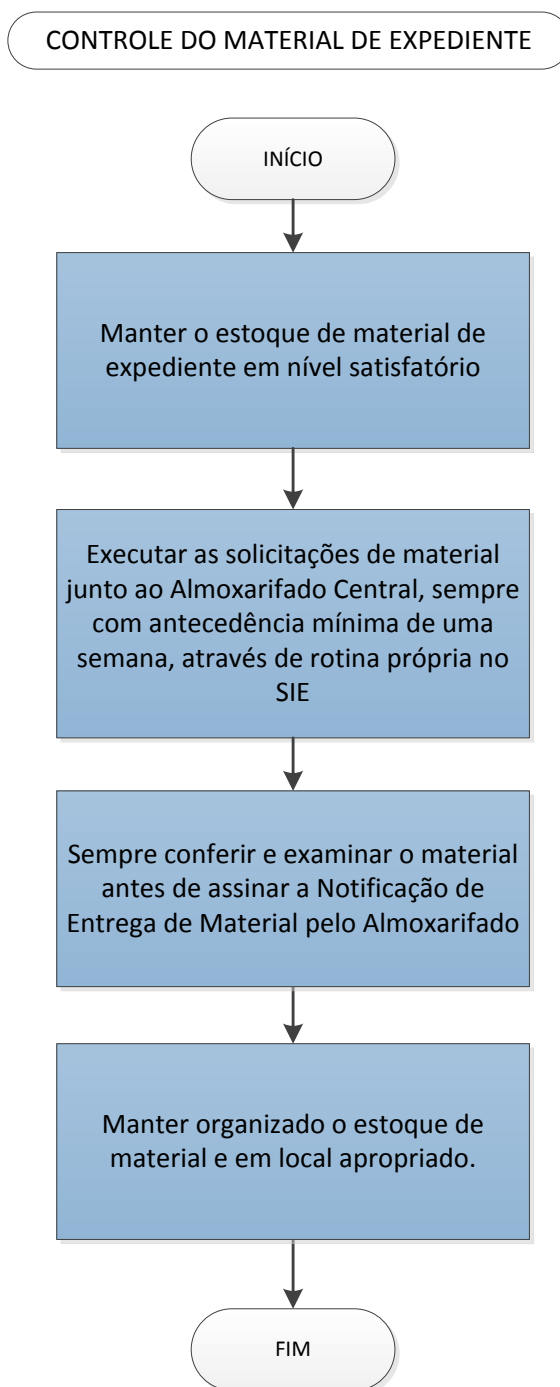


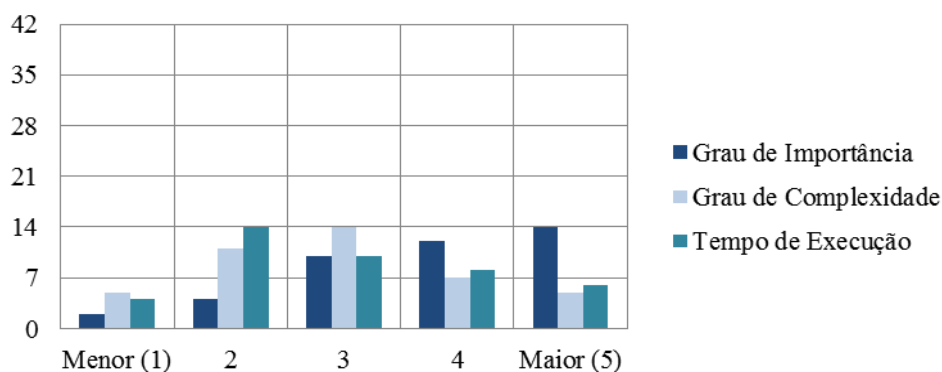
Figura 36 – Fluxograma do processo Controle do Material de Expediente

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de apenas um responsável na execução das atividades.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 25.

Controle do Material de Expediente	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	2	4	10	12	14	3,76
Porcentagem	5%	10%	24%	29%	33%	-
Grau de Complexidade	5	11	14	7	5	2,90
Porcentagem	12%	26%	33%	17%	12%	-
Tempo de Execução	4	14	10	8	6	2,95
Porcentagem	10%	33%	24%	19%	14%	-

Controle do Material de Expediente



Tabela/Gráfico 25 – Percepção quantitativa do processo Controle do Material de Expediente

Conforme pode ser observado na tabela de dados e no gráfico, o processo descrito aponta para um grau de importância de intermediário a maior, com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 3,76. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado de menor a intermediário, com média 2,90 e tempo de execução de intermediário a menor, com média 2,95. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, apresenta relevante importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

6.2.1.30 Atendimento ao público em geral

A excelência no atendimento se traduz pela busca da economia de tempo, dinheiro e esforço do cidadão na busca por informações corretas, completas, atualizadas e compreensíveis, resultando na satisfação das necessidades do usuário. É fundamental que todo o Servidor Público compreenda que atender o usuário com qualidade não se resume apenas a

tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, significa acrescentar benefícios aos serviços, objetivando superar as suas expectativas.

O atendimento ao cliente/cidadão no serviço público deve estar demarcado claramente pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que são os princípios norteadores da Administração Pública. No caso específico das coordenações de graduação na UFSM, o cliente/cidadão preferencial é o Aluno.

A atenção dedicada aos alunos favorece todo o ambiente acadêmico, propiciando maior satisfação aos mesmos e, por consequência, pode melhorar a disposição para o aprendizado. O aluno satisfeito com o ambiente receptivo à sua participação, especialmente através da informação e orientação com qualidade, poderá até apresentar um melhor rendimento acadêmico, considerando a oferta de um ensino de qualidade.

Cuidar do aluno, desde o seu ingresso no curso até a sua formatura é, sem dúvida alguma, zelar pela sua permanência e sucesso no Curso e, conseqüentemente contribuir para o êxito institucional em todos os seus aspectos. É nessa direção que o processo de atendimento ao público nas coordenações de cursos da UFSM precisa manter o foco.

Nesse sentido, uma experiência que tem apresentado um resultado bastante positivo em algumas coordenações é a disponibilização, através de seus sites, de informações sobre procedimentos administrativos de alguns processos que são mais rotineiros e padronizados na vida acadêmica dos alunos. Assim, racionaliza-se tempo, trabalho e materiais, pois o aluno ao se encaminhar à Coordenação do Curso, já está de posse de todas as informações e documentação necessárias ao seu atendimento.

O atendimento ao público nas coordenações da graduação ocorre basicamente de três formas: (1) atendimento presencial, (2) atendimento por telefone e (3) atendimento por e-mail. Os atendimentos por telefone e por e-mail se associam mais a informações ou orientações gerais e abrangem tanto à comunidade acadêmica do curso, como ao público em geral. O atendimento presencial abrange predominantemente os alunos e suas demandas acadêmicas, destacando-se neste tipo de atendimento o período de ajustes de matrícula na Coordenação, as solicitações de aproveitamento de disciplinas e de ACG's, os pedidos de documentos diversos (atestados, histórico escolar, comprovante de matrícula, etc.), estágios extracurriculares (assinatura e controle dos termos), estágio obrigatório (documentos dos

alunos, termos e relatórios) e, também, as informações e orientações presenciais diversas que são prestadas a qualquer momento, durante o expediente externo das coordenações.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma conforme mostra a figura 37.

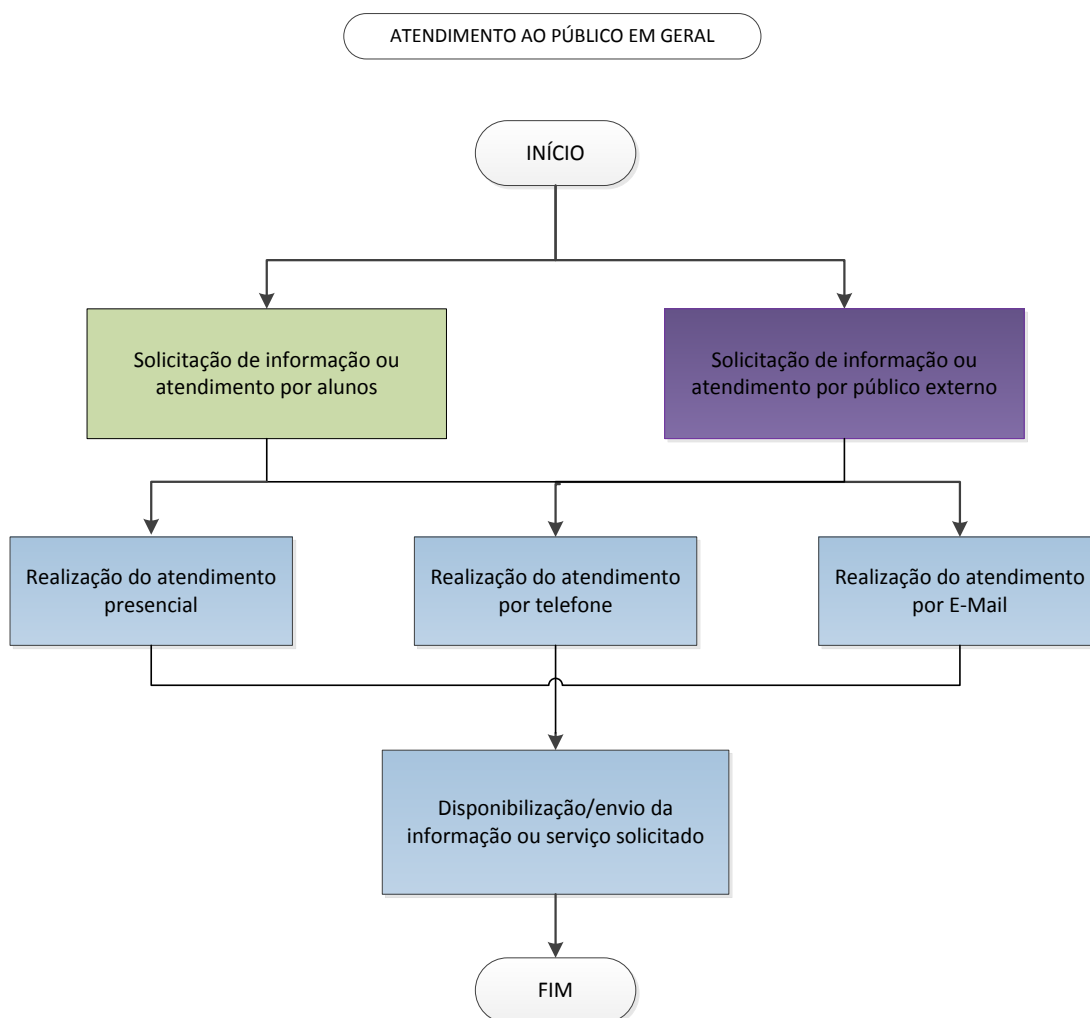


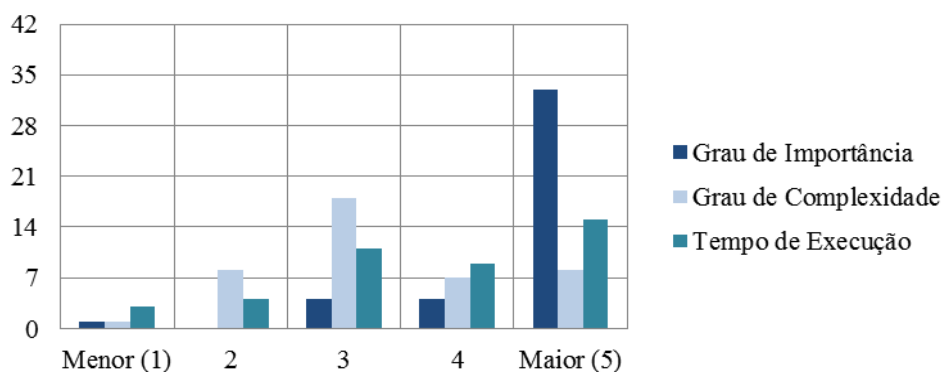
Figura 37 – Fluxograma do processo Atendimento ao público em geral

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, envolvendo a atuação direta de três responsáveis na participação das atividades que podem ocorrer sob várias modalidades e a qualquer tempo.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos outros servidores da instituição, os dados quantitativos estão dispostos na Tabela e Gráfico 26.

Atendimento ao público em geral	Grau					Média
	Menor (1)	2	3	4	Maior (5)	
Grau de Importância	1	0	4	4	33	4,62
Porcentagem	2%	0%	10%	10%	79%	-
Grau de Complexidade	1	8	18	7	8	3,29
Porcentagem	2%	19%	43%	17%	19%	-
Tempo de Execução	3	4	11	9	15	3,69
Porcentagem	7%	10%	26%	21%	36%	-

Atendimento ao público em geral



Tabela/Gráfico 26 – Percepção quantitativa do processo Atendimento ao Público em geral

Na observação da tabela de dados e do gráfico, verifica-se que o processo descrito demonstra um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,62. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,29 e tempo de execução de intermediário a alto, com média 3,69. Esses dados encontrados se assemelham à percepção do pesquisador, considerando que, apesar de ser um processo de média complexidade e com um tempo de execução medianamente importante, tem um significado de enorme relevância no contexto da imagem organizacional dos cursos de graduação.

6.2.2 Os processos emergentes

Um dos objetivos do questionário que foi utilizado para validar os processos levantados inicialmente consistiu em encontrar novos processos que não haviam sido identificados/mapeados na coordenação foco da pesquisa durante o levantamento inicial.

Nesse sentido, além da análise e validação dos processos, deixou-se a questão aberta para que os participantes da pesquisa pudessem incluir outros processos. Essa questão trouxe um retorno de 17 novos processos, diferentes daqueles mapeados inicialmente pelo pesquisador e identificados como processos emergentes da pesquisa, os quais estão relacionados no Quadro 9, a seguir.

PROCESSOS EMERGENTES DA PESQUISA
1. Acompanhamento dos indicadores do Curso
2. Acompanhamento e atualização do acervo bibliográfico
3. Acreditação do Curso de Enfermagem no Sistema Arcu-Sul
4. Avaliação do Curso
5. Concessão de bolsas para participação em eventos
6. Controle de chaves de salas e laboratórios
7. Manutenção e controle do espaço físico
8. Manutenção e controle dos serviços de informática
9. Organização da Semana Acadêmica do Curso
10. Organização de eventos diversos
11. Organização de programações artísticas
12. Organização de programações esportivas
13. Orientação/supervisão de estagiários e bolsistas
14. Participação em reuniões em conselhos ou comissões diversas
15. Reconhecimento do Curso
16. Reuniões sistemáticas com o Diretório Acadêmico do Curso
17. Reuniões sistemáticas com os representantes da cada período do curso

Quadro 9 – Listagem dos Processos emergentes da pesquisa

Assim, contando os processos encontrados inicialmente na coordenação foco e somados aos emergentes a partir do questionário chegou-se a um total de 47 processos identificados. Desses, 30 são originários do levantamento realizado pelo pesquisador e 17 são oriundos da pesquisa a partir do questionário. Cabe ressaltar que alguns desses novos processos apresentam especificidades ligadas apenas a determinados cursos, como se verifica nos itens 3, 11 e 12, mas na sua grande maioria parecem ser comuns a todos os cursos.

Por outro lado, na questão 12 (Anexo 1) procurou-se identificar processos constantes na listagem, mas que não fazem parte das rotinas de trabalho nas coordenações respondentes. Observou-se que a maioria absoluta das coordenações que participaram da pesquisa executa todos os processos, demonstrando elevado grau de padronização institucional no que se refere à categoria dos processos, o que não significa afirmar que exista uma padronização de procedimentos, algo somente viável com a implantação de fluxogramas operacionais.

6.2.3 Os processos que precisam melhoria

A questão 13 (Anexo 1) propôs a identificação de processos que podem ser aperfeiçoados e as sugestões de melhoria no âmbito das coordenações de cursos. De forma resumida, são apresentadas no Quadro 10 as manifestações dos respondentes.

PROCESSOS QUE PODEM SER APERFEIÇOADOS
- Execução de intercâmbios e mobilidade acadêmica (tornar atraente aos alunos)
- Atualização de sites e mídias sociais do curso (mais informações sobre o curso)
- Revisão do PPC e qualificação do curso como um todo
- Constituição do Colegiado do Curso
- Arquivamento digital dos TCCs
- Melhorias na estrutura física do curso (tornar espaço físico mais atraente)
- Melhorar agilidade do SIE
- Aproveitamento de disciplinas (organização de tabela de compatibilidades de programas ou utilização de <i>software</i>)
- Recepção de calouros (maior integração com o Departamento)
- Atendimento ao público (contatos via e-mail – descentralizar informações)
- Execução de matrícula (desenvolver nos alunos o senso de responsabilidade quanto ao processo de matrícula)
- Execução do Estágio
- Ingresso/Reingresso (adequação de critérios)
- Avaliação interna do curso
- Matrícula em disciplinas extracurriculares (poderia ser via <i>WEB</i>)
- Falta servidor TAE para executar os processos de Secretaria

- ENADE (deveria ser centralizado pela PROGRAD)
- Oferta de disciplinas (o SIE deveria ficar aberto para adequações até as matrículas)
- Incentivar um maior comprometimento dos professores junto os cursos
- Divulgação de oportunidades
- Promover uma maior participação discente nos colegiados de cursos
- Atualização de sites e mídias sociais do curso
- Execução de empenhos
- Organização e controle do Arquivo
- Controle das finanças
- Melhorar a estrutura de pessoal no curso
- Viabilizar apoio efetivo ao Coordenador

Quadro 10 – Processos que podem ser aperfeiçoados na percepção dos participantes da pesquisa

Verifica-se nas respostas compiladas no Quadro 10 um elevado nível de comprometimento dos respondentes com as questões voltadas à melhoria dos processos desenvolvidos nos cursos, onde são apresentadas em várias situações não apenas o processo a ser aperfeiçoado, mas também as sugestões de como fazê-lo. Este fator pode comprovar o quanto estas pessoas que estão atuando nas coordenações de cursos são abertas e receptivas a uma proposta de trabalho, onde se possa pensar sobre reformulações na sua forma de atuação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande questão que se buscou responder neste trabalho foi a seguinte: “De que modo os processos que compõem o ambiente de atividades de uma Coordenação de Curso de Graduação podem ser simplificados e/ou melhorados, visando a garantir a padronização e o aumento da sua eficiência organizacional?”

Para responder a esta questão apresentou-se como proposta principal do trabalho a elaboração de um manual de processos e rotinas para as coordenações de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Este manual tem o intuito de auxiliar os coordenadores e secretários de Cursos de Graduação em todas as atividades rotineiras dessas unidades organizacionais e a sua respectiva regulamentação. Para isso se tornou necessário identificar e mapear os processos que ocorrem nestas unidades organizacionais, analisar e sistematizar todas as informações levantadas, além de construir para cada processo descrito o respectivo fluxograma contendo a seqüência de atividades que compõem esses processos. Assim, vale ressaltar que, à exceção do último objetivo específico (“Propor indicadores de Controle e de Qualidade para o Curso de Administração/UFSM”), todos os demais objetivos foram alcançados. Avaliou-se que este objetivo constitui uma etapa posterior ao processo de padronização que, por si só, revelou uma amplitude de abrangência não imaginada no início da pesquisa.

Ao iniciar este trabalho acreditava-se que o número de processos a serem descritos chegaria a um total em torno de 26 processos, mas esse número subiu para 30, ainda no levantamento inicial realizado na coordenação foco da pesquisa. Entretanto, com o retorno do questionário enviado às coordenações houve um acréscimo de 17 novos processos. Estes últimos não estão descritos no trabalho e não tiveram os fluxogramas desenhados, apenas foram organizados e citados conforme mostra o Quadro 9. Devido a isso, este trabalho permite que sejam realizados estudos futuros retomando o tema e agregando novas informações a ele. Seja por meio de outros trabalhos de pesquisa ou, então, a partir de ações de gestão administrativa de iniciativa da própria UFSM, por parte dos agentes que atuam diretamente com essa temática na instituição.

O mapeamento dos processos em coordenações de cursos de graduação da UFSM demonstrou ser um ótimo meio para promover um modelo organizacional mais descentralizado, aberto e participativo dos envolvidos nas atividades dessas células

organizacionais. Portanto, as contribuições e vantagens esperadas deste trabalho se verificaram especificamente nos aspectos relacionados aos processos e atividades que são desenvolvidos em coordenações de cursos de graduação. E, neste sentido, entende-se que essa prática revelou-se como uma ótima ferramenta de informação e gestão para os coordenadores e secretários de curso, através da documentação e sistematização dos processos, favorecendo significativamente a gestão do conhecimento nessas unidades da instituição, a partir do Manual de Processos e Rotinas para as Coordenações de Curso.

A partir da análise dos processos mapeados e de observações sistemáticas sobre os mesmos, percebeu-se que este trabalho pode contribuir efetivamente para a construção de um ambiente de maior agilidade nas atividades das coordenações de curso e, conseqüentemente, promover uma melhoria do serviço prestado, auxiliando na obtenção de dados para a elaboração de indicadores e através da padronização dos processos.

Isso sinaliza para um ambiente organizacional de maior qualidade nos serviços prestados por uma coordenação de curso de graduação ao mostrar sinais de aplicabilidade, utilidade e eficiência para esses serviços, cuja missão principal é cuidar e atender satisfatoriamente às necessidades do ensino de graduação na UFSM.

Esse propósito foi parte substancial do esforço desta pesquisa que pode constituir-se numa contribuição prática para o gerenciamento eficiente dos cursos de graduação, que assim poderão passar a ter um maior nível de conhecimento da sua função, de suas atividades e de seu funcionamento a partir do mapeamento, análise e organização/reorganização dos seus processos. Esta contribuição prática está materializada no Manual de Processos e Rotinas para Coordenações de Cursos de Graduação da UFSM, apresentado no Apêndice B deste trabalho.

Assim, coloca-se como principal contribuição deste trabalho a sinalização para o potencial de melhoria que pode ser produzido a partir de um processo de padronização das atividades realizadas em coordenações de cursos de graduação da UFSM, através de serviços que atendam com eficiência e eficácia a comunidade acadêmica e a sociedade de uma maneira geral.

A partir destas considerações é possível afirmar que a principal resposta à questão do presente trabalho pode ser o “Gerenciamento por Processos”, pois conforme Santos (2003) e Oliveira (2006), a gestão por processos realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização na tarefa de antecipar, gerir e responder às mudanças exigidas no contexto

das organizações e a maximizar as suas oportunidades, ou seja, uma gestão por processos pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações administrativas.

Por fim, a partir de tudo que foi exposto no decorrer das páginas dessa dissertação e pelas oportunidades de aprofundamento que o tema permite, conclui-se que há outras possibilidades de abordagens sobre o tema. Há muito a ser pesquisado e aprimorado sobre os processos organizacionais em Instituições de Ensino Superior. Esta dissertação limitou-se a um estudo parcial dos processos que ocorrem em coordenações de cursos de graduação de uma IES, onde se conseguiu desenhar os fluxogramas de trinta processos, os quais devem passar por revisão e aperfeiçoamento periodicamente. Outros dezessete processos, que foram elencados a partir das respostas ao questionário e denominados “Processos Emergentes”, estão apenas citados nesta dissertação, devendo ser desenvolvidos e estudados de forma mais profunda e detalhada.

Portanto, constata-se a necessidade da expansão desta pesquisa, no sentido de se realizar uma revisão e avaliação coletiva dos processos já desenhados e a sua continuação através do desenho dos fluxogramas dos demais processos (emergentes da pesquisa), que poderá vir a ser desenvolvida a partir de outros trabalhos ou por ações administrativas de gestores vinculados e comprometidos com essa temática.

Deixa-se aqui uma contribuição ou o princípio de uma linha de raciocínio para a construção coletiva de uma gestão por processos no ambiente organizacional das coordenações de cursos de graduação da UFSM.

8 REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.57, n.4, p.549-562, 2006.

ANDRADE, R. O. B. de. **O coordenador gestor: o papel dos coordenadores dos cursos de graduação em Administração frente às mudanças**. São Paulo: Makron, 2001.

ARAÚJO, J.; ÁLVAREZ E. J. V. **La Modernización Administrativa y La Gobernanza em los Concellos del Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular**. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, 2009.

Associação Brasileira de Normas Técnicas, **NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000a.

_____. **NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2000b.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2005.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação de Mestrado no Programa de Engenharia da Produção da Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2007.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N. Modelo de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos para Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileira. In: **XXXI Encontro da ANPAD – ENANPAD**. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

BRASIL. Constituição. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 45 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 9.394**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Diário Oficial da União, 20 de dez. de 1996.

BRASIL. Congresso Nacional. **Emenda Constitucional n. 19/98**. Reforma Administrativa do Estado Brasileiro. Diário Oficial da União, 04 de jun. de 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Presidência da República, **Decreto n. 6.096**. Cria Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Diário Oficial da União, de 24 de abril de 2007.

BRASIL. Presidência da República, **Decreto n. 7.478**. Cria a Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade – CGDC, do Conselho de Governo. Diário Oficial da União, 12 de maio de 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.(org.) **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado - RERE**. Número 16. Dez/Jan/Fev. 2009.

BUARQUE, C. **Uma idéia de universidade**. Brasília: Ed. da UnB, 1986.

CATTANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CALHAO, A. E. P. **O princípio da eficiência na administração pública da justiça**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

COLENGUI, V. M. **O & M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CORREIA, K.S.A.; LEAL F.; ALMEIDA, D.A.A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Anais Eletrônicos. Curitiba, PR.2002.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização & Métodos**. Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Sistemas, Métodos & Processos**. Administrando organizações por meio de processos de Negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIS, M. R.; WECKLER, D. A. **A practical guide to a organization desing**. Los Altos/CA-EUA: Crisp, 1996.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FADUL, E. M. C.; SILVA, P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: **XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD**. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

FALCONI, V. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima/MG: Ed. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FERREIRA *et al.*. Análise das Deficiências e Possibilidades de Melhorias na Gestão Pública Social: uma experiência na Secretaria Municipal de Assistência Social de Viçosa. In: **XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD**. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

FRANCO, E. **Funções do Coordenador de curso**: como construir o Coordenador ideal. Brasília: ABMES, 2002.

FRANCO, M.A. S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

Fundação Nacional da Qualidade. Excelência em Gestão. **Série Cadernos de Excelência: Processos**. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_07_processos.pdf>. Acesso em 6 fev. 2012.

GESPUBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index_html>. Acesso em: 17 jul. 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Jan/Mar. V. 40. n.1. São Paulo. 2000.

GUIMARÃES, T. de A.; CAVALCANTI, G.H.; AFFONSECA, M.D. Gestão da Qualidade e Inovações Gerenciais em Organizações Públicas In: **ANAIS do XXVIII ENANPAD**, Curitiba-PR, 2004.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

HOCAYEN-DA-SILVA, A.J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JUNIOR, I. Administração Pública e Gestão Social: A Produção Científica Brasileira entre 2000 e 2005. In: **ANAIS do II EnAPG**, São Paulo-SP, 2006.

INEP/MEC – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em 15 nov. 2012.

JANOTTI, A. **Origens da Universidade**. São Paulo: EDUSP, 1992.

JOHNSON, B. B.; SAES, F. A. M.; TEIXEIRA, H. J.; WRIGHT, J. T. C. **Serviços Públicos no Brasil**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1996.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LAURINDO, F. J. B. e ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **Mapas Estratégicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P.(org.) **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MEC. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 24 out. 2011.

MORAIS, A. de. **Direito Constitucional**. 24. Ed. São Paulo: 2009. Atlas.

MORHY, L. Brasil: universidade e educação superior. In MORHY, Lauro (org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C.E S.; TURRIONI, J.B.; MARIANO, L.G. **ISO 9001: 2000**. Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OSÓRIO, F. M. Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, nº 1, março/abril/maio de 2005, Instituto de Direito Público da Bahia, Salvador. Disponível em <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em 31 julho 2012.

PAIM R. *et al.*. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E. P. **Controle da qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAVANI JUNIOR, O. e SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PÔRTO, J. L. C. e LÖBLER, M. L. A estrutura departamental na UFSM – uma contextualização crítica do modelo organizacional. **Revista Sociais e Humanas – CESH/UFSM**, Santa Maria, v. 20 – Edição Especial – Gestão Pública, p. 133-150, set. 2007.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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**, Vol. 11: 23-29. Ceará: UFC, 1998.

SANTOS, A. C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr Editora, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 25. ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

SILVA, P. R. da. **Coordenador de Curso: atribuições e desafios atuais**. Disponível em <http://www.faiibi.com.br/noticias/2006/abril/08.htm>. Acesso em 13 de dezembro de 2006.

SILVA, S. M.; CUNHA C. J. C. A.; ESTEVES P. C. L.; SERRA F. A. R. Uma análise crítica do gerenciamento de processos com base nos critérios facilitadores de mudança. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais da ANPAD*, São Paulo, 2009.

SILVEIRA, M. J. A evolução da concepção de universidade no Brasil. In TUBINO, M. J. G. (org). **A universidade ontem e hoje**. São Paulo: IBRASA, 1984.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARRISON, A. *et al.*. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. PPEGC/UFSC, Florianópolis, 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 2000.

UFSM. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1988.

UFSM. **Projeto Político Pedagógico da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 2000.

UFSM. **Estatuto de 2001**. Santa Maria: UFSM, 2001.

UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria: UFSM, 2011.

UFSM. **Guia do Estudante**. Santa Maria: UFSM, 2012.

VALLE, R. e OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.

VERGER, J. **As universidades na Idade Média**. São Paulo: UNESP, 1990.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA COORDENAÇÕES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA COORDENAÇÕES DE CURSO DE GRADUAÇÃO

As Coordenações de Curso de Graduação exercem um papel essencial na universidade que é a gestão didático-pedagógica do ensino, atividade primeira de uma IES (SABADIA, 1998).

Atualmente sou Servidor Técnico Administrativo em Educação na UFSM e realizo Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas – PPGA/CCSH. Estou no período de elaboração da dissertação intitulada “Elaboração do Manual de Rotinas e Processos em Coordenação de Curso de Graduação”, sob a orientação do Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura.

O objetivo principal deste trabalho consiste na elaboração de um Manual de Rotinas e Processos para Coordenações de Cursos de Graduação na UFSM. Para atingir este objetivo precisamos identificar, mapear, organizar fluxogramas e analisar os processos que compõem o ambiente de atividades de uma coordenação de curso de graduação. Com essas informações pretende-se construir um processo de melhoria e padronização das atividades realizadas em Coordenações de Curso de Graduação.

É importante enfatizar que este objetivo está alinhado às ações da PROGRAD, claramente sinalizados nas ações estratégicas dos eixos 3 e 6 do PDI/UFSM (2011-2015), que tratam especificamente da qualificação das atividades acadêmicas e da otimização da gestão institucional na UFSM.

