

Autoras

Lindijane de Souza Bento Almeida
Departamento de Políticas Públicas

Raquel Maria da Costa Silveira
Departamento de Políticas Públicas

Apresentação

Mirian Dantas dos Santos
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

manual de orientações para uma gestão participativa

chefes de departamento

Reitora

Ângela Maria Paiva Cruz

Vice-Reitor

José Daniel Diniz Melo

Diretoria Administrativa da EDUFRN

Luis Álvaro Sgadari Passeggi (Diretor)

Wilson Fernandes de Araújo Filho (Diretor Adjunto)

Judithe da Costa Leite Albuquerque (Secretária)

Conselho Editorial

Luis Álvaro Sgadari Passeggi (Presidente)

Alexandre Reche e Silva

Amanda Duarte Gondim

Ana Karla Pessoa Peixoto Bezerra

Anna Cecília Queiroz de Medeiros

Anna Emanuella Nelson dos Santos Cavalcanti da Rocha

Arrailton Araujo de Souza

Carolina Todesco

Christianne Medeiros Cavalcante

Daniel Nelson Maciel

Eduardo Jose Sande e Oliveira dos Santos Souza

Euzébia Maria de Pontes Targino Muniz

Francisco Dutra de Macedo Filho

Francisco Welson Lima da Silva

Francisco Wildson Confessor

Gilberto Corso

Glória Regina de Góis Monteiro

Heather Dea Jennings

Jacqueline de Araujo Cunha

Jorge Tarcísio da Rocha Falcão

Juciano de Sousa Lacerda

Julliane Tamara Araújo de Melo

Kamyla Alvares Pinto

Luciene da Silva Santos

Márcia Maria de Cruz Castro

Márcio Zikan Cardoso

Marcos Aurélio Felipe

Maria de Jesus Goncalves

Maria Jaila Vieira de Figueiredo Leite

Marta Maria de Araújo

Mauricio Roberto Campelo de Macedo

Paulo Ricardo Porfírio do Nascimento

Paulo Roberto Medeiros de Azevedo

Regina Simon da Silva

Richardson Naves Leão

Roberval Edson Pinheiro de Lima

Samuel Anderson de Oliveira Lima

Sebastião Faustino Pereira Filho

Sérgio Ricardo Fernandes de Araújo

Sibele Berenice Castella Pergher

Tarciso André Ferreira Velho

Teodora de Araújo Alves

Tercia Maria Souza de Moura Marques

Tiago Rocha Pinto

Veridiano Maia dos Santos

Wilson Fernandes de Araújo Filho

Secretária de Educação a Distância

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Secretária Adjunta de Educação a Distância

Ione Rodrigues Diniz Morais

Coordenadora de Produção de Materiais

Didáticos

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Coordenadora de Revisão

Maria da Penha Casado Alves

Coordenador Editorial

José Correia Torres Neto

Gestão do Fluxo de Revisão

Rosilene Paiva

Revisão Lingüístico-textual

Bruna Rafaelle de Jesus Lopes

Lisane Mariáadne Melo de Paiva

Revisão ABNT

Cristiane Severo da Silva

Melissa Gabriely Fontes

Diagramação

Lilly Rocha

Revisão Tipográfica

Letícia Torres

Renata Ingrid de Souza Paiva

Apresentação

Este manual foi elaborado, com maestria, com o objetivo de orientar os chefes de departamento a cerca dos procedimentos administrativos, tendo como fio condutor um modelo de gestão participativa.

Gerir de forma participativa é antes de mais nada promover a participação dos colaboradores nas discussões que apoiam o processo de tomada de decisão por parte dos gestores. Em particular, dentro das universidades, gerir de forma participativa significa ouvir professores, técnicos e discentes no enfrentamento dos desafios diários da gestão dos departamentos.

Este documento emerge como uma ferramenta fundamental para apoiar os chefes de departamento em suas atividades de gestão, a medida que revista tópicos importantes, tais como: funções e competências dos chefes de departamento, etapas relacionadas a condução das reuniões departamentais, competências das plenárias dos departamentos e procedimentos para elaboração de documentos oficiais. Ademais, a leitura deste manual esclarece algumas questões importantes e recorrentes no dia-a-dia da gestão departamental.