Neste sentido, a PROGRAD apóia e incentiva este projeto de pesquisa, que poderá contribuir como uma ferramenta de informação e gestão para os envolvidos em Coordenações de Curso, por meio da documentação e sistematização dos processos, evitando a descontinuidade das ações de gestão nessas unidades. Poderá contribuir também para o aumento da eficiência e da eficácia, por meio da padronização dos processos e da reorganização dos métodos de trabalho em Coordenações.

A pesquisa tem caráter totalmente sigiloso quanto à identidade dos respondentes e quaisquer dúvidas podem ser encaminhadas para o pesquisador, através do telefone **3220-9296** ou do e-mail **leonir.porto@gmail.com**.

Cientes da sua preciosa colaboração e parceria, respondendo o presente questionário, desde já agradecemos.

TAE José Leonir Cardoso Pôrto (Assist. em Administração – Curso de Administração/UFSM)

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura (Professor do Dep. de Ciências Administrativas – Orientador)

Devem ser respondidas por cada Secretário(a) e Coordenador(a).

1) Nome do curso da sua Coordenação/Secretaria:

2) Ano em que o Curso iniciou suas atividades:

3) Total de alunos já formados no Curso:

4) Total de alunos atualmente no Curso:

5) Função que exerce atualmente no Curso:

Secretário () Coordenador () Coordenador Substituto ()

6) Qual é o seu grau de Escolaridade (curso concluído)?

Nível Médio ()

Nível Superior ()

Mestrado ()

Doutorado ()

7) Idade

Até 30 anos ()

De 30 a 40 anos ()

De 40 a 50 anos ()

Acima de 50 anos ()

8) Tempo de serviço na UFSM:

Até 5 anos ()

De 5 a 10 anos ()

De 10 a 15 anos ()

De 15 a 20 anos ()

De 20 a 25 anos ()

Mais de 25 anos ()

9) Questões específicas para Secretários)

9.1 Tempo de serviço no atual cargo:

Até 5 anos De 5 a 10 anos De 10 a 15 anos De 15 a 20 anos De 20 a 25 anos Mais de 25 anos

9.2 Já exerceu outra(s) função(ões) na UFSM?

Não Sim

9.3 Quais os dois principais motivos de procura da Secretaria por parte dos alunos?

9.4 Quais são os períodos mais procurados pelos alunos junto à Secretaria do Curso?
(Escolha quantas alternativas quiser).Março Abril Maio Junho Julho Agosto Setembro Outubro Novembro Dezembro

9.5 Como você considera o atendimento da sua Secretaria:

- Ótimo ()
Bom ()
Regular ()
Ruim ()
Péssimo ()

9.6 Dentre as qualidades no atendimento, qual destas você destaca como a mais importante?

- Agilidade ()
Atenciosidade ()
Conhecimento dos documentos solicitados ()
Fidelidade ()
Sigilo ()
(Outra) _____ ()

9.7 Você se sente co-responsável perante as pessoas que utilizam os serviços da Coordenação do Curso? Considere os efeitos e impactos de suas decisões e ações.

- Sim ()
Não ()
Não Sabe ()
Em termos ()

10) Questão específica para Coordenadores

10.1 Número de vezes que já foi Coordenador de Curso:

- Esta é a primeira vez ()
Esta é a segunda vez ()
Esta é a terceira vez ()
Esta é a quarta vez ()
Esta é a quinta vez ()
Já fui mais de seis vezes ()

11) Classifique as Rotinas/Processos listados abaixo, presentes no dia a dia da sua Coordenação de Curso, quanto aos atributos “Grau de Importância”, “Grau de Complexidade” e “Tempo de Execução”, considerando **1** o menor grau e **5** o maior grau (Caso você, em sua coordenação, não realize algum dos processos listados abaixo, marque menor grau de importância, menor grau de complexidade e menor tempo de execução).

		1	2	3	4	5
11.1	Eleição do(a) Coordenador(a)					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.2	Constituição do Colegiado					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.3	Reunião do Colegiado					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.4	Constituição do Núcleo Docente Estruturante					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.5	Revisão do Projeto Pedagógico do Curso					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.6	Recepção dos Calouros					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-
11.7	Execução de Matrículas					
	Grau de Importância	-	-	-	-	-
	Grau de Complexidade	-	-	-	-	-
	Tempo de execução	-	-	-	-	-

11.8	Aproveitamento de Disciplinas						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.9	Aproveitamento de ACGs						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.10	Execução do Estágio Supervisionado						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.11	Controle de Estágios extracurriculares						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.12	Execução de Egressos - Formatura Solene						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.13	Execução de Egressos - Formatura de Gabinete						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.14	Execução do ENADE						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--
11.15	Execução de Editais de Ingresso/Reingresso						
		Grau de Importância	--	--	--	--	--
		Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
		Tempo de execução	--	--	--	--	--

11.16	Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios)						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.17	Execução de Mobilidade Acadêmica						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.18	Execução de Intercâmbios						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.19	Execução e Controle de Correspondência						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.20	Organização e Controle do Arquivo						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.21	Controle do Patrimônio						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.22	Controle das Finanças						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--
11.23	Execução de Empenhos (Permanente, Serviços)						
	Grau de Importância	--	--	--	--	--	--
	Grau de Complexidade	--	--	--	--	--	--
	Tempo de execução	--	--	--	--	--	--

11.24 Controle do Material de Expediente

Grau de Importância	--	--	--	--	--
Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
Tempo de execução	--	--	--	--	--

11.25 Atendimento ao público em geral

Grau de Importância	--	--	--	--	--
Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
Tempo de execução	--	--	--	--	--

11.26 Atualização de site e mídias sociais do curso

Grau de Importância	--	--	--	--	--
Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
Tempo de execução	--	--	--	--	--

11.27 Além das Rotinas/Processos citados acima, na sua coordenação você realiza outros processos?

Grau de Importância	--	--	--	--	--
Grau de Complexidade	--	--	--	--	--
Tempo de execução	--	--	--	--	--

12 Das 26 rotinas listadas na questão 11, existe(m) alguma(s) que a sua Coordenação não executa? Quais? _____

13 Cite pelo menos um processo onde você percebe possibilidades de melhorias no âmbito da sua Coordenação. E qual tipo de melhoria?

14 (Escolha quantas alternativas quiser) Você acredita que a estrutura organizacional da UFSM permite:

Agilidade no atendimento ()

Atenciosidade no atendimento ()

- Conhecimento das informações solicitadas ()
Fidelidade nas informações solicitadas ()
Sigilo das informações solicitadas ()

15 (Escolha apenas uma alternativa) Como você percebe a burocracia no âmbito da sua atuação no Curso?

- Está presente em excesso ()
Está dentro da normalidade ()
Há pouca burocracia ()
Não há burocracia ()
Não sabe ()

16 (Escolha apenas uma alternativa) Quanto à eficácia na resolução de demandas dos alunos em seu Curso, como você caracteriza?

- Considero muito eficaz ()
Considero eficaz ()
Considero moderadamente eficaz ()
Considero pouco eficaz ()
Não considero eficaz ()

17 Quanto ao seu local de trabalho (localização, iluminação, acústica, espaço físico, conforto da sala, móveis e equipamentos), você considera:

- Ótimo () Bom () Regular ()
Ruim () Péssimo ()

18 Você conhece o PPC do seu Curso?

- Sim () Não () Em parte ()

19 Você considera importante conhecer o PPC do seu Curso?

- Sim () Não () Em parte ()

20 Você acredita que o conhecimento o PPC do Curso facilita o trabalho da sua Coordenação/Secretaria?

- Sim () Não () Em parte ()

21 (Escolha apenas uma alternativa) Na sua percepção, a relação organizacional entre Coordenação e Departamento(s) pode ser caracterizada como:

De parceria e co-responsabilidade ()

De Hierarquia Organizacional ()

De Estresse/Desgaste/Conflito ()

De submissão (por parte da Coordenação) ()

Indiferente ()

22 Levando em conta a atividade fim da UFSM, qual o grau de importância institucional que você atribui para a Coordenação de Curso, numa escala de 1 a 7, considerando 1 para ausência de importância e 7 para máxima importância

Grau de importância da Coordenação de Curso ()

APÊNDICE B

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS PARA COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSM



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MANUAL
DE PROCESSOS E ROTINAS PARA COORDENAÇÕES DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSM**

Santa Maria, RS, Brasil.

2013



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**

Presidente DILMA ROUSSEFF

Ministro da Educação ALOIZIO MERCADANTE

Reitor FELIPE MARTINS MÜLLER

Vice-Reitor DALVAN JOSÉ REINERT

Chefe de Gabinete do Reitor MARIA ALCIONE MUNHOZ

Secretário Geral JOÃO PILLAR PACHECO DE CAMPOS

Pró-Reitor de Administração

ANDRÉ LUIS KIELING RIES

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

UBIRATAN TUPINAMBÁ DA COSTA

Pró-Reitor de Extensão

JOÃO RODOLPHO AMARAL FLÔRES

Pró-Reitor de Graduação

ORLANDO FONSECA

Pró-Reitor de Infraestrutura

VALMIR BRONDANI

Pró-Reitor de Planejamento

CHARLES JACQUES PRADE

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

HELIO LEÃES HEY

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Procurador-Geral

PAULO ROBERTO MARIA DE BRUM

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	200
1 INTRODUÇÃO	203
2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	205
2.1 Estatuto e Regimento Geral da UFSM.....	207
2.2 Estrutura Administrativa da UFSM.....	207
3 COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO	209
3.1 Secretaria de Graduação.....	210
3.2 Tarefas Rotineiras do Coordenador.....	211
3.2.1 CONSTITUIÇÃO DO COLEGIADO DO CURSO	211
3.2.4 Reuniões dos Conselhos de Centro	216
3.2.5 ELEIÇÃO DO(A) COORDENADOR(A)	216
3.2.6 Elaboração da oferta de disciplinas	217
3.3 Outras Tarefas do Coordenador.....	218
4 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO (PPC).....	219
4.1 Diretrizes Curriculares.....	219
4.2 REFORMULAÇÃO CURRICULAR.....	220
4.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO.....	222
4.4 CRIAÇÃO DE DCG’S.....	225
4.5 Matriz Curricular.....	226
5 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR – SINAES.....	227
5.1 Avaliação Institucional.....	228
5.2 Avaliação das Condições de Ensino de Graduação – ACG.....	229
5.3 ENADE	231
6 MATRÍCULA.....	233
6.1 Matrícula via WEB.....	233
6.2 Ajustes de Matrícula.....	234
6.2.1 Ajustes de Matrícula via WEB	234
6.2.2 Ajustes de Matrícula presenciais	234
6.4 Pré-Requisitos.....	235
6.5 Regime especial de avaliação para a recuperação de estudos	235

	201
6.6 Trancamento de Matrícula.....	235
6.6.2 Trancamento Parcial.....	236
6.7 Disciplinas Extracurriculares.....	237
6.8 Sem Oferta de Disciplinas (SOD).....	237
6.9 Aluno Especial I.....	238
6.10 Aluno Especial II.....	238
6.10.1 Procedimentos	239
6.11 Aluno da UFSM como Aluno Especial em outra IES.....	239
6.12 RECEPÇÃO DOS CALOUROS	241
7 REGIME DISCIPLINAR ACADÊMICO	243
7.1 Distribuição da carga horária semanal das disciplinas.....	243
7.2 Obrigatoriedade de frequência.....	243
7.3 Controle da frequência.....	243
7.4 Cumprimento do programa das disciplinas e recuperação das aulas.....	244
7.5 Avaliações de conhecimento.....	244
7.5.1 Avaliação Parcial.....	244
7.5.3 Prazo para a correção e publicação do resultado das Avaliações Finais	245
7.5.5 Notas dos Trabalhos Escolares	246
7.5.6 Revisão das avaliações	246
7.5.7 Recuperação de avaliações	247
7.6 Acompanhamento do Rendimento dos Alunos.....	247
7.7 Histórico Escolar.....	247
7.8 REGIME DE EXERCÍCIOS DOMICILIARES (Amparo Legal ao Estudante).....	248
8 CANCELAMENTO DE MATRÍCULA NO CURSO	251
8.1 Por Iniciativa Própria.....	251
8.2 Por Iniciativa da Instituição.....	251
8.2.1 Por decurso de prazo.....	251
8.2.2 Em cumprimento à Lei N. 12.089 de 11 de novembro de 2009.....	251
8.2.3 Por abandono	252
8.2.4 Por exclusão.....	252
9 APROVEITAMENTO DE DISCIPLINAS	253
9.1. Adaptação de Estudos.....	254
10 APROVEITAMENTO DE ACG's	256

11 REVALIDAÇÃO DE DIPLOMA.....	257
12 ESTÁGIO (Obrigatório e Não Obrigatório)	259
13 INGRESSO/REINGRESSO.....	264
14 TRANSFERÊNCIAS	266
14.1 Transferência Obrigatória.....	266
14.2 Transferência para Outra IES	267
15 COLAÇÃO DE GRAU (Formatura Solene ou de Gabinete)	267
16 MOBILIDADE ACADÊMICA.....	271
16.1 Procedimentos:.....	271
17 INTERCÂMBIO	274
18 PROGRAMA DE ESTUDANTE CONVÊNIO DE GRADUAÇÃO (PEC-G).....	276
18.1 Procedimentos:.....	277
19 PROGRAMA EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET).....	277
19.1 Grupos PET/UFSM.....	278
19.2 Programa PET/Conexões de Saberes:.....	278
20 DIVULGAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Estágios, Eventos, Intercâmbios).....	279
21 ATUALIZAÇÃO DE SITE E MÍDIAS SOCIAIS DO CURSO.....	281
22 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	283
22.1 EXECUÇÃO E CONTROLE DE CORRESPONDÊNCIAS.....	283
22.2 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO ARQUIVO.....	285
22.3 CONTROLE DO PATRIMÔNIO.....	287
22.4 CONTROLE DAS FINANÇAS.....	288
22.5 EXECUÇÃO DE EMPENHOS (Permanente, Serviços e outros).....	289
22.6 CONTROLE DO MATERIAL DE EXPEDIENTE.....	291
22.7 ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM GERAL.....	292
FONTES BIBLIOGRÁFICAS:	294

1 INTRODUÇÃO

A consolidação da excelência acadêmica na UFSM é uma das metas permanentes da comunidade que a constitui. E uma das ações mais importantes nesse sentido é a sistematização de orientações e procedimentos pedagógicos e gerenciais, visando fortalecer o intercâmbio entre a PROGRAD e as Coordenações de Curso da UFSM, local onde se realiza, de fato, a gestão do ensino de graduação.

As atribuições dos Coordenadores de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, bem como as normas de funcionamento dos Colegiados desses cursos, estão regulamentadas pelo Regimento Geral (1988) e pelo Estatuto da UFSM (2001). As Coordenações de Graduação são ainda identificadas e caracterizadas em outros documentos importantes da UFSM, como o PPP/UFSM (2000), o PDI/UFSM (2011-2015) e o Guia do Estudante da UFSM, publicado anualmente pela PROGRAD. Porém, no cotidiano institucional depara-se, muitas vezes, com situações que exigem ações e decisões rápidas, que são dificultadas pela busca em diversas resoluções específicas.

Nestes documentos são fixadas competências aos Coordenadores de Cursos de Graduação que vão desde a articulação com a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) para implantação de política de ensino de graduação até o estímulo da interação com os professores e os estudantes. Portanto, é de extrema importância que os Coordenadores de Cursos de Graduação conheçam bem estes documentos.

É importante ressaltar que a Pró-Reitoria de Graduação tem buscado a forma mais eficaz possível de comunicação com as coordenações de graduação. Para esse fim, instituiu o Fórum de Coordenadores e Secretários de Cursos de Graduação da UFSM e a Câmara das Licenciaturas. Além disso, busca constantemente atualizar os canais de interação institucional, seja através dos e-mails ou através da página WEB da PROGRAD, onde disponibiliza todas as suas ações, bem como os Decretos, as Resoluções, as Circulares, as Instruções Normativas e as Portarias, necessários às Coordenações dos Cursos de Graduação da UFSM. Estão disponíveis também na página da PROGRAD todos os editais de interesse e apoio aos cursos de graduação (www.ufsm.br/prograd).

Contudo, em termos práticos, muitos desses procedimentos se tornam rotineiros ou passam a ter regulamentações específicas. É no intuito de auxiliar os coordenadores e

secretários de Cursos de Graduação que surgiu a idéia de construção do Manual das Coordenações de Curso de Graduação da UFSM, contendo as principais atividades rotineiras desta célula organizacional e a regulamentação específica de cada atividade. E para cada um dos processos desenhou-se um fluxograma contendo, de forma simples e objetiva, o passo a passo das atividades.

Espera-se que esta iniciativa reduza o tempo dos coordenadores e secretários na busca por informações, podendo assim dedicar-se à sua principal missão, que é garantir as condições para a oferta de um ensino de qualidade na sua dimensão pedagógica.

O objetivo principal do presente manual, portanto, é contribuir para uma melhor gestão das atividades de administração (organizar, liderar, planejar e avaliar) dos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Maria.

2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade instalada fora do eixo das capitais de estado no Brasil e resultou da luta pela interiorização do ensino superior desencadeada, em 1946, pelo seu fundador, o Prof. José Mariano da Rocha Filho. Foi criada pela Lei N. 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

O planejamento estratégico da UFSM, implantado a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento de todas as suas atividades: ensino, pesquisa e extensão. Outra consequência do planejamento estratégico foi à criação de um programa visando à inserção social e à equidade de acesso à educação superior, transformando ações existentes e criando outras.

Por meio desse programa, a Universidade desenvolve acompanhamento intensivo das escolas de ensino básico em 435 municípios do estado do Rio Grande do Sul que correspondem a 80% da área do Estado. Das 850 escolas de ensino médio existentes nesta região, 696 estão credenciadas para essa ação. Outras 398 escolas fora desta área também participam. Nessa última condição, incluem-se escolas de vários estados: Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Rondônia, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e São Paulo.

Outra ação importante para o programa da equidade de acesso à educação superior é a Assistência Estudantil. A UFSM ampliou o número de vagas na moradia estudantil gratuita que atinge mais de 2.000 vagas. Três laboratórios de informática e um laboratório de línguas com cursos para estudantes carentes, restaurantes, bolsas variadas completam a Assistência Estudantil da UFSM.

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, está localizado na Avenida Roraima, n. 1.000, no Bairro Camobi, onde são realizadas a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas. Funcionam no Centro da cidade de Santa Maria outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade. Na cidade de Frederico Westphalen, a 300 km de Santa Maria, a Universidade mantém um Colégio Técnico Agrícola.

A área territorial total da UFSM é de 1.863,57 hectares, nos quais as edificações perfazem 267.588,30 m² de área construída no Campus, além de 22.259,41 m² em edificações no centro da cidade. Possui, ainda, edificações nos municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões com 19.485,53 m² de área, sendo que a área total construída da UFSM, até junho de 2005, é de 309.333,24 m².

Em convênios e comodatos com o Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), mantém instalações e programas de ciências espaciais no seu campus central e em área especial na cidade de São Martinho da Serra, a 40 km da sede.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A Instituição mantém 104 cursos de graduação presenciais e 72 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 40 de Mestrado, 18 de Doutorado e 14 de Especialização. Além destes, realiza Cursos de Especialização, de Atualização, de Aperfeiçoamento e de Extensão em caráter eventual, atendendo diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. Oferece, ainda, nas suas escolas de Ensino Médio e Tecnológico cursos de nível médio e pós-médio profissionalizante.

Na modalidade a distância, atualmente, são ofertados 14 cursos de Graduação, 11 cursos de Especialização e 1 curso de Extensão. Em 2011, teve início a edição do primeiro curso de Mestrado a Distância da UFSM: o Mestrado Profissional em Matemática, dirigido a professores que atuam na educação básica. Com a descentralização do Processo Seletivo, a Universidade Federal de Santa Maria consolida sua vocação de polo educacional preocupado com a interiorização do ensino, buscando qualificar e democratizar o ingresso na Educação Superior.

A UFSM é na atualidade uma das maiores e mais bem conceituadas instituições de ensino superior público e gratuito do Brasil. Em mais de cinquenta anos de existência, graças ao trabalho de milhares de servidores e à atuação destacada do corpo docente, que já superou o número de 73.000 diplomados, a instituição alcançou um padrão de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão que orgulha a todos.

O contingente educacional da UFSM é de mais de 28.000 alunos (1º semestre de 2013) em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino. O corpo docente é composto de 1.814 professores (Graduação, Pós-Graduação e Ensino Médio e Tecnológico) e

o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.770 servidores (dezembro de 2011).

Por meio de instrumentos coletivos de discussão, a comunidade universitária vem sendo chamada a contribuir com o planejamento estratégico da UFSM, através do Programa de Auto-Avaliação Institucional, do Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) e do Plano de Gestão (2010-2013), apontando eixos norteadores e ações necessárias ao crescimento da universidade.

2.1 Estatuto e Regimento Geral da UFSM

O Estatuto da UFSM descreve a Universidade, seus princípios e definições da estrutura acadêmica, do regime didático-científico, da comunidade acadêmica e outros assuntos relacionados. O documento pode ser visto na íntegra no site [www.ufsm.br/](http://www.ufsm.br/institucional/documentos-diversos) (link “institucional/documentos diversos”).

Já o Regimento Geral da UFSM regulamenta os aspectos de organização e de funcionamento comuns aos vários órgãos e as instâncias deliberativas. O documento pode ser visto na íntegra no site [www.ufsm.br/](http://www.ufsm.br/institucional/documentos-diversos) (link “institucional/documentos diversos”).

2.2 Estrutura Administrativa da UFSM

A atual estrutura a Universidade Federal de Santa Maria conta com 13 Unidades Universitárias, conforme ilustra o Quadro a seguir.

UNIDADES UNIVERSITÁRIAS DA UFSM	
UNIDADE UNIVERSITÁRIA	CAMPUS
Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências Rurais (CCR)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	Santa Maria/RS

Centro de Educação (CE)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)	Santa Maria/RS
Centro de Tecnologia (CT)	Santa Maria/RS
Centro de Artes e Letras (CAL)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS)	Frederico Westphalen/RS e Palmeira das Missões/RS
Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM)	Silveira Martins/RS
Colégio Politécnico de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Agrícola de Frederico Westphalen	Frederico Westphalen/RS

A UFSM possui, em sua estrutura, três Restaurantes Universitários; 01 Biblioteca Central e 07 setoriais com 193.042 volumes de Livros e Teses, Hospital-Escola com 336 leitos ativos; Hospital de Clínicas Veterinárias; Farmácia-Escola; Museu Educativo; Planetário; Usina de Beneficiamento de Leite e Orquestra Sinfônica.

O Hospital Universitário de Santa Maria serve como base de atendimento primário dos bairros que o cercam, para o atendimento secundário à população no município sede e para o atendimento terciário da região centro e fronteira gaúcha. Tem sido referenciado até fora do Estado pela alta complexidade no tratamento de oncologia, incluindo transplantes de medula óssea. O hospital se constitui em centro de ensino e pesquisa no âmbito das ciências da saúde, centro de programação e manutenção de ações voltadas à saúde das comunidades local e regional e desenvolve programas específicos à comunidade devidamente integrada à rede regional de saúde. Também presta serviços assistenciais em todas as especialidades médicas, e serve de treinamento para alunos de graduação e pós-graduação em Medicina, Residência Médica e de graduação em Farmácia, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Enfermagem.

3 COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO

A Coordenação de Graduação é exercida por um professor indicado ou eleito no âmbito do seu respectivo Colegiado de Curso para orientar e acompanhar o estudante desde o seu ingresso na Universidade até a sua formatura. A designação oficial para a função de Coordenador é de responsabilidade da Direção do Centro. Cabe a este professor coordenar todas as atividades acadêmicas do curso, incluindo os trâmites de matrícula e os processos administrativos, conjuntamente com a Secretaria do Curso.

O Coordenador de Curso configura-se como o condutor da efetivação do processo pedagógico que abrange as dimensões de docência, articulação do processo formativo, gestão acadêmica, gestão administrativa e catalisação da identidade do curso. Entre as suas principais atribuições o Coordenador deve acompanhar desde a elaboração do Projeto Pedagógico, o planejamento de todas as ações didáticas e ser gerente de todas as pessoas e atividades envolvidas no desenvolvimento dos trabalhos do curso, sempre em constante comunicação com o corpo docente. Deverá manter um diálogo constante com os alunos, acompanhando de perto a frequência e o processo de aprendizagem.

O professor poderá concorrer ao cargo de Coordenador de Curso se já tiver obtido aprovação em seu estágio probatório.

As principais responsabilidades do Coordenador estão resumidas no Quadro a seguir.

RESPONSABILIDADES DO COORDENADOR
Elaborar e desenvolver o Projeto Pedagógico do Curso, com base nas Diretrizes Curriculares.
Acompanhar o processo de ensino e de aprendizagem promovendo a integração docente/discente, a interdisciplinaridade e a compatibilização da ação docente com os planos de ensino com vistas à formação profissional planejada.
Supervisionar o processo de avaliação do Curso, em termos dos resultados obtidos, executando e/ou encaminhando aos órgãos competentes as alterações que se fizerem necessárias.
Encaminhar o Projeto Pedagógico do Curso para aprovação no Conselho de Centro.
Supervisionar os planos de ensino dos componentes curriculares, cabendo-lhe o direito de sugerir alterações em função de inadequação ao Projeto Pedagógico do Curso.
Elaborar, a cada semestre letivo, as listas de oferta de disciplinas para o curso.
Avaliar o currículo do curso.

Acompanhar a execução dos planos de ensino e programas pelos docentes.
Monitorar o registro dos diários de classe, garantindo a compatibilidade do conteúdo registrado com o plano de ensino e permitindo a superação de dificuldades quando do reconhecimento/recredenciamento do curso.

3.1 Secretaria de Graduação

A Secretaria de Graduação tem a missão de assessorar o Coordenador em todas as suas responsabilidades e tarefas. Além disso, é responsável pelo atendimento dos estudantes, professores e do público em geral, com os propósitos de informar, orientar e esclarecer dúvidas sobre o sistema acadêmico, visando à solução de problemas (quando necessário). Na Secretaria de Graduação são formalizados os processos de solicitações estudantis, em conformidade com o regime didático da UFSM e obedecendo às datas estabelecidas pelo Calendário Acadêmico.

As principais responsabilidades e funções da Secretaria de Graduação estão resumidas no Quadro a seguir.

RESPONSABILIDADES DA SECRETARIA DE GRADUAÇÃO
Participar na execução de todos os procedimentos relativos à eleição do coordenador, à constituição do colegiado do curso e do Núcleo Docente Estruturante.
Organizar, participar e secretariar as reuniões do colegiado do curso, lavrando a respectiva ata.
Executar todos os procedimentos relativos às matrículas dos alunos, recepção dos calouros, formaturas, estágios e outros eventos acadêmicos.
Auxiliar o coordenador do curso na elaboração da proposta para a programação acadêmica.
Auxiliar o coordenador do curso no processo de elaboração e/ou revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e também de criação e/ou inclusão de Disciplina Complementar de Graduação (DCG)
Auxiliar o coordenador do curso nos processos de avaliação (Credenciamento, Avaliação do Curso e ENADE).
Auxiliar o coordenador do curso a promover a adaptação curricular dos alunos nos casos de transferência e nos demais casos previstos em legislação (aproveitamento de disciplinas e ACG's).
Organizar mapas demonstrativos dos horários de aulas e da distribuição do espaço físico.
Auxiliar o coordenador do curso nos processos de Ingresso/Reingresso, Mobilidade

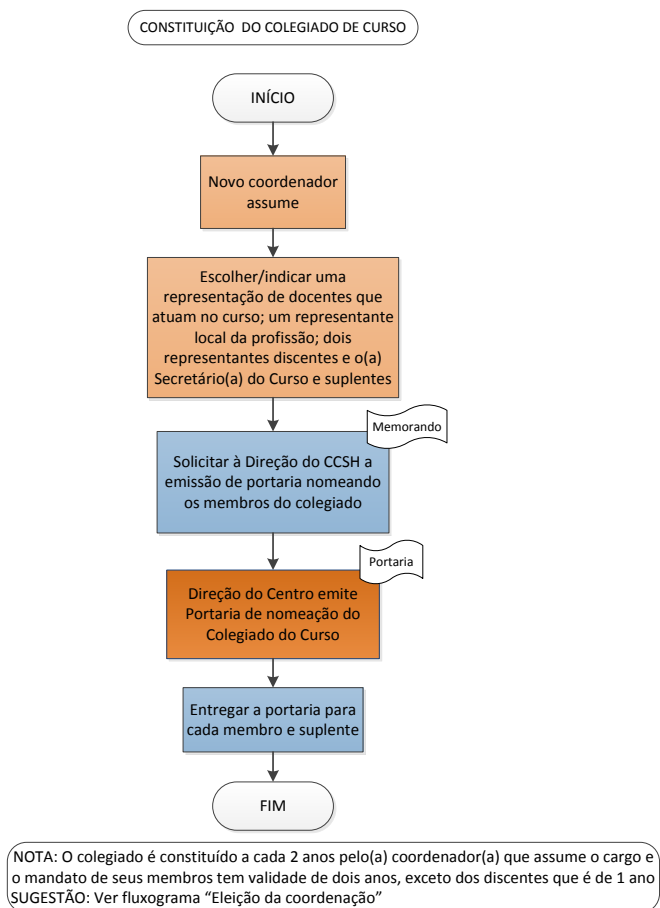
Acadêmica, Intercâmbios e Revalidação de Diplomas.
Auxiliar o coordenador no processo de comunicação do curso (divulgação de informações e oportunidades e atualização do site e mídias sociais do curso).
Exercer todas as demais tarefas administrativas necessárias ao bom andamento das atividades do curso (correspondência, arquivo, patrimônio, finanças, empenhos, material de expediente, bolsas, diárias e passagens).

3.2 Tarefas Rotineiras do Coordenador

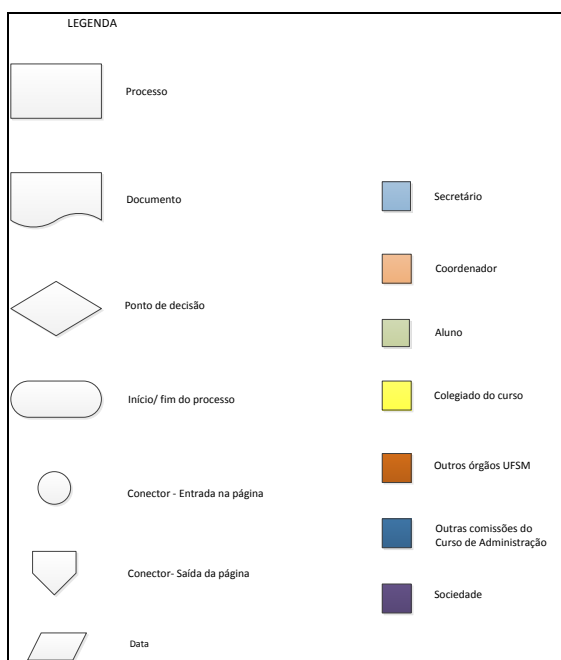
3.2.1 CONSTITUIÇÃO DO COLEGIADO DO CURSO

A administração e coordenação das atividades didáticas de cada curso de graduação é de competência do Colegiado de Curso, cujas atribuições estão contidas no Art. 111 do Regimento Geral da UFSM.

Ao assumir o mandato, o(a) novo(a) Coordenador(a) do Curso realiza a escolha e faz a indicação dos membros titulares e suplentes do Colegiado. A constituição do Colegiado deve contar com uma representação de professores que atuam no Curso, preferencialmente das diferentes áreas de ensino e pertencentes à profissão objeto do curso. Deve também participar uma representação de alunos titulares e suplentes, equivalente a 1/5 (um quinto) das vagas do Colegiado, preferencialmente indicados pelo Diretório Acadêmico do Curso; um representante local da profissão e o Secretário do Curso. Caberá ao Coordenador a presidência e ao Coordenador Substituto a vice-presidência do Colegiado do Curso.



LEGENDA DOS FLUXOGRAMAS



3.2.2 REUNIÕES DO COLEGIADO

As reuniões do Colegiado de Curso de Graduação são regulamentadas pelo Regimento Geral da UFSM, de 1988 - Capítulo I, Seção II – Art. 107 - 112. Realizam-se, ordinariamente, duas vezes por semestre ou, extraordinariamente, quando houver necessidade.

A convocação de colegiado será feita pelo seu presidente ou, excepcionalmente, pela maioria dos seus membros, com indicação da pauta de assuntos a ser considerada na reunião.

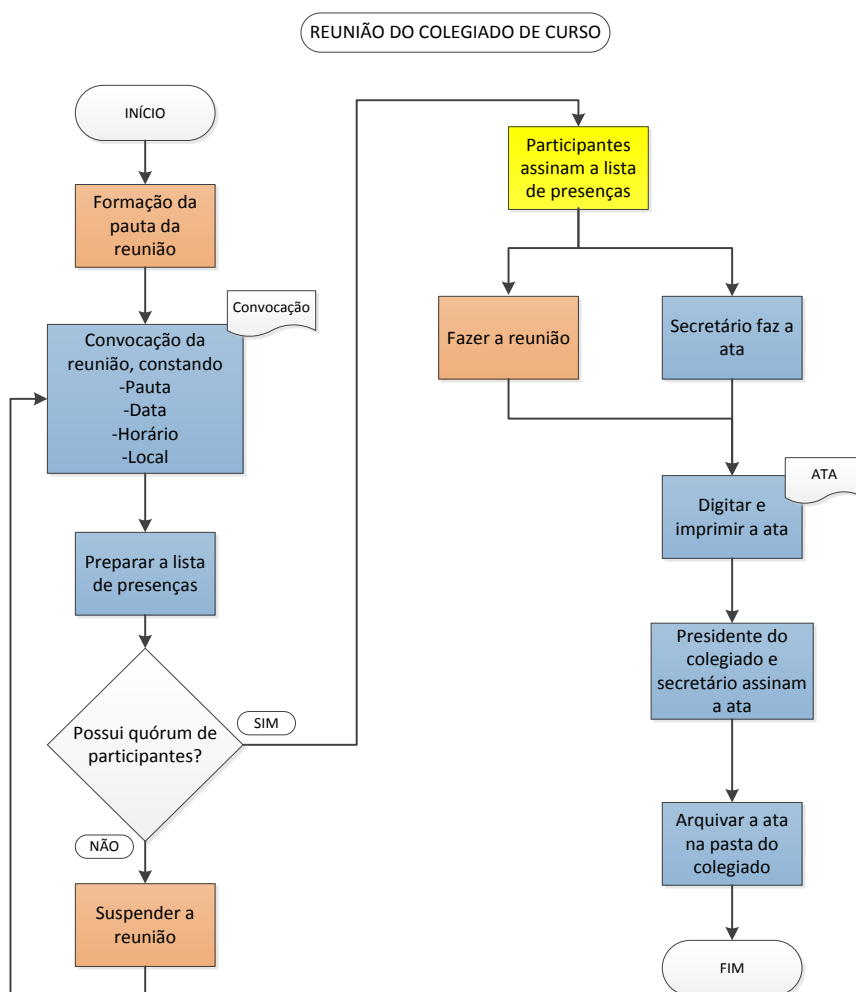
Em situações de urgência ou de excepcionalidade, o Coordenador pode tomar decisões de competência do colegiado que preside, *ad referendum* deste, submetendo sua decisão à apreciação daquele em reunião subsequente. Os colegiados de graduação deliberam com a presença da maioria dos seus membros.

Na falta ou no impedimento do Presidente de colegiado deliberativo, a presidência é exercida pelo seu substituto legal, quando houver, e, na falta ou no impedimento deste, pelo docente mais antigo entre os membros do colegiado.

A pauta da reunião do colegiado pode ser alterada no decorrer da reunião com sua ausência. Para deliberação, prevalece a metodologia de apreciação de pareceres elaborados por membros do colegiado, com prazos estipulados pelos próprios membros, para análise e decisão.

A votação é simbólica, nominal ou secreta, adotando-se a primeira forma sempre que uma das duas outras não seja requerida por um ou mais membros do colegiado, nem esteja expressamente prevista.

De cada reunião deliberativa do colegiado, lavra-se ata assinada pelo Secretário e, após há a aprovação e subscrição pelo Presidente, sendo então distribuída a todos os membros.



NOTA: A reunião do colegiado deve ser realizada 2 vezes por semestre, de forma ordinária, obedecendo ao regimento da UFSM. O coordenador de curso pode convocar reuniões extraordinárias de acordo com a demanda verificada.

SUGESTÃO: Ver fluxograma "Constituição do colegiado"

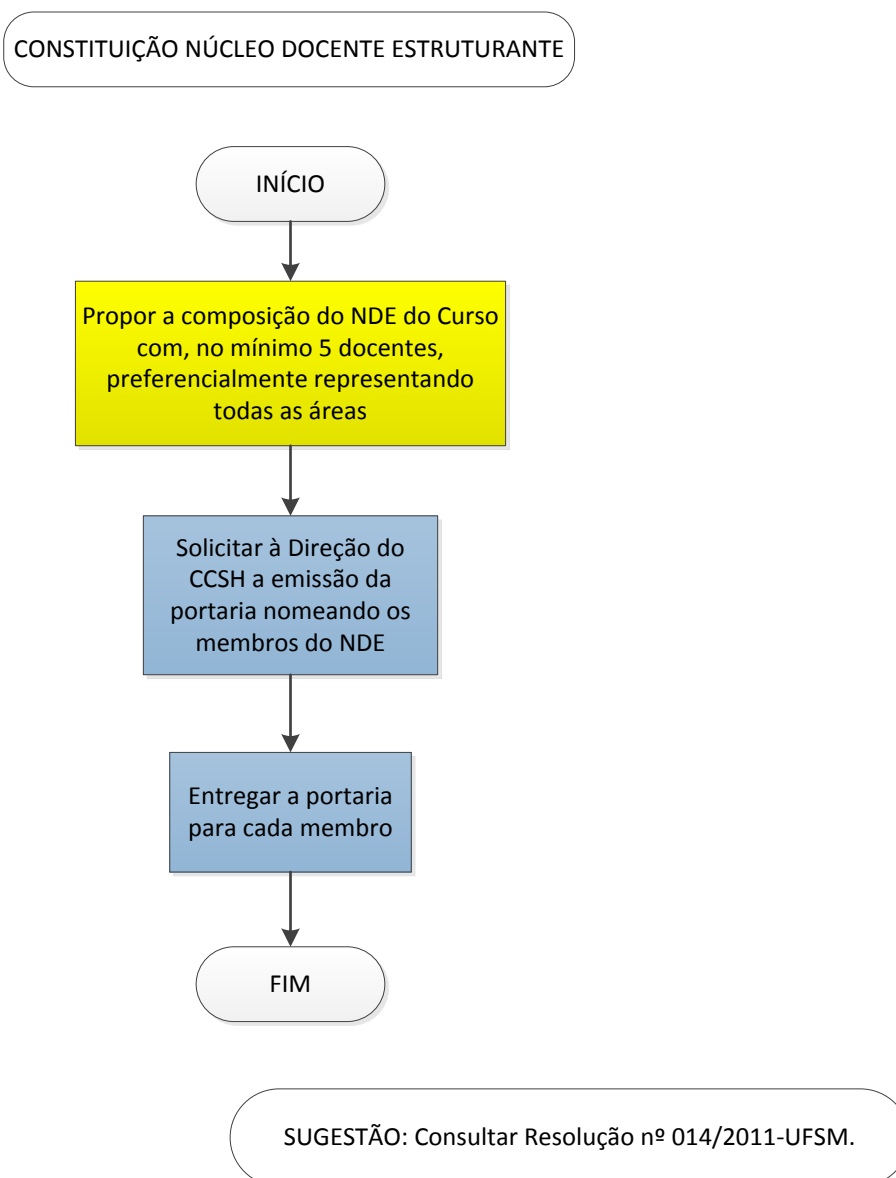
3.2.3 CONSTITUIÇÃO DO NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE (NDE)

O Núcleo Docente Estruturante – NDE, regulamentado pela Resolução N. 014/2011-CEPE/UFSM no âmbito dos cursos de graduação da UFSM, tem função consultiva, propositiva e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica. O NDE integra a estrutura de gestão acadêmica em cada curso de graduação, sendo co-responsável pela elaboração, implementação, atualização e consolidação do Projeto Pedagógico do Curso.

O Núcleo Docente Estruturante deve ser constituído por membros do corpo docente do Curso com reconhecida liderança acadêmica na produção de conhecimento na área e no

desenvolvimento do ensino, indicados pelo Colegiado do Curso. A sua composição deve contar, no mínimo, com cinco (5) docentes que atuam no Curso e a sua designação será feita pela Direção de Centro para um mandato de dois (2) anos, podendo ocorrer a recondução de mais um mandato para até 1/3 dos seus membros.

O NDE deverá ter um presidente e um secretário escolhido pelos seus pares para um mandato de dois (2) anos e reunir-se-á, no mínimo, uma vez por semestre, preferencialmente no início do semestre letivo ou quando convocado pelo seu Presidente ou por solicitação da maioria dos seus membros.



3.2.4 Reuniões dos Conselhos de Centro

Os Coordenadores de Cursos são membros natos dos Conselhos de Centro, tendo obrigação de participar de suas reuniões.

3.2.5 ELEIÇÃO DO(A) COORDENADOR(A)

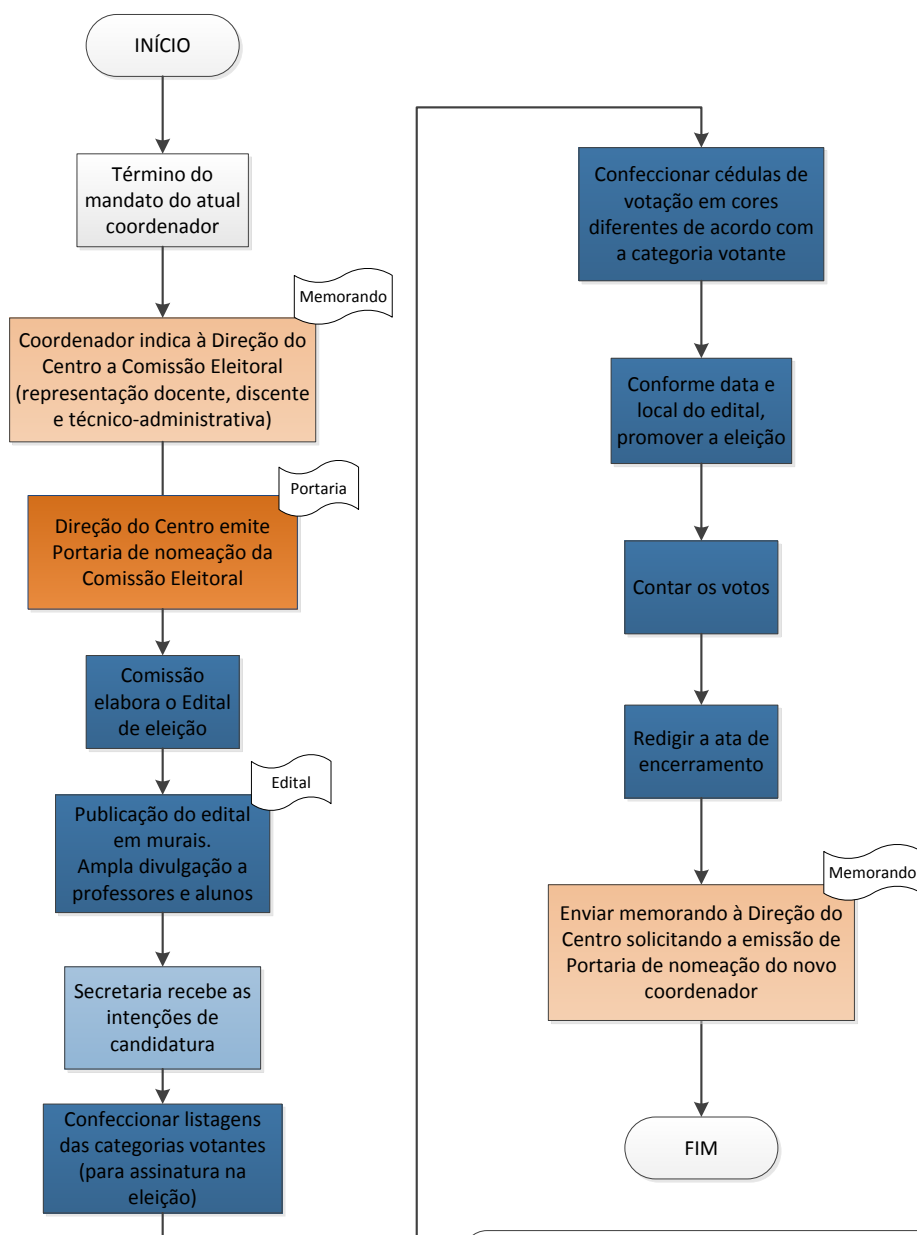
O Coordenador eleito e os professores escolhidos/indicados para o Colegiado do Curso têm mandato de dois (2) anos, permitida uma única recondução. O exercício de um cargo ou função eletivos por mais da metade do mandato, ainda que interinamente, deve ser contado como mandato pleno.

Os representantes do Colegiado têm suplentes, escolhidos pelo mesmo procedimento de escolha dos titulares.

É obrigação do Coordenador promover o processo sucessório de sua alçada, nomeando uma Comissão Eleitoral. É aconselhável que todo o processo sucessório seja organizado em 30 (trinta) dias, ao menos, antes do término do mandato em curso.

As eleições cumprem a regulamentação específica para cada caso, garantindo-se a publicidade, a transparência do processo de escolha, o quorum mínimo e o direito de recurso fundamentado em comprovação de vício de forma. Havendo empate, tem-se por eleito o mais antigo na UFSM, e, entre os de igual antiguidade, o de maior idade.

ELEIÇÃO DO COORDENADOR DE CURSO



NOTAS:

- 1) O coordenador pode ser reeleito uma vez
- 2) Caso haja mais de um candidato participando da eleição, a comissão pode promover debates

3.2.6 Elaboração da oferta de disciplinas

Em meados de cada semestre letivo, de acordo com o Calendário Acadêmico da UFSM, deve ser elaborada a lista de oferta ou quadro de horários de acordo com as demandas

identificadas e em consonância com o fluxograma contido no Projeto Pedagógico do Curso. Cabe ao coordenador do curso elaborar a lista de oferta de disciplinas contendo os códigos, os horários alocados e o número de vagas necessárias referente ao semestre seguinte. Também deve apresentar e aprovar a lista de oferta no seu respectivo colegiado de curso de graduação, assim como encaminhar aos departamentos responsáveis através do registro das disciplinas no SIE. O registro e controle da oferta de disciplinas no SIE serão executados preferencialmente pelo Secretário do Curso.

É necessário monitorar o trâmite das disciplinas nos departamentos para se certificar que as mesmas foram aceitas/confirmadas no período previsto no Calendário Acadêmico. A indicação do docente e a compatibilização de horários são da responsabilidade dos Departamentos.

Outra providência importante que cabe ao coordenador de curso é a elaboração do “bloco” de disciplinas de calouros no SIE, para viabilizar a matrícula dos calouros aprovados no Processo Seletivo.

3.3 Outras Tarefas do Coordenador

As atividades elencadas no Quadro a seguir também são consideradas tarefas importantes para a adequada gestão acadêmica dos coordenadores

OUTRAS TAREFAS DO COORDENADOR
Realização de reuniões com os professores do curso antes do início de cada semestre para discussão dos planos de ensino das disciplinas contendo: dados de identificação, ementários, objetivos, conteúdos programáticos, metodologia de ensino-aprendizagem, metodologia de avaliação, bibliografias e cronograma, evitando as superposições e garantindo que o perfil do profissional definido no PPC seja concretizado.
Realização de reuniões com os docentes e discentes de cada semestre do curso, para promover um debate sobre a vinculação das disciplinas ofertadas com os conteúdos das disciplinas anteriores e posteriores segundo os troncos comuns de conhecimento.
Levantamento, junto aos registros acadêmicos, da frequência, dos índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações, dentre outros aspectos, com o intuito de acompanhar o desempenho do discente. Esta tarefa deve ser realizada pela Secretaria do Curso para subsidiar a formação de um banco de dados para uso do Coordenador e da PROGRAD.

Levantamento junto aos docentes dos níveis de facilidades e dificuldades encontradas na administração das aulas.
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.
Avaliação sistemática do projeto pedagógico do Curso como um todo, com a participação dos segmentos envolvidos no processo, tanto do âmbito interno como externo, com registro formal dos resultados obtidos.
Revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso.
Organização de atividades extracurriculares para promover a integração do corpo docente e discente, bem como para complementar a aprendizagem dos alunos, com conhecimentos não programados no currículo em forma de palestras, seminários, workshops, etc.
Realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período no final do semestre, para avaliar o cumprimento da meta de formação de um determinado cidadão/profissional.
Apresentação, no início da gestão, de um plano de ação explicitando as atividades administrativas, pedagógicas e culturais que pretende implementar e, ao final de cada ano preparar um relatório institucional das atividades realizadas para compor o relatório de gestão da PROGRAD.

4 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO (PPC)

As Resoluções N. 017/2000 e N. 004/2002-CEPE/UFSM regulamentam a criação ou alteração/revisão de projeto pedagógico dos cursos de graduação na UFSM.

4.1 Diretrizes Curriculares

O conceito de Diretrizes Curriculares, como norteador do processo de formação profissional nos cursos superiores das IES, é resultante do inciso II, do artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº. 9394, de 10/ 12/ 1996). Através do Edital nº. 4/ 97, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC), detalhou

os princípios e as orientações para a elaboração das Diretrizes Curriculares para os cursos superiores no país. Estabeleceu ainda os prazos para envio de propostas de diretrizes para cada área/curso.

Os princípios, objetivos e metas referentes às diretrizes curriculares, elaborados pela SESu/MEC, e as resoluções do CNE relativos a cada curso encontram-se no *site* www.mec.gov.br/cne.

4.2 REFORMULAÇÃO CURRICULAR

O currículo, bem como suas reformulações, quando constatada a inadequação ou defasagem da estrutura vigente, é elaborado pela coordenação de curso, sendo submetido à aprovação do Colegiado do Curso e Conselho de Centro, após ouvidos os departamentos diretamente envolvidos.

O processo de alteração de um PPC existente pode ser proposta pelos Departamentos responsáveis pelas disciplinas ou pelo Colegiado de curso, quando se tratar de alterações como:

- Pré-requisitos;
- Equivalências de disciplinas;
- Periodização;
- Disciplinas optativas;
- Atividades complementares;
- Ementas de disciplinas.

Toda alteração curricular deverá entrar em vigor no primeiro semestre letivo do ano. Os pedidos de alteração deverão ser submetidos ao parecer técnico da CADE/PROGRAD até junho do ano anterior à implementação da modificação, para que haja tempo suficiente para análise e conhecimento da decisão pelos interessados. Tais alterações devem estar aprovadas nas seguintes instâncias:

- Colegiado do curso de graduação;
- Departamentos envolvidos;
- Conselho de Centro;
- Pró-Reitoria de Graduação – Parecer Técnico da CADE.

Não são recomendáveis alterações na carga horária de disciplinas obrigatórias, pois estas alterações podem causar problemas aos alunos que já cursaram a disciplina. Recomenda-se identificar as disciplinas a serem criadas pelo Departamento ao qual a mesma estará vinculada, observando carga horária e código para evitar duplicação de componentes com o mesmo objetivo e ementa e nomenclaturas diferentes.

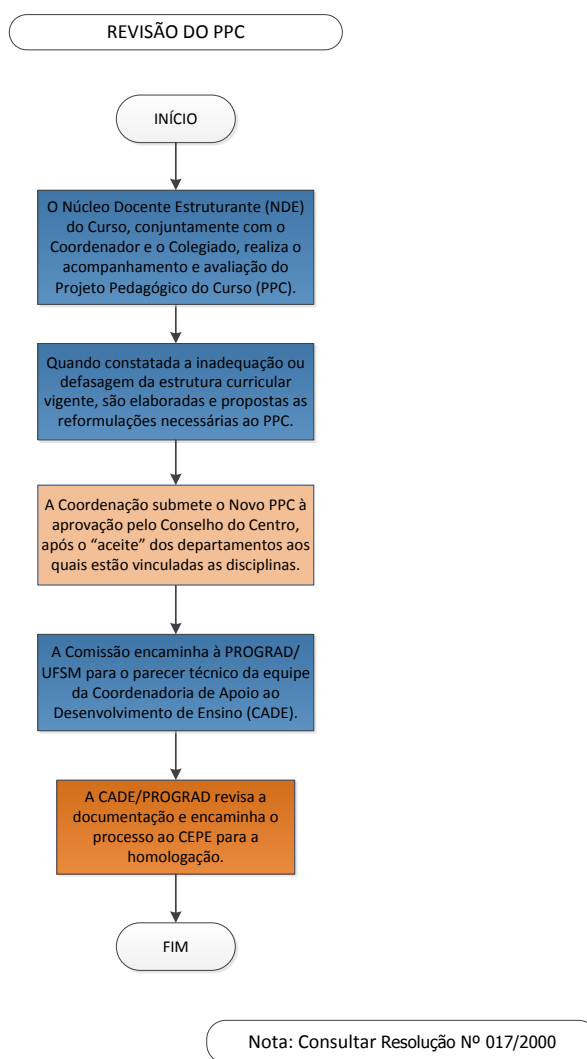
Ao final de qualquer processo de alteração curricular é necessário informar à PROGRAD, por meio de documento:

- A carga horária mínima para integralização curricular.
- A carga horária em disciplinas obrigatórias.
- A carga horária em disciplinas optativas.
- Uma tabela de equivalência entre as disciplinas novas ou alteradas com as disciplinas anteriores.
- As regras de integralização curricular (o que o aluno precisa ter feito para estar apto a colar grau).

As propostas de reforma curricular deverão conter os seguintes pontos:

- Descrição da estratégia de trabalho da coordenação e/ou da Comissão de Reforma Curricular, relativa à avaliação do currículo anterior, à elaboração e à aprovação do currículo proposto;
- Justificativa do currículo proposto e definição dos seus objetivos;
- Relação teoria/prática na estrutura curricular, com explicitação de como essa relação será efetivada no currículo.
- Relação das disciplinas do currículo proposto com especificação das matérias das quais são desdobramento, suas cargas-horárias e número de créditos;
- Organização do currículo sob a forma de um currículo-padrão, ou seja, a distribuição das disciplinas por módulos semestrais ou anuais;
- Representação gráfica do confronto entre o currículo em vigor e o proposto;
- Quadro de disciplinas extintas, mantidas e criadas, com informações sobre carga-horária, créditos e departamentos responsáveis;
- Programas das disciplinas propostas e aprovadas pelos departamentos aos quais estão vinculadas;

- Informações quanto às condições físicas e recursos humanos necessários à implantação do novo currículo, com especificação das condições já existentes;
- Plano de implantação do novo currículo.



4.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

O processo de criação de PPC deve seguir os mesmos trâmites mencionados anteriormente, acrescentando-se a homologação do CEPE, após o parecer técnico da CADE/PROGRAD.

Situando a discussão do projeto pedagógico no cenário político atual, em que se busca priorizar medidas voltadas para o social, a universidade pública apresenta amplas possibilidades de estender e intensificar ações ímpares na qualidade de produtora e transmissora do conhecimento científico e tecnológico, reafirmando sua missão principal de formação de recursos humanos pautada num modelo educacional comprometido com o pleno exercício da cidadania.

Nesse contexto, a construção de um projeto político pedagógico institucional exige diálogo constante entre os atores envolvidos – professores, alunos, gestores, e funcionários e sociedade – objetivando imprimir uma nova e rica dinâmica ao cotidiano acadêmico e, conseqüentemente, assumir compromissos, assegurando um novo pacto pedagógico que tenha como horizonte o perfil profissional que se pretende formar.

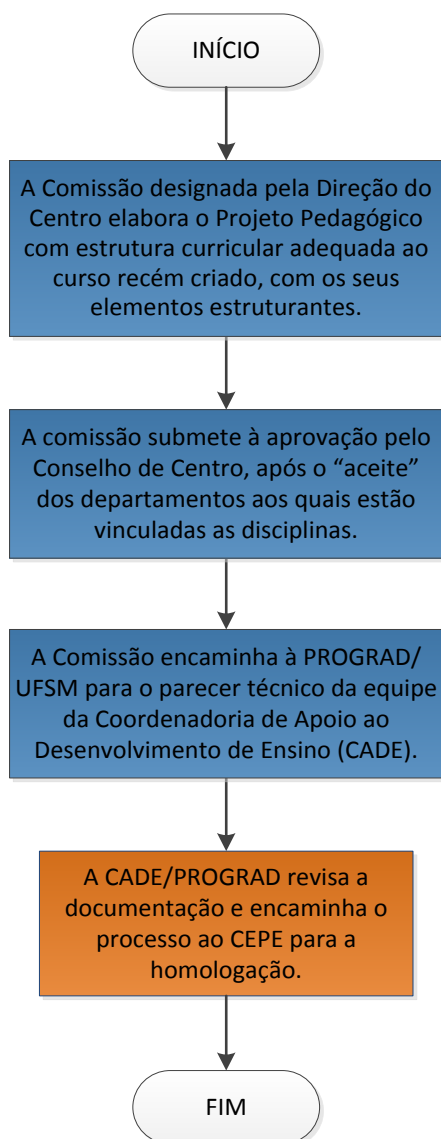
O eixo condutor para a elaboração do projeto pedagógico se orienta pela preocupação de instaurar formas de conduta condizentes com o planejamento participativo, formas essas que não se limitam à elaboração do projeto pedagógico em si, mas, sobretudo, devem estar presentes no desenvolvimento curricular. Portanto, não se trata de retórica social ou técnica, mas de conduta cada vez mais presente e necessária.

Para a elaboração do documento pode-se sugerir os seguintes elementos estruturantes:

- Apresentação: síntese das finalidades, estrutura e dinâmica operacional do projeto;
- Justificativa: explicitação sintética das condições do curso que o projeto pretende transformar;
- Princípios norteadores: fundamentação filosófica de cada curso, concepções educacionais para a formação do aluno;
- Perfil profissiográfico: qualificação profissional propiciada pelo curso;
- Áreas de atuação: campos de atuação profissional do formando do curso;
- Papel docente: perfil orientador da prática docente;
- Estratégias pedagógicas: proposição de parcerias, publicações, seminários, convênios, conferências etc.;
- Integralização curricular: considerando os objetivos do currículo, diretrizes curriculares, áreas curriculares, estrutura curricular, elenco de disciplinas e atividades curriculares, incluindo o estágio supervisionado;

- Recursos humanos e materiais: coordenação, docentes, técnicos e administrativos e infra-estrutura;
- Avaliação: explicitando o acompanhamento avaliativo, sua periodicidade e a revisão do projeto de curso.