Esperamos que, ao aplicar as orientações aqui contidas, os chefes possam, ao longo do tempo, promover os ajustes necessários as suas rotinas de gestão, contribuindo para a melhoria dos números dos departamentos.

Mirian Dantas dos Santos

Introdução

Devemos iniciar esta discussão chamando a atenção acerca da principal ferramenta para a realização de uma boa gestão: **o Planejamento**. E hoje, frise-se, a importância do Planejamento participativo é algo notório no meio acadêmico e na sociedade em geral.

O Planejamento participativo entra em cena no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988, a qual criou, por meio de seus dispositivos, um Estado democrático de direito, que requer um novo modelo de planejamento governamental que inclua a participação da sociedade no processo de tomada de decisão. Ou seja, a promulgação da nossa Constituição estimulou a participação popular na definição de políticas governamentais por intermédio da criação dos Conselhos Setoriais de Políticas Públicas como espaços institucionalizados de participação e controle social, atendendo aos anseios populares por maior democracia e participação, além dos avanços em relação aos instrumentos de planejamento.

A despeito de ser um processo recente, a sociedade brasileira vem ultrapassando antigos obstáculos no que tange à participação popular na administração da coisa pública, ganhando mais espaço nas decisões importantes dos governos, federal, estadual ou municipal. Daí porque não podemos exercer um mandato de chefes de departamento, por exemplo, e adotar um estilo de gestão centralizado e autoritário.

Além disso, entendemos que todos somos cidadãos e temos o dever e o direito de exercer nossos mandatos considerando a importância da fiscalização dos recursos públicos.

No Brasil, podemos chamar a atenção para o Orçamento Participativo. O OP, na literatura, é conhecido como um mecanismo governamental de democracia participativa que permite aos cidadãos decidir ou influenciar sobre os orçamentos públicos. Hoje em dia, assistimos a um avanço de novas práticas, as quais estão

sendo desenvolvidas visando à elaboração de um Plano Plurianual Participativo (PPP) ou PPA Participativo, o qual visa à melhoria da gestão participativa.

Olhando para a Educação Superior no Brasil, não podemos deixar de exercer nosso papel de chefe de departamentos sem uma preocupação com a gestão participativa. Para isso, o chefe deve opinar, bem como acompanhar a distribuição orçamentária visando à construção de boas práticas e condições de trabalho adequadas no que tange à infraestrutura, distribuição de carga horária e a condições de realizar pesquisa e extensão, por exemplo.

No presente manual, vamos falar sobre a extrema **importância da Participação dos Docentes, dos técnicos e dos estudantes no processo de Planejamento e Gestão dos Departamentos.**

Destacamos aqui que a transparência – um importante conceito quando falamos em uma sociedade democrática – deve ser assegurada, por exemplo: a) por meio do incentivo à participação de docentes, técnicos e estudantes na realização das Plenárias; b) durante os processos de elaboração e discussão do Plano Trienal, dos Projetos de Solicitação de Vagas do Banco de Equivalente; c) no momento da distribuição de disciplinas, entre várias outras ações desenvolvidas pelas chefias.

Atualmente, a participação de discentes, técnicos e docentes é algo notório em todos os colegiados da UFRN. O processo de planejamento deve ser feito considerando a importância do diálogo com os interessados, uma vez que há o entendimento de que, sem o contato prévio, as Plenárias ficam difíceis, cansativas e demandam esforços e tempo que podem ser otimizados.

Daí porque o contato prévio da chefia com docentes, discentes e técnicos colabora com o processo de planejamento. A transparência gerada com a abertura dada pela Gestão para dialogar **critérios definidos previamente** é algo que não podemos deixar de frisar.

Com os planos, os projetos e as decisões dos chefes, surgem as ações que vão beneficiar o departamento. Desse modo, consideramos que a melhor maneira de governar é desenvolvendo uma gestão participativa, planejando democraticamente as ações departamentais.

A fim de evidenciar a importância de um processo de planejamento participativo, devemos ressaltar a inovação da Progesp em colaborar com gestores de diferentes departamentos na construção de um modelo de gestão que adote uma metodologia dialogada ao longo de todo o período dedicado ao exercício do seu mandato – metodologia essa que denominamos na academia de Metodologia Participativa. Como já é algo inconteste, a Progesp criou diversos canais e espaços de discussão com os chefes, o que resultou na realização desta cartilha.