ELABORAÇÃO DO PPC



Nota: Consultar Resolução Nº 017/2000

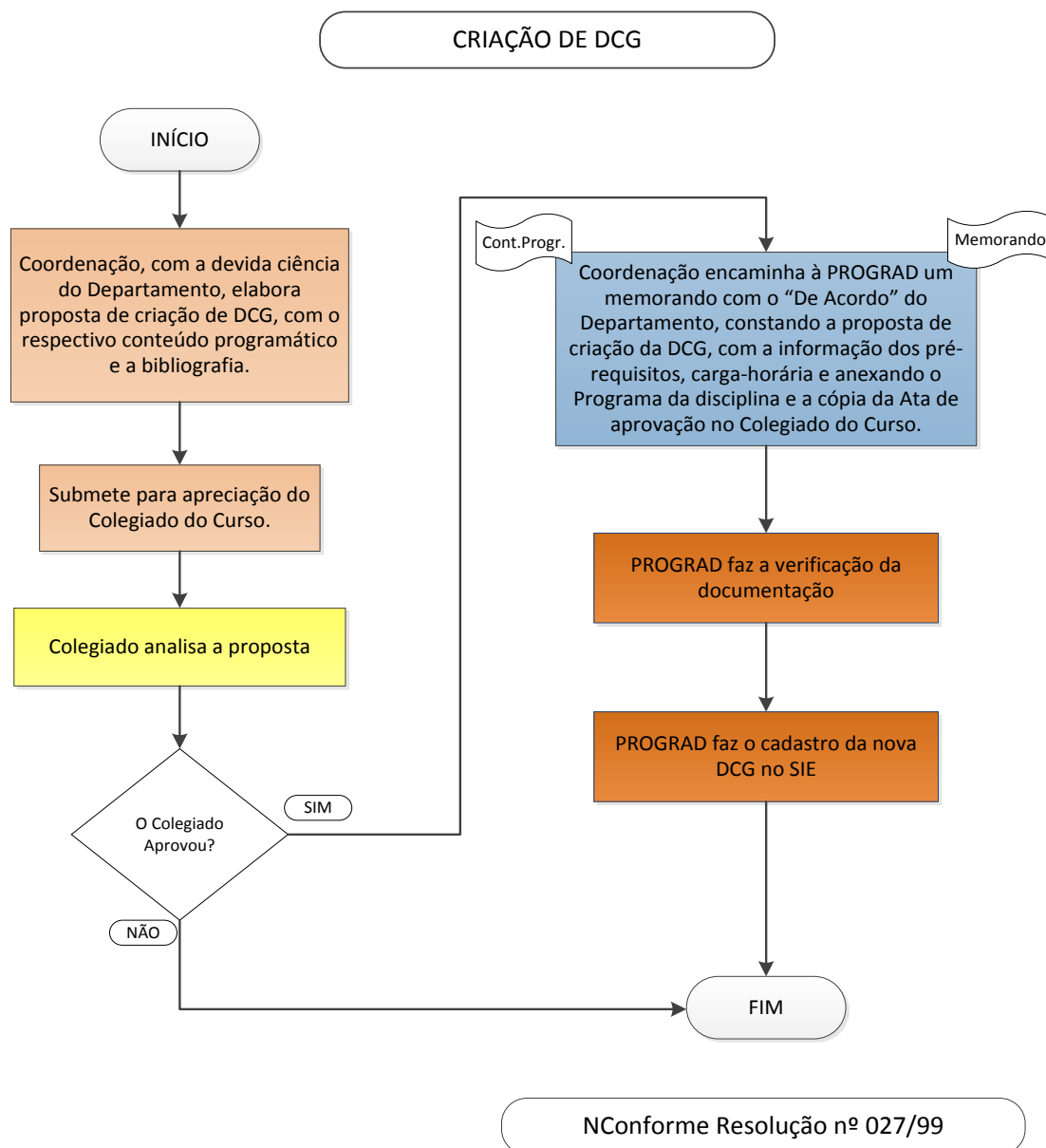
4.4 CRIAÇÃO DE DCG'S

As normas para a criação de Disciplinas Complementares de Graduação na UFSM estão regulamentadas pela Resolução 027/1999. Entende-se como Disciplina Complementar de Graduação – DCG aquelas que se destinam a complementar, aprofundar e atualizar conhecimentos referentes às áreas de interesse do aluno ou que atendam aos objetivos do curso, expressos ou não em ênfases, e integram a parte flexível de um Currículo.

Os cursos podem formar um elenco de Disciplinas Complementares de Graduação com disciplinas criadas com finalidade específica, tendo em vista o objetivo desejado pelo curso ou para atender demanda dos alunos. Cabe ao Colegiado do Curso decidir quanto ao conteúdo, carga horária e pertinência das disciplinas a serem criadas. Os cursos também podem incluir no seu elenco disciplinas ofertadas por outros departamentos, já registrados no cadastro geral da UFSM e que atendam aos requisitos de complementaridade, aprofundamento e atualização.

O caráter flexível das DCG's permite que o Colegiado proceda as alterações de conteúdo e carga horária com vistas à necessidade de atualização e complementaridade que devem caracterizar o processo construtivo dos currículos, sem que tais alterações importem em reforma curricular.

Identificada a necessidade de criação de Disciplina Complementar de Graduação, a Coordenação do Curso deverá encaminhar ao Colegiado proposta contendo justificativa, objetivos, carga horária, conteúdo e bibliografia indicada da disciplina e a concordância do departamento responsável pela oferta. A Coordenação do Curso deverá encaminhar à PROGRAD a proposta de criação da disciplina, constando os pré-requisitos e a carga-horária, com a cópia da Ata da reunião do Colegiado que aprovou a DCG e do programa da nova disciplina, para análise e cadastro junto ao DERCA.



4.5 Matriz Curricular

A matriz curricular é o elenco das disciplinas obrigatórias e optativas com as respectivas cargas horárias, os créditos, a periodização e os pré-requisitos. Também deve apresentar a carga horária mínima para integralização do curso, a carga horária obrigatória, a carga horária optativa e a carga horária máxima para a matrícula semestral, bem como as cargas horárias destinadas às atividades complementares, aos estágios e as práticas como componente curricular.

De acordo com a Lei nº. 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), segundo a orientação da Secretaria de Educação Superior (SESU), as Universidades possuem liberdade para “fixar os currículos de seus cursos e programas observadas as diretrizes gerais pertinentes” (Art. nº. 53, inciso II). A instituição também tem autonomia para alterar a matriz curricular do curso, observando que a alteração, ao final, deve ser aprovada pelo Colegiado Superior da Instituição, com registro em ata, desde que não cause ônus para alunos que estão cursando e nem para egressos.

Ainda sobre o processo de alteração da matriz curricular, o Ministério da Educação (MEC) salienta que esta deve atender às orientações das Diretrizes Curriculares do curso e que o processo deve se pautar pela transparência de informações sobre a alteração, sendo imediatamente informadas ao público a fim de preservar os interesses dos estudantes e da comunidade acadêmica.

5 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR – SINAES

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Ele possui uma série de instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e

cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do INEP

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

5.1 Avaliação Institucional

A avaliação das IES tem caráter reflexivo e formativo, cuja síntese está na frase socrática: “Conhece-te a ti mesmo”. Como mencionado, visa a conhecer e aperfeiçoar as atividades internas da instituição, bem como a ação dos seus principais agentes: egressos, discentes, docentes, servidores técnico-administrativos. Idealmente, a avaliação institucional, nessa perspectiva teórica, deve buscar a participação responsável e efetiva da maioria desses agentes.

Nesse sentido, estará sendo construída uma cultura interna favorável à avaliação institucional, que possibilitará maior conscientização acerca da missão, bem como das finalidades acadêmica e social da IES. Possibilitará, então, consolidar a noção de que a avaliação institucional participativa é a via para a reflexão coletiva e, por conseguinte, para o planejamento institucional participativo.

A Avaliação Institucional divide-se em duas fases:

- Auto-avaliação - Coordenada por Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da auto-avaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES;
- Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP, a avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das auto-avaliações.

O processo de avaliação externa se orienta por uma visão multidimensional, que busca integrar natureza formativa e regulação numa perspectiva de globalidade.

Na UFSM, a Comissão Própria de Avaliação – CPA Geral é composta por um representante da graduação, um da extensão, um da pesquisa, um dos docentes, dos discentes, dos técnico-administrativos, e dois representantes da sociedade civil.

5.2 Avaliação das Condições de Ensino de Graduação – ACG

A Avaliação dos Cursos de Graduação é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação representando uma condição para a emissão de diplomas.

Essa avaliação passou a ser realizada de forma periódica com o objetivo de cumprir a determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior, a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido pelas IES.

O INEP conduz todo o sistema de avaliação de cursos superiores no País, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior a toda sociedade.

Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo INEP são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de especialistas.

As avaliações feitas pelas comissões de avaliadores designadas pelo INEP caracterizam-se pela visita *in loco* aos cursos e instituições públicas e privadas e se destinam a verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica.

No âmbito do SINAES e da regulação dos cursos de graduação no País, prevê-se que os cursos sejam avaliados periodicamente. Assim, os cursos de educação superior passam por

três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento.

Para autorização: Essa avaliação é feita quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso. Ela é feita por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação *in loco*. São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas.

Para reconhecimento: Quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, a instituição deve solicitar seu reconhecimento. É feita, então, uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita segundo instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis, por dois dias. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas.

Para renovação de reconhecimento: Essa avaliação é feita de acordo com o Ciclo do SINAES, ou seja, a cada três anos. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados *in loco* por dois avaliadores ao longo de dois dias. Os cursos com conceito 3 e 4 receberão visitas apenas se solicitarem.

Para os cursos serem avaliados sobre as condições de oferta pelo INEP/MEC, os coordenadores deverão:

- Manter atualizado cadastro dos docentes dos últimos 03 anos com titulação, produção científica, CPF e endereço;
- Manter atualizados os programas de todas as disciplinas ministradas para o curso no ano;
- Manter um descritivo de instalações físicas usadas pelo curso, tais como laboratórios, salas de aula, auditórios, gabinetes de professores;
- Manter lista do acervo da biblioteca (das bibliotecas) referente às áreas do curso.
- Receber e acompanhar as Comissões de Avaliação do INEP no processo de reconhecimento/recredenciamento do Curso.

Esse processo de avaliação apresenta duas fases. A primeira consiste no preenchimento eletrônico de formulários no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, envolvendo três grandes categorias: Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente, Discente e Técnico-Administrativo e Instalações Físicas. A segunda compreende a avaliação *in loco*, na qual uma comissão avaliadora visita o curso, por três dias a fim de analisá-lo. Ao final deste processo a instituição recebe em cada categoria um conceito/pontuação de 1 a 5 e, a partir destes, um conceito final dentro desta escala que garantem ou não o reconhecimento ou a renovação de reconhecimento do curso da universidade. O processo se repete em média a cada quatro anos, o que varia de acordo com o prazo de validade dado pelo MEC ao curso.

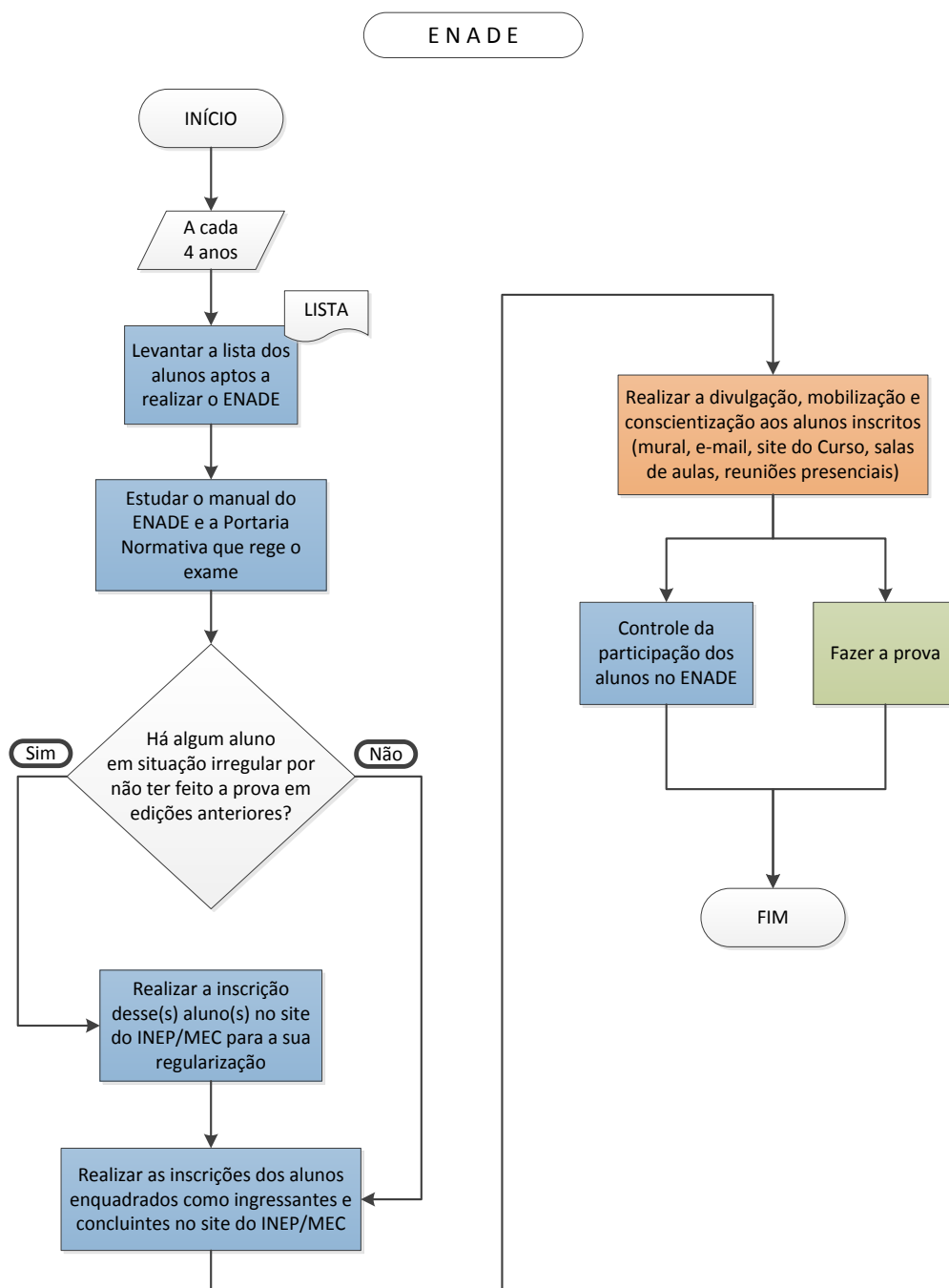
5.3 ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). É realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES.

O ENADE é componente curricular obrigatório aos cursos de graduação, conforme determina a Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. É aplicado periodicamente aos estudantes de todos os cursos de graduação, durante o primeiro (ingressantes) e último (concluintes) ano do curso, sendo admitida a utilização de procedimentos amostrais. Será inscrita no histórico escolar do estudante somente a situação regular em relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

O objetivo principal do ENADE é o acompanhamento do processo de aprendizagem e do desempenho acadêmico dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação; suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Seus resultados poderão produzir dados por instituição de educação superior, categoria administrativa, organização acadêmica, município, estado, região geográfica e Brasil. Assim, serão construídos referenciais que permitam a definição de ações voltadas à melhoria da qualidade dos cursos de graduação por parte de professores, técnicos, dirigentes e autoridades educacionais.



NOTAS: 1. Conforme Lei 10.861, de 14/04/2004; Portaria Normativa do MEC a cada edição do ENADE e Resolução Nº 014/2008-UFSM.
2. As principais etapas do processo terão seus prazos definidos no Calendário, constante do Manual do ENADE.

6 MATRÍCULA

A Matrícula é o ato pelo qual o aluno da UFSM institui ou renova seu vínculo acadêmico com a instituição. É de responsabilidade do Coordenador e Secretário do Curso viabilizar as condições para a realização da Matrícula, entretanto cabe exclusivamente ao aluno o dever de realizá-la através do Portal do Aluno, mediante *login* e senha próprios.

O processo de matrícula é regulamentado pelas Resoluções N. 11/1992, 013/1999, 015/1999 – CEPE/URSM e Instrução Normativa N. 02/2011 - PROGRAD, com datas previstas em Calendário Acadêmico, aprovado anualmente pelo CEPE.

6.1 Matrícula via WEB

O vínculo de matrícula na UFSM precisa ser renovado semestralmente via WEB, no site www.ufsm.br (Portal do Aluno), em período previamente definido pelo Calendário Acadêmico. Este vínculo de matrícula na UFSM pode ser realizado de duas formas:

- a) por disciplina;
- b) por Trancamento Total (TRT).

Na matrícula por disciplina, deve ser observado o cumprimento de pré-requisitos, a compatibilidade de horários, além da necessidade de que a carga-horária resultante dessas disciplinas atinja no mínimo 165 horas e no máximo 540 horas.

Na modalidade Trancamento Total, não há a escolha de disciplinas, somente o registro de vínculo via WEB. Esse procedimento será realizado após verificação, no histórico escolar, do número de TRTs já efetuados e se o aluno possui o direito a trancamento total, de acordo com o estabelecido pelo Projeto Pedagógico do Curso.

Quando algum aluno (exceto os calouros do semestre) perder o prazo para a realização de matrícula, deverá justificar por escrito, ao Coordenador de seu Curso, até o último dia para Trancamentos de Matrícula, previsto em Calendário Acadêmico. Findo esse prazo, o aluno perderá o vínculo ficando sujeito à existência de vaga para reingresso.

Os calouros que não efetuarem a matrícula no prazo previsto perderão o direito ao vínculo com a UFSM.

É de responsabilidade do aluno, ao final do período de matrícula via WEB, verificar o resultado da sua solicitação de matrícula imprimindo o comprovante de matrícula.

6.2 Ajustes de Matrícula

6.2.1 Ajustes de Matrícula via WEB

Após verificar o comprovante de matrícula e constatar alguma inconsistência, o aluno poderá realizar os ajustes necessários via WEB, no período estipulado no Calendário Acadêmico, realizando inclusões ou exclusões de disciplinas. As ajustes via WEB servem também para aqueles cursos que mantém turmas nos turnos diurno e noturno, possibilitando que os alunos possam solicitar disciplinas do outro turno através do Portal do Aluno.

6.2.2 Ajustes de Matrícula presenciais

Nos cinco primeiros dias úteis do início das aulas de cada semestre letivo, o aluno poderá revisar seu plano de estudos, podendo excluir e incluir disciplinas. Para isso, é necessário comparecer à Coordenação de seu Curso. Neste período, o aluno também poderá transformar em disciplinas o Trancamento Total de Matrícula (TRT) até então registrado. São imprescindíveis as presenças do Coordenador de Curso e do Secretário durante o período de ajustes de matrícula presenciais.

6.3 Turma oferecida em outro curso

Se, consultando a oferta de disciplinas de seu curso, o aluno verificar incompatibilidade de horário em alguma disciplina, poderá buscar junto a outros cursos se estão sendo oferecidas turmas de disciplinas com o mesmo código ou conteúdo e carga horária compatíveis. Neste caso o Coordenador do curso poderá solicitar por escrito ao curso cuja oferta se ajuste ao seu horário.

6.4 Pré-Requisitos

Qualquer matrícula realizada sem a observância do respectivo pré-requisito poderá ser cancelada em qualquer época do semestre pela coordenação ou pela PROGRAD, ficando sem validade todas as atividades até então realizadas.

6.5 Regime especial de avaliação para a recuperação de estudos

O aluno que obtiver frequência regimental nas disciplinas em que estiver matriculado no semestre, mas for reprovado por nota, poderá submeter-se ao Regime Especial de Avaliação para recuperação de estudos. (Resolução 05/95/UFSM).

Essa recuperação será feita sem a obrigatoriedade da frequência às aulas, com ou sem oferta da disciplina, mas depende das seguintes condições:

- a) que a recuperação seja em disciplina cursada uma única vez e requerida no semestre imediatamente subsequente à reprovação por nota. Nos casos de situação “incompleto” será considerado “subsequente” o semestre imediatamente posterior à regularização da situação.
- b) que se exija a obrigatoriedade da realização das Avaliações Parciais e Final, e/ou tarefas escolares e/ou o cumprimento do cronograma de atividades proposto pelo professor, de acordo com o que estabelece o Sistema Acadêmico.

Cabe ao Colegiado de cada curso, ouvidos os Departamentos Didáticos, definir quais as disciplinas que podem ser recuperadas conforme o previsto na Resolução 05/95/UFSM.

O registro da frequência será o da primeira matrícula e os resultados serão os do aproveitamento na disciplina em regime especial de avaliação. Na hipótese de reprovação, o aluno deverá cursar novamente a disciplina com frequência regimental.

6.6 Trancamento de Matrícula

6.6.1 Trancamento Total

O Trancamento Total de Matrícula (TRT) é o instrumento acadêmico que a Universidade oferece ao aluno regular, com a finalidade de permitir a manutenção do vínculo

com seu curso, pelo período de um semestre letivo, nos casos de impossibilidade comprovada de acompanhamento das atividades escolares. Esta modalidade de vínculo acadêmico deve obedecer às seguintes condições:

- a) O número de trancamentos totais de matrícula permitidos é determinado no Projeto Pedagógico de cada Curso;
- c) Não será concedido trancamento total de matrícula ao aluno que estiver submetido a inquérito disciplinar;
- d) O trancamento total de matrícula tem validade somente por um semestre letivo;
- e) Os períodos durante os quais o aluno obtiver trancamento total de matrícula não serão computados para o tempo de integralização curricular do curso.

6.6.2 Trancamento Parcial

O Trancamento Parcial de Matrícula é a suspensão de matrícula em disciplina, solicitada pelo aluno, sem prejuízo da avaliação de seu rendimento acadêmico. É um instrumento acadêmico que a instituição oferece ao aluno regular com a finalidade de permitir o abandono de disciplinas apenas no semestre letivo da respectiva efetivação de matrícula, nos casos de impossibilidade de cumprimento do plano de estudos do semestre. Este instrumento acadêmico deve observar as seguintes condições:

- a) O número limite de trancamentos parciais de matrícula consta no Projeto Pedagógico do Curso;
- b) O número máximo de trancamentos parciais de matrícula disponíveis para o aluno é igual a $1/5$ (um quinto) do número total de disciplinas que integralizarem o seu currículo de vinculação;
- c) Não será concedido trancamento parcial de matrícula em disciplinas já reprovadas ou quando resultar em carga horária matriculada inferior a 165 (cento e sessenta e cinco) horas-aula semestrais, no currículo de vinculação;
- d) O trancamento parcial de matrícula tem validade somente por um semestre letivo;
- e) O trancamento parcial de matrícula não assegura posterior direito à vaga na disciplina objeto de trancamento.

6.7 Disciplinas Extracurriculares

A Resolução N. 015/99-CEPE/UFSM fixa as normas sobre a modalidade de Disciplinas Extracurriculares aos alunos da UFSM.

Se, depois de confeccionado o seu plano de estudos, houver disponibilidade de tempo, o aluno poderá solicitar matrícula em disciplinas que pertençam a outro curso e que possam complementar, aprofundar e atualizar conhecimentos referentes às áreas do seu interesse ou, ainda, somar carga horária de DCG no seu currículo escolar.

Para isso, deverá comparecer na Coordenação do outro curso, munido de requerimento (solicitação de matrícula em disciplina extracurricular) devidamente autorizado (assinado) pelo seu coordenador de curso.

Somente será permitida a matrícula em disciplinas extracurriculares a alunos que tenham se matriculado no curso de vinculação em no mínimo 180 horas e que não tenham realizado Trancamento Total de matrícula (Resolução 015/99-CEPE/UFSM).

A aprovação em disciplinas que não estejam contempladas no currículo do curso não garante o seu aproveitamento como DCG, nem a diplomação pelo complemento de currículo sob essa forma.

6.8 Sem Oferta de Disciplinas (SOD)

É o mecanismo que a UFSM utiliza para garantir o vínculo do aluno ao Curso nas seguintes situações:

- a) O aluno não encontra, na oferta de disciplinas, nenhuma que atenda às suas necessidades ou não encontra nenhuma que esteja habilitado a cursar;
- b) O aluno está em disciplinas de final de Curso e encerra o semestre anterior na situação “I” (incompleto);

A duração do vínculo nesta modalidade é de um semestre letivo.

6.9 Aluno Especial I

A Resolução nº. 013/1999 – CEPE/UFSM regulamenta a matrícula em disciplinas isoladas (aluno especial de graduação), denominado na UFSM de Aluno Especial I.

É o aluno portador de diploma de curso superior, de qualquer instituição pública ou privada, que tem interesse em efetivar matrícula em disciplina(s) isolada(s) oferecidas pelos diversos cursos de graduação da UFSM, para enriquecimento cultural ou aprofundamento de um conhecimento específico.

Esta modalidade de vínculo permite a matrícula em até 03 (três) disciplinas por semestre e a cursar, no máximo, 10 (dez) disciplinas por curso e não se aplica a aluno regular na UFSM, mesmo já sendo diplomado. Não são permitidas matrículas nas disciplinas de Estágio Supervisionado, Trabalho de Final de Curso, Práticas de Ensino e/ou equivalentes.

A matrícula nesta categoria somente será efetuada se houver disponibilidade de vaga na disciplina e o aluno terá direito a certificado, expedido pelo DERCA, referente às disciplinas cursadas com aproveitamento.

Para solicitar matrícula nesta modalidade o interessado deve verificar a data estabelecida em calendário acadêmico, através de Edital do DERCA/PROGRAD. O requerente faz a solicitação via WEB ao Departamento responsável pela disciplina do seu interesse e envia por Correios toda a documentação exigida.

Cabe ao Departamento analisar e decidir quanto ao deferimento ou não da solicitação, com parecer fundamentado no caso de negativa e encaminhar ao DERCA requerimentos deferidos, que realizará a matrícula nas disciplinas onde houver vagas remanescentes.

6.10 Aluno Especial II

A Resolução N. 11/1992 – CEPE/UFSM instituiu no âmbito da UFSM a figura do "Aluno Especial II", que requer vaga em saldo de no máximo três (03) disciplinas isoladas do cadastro geral da UFSM, por semestre letivo.

6.10.1 Procedimentos

a) Dirigir-se ao Curso que oferece as disciplinas pretendidas, com uma cópia da Cédula de Identidade, Certidão de Nascimento ou Casamento, para comprovar que cumpre o requisito: idade mínima de 55 anos.

b) Preencher um Requerimento, indicando as disciplinas e a turma escolhida. As disciplinas deverão ser identificadas pelo código e não pelo nome.

c) No dia determinado no Calendário, o interessado deverá comparecer ao DERCA para efetuar a matrícula. A matrícula será deferida para no máximo três disciplinas por semestre. A concessão da matrícula nas disciplinas escolhidas depende da existência de vaga.

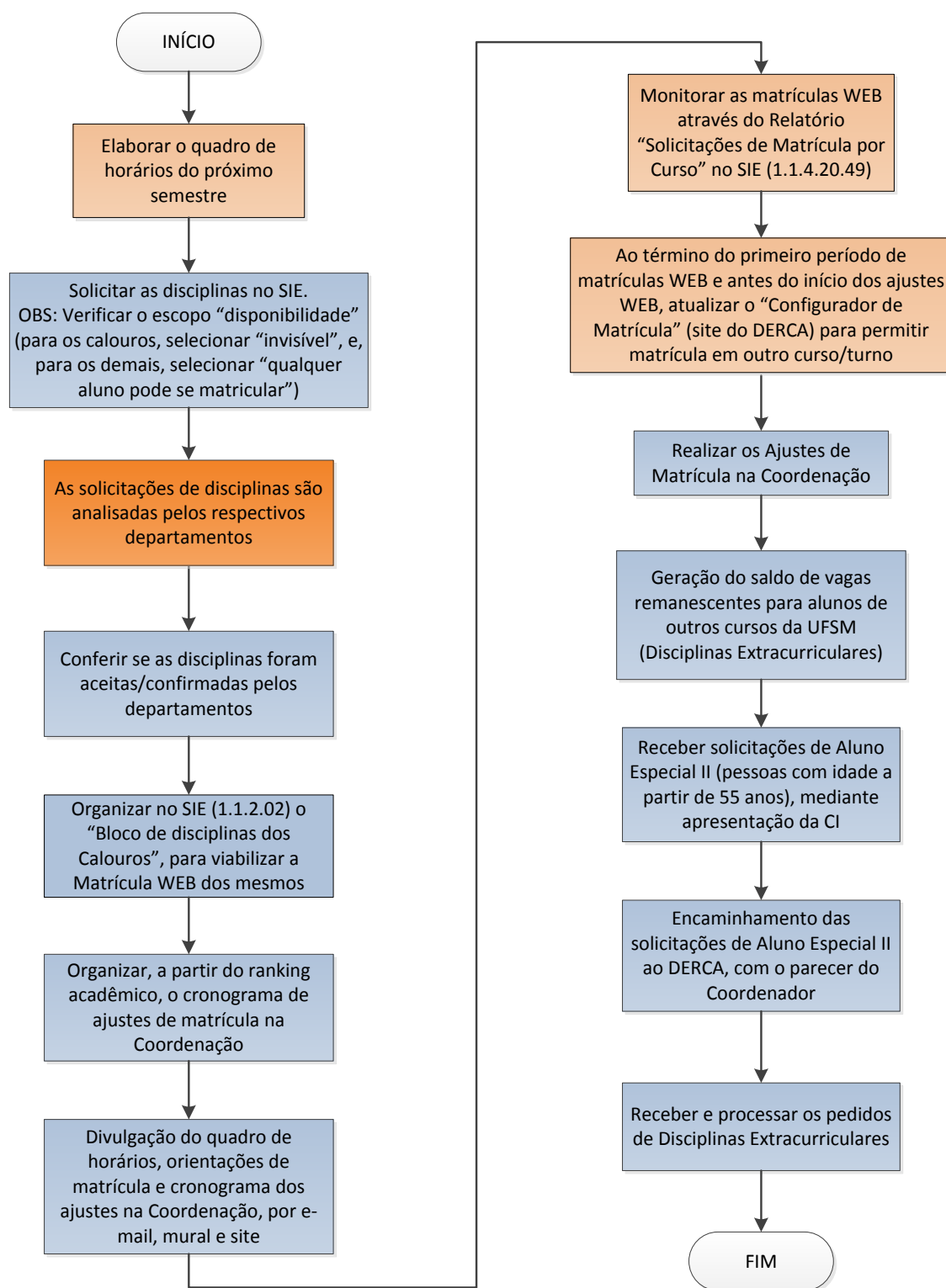
Por concessão excepcional da UFSM, os alunos matriculados na categoria de Aluno Especial II estão isentos de avaliação e de frequência, não estando sujeitos às exigências previstas no artigo 78, Parágrafo 2º, letra "b" do Estatuto da UFSM. O DERCA certificará a matrícula e a participação nas disciplinas ao final do semestre para os que obtiverem 75% de frequência às aulas, conforme informação emitida pelo Departamento ao qual a disciplina cursada for vinculada.

6.11 Aluno da UFSM como Aluno Especial em outra IES

Aluno da UFSM poderá realizar parte de seus estudos em outra IES, devendo submeter seu pedido, inicialmente, à coordenação de seu curso. Essa solicitação deve ser instruída com o programa das disciplinas a serem cursadas na outra instituição e, caso aprovada, será encaminhada pela coordenação do curso, através de ofício de apresentação do aluno interessado à instituição receptora.

Nos casos em que a instituição receptora for do sistema federal a permanência do aluno será de um ano, renovável por mais um semestre, não havendo limite de número de disciplinas cursadas nesse período (vide Mobilidade Acadêmica). Em instituições de outra natureza existe o limite de dez disciplinas que podem ser cursadas.

MATRÍCULA



NOTA: Conforme Resoluções 11/92, 013/99, 015/99, Instrução Normativa 02/2011-PROGRAD e Calendário Acadêmico

6.12 RECEPÇÃO DOS CALOUROS

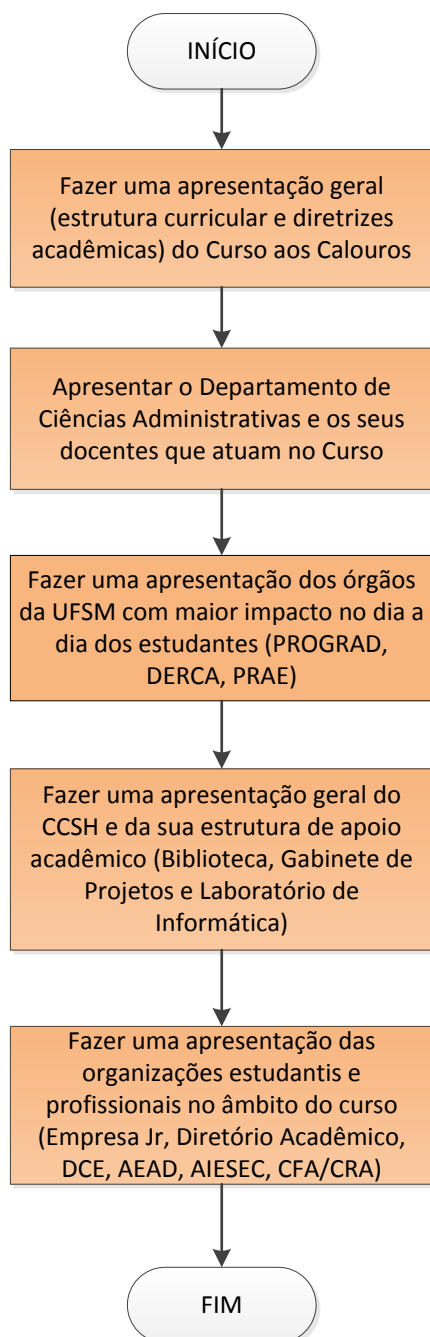
A recepção aos calouros da UFSM está regulamentada na Resolução N. 003/2000-CEPE/UFSM que preconiza e enfatiza nessa acolhida aos novos estudantes a prevalência do objetivo de integração para uma rápida assimilação da responsabilidade social, implícita na oportunidade de estudarem numa Universidade pública e gratuita.

A referida Resolução proíbe a prática prevista como trote, no meio estudantil, fora do contexto de programação aprovada pelo respectivo Colegiado do Curso. Não admite qualquer tipo de manifestação estudantil que cause a quem quer que seja, agressão física, moral ou qualquer outro tipo de tratamento desumano ou degradante, dentro do âmbito geoescolar da UFSM.

Toda e qualquer manifestação de recepção aos novos estudantes deverá estar inserida na programação do Curso, aprovada pelo seu Colegiado. A programação deverá ser desenvolvida na primeira semana letiva de cada semestre, ficando a critério do Colegiado do Curso, a dispensa ou não das atividades didáticas, considerando o período para atividades institucionais, previsto no Calendário aprovado pelo CEPE. Os professores do Curso devem ser cientificados da programação e ficar à disposição para a sua participação nas atividades de recepção aos calouros.

A programação para a recepção dos novos estudantes poderá envolver a direção do centro, a coordenação do curso, o corpo docente, técnico-administrativos, pró-reitorias e/ou outras unidades administrativas, sendo obrigatória a participação do Diretório Central dos Estudantes, diretório acadêmico respectivo e do corpo discente.

RECEPÇÃO DOS CALOUROS



SUGESTOES: 1. Consultar Resolução nº003/2000
2. Utilizar a primeira semana de aulas para estas atividades.

7 REGIME DISCIPLINAR ACADÊMICO

7.1 Distribuição da carga horária semanal das disciplinas

A distribuição da carga horária semanal se faz entre carga horária Teórica e ou Prática e ou Estágio, conforme previsto no Projeto Pedagógico do Curso.

A UFSM, em conformidade com o espírito de flexibilidade preconizado pela LDB e dispositivos subseqüentes, e respeitados o mínimo dos duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo e as orientações das Diretrizes Curriculares de cada um de seus cursos define a duração de sua hora aula em 60 minutos para o turno diurno e 50 minutos para o noturno, onde as aulas devem começar às 19h10min, conforme Resolução N. 002/99, com intervalo de dez (10) minutos para cada dois períodos de aula. No turno diurno pode haver vinte minutos de intervalo, quando o professor ministrante julgar conveniente, após cumpridas duas horas-aula consecutivas.

7.2 Obrigatoriedade de frequência

A frequência às aulas teóricas, aulas práticas, seminários ou quaisquer outras atividades é obrigatória, sendo expressamente vedado o abono de faltas, exceto amparado pela Lei 4.375/64, Decreto-Lei 715/69 e pelo Decreto 80.228/77.

Observação: a frequência às aulas e às atividades é permitida somente a alunos regularmente matriculados.

7.3 Controle da frequência

A aprovação, em qualquer disciplina, somente poderá ser concedida ao aluno que obtiver, no mínimo, 75% da frequência às atividades escolares dessa disciplina.

Inexiste o abono de faltas. Cada disciplina, conforme a carga horária tem o seu limite de faltas permitido para a cobertura de ausências eventuais dos discentes. O registro da

frequência dos discentes é obrigatório, bem como o registro regular dos Diários de Classe pelo professor.

Os resultados dos processos dos alunos (trancamento, segunda chamada, entre outros) devem ser comunicados aos docentes responsáveis pelas disciplinas atingidas pela decisão, para a regularização do registro da frequência.

7.4 Cumprimento do programa das disciplinas e recuperação das aulas

O programa oficial de cada disciplina deverá ser integralmente cumprido dentro das dezessete semanas que totalizam o semestre e devidamente registrado no respectivo Diário de Classe, conforme as atividades forem se desenvolvendo.

Quando qualquer eventualidade não permitir a integralização do programa, será indispensável a recuperação, em horário compatível com as demais atividades do alunado e dentro do período letivo, excluído o período destinado às Avaliações Finais.

7.5 Avaliações de conhecimento

7.5.1 Avaliação Parcial

Durante os períodos letivos serão feitas duas avaliações parciais, em períodos estabelecidos pelo Calendário Escolar. Em casos excepcionais, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão poderá adotar outro procedimento.

As notas das avaliações parciais deverão ser divulgadas, aos alunos, em até cinco dias úteis após a realização das mesmas.

A avaliação parcial poderá ser composta de tantas verificações quantas forem necessárias e poderão ter pesos iguais ou diferenciados, a critério do professor.

7.5.2 Avaliação Final

A avaliação final deverá ser composta de dois instrumentos, a critério do professor responsável pela disciplina. O horário de realização das avaliações finais deverá ser elaborado

em comum acordo entre os Coordenadores de Curso e os Chefes de Departamentos Didáticos em que estiverem lotadas as disciplinas envolvidas. Deverá ser dada preferência para que o horário e o dia da semana da avaliação aconteçam de acordo com o estabelecido na oferta da disciplina.

O aluno que alcançar nota mínima igual ou superior a sete, obtida pela média aritmética das avaliações parciais, e frequência mínima regimental de 75%, estará aprovado na disciplina.

O aluno que alcançar nota média inferior a sete e possuir a frequência mínima regimental deverá submeter-se à avaliação final. É vedado o direito de prestação de avaliação final ao aluno que não possuir a frequência mínima exigida de 75%.

A nota mínima de aprovação na avaliação final é cinco, obtida pela média aritmética das notas das aprovações parciais e da avaliação final.

A data de realização da avaliação final será determinada pelo Chefe de Departamento, de modo que seja respeitada a data limite estipulada no Calendário Acadêmico da UFSM.

As avaliações finais se constituem em documento para embasar processos de revisão de nota por parte dos alunos, devendo ser arquivadas no Colegiado.

7.5.3 Prazo para a correção e publicação do resultado das Avaliações Finais

O prazo para a correção dos instrumentos avaliativos é de dois dias úteis, contados a partir da data de realização dos mesmos.

A data de publicação do resultado final será a partir do terceiro dia útil da realização das avaliações. Deverá ser publicado em lugar público, de fácil acesso, durante dois dias úteis.

Considera-se publicação oficial aquela impressa e afixada em mural próprio da Coordenação ou do Departamento.

7.5.4 Banca Examinadora para as Avaliações Finais

Não há obrigatoriedade da constituição de Banca Examinadora para as Avaliações Finais. Fica assegurado a todo professor, ou ao aluno que sentir necessidade de tal banca, a

sua constituição pelo Chefe do Departamento Didático, desde que solicitada com 15 dias de antecedência à realização da avaliação.

7.5.5 Notas dos Trabalhos Escolares

O resultado da apreciação de cada trabalho escolar do aluno, em cada disciplina, deverá ser expresso em notas de zero a dez. Haverá ainda uma situação "I" para significar trabalho incompleto, quando não houver possibilidade de registro no mesmo semestre letivo. A situação "I" será comprovada por uma das seguintes condições:

- a) tratamento de saúde;
- b) estágio curricular;
- c) alunos do NPOR;
- d) suspensão de registro por irregularidade administrativa;
- e) casos omissos decididos em comum acordo entre o respectivo Colegiado de Curso e a Pró-Reitoria de Graduação.

O aluno que ficar na situação "I" em disciplina pré-requisito não poderá efetuar matrícula nas disciplinas subsequentes sem a regularização da "Situação Incompleta".

A Situação "I" não poderá ultrapassar o semestre letivo subsequente. Após este prazo será, automaticamente, registrada a situação "Reprovado".

7.5.6 Revisão das avaliações

Os alunos poderão recorrer aos Departamentos Didáticos para solicitar a revisão da nota atribuída em uma avaliação, no prazo de três dias úteis, contados da divulgação do aproveitamento escolar da referida avaliação. Os procedimentos para revisão de nota quando se tratar de avaliação de disciplina teórica são:

- a) O Chefe do Departamento deverá nomear uma Banca, composta de três docentes, excluindo o professor ministrante da disciplina, no prazo de três dias úteis do recebimento do pedido.
- b) A Banca Revisora deverá ter em mãos, na data da convocação, o gabarito elaborado pelo professor da disciplina e a avaliação realizada pelo aluno.

Quando se tratar de avaliação prática, os procedimentos para revisão de nota são:

- a) O Chefe do Departamento deverá nomear uma banca, composta de três docentes, excluindo o professor da disciplina, no prazo máximo de três dias úteis do recebimento do pedido.
- b) A banca deverá elaborar, aplicar e avaliar o novo instrumento de avaliação final, de acordo com as peculiaridades inerentes a cada disciplina.
- c) A Banca Revisora deverá divulgar o resultado em, no máximo, dois dias úteis após a realização do evento.

7.5.7 Recuperação de avaliações

Os alunos que, por motivos devidamente justificados, não comparecerem às atividades escolares sujeitas à avaliação, poderão requerer junto ao Departamento da disciplina, num prazo máximo de dois dias desde sua realização, a oportunidade de realizá-las em outra data. A autorização para a realização da avaliação em outra data ficará a critério do Chefe do Departamento.

7.6 Acompanhamento do Rendimento dos Alunos

Os alunos de graduação devem ser acompanhados no seu desempenho. Caso seja constatada uma situação que indique dificuldade de cumprimento do tempo médio de integralização curricular, o colegiado deve construir propostas de acompanhamento de estudos, elaboração de planos de estudo, a fim de evitar o desligamento de alunos. Cabe ao Colegiado do Curso acompanhar a situação do aluno que se encontre com mais de dois períodos defasados do fluxograma curricular do curso e opinar sobre o desligamento de alunos em situação crítica. Cabe à Secretaria do Curso auxiliar no processo de acompanhamento dos discentes, realizando inclusive, verificações periódicas da integralização curricular de cada aluno.

7.7 Histórico Escolar

É o documento que registra todos os dados relativos à vida acadêmica do aluno, além de seus dados pessoais.

Há dois tipos de histórico acadêmico: o parcial e o final. O histórico parcial é emitido semestralmente para os alunos regulares, e registra, entre outras informações, as disciplinas concluídas ou não nos semestres anteriores. O aluno tem acesso ao seu histórico parcial via Portal do Aluno.

O histórico final é emitido pelo DERCA para os alunos que concluíram o curso superior, e registra, entre outras informações, todas as disciplinas concluídas com aproveitamento e a data de colação de grau do aluno.

Caso seja verificado algum erro nas informações pessoais registradas no histórico escolar, o aluno deverá solicitar a imediata correção junto ao DERCA.

Em se tratando de retificação de informações acadêmicas, o aluno deve solicitar ao professor responsável pela disciplina a correção da situação, para que seja expedido pelo Departamento ao qual está vinculada a disciplina um memorando de retificação acadêmica dirigido ao DERCA.

7.8 REGIME DE EXERCÍCIOS DOMICILIARES (Amparo Legal ao Estudante)

É a previsão legal que garante ao estudante a realização de exercícios domiciliares desde que comprovada, por laudo médico, a condição de doença ou o estado de gestação.

Aplica-se a alunos portadores de afecções congênitas ou adquiridas, doenças infecto-contagiosas, traumatismos ou outras condições mórbidas, determinando distúrbios agudos ou agudizados, caracterizados por incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais necessárias para o prosseguimento da atividade escolar em novos moldes (Decreto Lei N. 1.044/69).

Este amparo também se aplica à Aluna Gestante, que será assistida pelo regime de exercícios domiciliares instituídos pelo Decreto-Lei N. 1.044/69, a partir do oitavo mês de gestação e durante três meses (LEI 6.202/75).

A aluna nessa condição (ou seu procurador) deve comparecer à Divisão de Arquivo Geral, em qualquer época do ano e no início do afastamento das atividades, para dar entrada em processo de solicitação de exercícios domiciliares, anexando a seguinte documentação:

- a) Cópia do documento de identidade;
- b) Cópia do Horário Individual;
- c) Laudo Médico (atestando o mês de gestação em que se encontra).

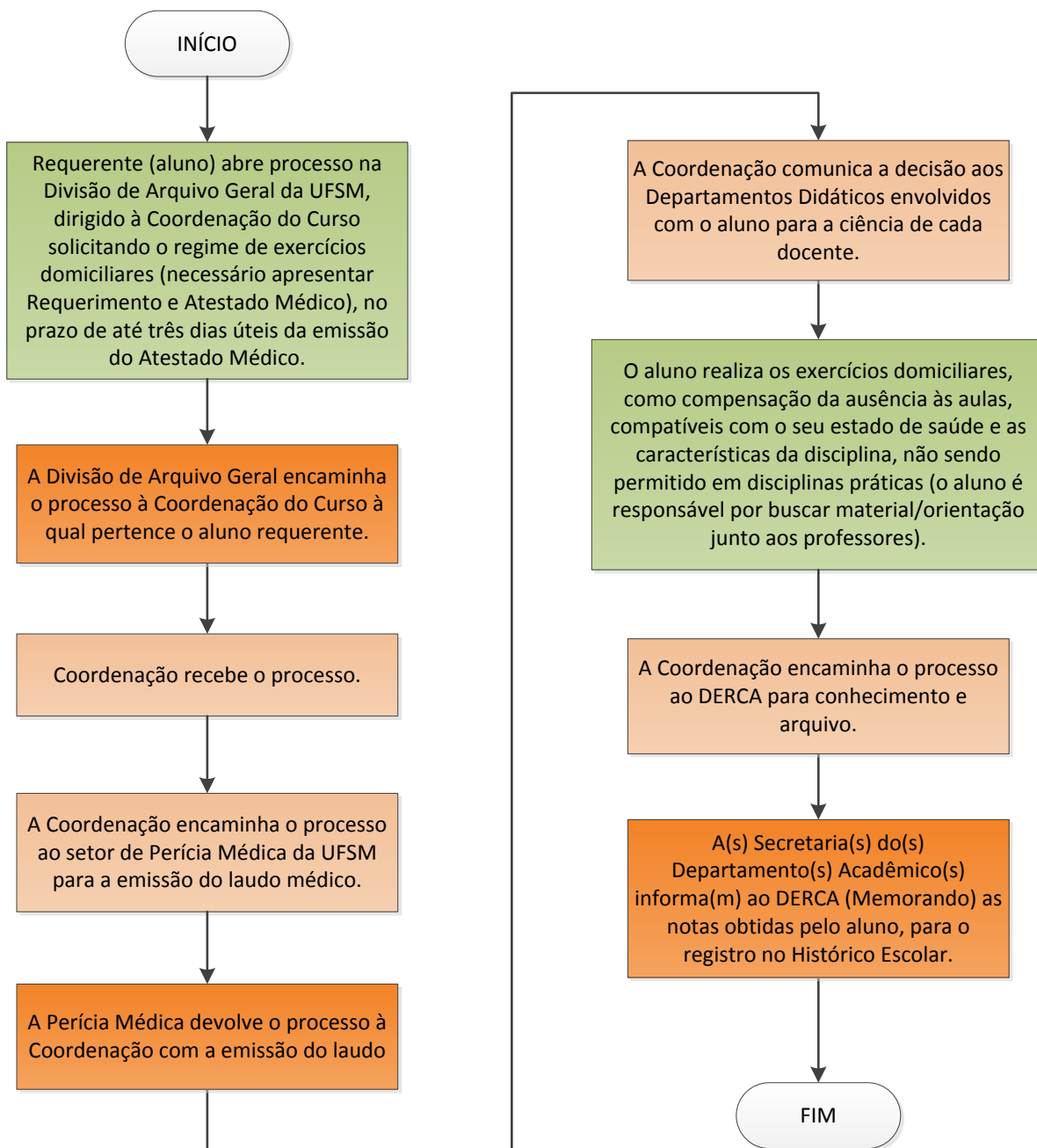
A Divisão de Arquivo Geral encaminha o processo ao Curso que confere a documentação e envia para o Setor de Perícia Médica. O processo retorna ao curso com o parecer da Perícia Médica e deve ser repassado aos Departamentos envolvidos para ciência dos professores responsáveis pelas disciplinas objeto de matrícula da aluna, para ciência do deferimento da solicitação de amparo legal.

O início e o término do afastamento serão determinados por atestado médico, ficando assegurado, em qualquer caso, o direito à prestação de exames finais, desde que se verifiquem as condições intelectuais e emocionais necessárias para tal. Em casos excepcionais, comprovado com Atestado Médico, o período de repouso poderá ser aumentado em ambos os casos.

Considerando que os professores devem prescrever trabalhos domiciliares, cabe ao Departamento fornecer ao aluno os contatos dos docentes, quando assim solicitado.

As moléstias de cunho psicológico não estão respaldadas por legislação, portanto não garantem o abono de faltas nem o direito a tarefas domiciliares.

REGIME DE EXERCÍCIOS DOMICILIARES



NOTA: Conforme Decreto Lei N. 1.044/1969, Lei N. 6.202/1975 e Guia do Estudante da UFSM.

8 CANCELAMENTO DE MATRÍCULA NO CURSO

Ato por meio do qual o aluno perde o vínculo com a UFSM. O Cancelamento de Matrícula no Curso pode ocorrer de duas formas:

8.1 Por Iniciativa Própria

Ocorre quando o aluno solicita cancelamento, mediante requerimento, à Coordenação do Curso. O retorno dependerá de pedido de reingresso, na dependência da existência de vaga, através de edital de Ingresso/Reingresso. O cancelamento não será considerado se o aluno já se encontrar em processo de jubramento.

8.2 Por Iniciativa da Instituição

8.2.1 Por decurso de prazo

Ocorre nos casos em que o aluno não lograr a integralização do currículo de seu Curso dentro do prazo máximo prescrito pela legislação específica (Resolução 009/98/UFSM). O processo de cancelamento de matrícula e vínculo está regulamentado pela Resolução N.009/98, do CEPE/UFSM, quanto à competência e procedimentos. Os alunos, ao ingressarem nos Cursos de Graduação, devem ser cientificados, pelo Coordenador, dos prazos de integralização através do Termo de Notificação.

Serão excluídos da contagem do tempo de integralização curricular os períodos com Trancamento Total de matrícula, amparados em lei e respeitados os prazos necessários às naturais adaptações curriculares após a implantação de novo currículo.

O aluno que perder o vínculo com a UFSM por decurso de prazo só poderá retornar ao Curso mediante classificação em novo Concurso Vestibular.

8.2.2 Em cumprimento à Lei N. 12.089 de 11 de novembro de 2009

Não permite que uma mesma pessoa ocupe duas (2) vagas simultaneamente em instituições públicas de ensino superior.

8.2.3 Por abandono

Sempre que a matrícula não for renovada semestralmente pelo aluno via WEB. O retorno, neste caso, dependerá de pedido de reingresso, na dependência de vaga no Curso, publicada em edital de Ingresso/Reingresso.

8.2.4 Por exclusão

Este cancelamento de matrícula caracteriza-se pelo desligamento através de sanção disciplinar. Neste caso, não há possibilidade, para o aluno, de retorno à UFSM.

O processo de cancelamento de aluno é feito através de ação conjunta entre a Coordenação e o Colegiado de Curso, cabendo à Coordenação a ampla divulgação do relatório de alunos em situação de desligamento, disponibilizado no SIE.

Os colegiados devem afixar, em mural, cópias da Resolução que rege o processo de cancelamento e do relatório de alunos em situação de desligamento, convocando-os a comparecer às Coordenações de Curso a fim de se manifestarem acerca de sua situação acadêmica (estabelecendo prazo para tal).

Concluída essa etapa, em reunião, o Colegiado de Curso deve analisar e deliberar sobre a situação de todos os alunos constantes do relatório de desligamento, dentro do prazo limite estabelecido em calendário específico, independentemente de o interessado ter comparecido à Coordenação ou se manifestado ao Colegiado.

Quando o Colegiado de Curso entende que o aluno tem condições de concluir o curso em tempo hábil, deve tomar providências do sentido de elaborar e submeter o aluno a Plano de Estudos, exceto em caso de situação de sanção disciplinar que caracterize a expulsão.

Os processos são analisados pelo Colegiado de Curso e, nos casos em que for aprovado o cancelamento, o aluno é informado oficialmente pela Coordenação do Curso, via correspondência AR, a fim de tomar ciência de sua situação e do prazo para apresentação de recurso, fixado em 15 dias.

Finalizando, a Coordenação informa ao DERCA o cancelamento para as providências de inativação no SIE dos alunos desligados.

9 APROVEITAMENTO DE DISCIPLINAS

A Resolução nº 011/2003 – CEPE/UFSM, de 03 de julho de 2003, regulamenta o aproveitamento de estudos para fins de concessão de crédito em curso de graduação. O aproveitamento de estudos é o reconhecimento do valor formativo equivalente a disciplinas do currículo da UFSM, cursadas com aproveitamento em Instituições de Ensino Superior (IES), devidamente reconhecidas no país ou no exterior.

O aproveitamento obedecerá à equivalência de conteúdos programáticos e carga horária, devidamente comprovados, aos correspondentes conteúdos oferecidos pela UFSM, para dispensa de conteúdos da parte fixa e/ou flexível dos Projetos Pedagógicos, excetuando-se as atividades complementares de graduação.

Autodidatas interessados na obtenção de aproveitamento de estudos, que apresentarem conhecimentos adquiridos por prática sistemática, a exemplo de proficiência em línguas – informática e/ou outros conteúdos, poderão solicitar avaliação específica, aplicada por Banca Examinadora especialmente designada para esse fim, de acordo com o disposto no art. 47, § 2º, da Lei de Diretrizes e Bases. As atividades realizadas devem ser compatíveis com os conteúdos correspondentes oferecidos pela UFSM na área do curso objeto do aproveitamento. O departamento no qual estiver(em) lotada(s) a(s) disciplina(s) será responsável pela composição da banca examinadora mediante requerimento do interessado. A decisão avaliativa da banca, atestando o aproveitamento de estudos, será encaminhada pelo departamento à PROGRAD, para o registro no histórico escolar do aluno.

O aproveitamento de estudos realizados em instituições estrangeiras dependerá da comprovação do nível superior do curso e de sua inserção em sistema de ensino formal e regular.

A solicitação de aproveitamento de disciplinas será feita na coordenação do curso de graduação pretendido, para a análise e deliberação do seu respectivo colegiado. Cabe à Coordenação orientar o aluno a requerer aproveitamento de estudos ao Colegiado (formulário próprio), anexando a seguinte documentação:

- a) Cópia do histórico escolar do Ensino Superior;
- b) Programa das disciplinas cursadas e
- c) Estrutura curricular do curso de origem.

Cabe ao Colegiado a decisão sobre o reconhecimento das matérias, visando as suas dispensas. Cada Colegiado de Curso pode estabelecer critérios complementares para aproveitamento de disciplinas. Poderá ser inclusive, admitido o aproveitamento de disciplina cursada em nível de pós-graduação. Após parecer final, o Coordenador encaminha o processo para o DERCA para o registro dos aproveitamentos de estudos concedidos e arquivamento do processo na pasta do aluno.

9.1. Adaptação de Estudos

Estão sujeitos à adaptação todos os alunos que pretendam se beneficiar de aproveitamento de estudos. Entende-se por adaptação o conjunto de atividades a serem executadas pelo aluno, com objetivo de permitir, dentro dos planos e padrões de ensino da UFSM, a continuidade de estudos iniciados em outra IES, a critério da unidade de ensino responsável pela disciplina. Dispensar-se-á adaptação na disciplina que, concluída com aprovação em outra IES, tiver, em conteúdo e duração, desenvolvimento idêntico, similar ou superior ao da disciplina correspondente na UFSM.

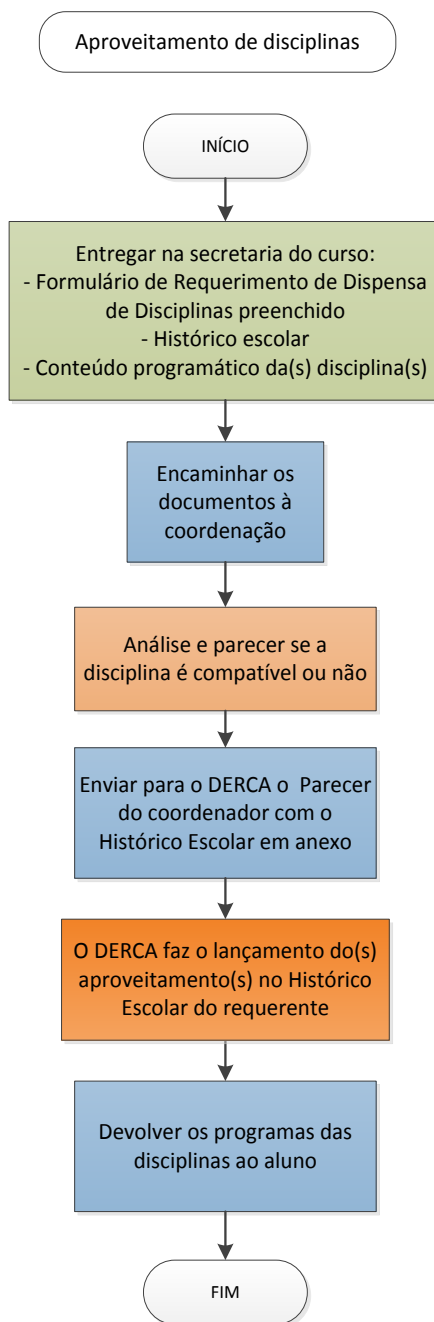
Caberá à unidade de ensino responsável pela disciplina a elaboração dos planos individuais de adaptação quando o conteúdo concluído na IES de origem for inferior ao conteúdo da disciplina correspondente na UFSM, e a carga horária, igual ou superior; ou quando a carga horária concluída na IES de origem for inferior à carga horária da disciplina correspondente na UFSM, e o conteúdo, igual ou superior.

Os planos individuais de adaptação consistirão em Estudos Complementares ou Exames Especiais, respectivamente. Elaborado o plano de adaptação em que conste exigência de Estudos Complementares ou Exame Especial, o aluno, concordando formalmente em realizar a adaptação, cumprirá o plano individual de adaptação, obrigatoriamente, no prazo de dois períodos letivos após o requerimento. A não-realização da adaptação neste prazo, ou a reprovação nas atividades do plano individual de adaptação, sujeitará o aluno à obrigatoriedade de cursar integralmente a disciplina objeto do aproveitamento de estudos. Consignar-se-ão como créditos concedidos (CC) a disciplina objeto de adaptação de estudos por Estudos Complementares ou Exame Especial realizados com aproveitamento.

O aluno transferido de instituição estrangeira deverá apresentar os documentos traduzidos para a língua portuguesa, por tradutor público juramentado, devidamente

autenticados em repartição consular brasileira no país que os expediu, sendo dispensada a tradução da documentação expedida em língua espanhola.

O parecer da unidade de ensino deverá ser conclusivo acerca da admissão ou denegação do aproveitamento de estudos e, caso se decida por admiti-lo, disporá sobre a exigência ou dispensa de adaptação, incluindo, se for o caso, o respectivo plano.



10 APROVEITAMENTO DE ACG's

A Resolução N.º 022/1999-CEP/UFSM estabelece normas para registro das Atividades Complementares de Graduação (ACG), como parte flexível dos currículos dos cursos de graduação.

Entende-se como Atividade Complementar de Graduação toda e qualquer atividade pertinente e útil para a formação humana e profissional do acadêmico, aceita para compor o plano de estudos de um Curso.

São consideradas Atividades Complementares de Graduação: participação em eventos; atuação em núcleos temáticos; atividades de extensão; Estágios Extracurriculares; atividades de iniciação científica e de pesquisa; publicação de trabalhos; participação em órgãos colegiados; monitoria e outras atividades a critério do Colegiado do Curso.

Cabe ao Colegiado do Curso determinar os limites máximos de carga horária atribuídos para cada modalidade ou conjunto de modalidades que compõem o quadro de Atividades Complementares. O Coordenador do Curso informará ao DERCA, as modalidades de Atividades Complementares e os respectivos limites de carga horária, definidos pelo Colegiado, para fins de registro. A carga horária cumprida pelo aluno, que exceder os limites estabelecidos pelo Colegiado, poderá ser registrada como atividade extracurricular.

A documentação que comprova a realização das Atividades Complementares de Graduação é de responsabilidade do aluno e deve ser apresentada anexa ao Requerimento de Aproveitamento de ACG's na Secretaria do Curso. As Atividades Complementares de Graduação não poderão ser aproveitadas para dispensa de disciplinas integrantes da parte fixa ou flexível do currículo.

Os Cursos cujos currículos não exijam o cumprimento de Atividades Complementares para a integralização curricular podem fazer uso das mesmas, como Atividades Extracurriculares.

APROVEITAMENTO DE ATIVIDADES COMPLEMENTARES DE GRADUAÇÃO (ACG'S)



Nota: o aluno deve ter, no mínimo, 180 horas de ACG's

11 REVALIDAÇÃO DE DIPLOMA

A Resolução N. 011/2010 – CEPE/UFMSM estabelece normas na UFMSM para revalidação de diplomas de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior.

É o processo que objetiva declarar correspondência entre os diplomas expedidos no País e os diplomas de cursos de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de

ensino superior, entendida a equivalência em sentido amplo, de modo a abranger áreas congêneres, similares ou afins, aos currículos, títulos e habilitações oferecidos no Brasil. Esse processo é de direito dos brasileiros e estrangeiros residentes no País que tenham concluído cursos de graduação no exterior.