Inicialmente, a Progesp apresentou para o público um convite para participar de um curso com o objetivo de ajudar a transformar os conflitos em consenso (Gestão de Chefia de Departamento – CEG). Dessa forma, a Progesp abriu a possibilidade de colaborar com o processo de realização das ações que competem aos chefes e coordenadores de curso.

A abertura das diversas ferramentas consiste em mais uma oportunidade de discutir os principais problemas presentes nas plenárias departamentais e buscar refletir sobre as suas soluções.

A partir do presente manual, busca-se contribuir com o processo de tomada de decisões das chefias, servindo como um guia para os presentes e futuros chefes de departamento na condução dos conflitos internos.

A seguir, partiremos das competências das chefias (como norte para a presente discussão), destacando-se os principais pontos que podem se constituir como dúvidas no dia a dia da chefia.

Competências

As funções e competências dos chefes de departamentos estão definidas no Regimento Geral da UFRN. A seguir, abordaremos cada uma dessas funções a partir dos principais termos que compõem essas competências. À esquerda, listamos as palavras de ordem e, em seguida, os principais elementos que devem ser observados pelo chefe no exercício de suas funções.

Administrar

Realizar atividades administrativas de caráter geral no Departamento.

Representar

Exercer a representação do Departamento nas demais instâncias internas e externas à Universidade.

Convocar e Presidir Plenárias

O Chefe deve convocar e presidir reuniões plenárias do Departamento, sempre atentando para alguns aspectos práticos.

De acordo com os artigos 12 e 13 do Regimento Geral da UFRN, no ato da convocação, deve-se observar as seguintes obrigações:

- Antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.
- Trata-se de ato do presidente, que deverá ocorrer por escrito e conter a pauta do dia com a indicação da matéria que será objeto da reunião.
- Havendo matérias de caráter normativo na ordem do dia, deverão ser distribuídas a todos os conselheiros, por ocasião da convocação, cópias do anteprojeto do ato normativo a ser apreciado.

Os colegiados deliberativos da Universidade reúnem-se ordinária ou extraordinariamente.

Ordinariamente: pelo menos uma vez por mês.

Extraordinariamente: quando convocados com antecedência mínima de 48 horas por seu presidente ou por 1/3 (um terço) dos seus membros.

Quórum de instalação: presença da maioria absoluta de seus membros (número inteiro que se segue ao da metade do total dos membros que integram o colegiado).

Nas reuniões extraordinárias, somente são discutidos e votados os assuntos que motivaram a convocação, sendo vedados informes, comunicações ou outras matérias que não aquelas explicitadas na convocação.

Quórum de deliberação: maioria de votos dos membros presentes, a partir do mínimo fixado no quórum de instalação, excetuados os casos em que expressamente se exija número maior de votos.

Etapas da reunião

Conforme o Regimento Interno da UFRN, as reuniões ordinárias dos colegiados deliberativos da Universidade constam das seguintes partes:

- I - discussão e aprovação da ata da reunião anterior;
- II - leitura do expediente;
- III - comunicações, indicações e propostas;
- IV - pauta do dia.

Os trabalhos obedecerão à pauta da sessão, podendo a sua ordem ser modificada mediante aprovação do plenário.

ATENÇÃO!

COMPETE AO PLENÁRIO DE CADA DEPARTAMENTO

I - Eleger os seus representantes nos colegiados de Curso, conforme o Regimento Interno.

II - Aprovar os planos e programas de ensino das disciplinas sob sua responsabilidade, submetendo-os, em seguida, ao colegiado do Curso interessado.

III - Aprovar os seus planos e programas de pesquisa e extensão.

IV - Aprovar os planos de trabalho de seu pessoal docente.

V - Estabelecer critérios e áreas prioritárias para a qualificação do seu pessoal docente e técnico-administrativo, bem como aprovar, de acordo com esses critérios, o seu afastamento para capacitação.

VI - Estabelecer, observada a legislação pertinente, plano e critérios quanto ao período de concessão de licenças a seu pessoal docente e técnico-administrativo, de forma a preservar o interesse da instituição e o seu adequado funcionamento.

VII - Aprovar a designação de professores orientadores por solicitação dos Coordenadores de Curso.

VIII - Emitir parecer em assuntos de sua competência.