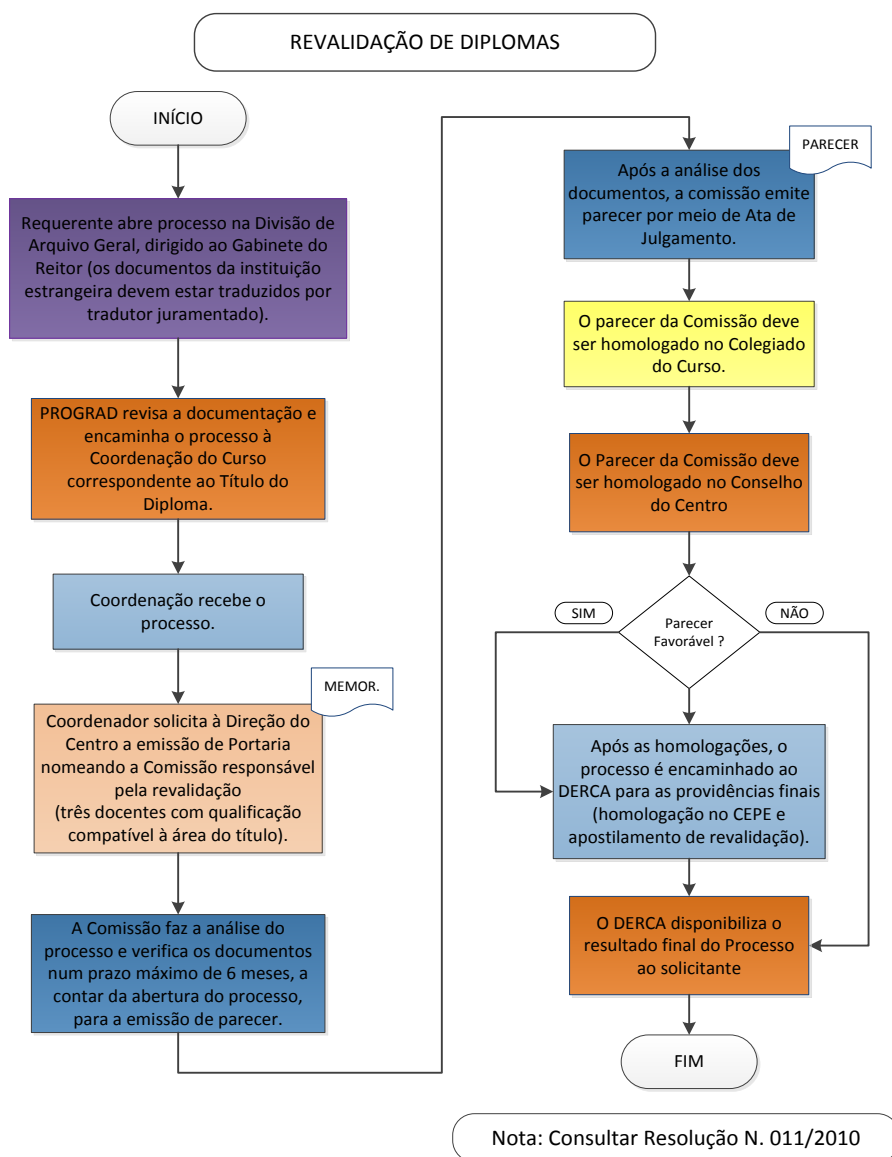
A solicitação deverá ser formalizada no Protocolo da UFSM e encaminhada ao DERCA, conforme período previsto em Calendário Acadêmico com a apresentação dos seguintes documentos: o Diploma de Graduação (necessário à apresentação do original do certificado ou do diploma a ser revalidado); o Histórico Escolar, com a descrição das disciplinas cursadas contendo, conceitos ou notas, créditos ou carga horária; o Programa ou conteúdo programático das disciplinas cursadas; e o Comprovante de conclusão do Ensino Médio.

A documentação expedida em território estrangeiro deverá ser apresentada de forma inviolada, contendo autenticidade do Consulado Brasileiro no país de origem. Todos os documentos escritos em idioma estrangeiro deverão ser traduzidos por Tradutor Público Juramentado. A tradução deverá constar das folhas imediatamente seguintes ao documento traduzido.

O recebimento da documentação fica condicionado à regularização do reconhecimento do curso junto ao Conselho Nacional de Educação.

Outros documentos deverão ser anexados ao processo, tais como: Carteira de Identidade (para interessados de nacionalidade brasileira); Certidão de Nascimento ou de Casamento; Passaporte; Certificado Militar (para interessados de nacionalidade brasileira); Visto de Residência Permanente ou Temporária no Brasil (para estrangeiros); e o comprovante da taxa de pagamento.

O julgamento de equivalência em sentido amplo, que abrange áreas congêneres, similares ou afins dos estudos será efetuado por Comissão indicada pelo Colegiado do Curso correspondente e designada pela direção do Centro, constituída de professores da UFSM, que tenham qualificação compatível com a área de conhecimento e com o nível do título a ser revalidado. A Comissão poderá aceitar ou recusar diretamente a revalidação, exigir cursos complementares ou submeter o candidato a exames e provas. Poderá, também, solicitar informações ou documentação complementar que, a seu critério, forem consideradas necessárias.



12 ESTÁGIO (Obrigatório e Não Obrigatório)

A Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 e a Resolução N. 025/2010 - CEPE/UFSM, de 6 de setembro de 2010, que regulamentam a concessão de estágios supervisionados obrigatórios e não obrigatórios, representam uma evolução na política pública de emprego para jovens no Brasil, ao reconhecer o estágio como um vínculo educativo-profissionalizante, supervisionado e desenvolvido como parte do projeto pedagógico e do itinerário formativo do estudante.

A publicação da nova Lei de Estágio (em substituição à Lei nº. 6.494, de 7 de dezembro de 1977) provocou mudanças substanciais no papel da Universidade, das empresas e das integradoras (empresas intermediárias na contratação de estagiários).

Esta Lei veio contribuir para a melhoria da formação dos estudantes, evitando que sejam utilizados como mão de obra de baixo custo, assegurando ao aluno direito no exercício da cidadania e da democracia no ambiente de trabalho.

O Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de estudantes em instituições de educação superior. É o componente acadêmico determinante da formação profissional e da cidadania dos estudantes universitários.

O Estágio Supervisionado faz parte do projeto político-pedagógico de cada curso, sendo atividade de responsabilidade da Instituição de Ensino, à qual compete a decisão sobre a matéria. Pode ser obrigatório, oferecido como disciplina para integralização dos créditos necessários para obtenção do diploma; ou não-obrigatório, envolvendo um Termo de Compromisso entre o aluno, a instituição de trabalho e a instituição de ensino. Além disso, pode assumir características de ensino, pesquisa e extensão, integrando estas funções à Universidade.

Cabe ao curso zelar para que o estágio represente autêntica atividade pedagógica integrada, e não forma oblíqua de contratação de mão-de-obra. O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza. O auxílio transporte, seguro saúde, recesso remunerado e bolsa são compulsórios nos casos de estágio não-obrigatório. Devem proporcionar o exercício da competência técnica e o compromisso profissional com a realidade do país e propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem, devendo ser planejado, executado, acompanhado e avaliado segundo os currículos, os programas e os calendários escolares, a fim de se constituir em instrumento de integração, em termos de treinamento prático, aperfeiçoamento técnico cultural, científico e de relacionamento humano.

Neste sentido, cabe aos colegiados de cursos de graduação na UFSM discutirem e deliberarem sobre o assunto, relacionando as seguintes questões que definirão os estágios não-obrigatórios em seu projeto político-pedagógico:

- 1º) O projeto pedagógico do curso admite estágio não-obrigatório?
- 2º) O estágio não-obrigatório contará créditos no histórico escolar do estudante?

3º) Qual o número máximo de créditos?

4º) Qual será a relação do número de créditos e carga horária do estágio?

5º) Há limite do número de horas semanais? (a lei permite um máximo de 30 horas semanais, exceto nos casos de estágio obrigatório em que o curso exige dos estudantes dedicação integral).

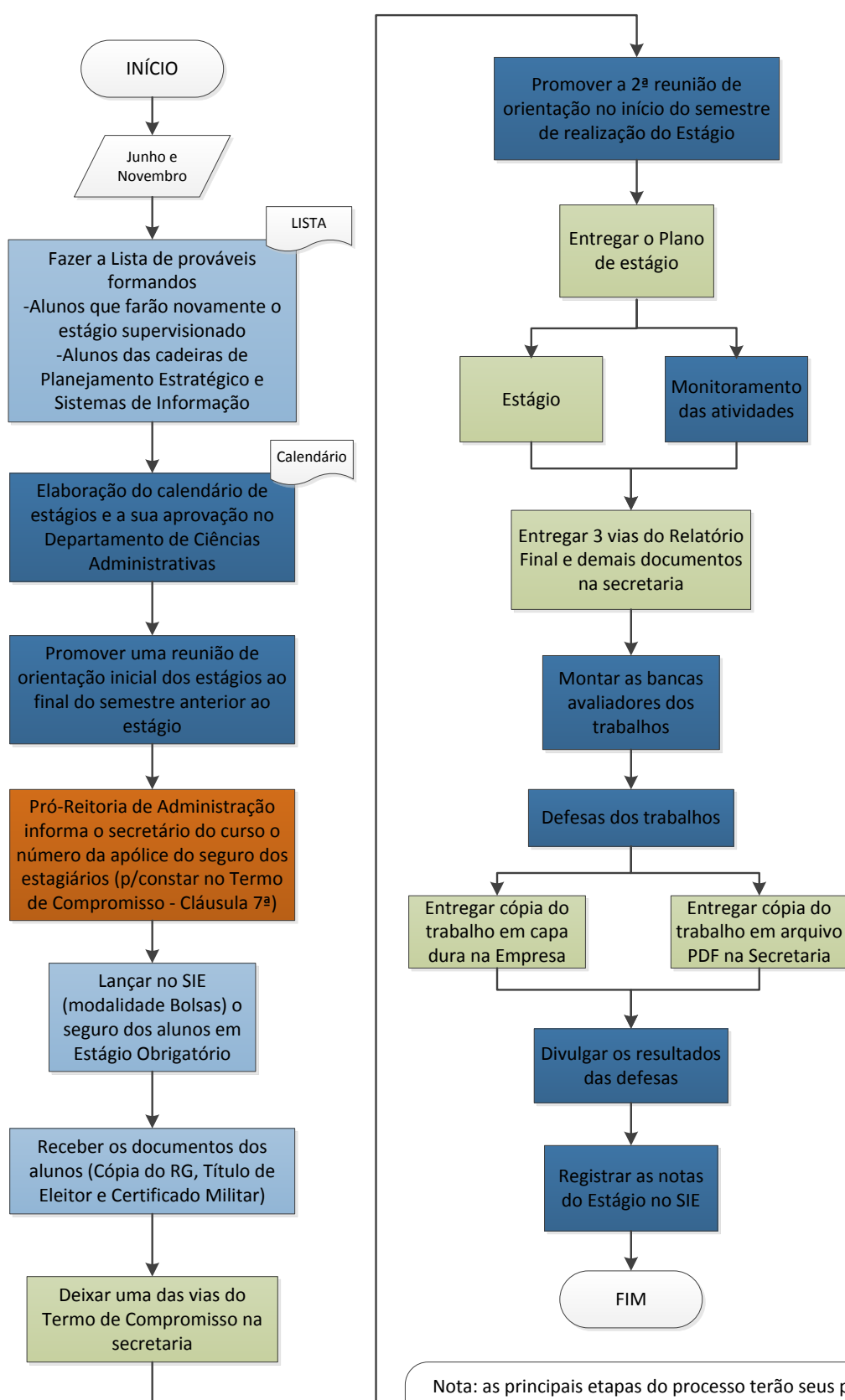
6º) A partir de que semestre e/ou número de créditos cursados será permitido ao estudante realizar estágio não-obrigatório? (se o curso entende que não há necessidade de se estabelecer limite, isto precisa ser explicitado).

7º) Em que áreas o estudante poderá estagiar, além daquelas específicas do curso?

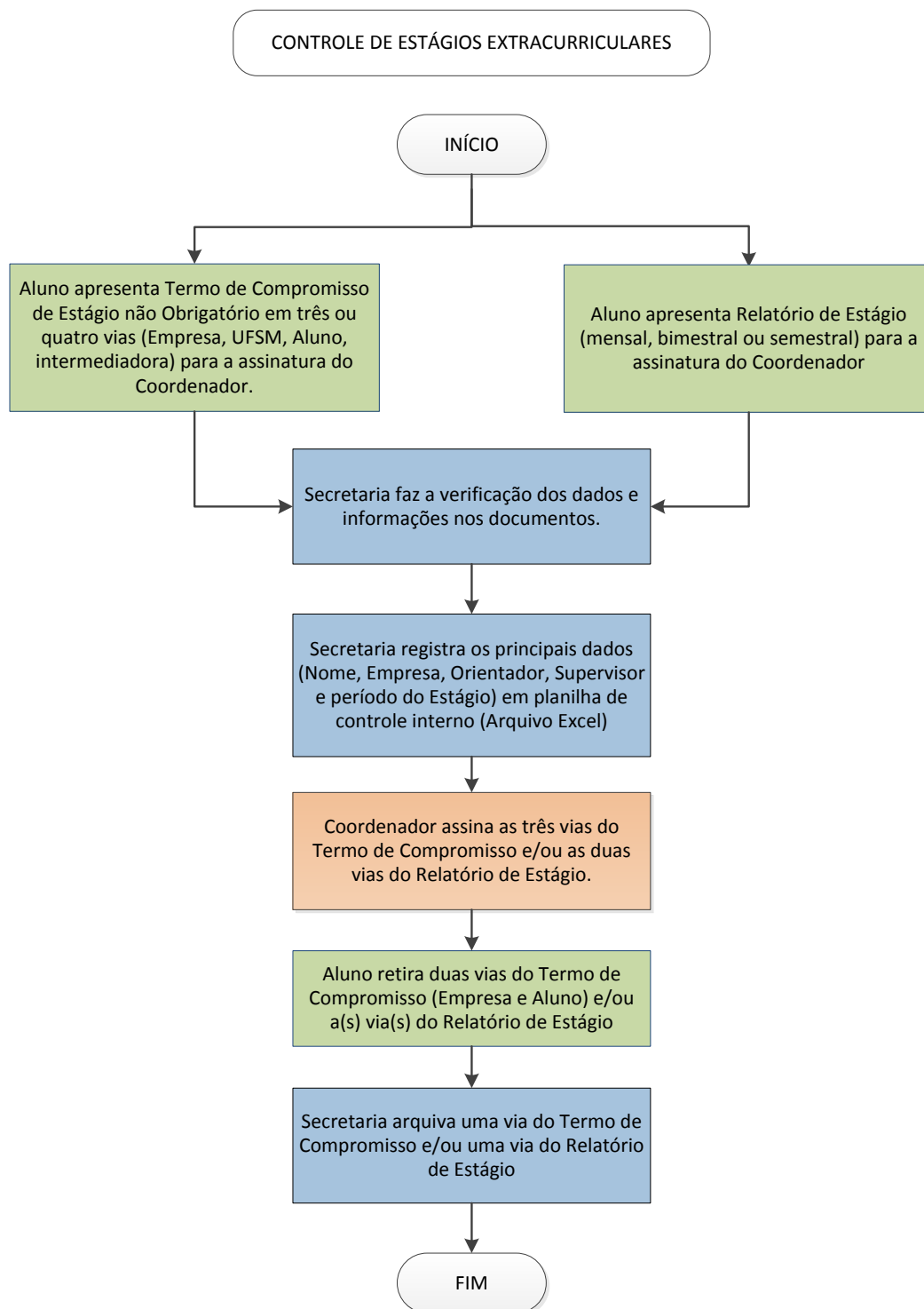
8º) Como o Curso tratará a questão do supervisor?

Além disso, há obrigatoriedade de se firmar convênio com a UFSM para constituição de campo de estágio, cuja responsabilidade cabe à PROPLAN. Este convênio é uma forma de interação da Universidade com a convenente (empresa), para a concessão de vagas para estágio. O convênio é celebrado pelo representante legal da UFSM (Reitor) e o representante legal da convenente.

ESTÁGIO SUPERVISIONADO



Nota: as principais etapas do processo terão seus prazos definidos no calendário de estágios de cada semestre



SUGESTÃO: Verificar Lei nº 11.788 de 25/09/2008.

13 INGRESSO/REINGRESSO

A Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE N.º 001/1999 regulamenta a admissão por Ingresso/Reingresso nos Cursos de Graduação da UFSM.

A admissão por Ingresso/Reingresso é a forma de ingresso de alunos regulares de outras Instituições de Ensino Superior – IES nacionais ou estrangeiras para a UFSM, mediante o processo seletivo, para prosseguimento de estudos no mesmo curso ou em curso equivalente, visando o preenchimento de vagas ociosas de graduação na UFSM.

As vagas de cada curso correspondem às vagas remanescentes do vestibular e àquelas oriundas de situações específicas, tais como, falecimento, transferência para outra IES, desistência, desligamento, subtraindo o número de transferências obrigatórias e demais ingressos ocorridos no período anterior ao da publicação do edital de abertura do processo seletivo.

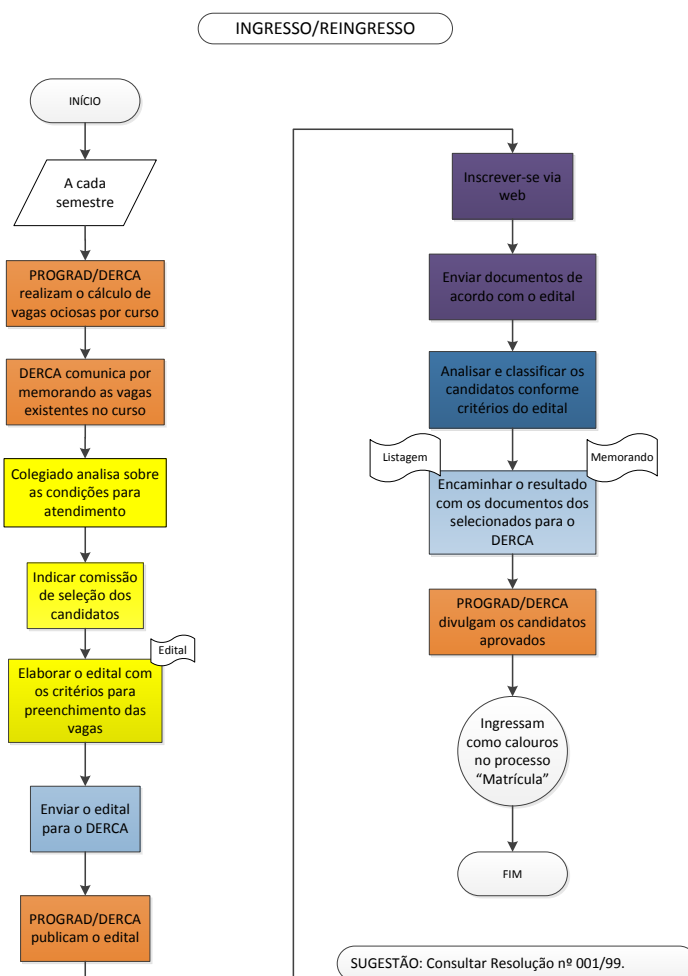
A estimativa semestral do número de vagas existentes nos Cursos de Graduação da UFSM, da competência do DERCA, será feita com base no Termo Médio Real de Integralização Curricular, considerando os formandos, no mínimo, dos últimos seis (06) semestres, na Resolução n.º 012 do Conselho Federal de Educação, de 02/07/84, no Parecer n.º 224 do Conselho Federal de Educação, de 10/04/84, e nos regulamentos específicos vigentes na UFSM. Para os cursos novos, ainda sem formandos, será com base no Termo Médio previsto na Grade Curricular.

Semestralmente, quinze dias antes da data estabelecida em calendário universitário para o início do período das inscrições para o Ingresso/Reingresso na UFSM, por meio do DERCA, será feita a publicação do edital contendo o número de vagas, os critérios de seleção, devidamente aprovados nos Colegiados de Curso, e a relação de documentos necessários. Esses editais regem o preenchimento de vagas nos cursos de graduação presenciais ou a distância da UFSM, nas seguintes modalidades, desde que previstas no trecho do Edital referente a cada Curso:

- a) **reingresso**: retorno de ex-aluno da UFSM para o Curso que abandonou;
- b) **transferência interna**: troca de Curso de aluno da UFSM, regularmente matriculado, para curso afim ou similar ao de origem (somente nos cursos que preveem essa possibilidade em seus editais);

- c) **reingresso com transferência interna:** retorno de ex-aluno da UFSM, que abandonou o curso e solicita reingresso em Curso afim ou similar da UFSM (somente nos cursos que preveem essa possibilidade em seus editais);
- d) **transferência externa:** transferência de aluno de outra Instituição de Ensino Superior pública ou privada, nacional ou estrangeira, regularmente matriculado ou com trancamento de matrícula, para curso idêntico, afim ou similar da UFSM;
- e) **portador de diploma:** candidatos graduados em Cursos da UFSM ou de outra Instituição de Ensino Superior pública ou privada (somente nos cursos que preveem essa possibilidade em seus editais).

O processo seletivo será realizado por Comissão designada pelo Colegiado do Curso e o ingresso dos selecionados ocorrerá no período letivo subsequente ao período em que foi realizada a seleção. O aproveitamento de estudos realizados na IES de origem será feito pela mesma Comissão ou pelo Coordenador até o final do primeiro período letivo regular cursado na UFSM.



14 TRANSFERÊNCIAS

14.1 Transferência Obrigatória

Define-se como transferência obrigatória aquela em que alunos de outras Instituições de Ensino Superior ingressam na UFSM, a qualquer tempo e, independentemente de vaga, concedida nos termos da lei a servidores públicos federais, civis ou militares, removidos *ex-officio* para a região de abrangência da UFSM.

A transferência obrigatória estará sujeita às adaptações curriculares necessárias, de acordo com a regulamentação da UFSM sobre o aproveitamento de estudos.

O servidor público federal, civil ou militar, ou seu dependente econômico, que for estudante universitário e viva em sua companhia, na data da remoção ou da transferência, poderá requerer, se removido ou transferido *ex-officio* para repartições ou unidades situadas na região de abrangência da UFSM, em qualquer época do ano, transferência obrigatória para a continuação do mesmo curso, desde que comprovar, por documento público, que foi removido ou transferido *ex-officio* e em caráter comprovadamente compulsório, com mudança de domicílio para a região de abrangência da UFSM e ter permanecido no domicílio de origem e vir a permanecer no de destino em caráter não-temporário por tempo superior a 6 (seis) meses.

Não se considerará obrigatória a transferência ou a remoção para assunção de cargo em comissão, ou de confiança, ou decorrente de aprovação em concurso público que resulte em mudança de domicílio.

Serão analisados, sem a exigência de que a IES de origem seja pública, os casos em que as solicitações de transferência obrigatória forem destinadas a cursos que, em Santa Maria, são oferecidos somente pela UFSM.

Entende-se como mesmo curso aquele que confira o mesmo grau de formação e tenha carga horária compatível com o curso pretendido na UFSM.

A deliberação sobre a aceitação do pedido de transferência de alunos originários de IES no exterior fica a critério da Câmara de Ensino de Graduação, com base em parecer

circunstanciado do Colegiado do Curso de Graduação correspondente, considerando o currículo do curso de origem e o grau de formação conferido.

O pedido de transferência obrigatória deverá ser feito em um prazo máximo de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias corridos, contados a partir da data em que o servidor assumiu o cargo na região de abrangência da UFSM.

O pedido de transferência obrigatória será recebido pelo DERCA e encaminhado à PROGRAD para análise e deliberação, que poderá enviar o processo ao Colegiado do Curso de Graduação correspondente para estabelecer a similaridade entre os cursos, se for o caso.

Se o pedido de transferência obrigatória for deferido após o primeiro dia de aula do período letivo em curso, será concedido ao candidato, independentemente de solicitação, trancamento total de matrícula.

14.2 Transferência para Outra IES

A transferência para outra Instituição de Ensino Superior (IES) ocorre por interesse do aluno, que faz a solicitação de vaga em instituição na qual deseja continuar seus estudos. A UFSM só expedirá a guia de transferência mediante declaração de vaga fornecida pelo estabelecimento que receberá o aluno. A Guia de Transferência será expedida pela DERCA, acompanhada dos documentos pessoais, apresentados pelo aluno no seu ingresso, e Histórico Escolar atualizado. A segunda via da guia de transferência ficará arquivada no DERCA.

15 COLAÇÃO DE GRAU (Formatura Solene ou de Gabinete)

A Colação de Grau realizada em Formatura Solene é a cerimônia pública, realizada sob a presidência do Reitor ou da Direção do Centro, por delegação do Reitor, que oficializa a conclusão de curso superior de graduação. A Formatura de Gabinete é uma cerimônia pública de caráter simples, realizada no âmbito da Coordenação de Curso, aos concluintes que não participarem da Formatura Solene.

É requisito básico para a colação de grau a integralização de todos os créditos do currículo pleno do curso pelo aluno, que compreende o cumprimento total da carga horária das disciplinas constantes no Projeto Pedagógico do curso; ter aprovado o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC); ter aprovado o Relatório de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório, se incluso no Projeto Pedagógico do Curso e registrado no histórico escolar a participação no ENADE.

O Coordenador deverá prestar atenção especial nas matrículas dos alunos concluintes, para garantir que os mesmos possam colar grau ao final do período. Para isso devem ser verificados os históricos dos mesmos para detectar alguma pendência antes mesmo da digitação da primeira etapa de matrícula. A Secretaria do Curso deve auxiliar o Coordenador nesta tarefa.

Compete à Coordenação fazer uma avaliação da situação dos prováveis formandos, verificando o cumprimento da integralização curricular. Se os alunos efetivamente estiverem aptos a colarem grau, deverá ser enviado por memorando ao DERCA, até a data limite estipulada no Calendário Acadêmico, uma Comunicação Interna com a listagem desses alunos, constando a data e o local da Formatura Solene.

Cabe ao Coordenador orientar os discentes nas providências para a colação de grau. Para que seja obtido êxito nessas ações os dados cadastrais dos alunos precisam ser atualizados semestralmente, além do acompanhamento da integralização curricular contínua realizado pela Secretaria, para evitar atrasos na conclusão do curso pelo discente.

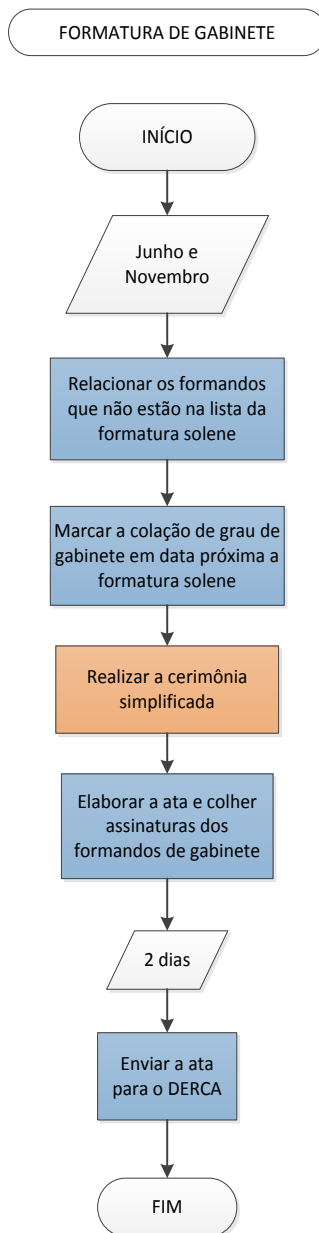
Antes da Colação de Grau, todos os formandos devem apresentar na Coordenação do Curso a documentação necessária para a confecção e registro de diploma:

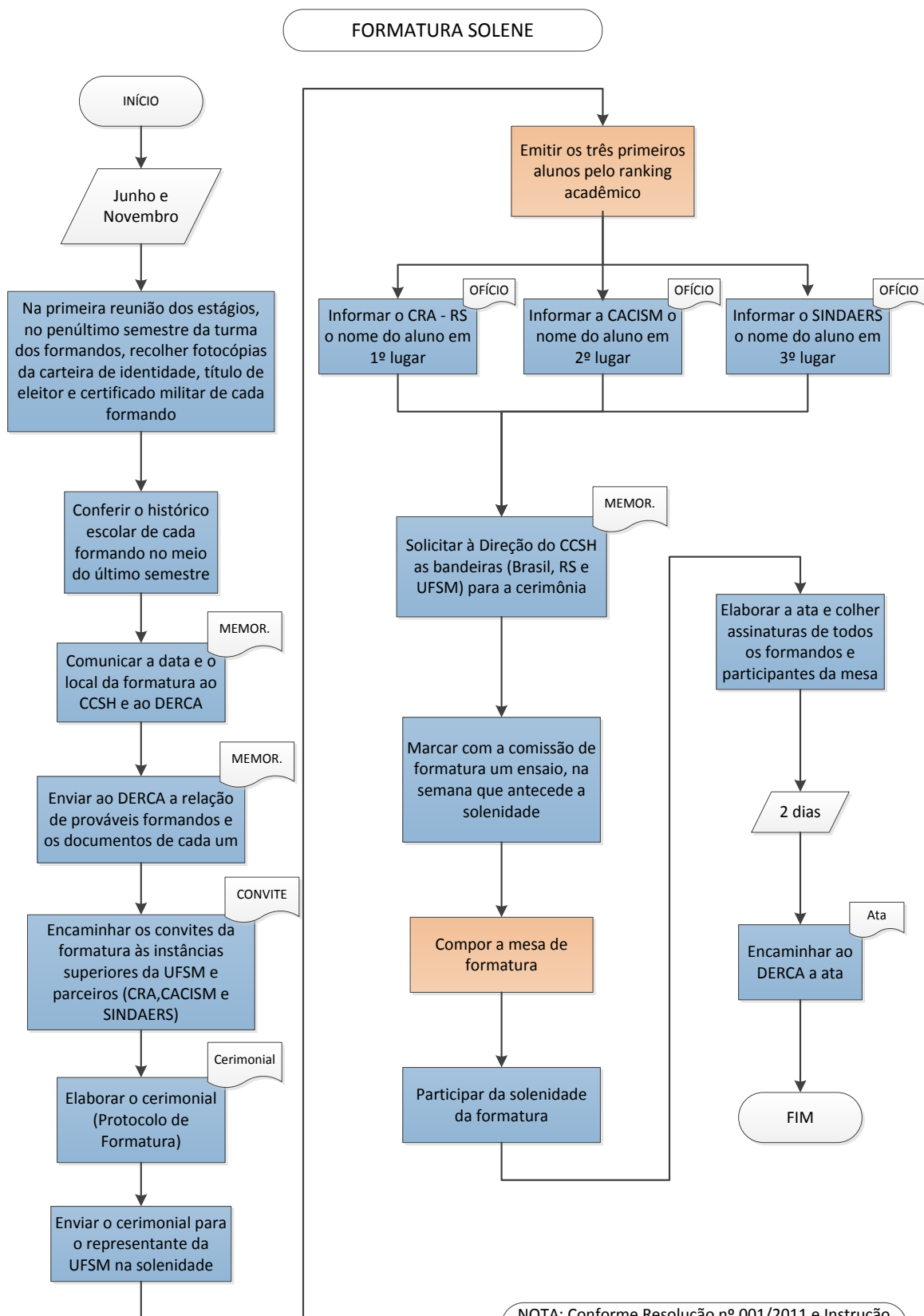
- Carteira de Identidade (cópia legível);
- Título de Eleitor (cópia legível);
- Certificado Militar (cópia legível).

A data de colação de grau deve ser definida conforme o período destinado para esse fim no Calendário Acadêmico e de comum acordo entre Comissão de Formatura e a Coordenação do Curso. É imprescindível a presença do Coordenador de Curso ou seu substituto legal na solenidade de Colação de Grau.

O formando que por qualquer motivo estiver impossibilitado de comparecer à cerimônia de colação de grau pode indicar um procurador para esse fim (procuração simples, de próprio punho).

Após a cerimônia de colação de grau, a Coordenação do Curso encaminha ao DERCA a ata da formatura, contendo as assinaturas dos formandos, para a expedição do Certificado de Conclusão e Diploma.





NOTA: Conforme Resolução nº 001/2011 e Instrução Normativa nº 01/2012-PROGRAD

16 MOBILIDADE ACADÊMICA

O Programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica tem por objetivo a relação de reciprocidade no que se refere à mobilidade de alunos de graduação e alcança somente aqueles regularmente matriculados em cursos de graduação de Instituições de Ensino Superior brasileiras conveniadas, que tenham integralizado todas as disciplinas previstas para o primeiro ano ou 1º e 2º semestres letivos do curso (na IES de origem), e possuam, no máximo, uma reprovação por período letivo (ano ou semestre). O aluno participante deste Convênio tem vínculo temporário com a IES receptora, dependendo, para isto, da disponibilidade de vaga e das possibilidades de matrícula na(s) disciplina(s) pretendida(s).

O tempo de duração do programa é de um ano letivo (dois semestres), consecutivos ou não, podendo, em caráter excepcional, haver prorrogação por mais um período letivo (um semestre), desde que acordado por ambas as instituições.

Este programa está regulamentado pelo Convênio ANDIFES: que entre si celebram as IFES visando ao Programa de Mobilidade Acadêmica e pela Resolução nº. 013/2003 – CEPE/UFSM, que regulamenta a implantação do Programa de Mobilidade Acadêmica no âmbito da UFSM.

16.1 Procedimentos:

a) Para aluno da UFSM que pretende ir para outra IES:

A solicitação de inserção no PMA deve ser encaminhada à PROGRAD, em prazo definido em calendário acadêmico, no semestre anterior à execução do programa, com os seguintes documentos:

- Formulário próprio de solicitação de participação no PMA (modelo PROGRAD);
- Grade curricular e programa(s) da(s) disciplina(s) a ser(em) cursada(s) na IES;
- Histórico escolar atualizado;

A PROGRAD recebe a solicitação de inserção apresentada pelo aluno interessado, em prazo estabelecido no calendário acadêmico, analisa previamente quanto ao atendimento dos requisitos estabelecidos no convênio, e encaminha para o Coordenador do Curso que deve se posicionar. Se favorável, o Coordenador apresenta:

- Declaração de liberação do aluno para participar do PMA;

- Tabela de equivalência de disciplina(s) a ser(em) cursada(s) na IES com as disciplina(s) do curso da UFSM;

O processo retorna à PROGRAD para o encaminhamento à IES receptora, para os procedimentos necessários à matrícula do aluno interessado.

Durante o período de mobilidade acadêmica, a PROGRAD mantém o vínculo do aluno no sistema de matrículas da UFSM, atualizando a cada período de matrícula a situação “MOB” na matrícula do aluno.

Ao término do período da mobilidade acadêmica o aluno se apresentará ao seu Coordenador para solicitar o aproveitamento das disciplinas cursadas na IES receptora, apresentando o Histórico e os Programas para o registro no seu Histórico Escolar na UFSM.

b) Para aluno de outra IES que pretende vir para a UFSM:

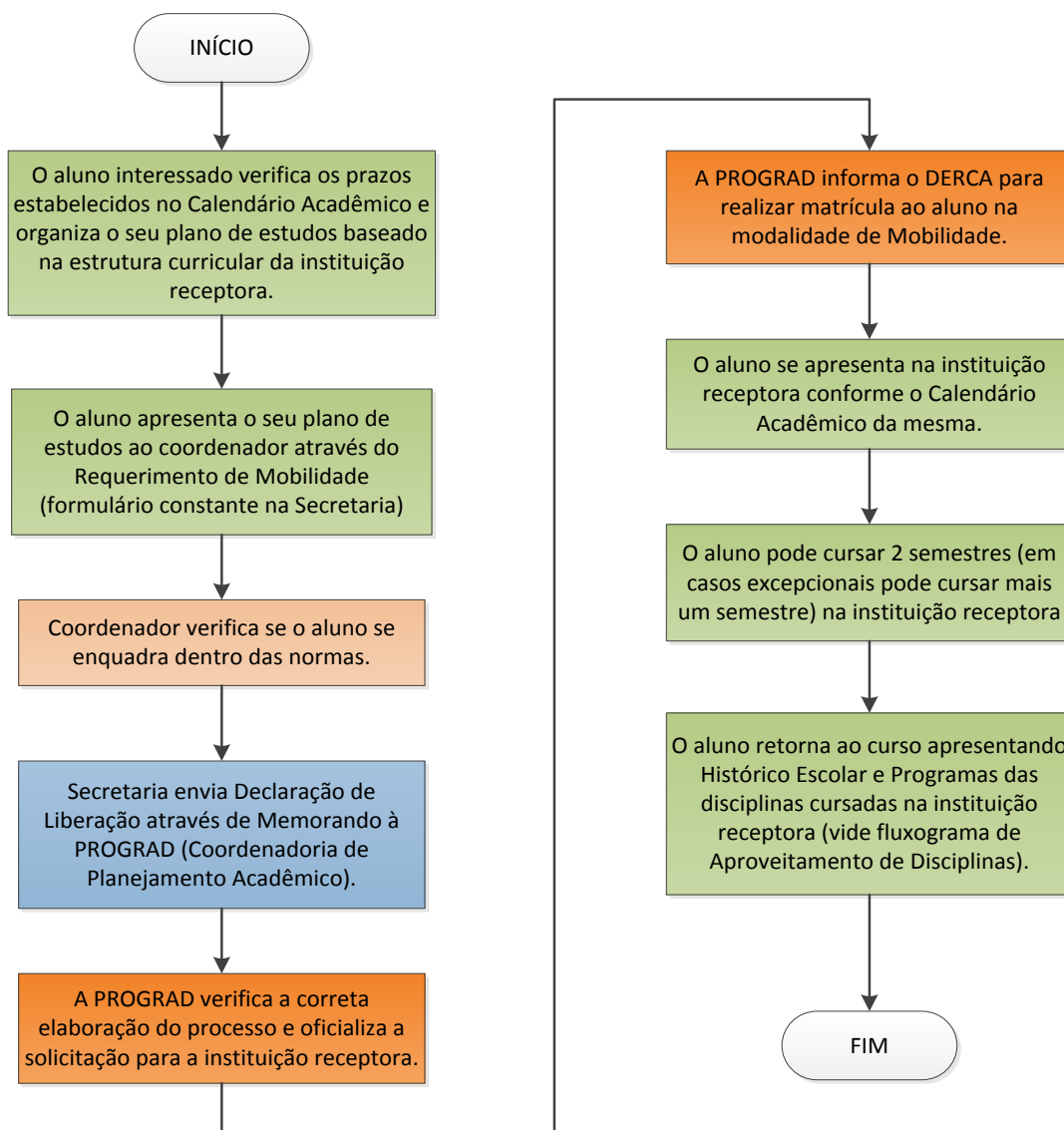
O requerimento de inserção no PMA da UFSM deve dar entrada na PROGRAD, em prazo definido pelo Calendário Acadêmico, no semestre anterior à execução do programa, instruído com os seguintes documentos:

- Atestado de vínculo com a instituição de origem – comprovante de matrícula;
- Histórico escolar atualizado;
- Declaração de liberação da Coordenação do Curso de origem, contendo indicação das disciplinas de interesse do aluno;

A PROGRAD recebe o requerimento de inserção apresentado pelo aluno interessado, em prazo estabelecido em calendário acadêmico, e encaminha à coordenação do Curso que deve analisar o processo e emitir parecer, com base na disponibilidade de vagas no Curso.

Após análise do Colegiado, se favorável, a PROGRAD informa a Instituição de origem da aceitação do aluno no PMA na UFSM e o prazo para a matrícula. No período estabelecido para matrícula, o aluno deve procurar a PROGRAD para informar as disciplinas/turmas de seu interesse (dentre aquelas autorizadas por sua instituição). A matrícula será efetivada pelo DERCA no período dos ajustes de matrícula.

EXECUÇÃO DE MOBILIDADE ACADÊMICA



NOTAS: 1. Conforme Resolução Nº 013/2003).

2. Este processo também se aplica a alunos de outras instituições conveniadas que optarem por buscar disciplinas neste curso.

17 INTERCÂMBIO

A matrícula de estrangeiros está normatizada pela Resolução N. 011/2004 – CEPE/UFSM, que fixa as normas sobre participação de alunos da UFSM em Programas de Intercâmbio Acadêmico. A matrícula dos alunos estrangeiros, em Convênio, somente será efetuada após autorização da Pró-Reitoria de Graduação.

Os alunos regulares de Graduação na UFSM poderão participar de programas de intercâmbio em nível nacional ou internacional, através de convênios assinados pela UFSM.

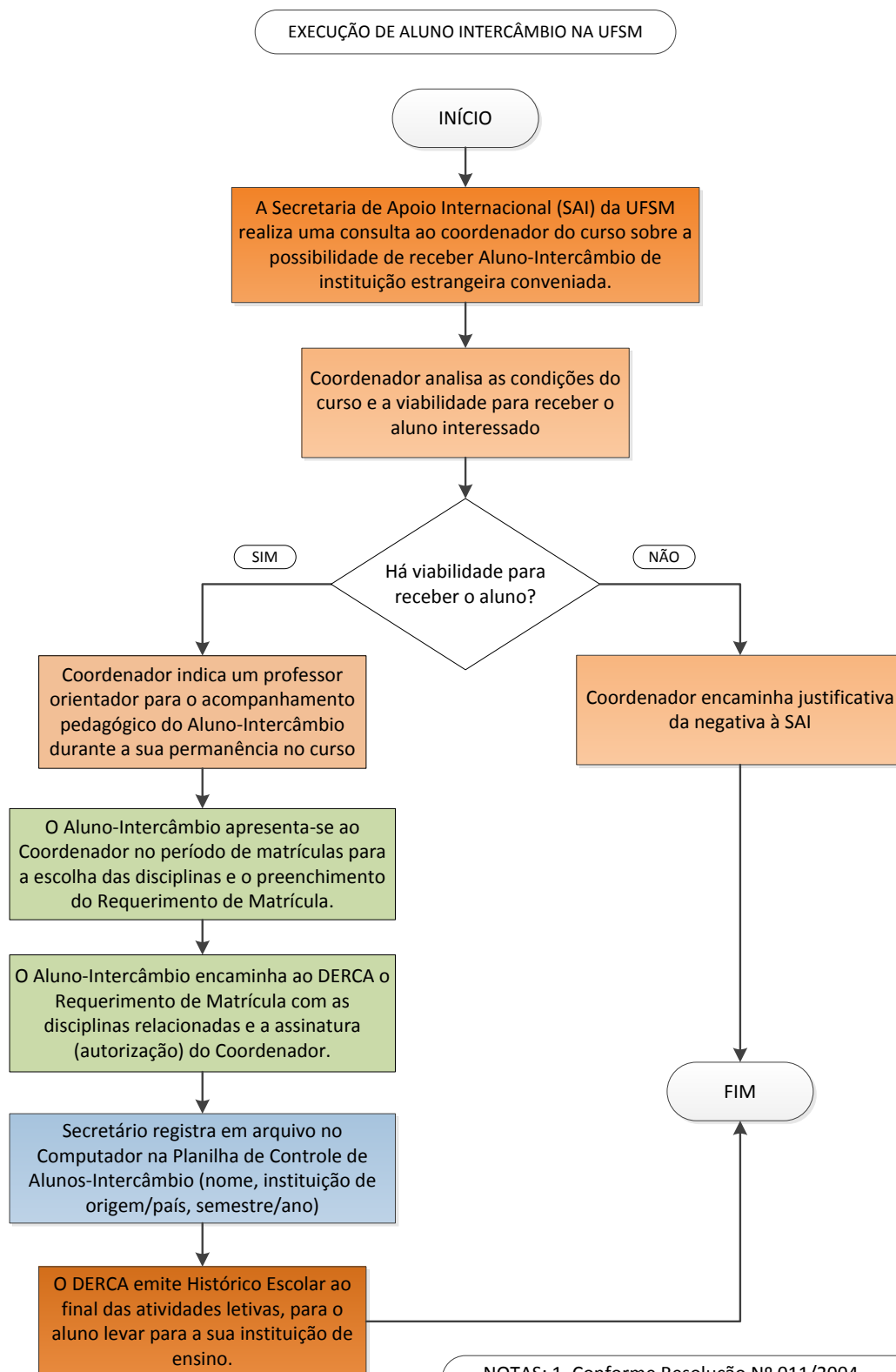
O período de participação do aluno em programa de intercâmbio deverá ser registrado na sua matrícula e no histórico escolar. As disciplinas cursadas na instituição receptora poderão ser aproveitadas no seu currículo da UFSM, desde que verificada a compatibilidade pelo Coordenador.

O aluno interessado em participar do programa de intercâmbio deverá dirigir-se à Secretaria de Assuntos Internacionais (SAI) da UFSM e se inscrever de acordo com seus respectivos editais e calendário acadêmico. Selecionado para o intercâmbio, o aluno da UFSM, ao ser registrado em outra IES, deverá seguir as normas acadêmicas da Instituição que o receber.

O aluno de outra IES, após seu registro na UFSM, obedecerá a legislação básica das normas acadêmicas para matrícula em disciplinas, acompanhamento acadêmico, trancamento de matrícula, formas de desligamento e demais normas internas à UFSM. O coordenador do curso na UFSM será sempre consultado para analisar os pedidos de matrícula de interessados de outras instituições.

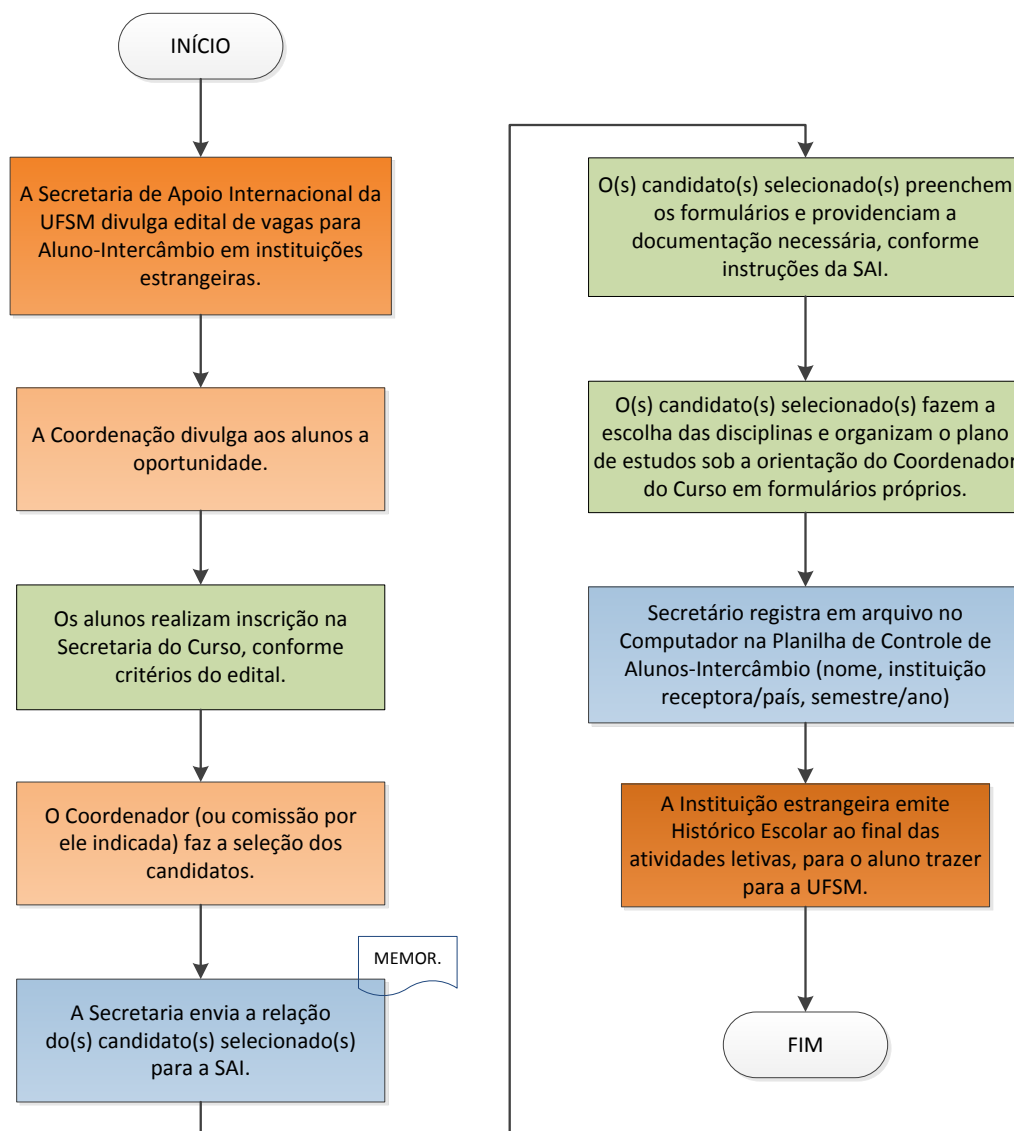
O DERCA entregará ao aluno ou enviará à sua instituição de origem, ao final do semestre em curso, o respectivo Histórico Escolar. O número máximo de disciplinas a serem aproveitadas será de 6 (seis) por semestre e a duração de cada programa de intercâmbio será de, no máximo, 02 (dois) semestres.

Cabe ao aluno solicitar aproveitamento de estudos relativos a atividades desenvolvidas durante o programa de intercâmbio e não incluídas no plano inicial. Só serão aproveitados os estudos concluídos com aprovação.



NOTAS: 1. Conforme Resolução Nº 011/2004.
 2. O Aluno-Intercâmbio pode permanecer na instituição por até dois semestres e cursar no máximo 6 disciplinas por semestre.

EXECUÇÃO DE ALUNO INTERCÂMBIO FORA DO PAÍS



NOTAS: 1. Conforme Resolução Nº 011/2004.
 2. O Aluno-Intercâmbio pode permanecer na instituição receptora por até dois semestres e cursar no máximo 6 disciplinas por semestre.

18 PROGRAMA DE ESTUDANTE CONVÊNIO DE GRADUAÇÃO (PEC-G)

O PEC-G é programa regulamentado por Protocolo celebrado entre o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Educação assinado em abril de 1998. É uma atividade de cooperação, cujo objetivo é a formação de recursos humanos a fim de possibilitar aos

cidadãos de países em desenvolvimento, com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais, realizarem estudos universitários em nível de graduação nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras participantes.

18.1 Procedimentos:

A Secretaria de Assuntos Internacionais (SAI) da UFSM encaminha ao Ministério da Educação (MEC), anualmente, o quantitativo de vagas oferecidas pela UFSM para cada um de seus cursos de graduação, devidamente aprovado pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão.

O MEC repassa esse quantitativo para o Ministério das Relações Exteriores que o informa às Embaixadas do Brasil nos países conveniados com o programa. Feita a seleção, o MEC dá ciência às IES da listagem nominal dos alunos previamente selecionados.

Na SAI/UFSM, o Estudante Convênio recebe informações e orientações acerca de procedimentos de matrícula, integralização curricular, documentos de imigração e aproveitamento acadêmico.

O estudante-convênio está sujeito a regras específicas estabelecidas pelo Protocolo em vigor.

19 PROGRAMA EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET)

Programa em parceria com o Ministério da Educação (MEC) que tem por objetivo oferecer aos alunos de graduação uma formação acadêmica de excelente nível, visando à formação de profissionais críticos e atuantes, além de estimular a pesquisa, a extensão e a melhoria do ensino de graduação.

A adesão ao PET se dá por meio de Edital e as propostas devem ser alinhadas ao Projeto Pedagógico da UFSM.

Compete à PROGRAD atuar como interlocutora entre os grupos PET's, a Administração Central e o MEC, encaminhando todo e qualquer assunto relacionado ao programa. Atualmente, a UFSM conta com os seguintes grupos PET:

19.1 Grupos PET/UFSM

- Agronomia (CCR);
- Agronomia (CESNORS/Frederico Westphalen);
- Ciências Biológicas (CCNE);
- Ciências da Computação (CT);
- Ciências Sociais Aplicadas (Comunicação Social-Produção Editorial, Meteorologia e História);
- Comunicação Social (CCSH);
- Educação Física Bacharelado (CEFD);
- Enfermagem (CCS);
- Enfermagem (CESNORS/Palmeira das Missões);
- Engenharia Elétrica (CT);
- Física (CCNE);
- Letras (CAL);
- Matemática (CCNE);
- Ñande Reko – “Nosso modo de ser Guarani” (CCSH)
- Odontologia (CCS);
- Sistemas de Informação (CT);
- Zootecnia (CCR).

19.2 Programa PET/Conexões de Saberes:

Programa sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Extensão, voltado a estudantes oriundos de comunidades populares e orientado também para os seguintes objetivos:

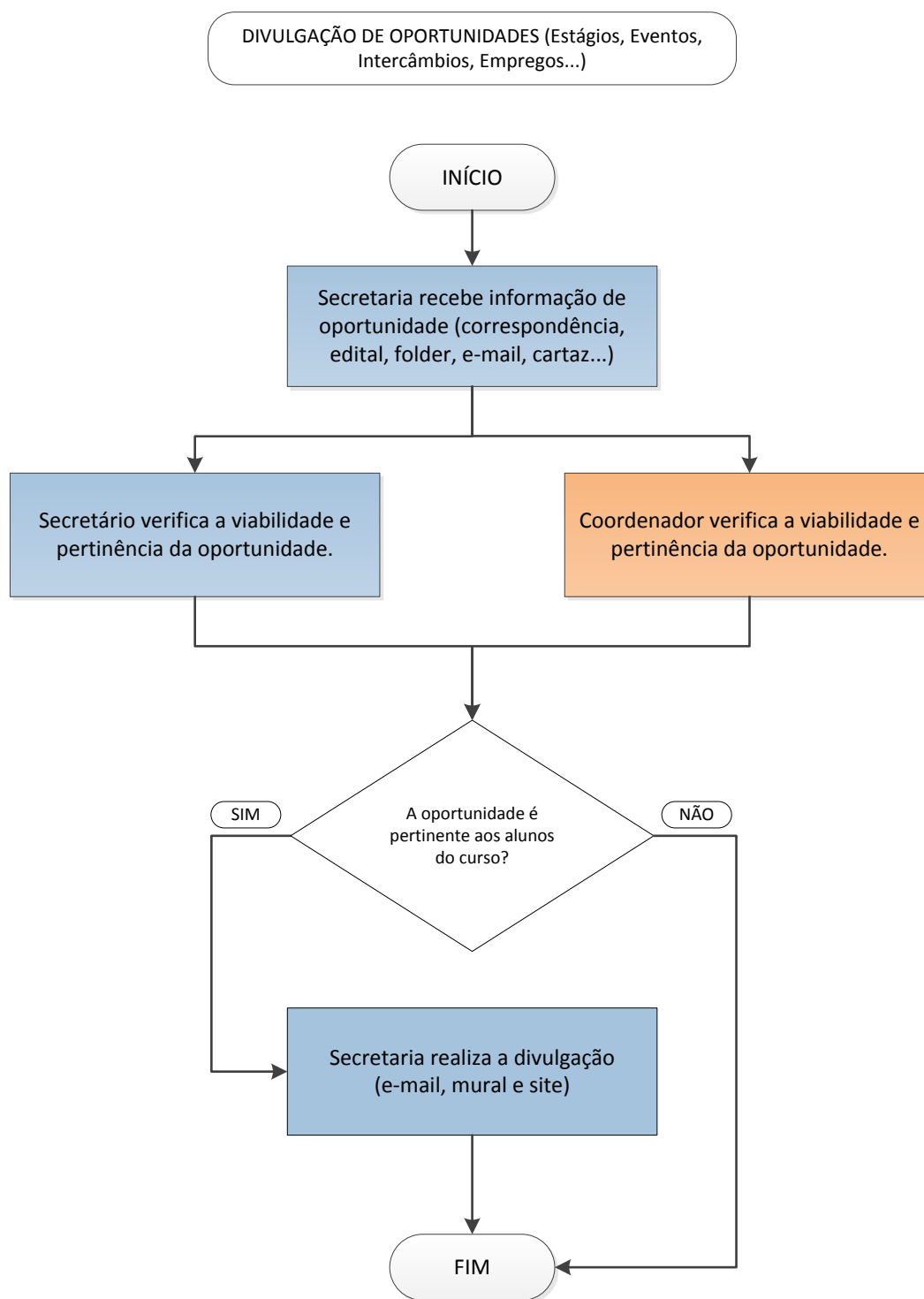
- Ampliar a relação entre a universidade e os moradores de espaços populares, assim como suas instituições;
- Aprofundar a formação dos jovens universitários de origem popular como pesquisadores e extensionistas, visando sua intervenção qualificada em diferentes espaços sociais, em particular, na universidade e em comunidades populares;
- Estimular a formação de novas lideranças capazes de articular competência acadêmica com compromisso social.

20 DIVULGAÇÃO DE OPORTUNIDADES (Estágios, Eventos, Intercâmbios)

Este é um serviço que as coordenações devem executar com o objetivo de facilitar a troca de informações com os alunos e egressos do curso, através da divulgação de eventos, palestras, cursos, intercâmbios, oportunidades de estágios ou empregos, como também a realização de processos seletivos em programas de estágio e trainee nas dependências do curso. Esta atividade constitui-se numa ferramenta importante de incentivo às ações que reforçam o vínculo e compromisso com a inserção dos alunos da graduação e dos já formados, qualificados na instituição, no mercado de trabalho.

Importante enfatizar que não se trata de seleção ou indicação de candidatos para as vagas de estágio ou emprego, pois cada empresa possui seus próprios critérios e métodos. O papel da Coordenação do Curso é apenas compartilhar as oportunidades ofertadas aos alunos e egressos.

Essa atividade ocorre quando a Coordenação recebe as informações de oportunidades, seja através de correspondências, editais, folders, e-mails, cartazes ou anúncios diversos. O coordenador e o secretário devem verificar a viabilidade e pertinência da oportunidade ao interesse dos alunos e egressos, observando aspectos éticos e excluindo interesses puramente comerciais. Sendo consideradas pertinentes, a Secretaria deve realizar a divulgação através de e-mail, mural e site do curso.



SUGESTÃO: Verificar as diretrizes do PPC.

21 ATUALIZAÇÃO DE SITE E MÍDIAS SOCIAIS DO CURSO

O site do curso é uma ferramenta essencial de interação acadêmica e serve para facilitar e dinamizar a comunicação, bem como informar e orientar a comunidade acadêmica sobre a missão, os objetivos e a organização político-pedagógica do Curso. Disponibilizar amplamente essas informações significa uma melhor qualidade na relação organizacional.

A criação de site para o Curso necessita de autorização do CPD/UFSM para a “hospedagem” na página da instituição, cujas condições de uso estão estabelecidas em regulamentação própria daquele órgão.

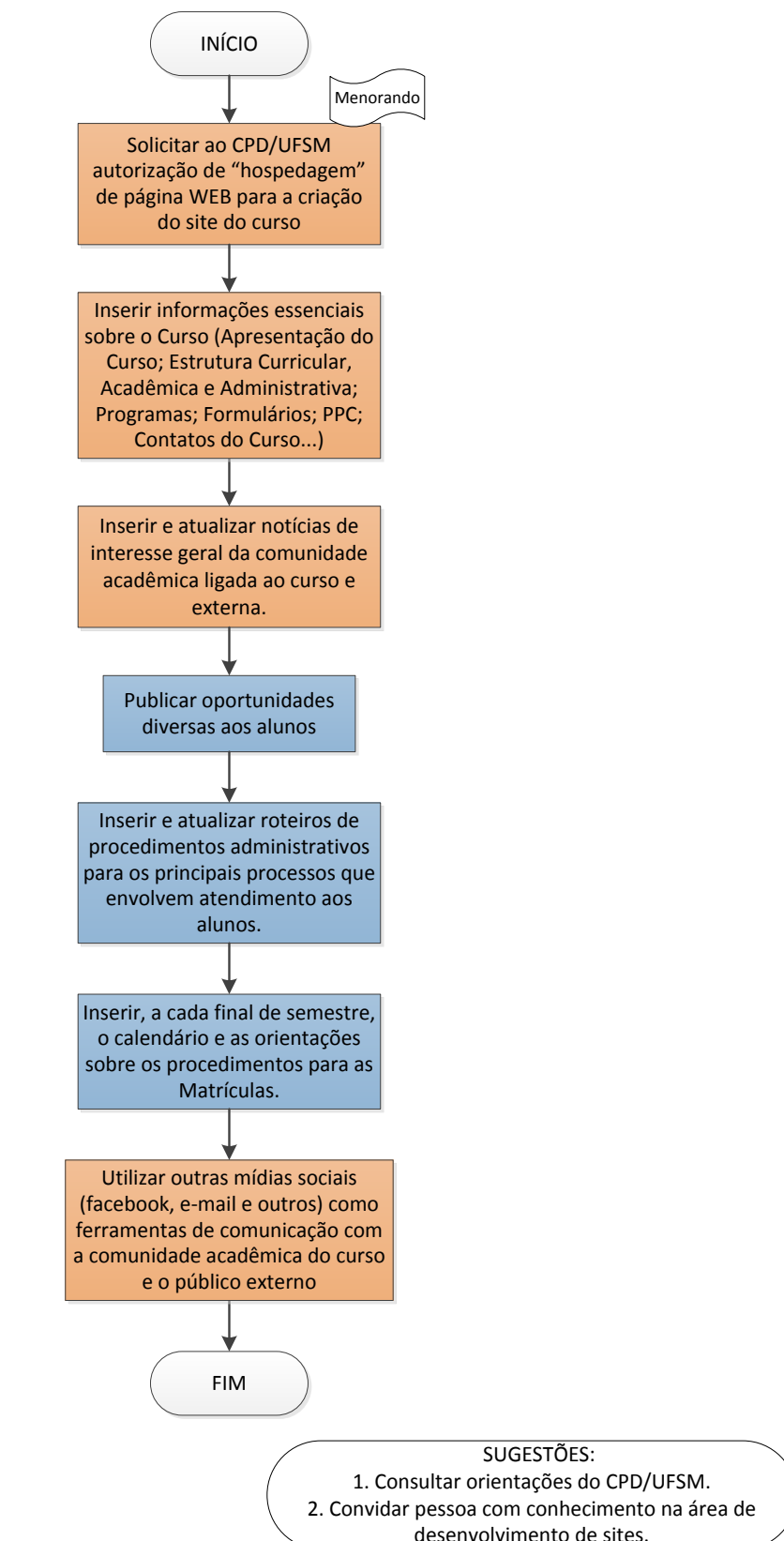
A coordenação poderá inserir informações essenciais à sua comunidade acadêmica, como a apresentação do Curso; sua estrutura curricular, acadêmica e administrativa; os programas das disciplinas; formulários diversos; Projeto Pedagógico do Curso; etc.