IX - Aprovar o plano de ação departamental.

X - Opinar sobre pedido de cessão de docente para outros órgãos da administração pública federal, estadual e municipal, analisando os motivos, a conveniência e a oportunidade, exceto nas requisições compulsórias.

XI - Emitir parecer sobre redistribuição e remoção de seu pessoal docente e técnico-administrativo.

XII - Opinar sobre critérios de seleção para admissão de docentes.

XIII - Indicar os membros das comissões examinadoras de concurso para o magistério, em conformidade com o disposto neste Regimento Geral.

XIV - Propor ao Conselho de Centro, com aprovação de um mínimo de 2/3 (dois terços) de seus membros, o afastamento ou a destituição de seu Chefe e/ou Vice-chefe.

XV - Aprovar Cursos de extensão ou de atualização, observadas as normas definidas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

XVI - Deliberar, originariamente ou em grau de recurso, sobre matéria de sua competência, embora não especificada neste artigo.

IMPORTANTE!

As reuniões dos colegiados devem ser programadas de forma a interferir, o mínimo possível, no desenvolvimento normal das demais atividades universitárias.

ATENÇÃO!

Como elaborar a ata da Reunião (art. 17, Regimento Interno da UFRN)

Das reuniões de cada colegiado da Universidade, são lavradas atas em que devem constar obrigatoriamente:

I - natureza e local da reunião, dia e hora de sua realização, nome do presidente, dos membros presentes e das pessoas especialmente convidadas;

II - referência aos membros que houverem faltado à reunião imediatamente anterior;

III - menção ao expediente lido e resumo das comunicações, indicações e propostas;

IV - registro integral das declarações de voto e das matérias enviadas à presidência, por escrito, com pedido de transcrição;

V - referência à abstenção de qualquer conselheiro.

Questões importantes

Questão de ordem é a interpelação à presidência do colegiado, objetivando manter a plena observação das normas do Regimento Interno, do Regimento Geral, do Estatuto e da Lei.

Fiscalizar

A observância do regimento escolar, dos planos de ensino e da execução dos demais planos de trabalho cabe ao chefe em sua função fiscalizatória.

Cumprir e fazer cumprir

O chefe deve garantir o cumprimento das disposições do Estatuto da Universidade, do Regimento Geral, do Regimento Interno do Centro, das deliberações dos colegiados superiores e dos órgãos da administração superior, bem como daquelas do Conselho de Centro e as do plenário do Departamento.

Verificar assiduidade e pontualidade

A função fiscalizatória do chefe também inclui a verificação da assiduidade e da pontualidade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo.

Zelar

O chefe deve zelar pela ordem no âmbito do Departamento, adotando as medidas necessárias e representando ao Diretor do Centro, quando se impuser, a aplicação de sanções disciplinares.

Apresentar Relatórios

A apresentação de relatório de atividades, sugerindo as providências cabíveis para a maior eficiência do ensino, da pesquisa e da extensão é uma das atribuições dos chefes de departamento. Esta competência se relaciona, diretamente, com a promoção de uma gestão participativa, sendo meio de interação com as demais instâncias.

Apresentar Plano de Gestão

O Plano de Gestão deve ser apresentado ao Diretor do Centro, após aprovação pelo plenário do Departamento.

Encaminhar subsídio à elaboração da proposta orçamentária

O Chefe de Departamento é responsável por encaminhar ao Diretor do Centro, em tempo hábil, a discriminação da receita e da despesa

previstas para o Departamento, como subsídio à elaboração da proposta orçamentária. Ressaltamos, aqui, a importância da realização de um planejamento participativo na elaboração da proposta, bem como de uma gestão transparente dos recursos, devendo o chefe adotar estratégias de compartilhamento das decisões.

Adotar medidas em casos de urgência

Em casos de urgência, o chefe deverá adotar medidas que se imponham em matéria de competência do plenário do Departamento, submetendo o seu ato à ratificação deste na primeira reunião subsequente.

É essencial destacar que a Chefia tem a oportunidade de falar por si mesma (Ad referendum) e de dialogar com a gestão central sobre os problemas e desafios da gestão, mas outro fator importante da chefia é o encontro com a burocracia brasileira. Aqui, as temáticas serão discutidas de forma integrada e isso é planejamento. É de responsabilidade da chefia acompanhar as metas, os objetivos e os custos do departamento de caráter permanente, também deve existir total sintonia com o planejamento estratégico da gestão. Hoje vivenciaremos, neste fórum, importante momento de discussão. Estaremos todos dialogando sobre as Plenárias Departamentais.

O próximo passo é também fundamental: a busca da realização das soluções que serão juntas apresentadas. Ou seja, a nossa participação não se encerra aqui.

A nossa participação deve ir além, inclusive, devemos estar atentos ao processo de monitoramento e avaliação das ações deliberadas.

Então, a mensagem é: estejamos dispostos a exercer uma gestão compartilhada, descentralizada e participativa. Mesmo que a participação ainda seja, para nós, algo novo, mesmo que ainda estejamos aprendendo sobre a participação. É participando que se aprende a participar.

A seguir, apresentaremos, de forma sintética, os principais desafios e dúvidas indicados pelos participantes do Curso de Gestão de Chefia de departamento (CEG), destacando as estratégias pensadas conjuntamente pelos presentes.

Problema: Montar a pauta das reuniões.

Solução construída: Montar a pauta a partir das demandas que chegam no departamento e que são de responsabilidade dele (observar as competências do departamento).

Problema: Relatou-se a dificuldade da participação dos docentes em outras atividades (a de encontrar voluntários para comissões de departamento, por exemplo).

Solução construída: Sugere-se utilizar a resolução Resolução nº 067/2017-CONSEPE para conscientização. Uma boa estratégia é discutir a indicação em plenária.

Problema: Justificativa das faltas dos colegas nas plenárias.

Solução construída: Conscientizar os colegas a não justificarem a ausência por qualquer motivo. Destacar que a participação de poucos docentes inibe o planejamento participativo. Sugere-se realizar campanhas de conscientização com a divulgação das atas no site do departamento, enviando também por e-mail.

Problema: Como o regimento não limita tempo para as reuniões, os participantes relataram a ocorrência de discussões intermináveis.

Solução construída: A solução para esse problema está relacionada com a capacidade de liderança do chefe. Durante a reunião, podem ser utilizadas, por exemplo, as seguintes estratégias:

- Questão de encaminhamento: em caso de apresentação de proposta para encaminhar a situação para votação pela plenária.
- Questão de ordem: para esclarecimento de dúvidas.
- Destaque: em caso de sugestão.

O chefe pode ainda utilizar o “poder da presidência” para alcançar a colaboração dos professores, inclusive registrando em ata, quando necessário, a necessidade de conter as discussões.

Problema: Ausência do representante discente.

Solução construída: É necessário, inicialmente, identificar a motivação da ausência, a qual pode estar ocorrendo em função da desorganização discente e ou como forma de protesto.

Deve-se incentivar a participação por meio de reuniões com o centro acadêmico, bem como chamar os representantes discentes para o diálogo junto com o coordenador do curso.

Problema: Falta planejamento.

Solução construída: Planejar é uma competência da chefia, o que deverá ser feito de forma participativa, visando o bom desempenho da gestão.

Problema: Conciliar horários dos professores para agendar as reuniões.

Solução construída: Fixar cronograma no início do semestre.

Problema: Falta dos professores nas reuniões/ falta de quórum.

Solução construída: Deve-se sensibilizar os colegas para participação nas plenárias, demonstrando a importância do compartilhamento das decisões.

Problema: Existência de pontos de vistas distintos entre os professores.

Solução construída: Na verdade, esse aspecto não consiste em um problema. É o real sentido da reunião de colegiado. Caberá ao coordenador mediar os conflitos e proporcionar o alcance de um consenso.

Problema: Dificuldade para tomada de decisão.

Solução construída: Definição de critérios e realizar diagnósticos para subsidiar a tomada de decisão.

Como foi possível perceber, o exercício da Chefia requer atenção a alguns aspectos burocráticos, mas não se resume a isso. É necessário observar a relevância do exercício de uma gestão participativa, promovendo o diálogo dos demais professores entre si, mas igualmente com os discentes e técnicos.

A nossa intenção foi contribuir com cada gestão e potencializar o diálogo, fortalecendo a possibilidade de criação de uma atmosfera participativa nos departamentos. Esperamos que cada dificuldade surgida diante do chefe possa ser superada a partir da troca de experiências e da construção coletiva.