Também é importante para a efetividade dessa ferramenta a inserção e atualização de notícias do interesse da comunidade ligada ao curso, assim como a publicação de oportunidades diversas aos alunos e egressos. Outra utilidade, que pode enriquecer ainda mais o papel do site, é a apresentação de roteiros de procedimentos administrativos do dia a dia dos alunos.

O processo de matrículas, que se configura na atividade de maior mobilização dos cursos, especialmente daqueles com dois ingressos de turmas por ano, também pode ser otimizado através do site, com a inserção do calendário e orientações sobre os procedimentos de matrículas e ajustes.

Outras mídias sociais, como o “facebook” e outros, também podem ser utilizadas como ferramentas eficazes de comunicação imediata e mobilização da comunidade acadêmica, além de se configurar num instrumento de avaliação, a partir de opiniões e comentários abundantes que ocorrem nesses tipos de mídia.

ATUALIZAÇÃO DE SITE E MÍDIAS SOCIAIS



22 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Os processos administrativos também estão presentes no dia a dia das coordenações e estão mais relacionados com a atividade do Servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE), que administra a Secretaria do Curso.

As atividades administrativas abrangem o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar e constituem-se pressupostos básicos para o bom funcionamento da estrutura organizacional. Servem para estruturar todos os recursos e competências necessários para atingir os objetivos da Coordenação.

22.1 EXECUÇÃO E CONTROLE DE CORRESPONDÊNCIAS

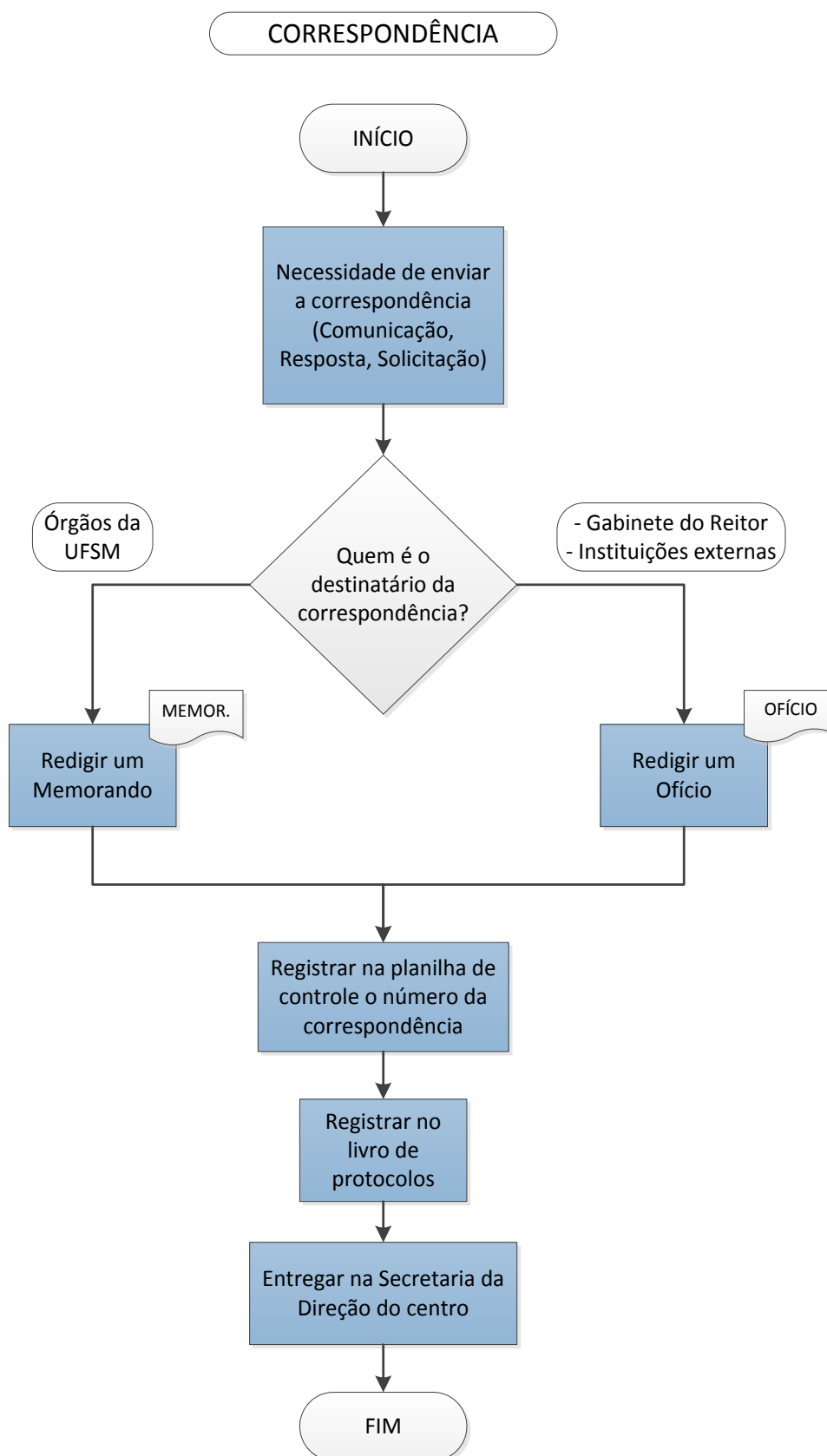
Considera-se correspondência toda e qualquer forma de comunicação escrita, produzida e destinada a pessoas jurídicas ou físicas, bem como aquela que se processa entre órgãos e servidores de uma instituição.

A distribuição da correspondência deve ser feita sempre de forma a poder ser controlada. E, para esse efeito utiliza-se o chamado livro de protocolo.

Toda correspondência recebida deve ser convenientemente tratada. Para aquelas em que não haja necessidade de dar seqüência ao assunto, devem ser imediatamente arquivadas. As que necessitam de uma resposta devem ser feitas as anotações necessárias para a sua execução ou, então, se for o caso, o próprio destinatário encarregar-se-á de escrever.

Toda correspondência urgente deve ter uma resposta imediata. Não se deve adiar a resolução de assuntos pendentes, para não caírem no esquecimento.

Depois de finalizada, a correspondência deve ser novamente lida antes de ser assinada, para evitar possíveis incorreções. Por fim, ser expedida, deve possuir em arquivo a respectiva cópia, para controle e segurança.



22.2 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO ARQUIVO

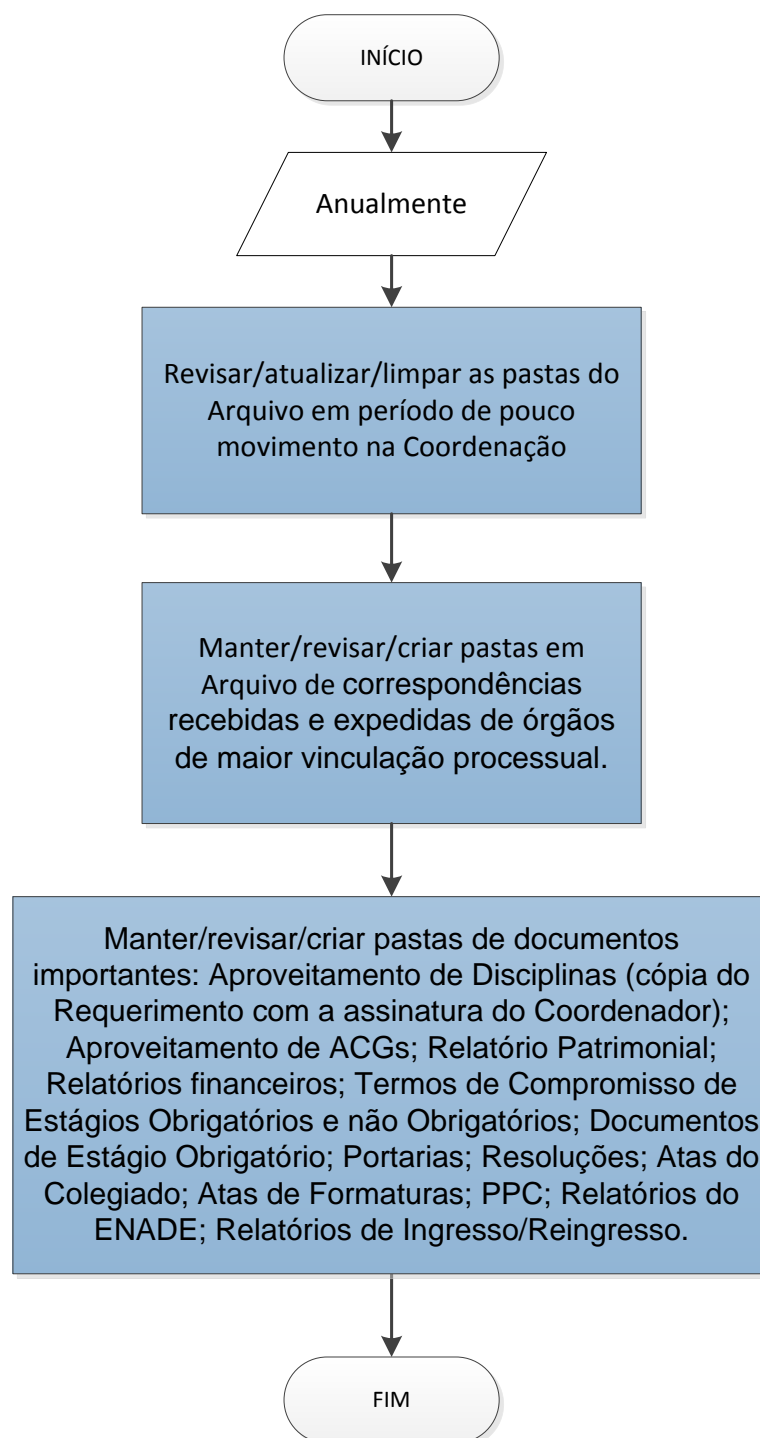
A organização e o controle dos documentos que fazem parte do dia a dia administrativo de uma Coordenação de Graduação é uma tarefa que deve ser realizada de forma constante e na medida em que os documentos são produzidos. Manter o arquivo organizado significa manter acessível as informações, que podem, muitas vezes, facilitar uma tomada da decisão, como também garantir o a memória histórica do Curso, tão necessária nos processos de avaliação externa e interna.

A boa organização documental, seja na sua forma física ou digitalizada, disponibiliza a informação de forma eficaz e eficiente, potencializando o aspecto da transparência administrativa, um dos aspectos fundamentais da Nova Gestão Pública.

O processo de manutenção do arquivo deve permitir a guarda dos documentos apenas enquanto eles detêm alguma utilidade e atendendo ao seu valor. É necessário proceder à sua eliminação quando transcorrido o tempo necessário para que se esgote o seu valor administrativo ou fiscal, e caso não tenham valor histórico, evitando-se assim a acumulação excessiva de documentos desnecessários. Esta prática administrativa deve levar em conta, além da legislação geral e das orientações estabelecidas nos regulamentos da UFSM, uma boa dose de bom senso dos sujeitos que vivenciam a realidade do dia a dia acadêmico/administrativo das coordenações de cursos de graduação desta IES.

Nesse sentido, sugere-se que, ao menos uma vez por ano e em período de pouco movimento na Coordenação proceda-se a uma revisão, atualização e limpeza nas pastas de arquivos físicos, eliminando documentos desnecessários e ordenando os demais para facilitar a consulta dos mesmos.

ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO ARQUIVO

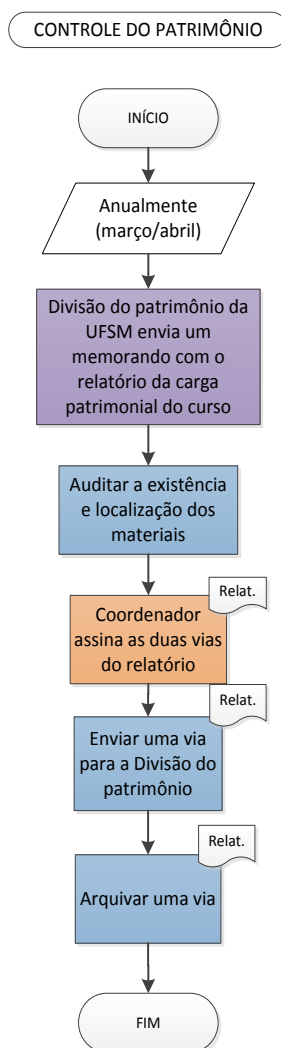


22.3 CONTROLE DO PATRIMÔNIO

O controle interno do patrimônio de cada Coordenação de Curso deve ser feito através da averiguação anual dos bens registrados na carga patrimonial da Coordenação do Curso.

Anualmente (entre janeiro e março), a Divisão de Patrimônio da UFSM envia a listagem da carga patrimonial do Curso, onde consta o número de registro, a especificação do bem, a forma de ingresso, data da aquisição e valor estimado do mesmo. O Secretário faz a verificação e auditoragem de todos os itens e providencia a devolução da listagem assinada pelo Coordenador, conforme prazo previsto no Memorando recebido da Divisão de Patrimônio.

É aconselhável anotar na segunda via da listagem, que fica arquivada na Coordenação, o local onde está cada um dos bens, para facilitar a tarefa de averiguação no ano seguinte.

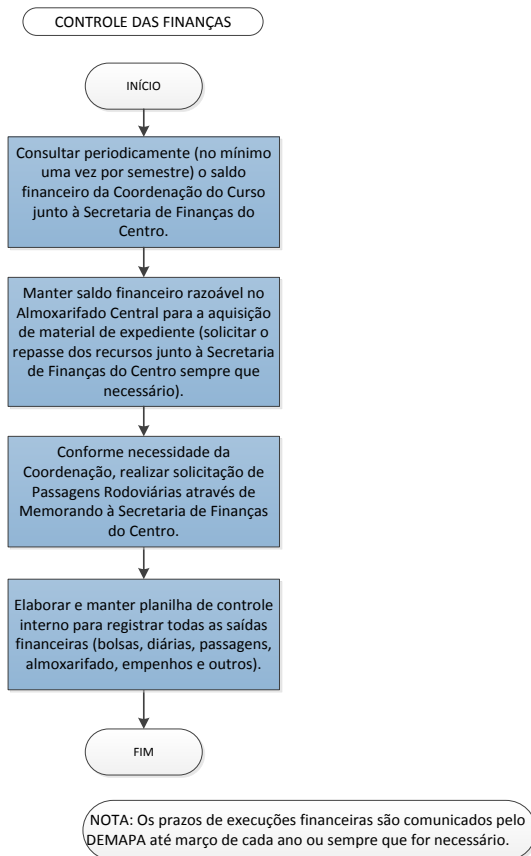


22.4 CONTROLE DAS FINANÇAS

Os recursos financeiros das coordenações de graduação são definidos pelo Índice de Distribuição de Recursos (IDR) do Centro de Ensino ao qual o curso está vinculado e são classificados como (1) Recursos de Custeio, (2) Diárias e Passagens e (3) Permanente.

Verifica-se uma crescente procura por recursos financeiros por parte de alunos para a participação em eventos diversos e que devem ser apoiados, uma vez que se busca o prestígio acadêmico para o Curso. Sugere-se para o controle interno das finanças das coordenações a elaboração de planilha onde constem todos os gastos do exercício como bolsas, diárias, passagens, requisições de material do almoxarifado, empenhos e outros.

É importante que, ao menos uma vez por semestre, seja feita uma consulta à Secretaria de Finanças do respectivo Centro, para a verificação da disponibilidade financeira do curso e o planejamento adequado dos gastos da unidade. Manter saldo financeiro razoável no Almoxarifado Central significa garantia de material de expediente suficiente o ano inteiro para as atividades do Curso. Para isso, deve-se solicitar à Secretaria de Finanças o repasse dos recursos para aquele órgão, sempre que necessário.



22.5 EXECUÇÃO DE EMPENHOS (Permanente, Serviços e outros)

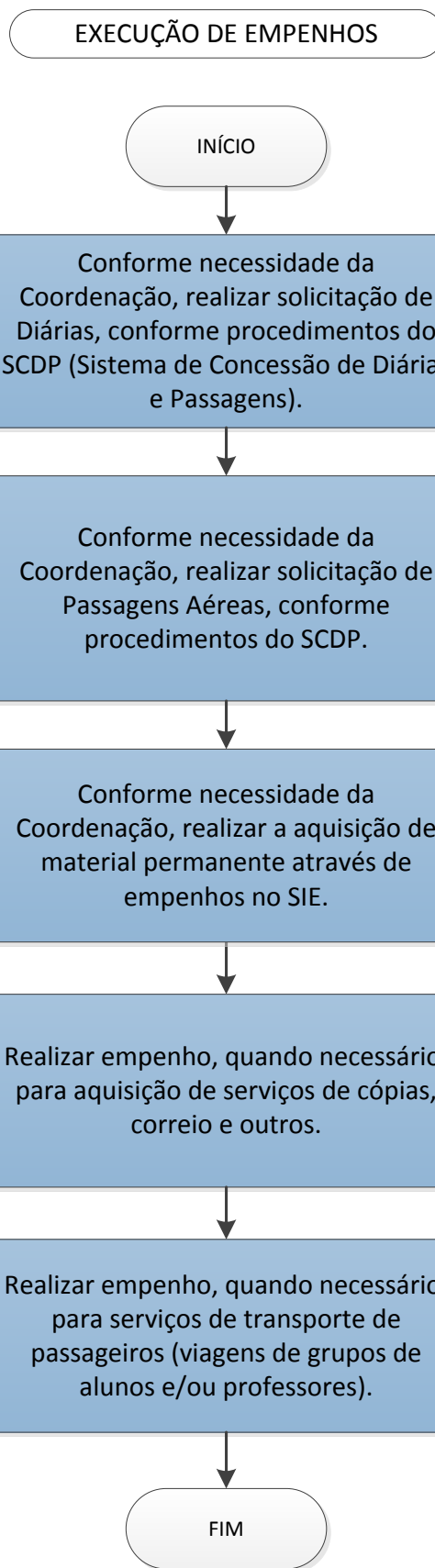
O Empenho é o primeiro estágio da despesa e pode ser conceituado conforme o Art. 58 da Lei N. 4320/64 como o “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado a obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”.

O Empenho é gerado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), vinculado ao Ministério da Fazenda, que é o principal instrumento de registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do governo federal. O Empenho consiste na reserva de dotação orçamentária para um fim específico.

Os empenhos podem ser classificados como: (I) Ordinário – tipo de empenho utilizado para as despesas de valor fixo e previamente determinado, cujo pagamento deva ocorrer de uma só vez; (II) Estimativo – empenho utilizado para as despesas cujo montante não se pode determinar previamente, tais como serviços de fornecimento de água e energia elétrica, aquisição de combustíveis e lubrificantes e outros; e (III) Global – empenho utilizado para despesas contratuais ou outras de valor determinado, sujeitas a parcelamento, como, por exemplo, os compromissos decorrentes de aluguéis.

No âmbito das coordenações de graduação a execução de empenhos é realizada no SIE, no módulo principal “Administração Orçamentária Financeira” e módulos subsequentes “Execução Orçamentária Financeira” e “Cadastro de Empenhos”. Embora esta atividade não seja rotineira em coordenações, que se ocupam prioritariamente com as rotinas acadêmicas, são também importantes e devem receber uma atenção especial das secretarias de finanças dos centros com o auxílio e as orientações necessárias à sua realização.

As principais aquisições através de empenhos estão relacionadas a compras de material permanente (móveis e equipamentos diversos); serviços de cópias, correios e transportes e, também, através da solicitação de diárias e passagens.



22.6 CONTROLE DO MATERIAL DE EXPEDIENTE

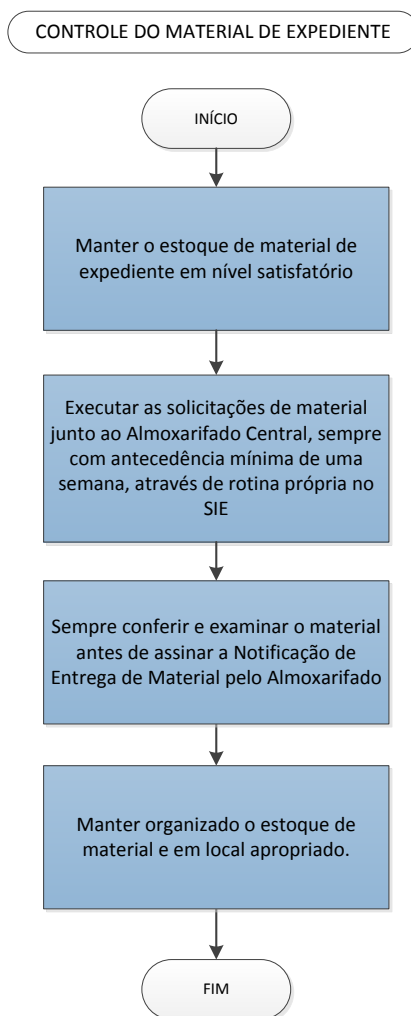
O controle adequado dos materiais necessários à manutenção das atividades em coordenações de graduação é imprescindível para a garantia da eficiência e eficácia no trabalho dessas unidades, pois permite oferecer o suporte necessário ao desempenho normal das suas respectivas atribuições.

Este controle objetiva a existência contínua de um estoque de materiais de expediente, em local organizado e na quantidade necessária, para garantir segurança e efetividade no desenvolvimento do serviço à comunidade acadêmica. Mas é preciso prestar atenção se os materiais de expediente são de fato necessários e se estão sendo usados de forma racional e sem desperdícios. Atitudes sustentáveis são cada vez mais necessárias em todos os setores da sociedade e, de modo especial, no serviço público. A utilização de documentos eletrônicos, sempre que possível, deve se tornar um hábito nas rotinas administrativas.

É aconselhável que se realize um controle estatístico da utilização dos materiais, bem como o acompanhamento da utilização eficiente dos mesmos, evitando os estoques desnecessários. Além disso, é muito importante que se acompanhem os gastos realizados com os materiais de expediente.

Os materiais de expediente mais comumente utilizados nas coordenações de cursos são: canetas diversas, papel ofício e outros papéis, toner ou cartucho para impressoras, marcadores para quadro, envelopes, pastas, grampos e outros utensílios diversos.

As solicitações de materiais devem ser encaminhadas ao Almoxarifado Central da UFSM, com antecedência mínima de uma semana, através de rotina própria no SIE. Conforme cronograma de entregas do Almoxarifado, os materiais solicitados são entregues no setor mediante uma “Notificação de Entrega de Material”, cujos itens devem ser conferidos e analisados por quem os recebe, sendo que uma via da Notificação será assinada como recibo comprobatório ao Almoxarifado.



22.7 ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM GERAL

A excelência no atendimento se traduz pela busca da economia de tempo, dinheiro e esforço do cidadão na busca por informações corretas, completas, atualizadas e compreensíveis, resultando na satisfação das necessidades do usuário. É fundamental que todo o Servidor Público compreenda que atender o usuário com qualidade não se resume apenas a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, significa acrescentar benefícios aos serviços, objetivando superar as suas expectativas.

O atendimento ao cliente/cidadão no serviço público deve estar demarcado claramente pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e

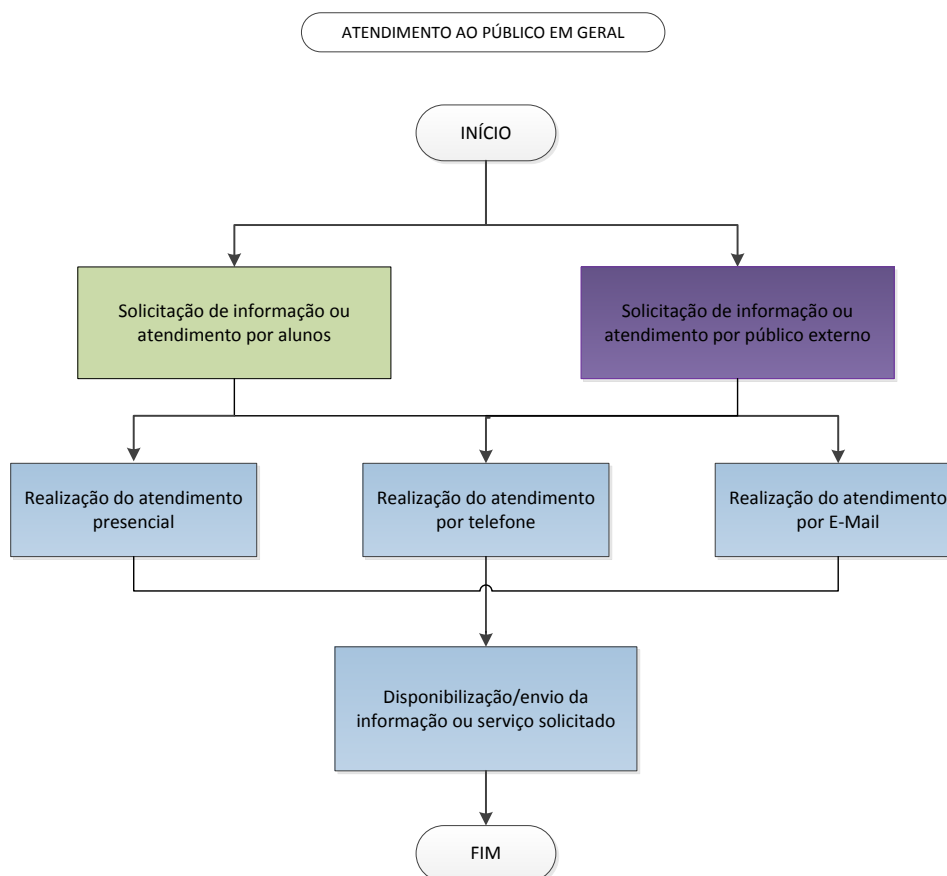
eficiência, que são os princípios norteadores da Administração Pública. No caso específico das coordenações de graduação na UFSM, o cliente/cidadão preferencial é o Aluno.

A atenção dedicada aos alunos favorece todo o ambiente acadêmico, propiciando maior satisfação aos mesmos e, por conseqüência, pode melhorar a disposição para o aprendizado. O aluno satisfeito com o ambiente receptivo à sua participação, especialmente através da informação e orientação com qualidade, poderá até apresentar um melhor rendimento acadêmico, considerando a oferta de um ensino de qualidade.

Cuidar do aluno, desde o seu ingresso no curso até a sua formatura é, sem dúvida alguma, zelar pela sua permanência e sucesso no Curso e, conseqüentemente contribuir para o êxito institucional em todos os seus aspectos. É nessa direção que o processo de atendimento ao público nas coordenações de cursos da UFSM precisa manter o foco.

Nesse sentido, uma experiência que tem apresentado um resultado bastante positivo em algumas coordenações é a disponibilização, através de seus sites, de informações sobre procedimentos administrativos de alguns processos que são mais rotineiros e padronizados na vida acadêmica dos alunos. Assim, racionaliza-se tempo, trabalho e materiais, pois o aluno ao se encaminhar à Coordenação do Curso, já está de posse de todas as informações e documentação necessárias ao seu atendimento.

O atendimento ao público nas coordenações da graduação ocorre basicamente de três formas: (1) atendimento presencial, (2) atendimento por telefone e (3) atendimento por e-mail. Os atendimentos por telefone e por e-mail se associam mais a informações ou orientações gerais e abrangem tanto à comunidade acadêmica do curso, como ao público em geral. O atendimento presencial abrange predominantemente os alunos e suas demandas acadêmicas, destacando-se neste tipo de atendimento o período de ajustes de matrícula na Coordenação, as solicitações de aproveitamento de disciplinas e de ACG's, os pedidos de documentos diversos (atestados, histórico escolar, comprovante de matrícula, etc.), estágios extracurriculares (assinatura e controle dos termos), estágio obrigatório (documentos dos alunos, termos e relatórios) e, também, as informações e orientações presenciais diversas que são prestadas a qualquer momento, durante o expediente externo das coordenações.



FONTES BIBLIOGRÁFICAS:

UFSM. Estatuto de 2001. Santa Maria: UFSM, 2001.

UFSM. Guia do Estudante. Santa Maria: UFSM, 2012.

UFSM. Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015. Santa Maria: UFSM, 2011.

UFSM. Projeto Político Pedagógico da UFSM. Santa Maria: UFSM, 2000.

UFSM. Regimento Geral da UFSM. Santa Maria: UFSM, 1988.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA/Decanato de Ensino de Graduação – DEG/Secretaria de Administração Acadêmica – SAA. Guia do Coordenador de Curso de Graduação. Brasília: UnB, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ/Pró-Reitoria de Graduação. Manual das Coordenações de Cursos de Graduação. Fortaleza: UFC, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO/ProGRAD. Manual de Rotinas Acadêmicas. Vitória: UFES, 2011.