

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

coordenador de curso

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 Araújo 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 Araújo 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

Não podemos iniciar essa discussão sem chamar 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 1988¹, 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.

Podemos citar a criação dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas como um dos principais exemplos de que o planejamento governamental deve ser realizado em parceria com a sociedade civil. Aqui, vamos falar sobre a extrema *importância da Participação dos Docentes, dos técnicos e dos estudantes no processo de Planejamento e Gestão a ser realizados pelas coordenações de cursos de graduação*.

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, seja federal, estadual ou

¹ BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

municipal. Por isso, não podemos exercer um mandato de coordenadores de curso, por exemplo, e adotar um estilo de gestão centralizado e autoritário. Olhando para a Educação Superior no Brasil, portanto, não podemos deixar de exercer nosso papel de coordenação sem uma preocupação com a gestão participativa.

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 e nos comprovam que é possível planejar considerando as mais diversas contribuições.

Atualmente, a participação dos discentes, dos técnicos, dos 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.

Por esse motivo, o contato prévio por parte da coordenação coopera/colabora com o processo de planejamento. A transparência gerada com a abertura dada pela Gestão para dialogar **aspectos definidos previamente** é algo que não podemos deixar de frisar. A partir desse diálogo, surgem as ações que vão beneficiar os cursos, sendo, desse modo, interesse de todos.

Diante da complexidade dessa temática, devemos ressaltar a inovação da Progesp em colaborar com gestores de diferentes departamentos e com coordenações de curso, ressaltando a importância de construção de um novo modelo de gestão que adote uma nova metodologia 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 incontestável, a Progesp criou diversos canais e espaços de discussão com os chefes e coordenadores, o que resultou na realização dessa 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 – (CEG Gestão de Chefia de Departamento). Por meio desse curso, mais uma vez, 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 um fator que promove a necessidade de discutir os principais problemas presentes nas plenárias departamentais e nos colegiados de curso e buscar refletir sobre as suas soluções. O presente manual foi resultado do curso realizado em 2017. Por meio dela, buscamos contribuir com o processo de tomada de decisões das coordenações, servindo como uma espécie de manual para os presentes e futuros coordenadores de curso na condução dos conflitos internos.

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

Competências

As funções e competências dos coordenadores de cursos estão definidas no Regimento Geral da UFRN. De acordo com esse documento, o Colegiado de Curso de Graduação é o órgão deliberativo que acompanha as atividades pedagógicas do respectivo curso. Tal colegiado deve ser constituído pelo Coordenador de Curso, que o presidirá; pelo Vice-coordenador de Curso, seu Vice-presidente; pelos representantes

docentes de Departamentos ou de Unidades Acadêmicas Especializadas que participam do Curso com créditos em disciplinas obrigatórias – à razão de 01 (um) representante para cada 15 (quinze) créditos oferecidos; pelos representantes do corpo discente – até o máximo de 20% (vinte por cento) do número de professores.

A partir da composição do colegiado, é possível denotar a sua composição mista, o que torna ainda mais necessária a adoção de um modelo participativo de planejamento de gestão.

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 coordenador no exercício de suas funções.

Convocar e presidir reuniões do colegiado

O coordenador tem como competência a convocação e presidência das reuniões do colegiado, tendo direito ao voto, inclusive o de qualidade.

As reuniões de Colegiado de Curso de Graduação ocorrem ordinariamente, duas vezes em cada período letivo, convocado pelo seu presidente, para planejamento e avaliação de atividades didáticas e extraordinariamente, quando convocado por seu presidente, ou por mais de 1/3 (um terço) de seus membros, devendo, a convocação, nesse último caso, ser requerida ao presidente em documento devidamente formalizado.

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

- 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.

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).

Representar

O Coordenador exerce a representação do curso junto aos órgãos da Universidade. Para tanto, é importante que o coordenador esteja alinhado com os demais membros do colegiado, o que somente é possível a partir de uma gestão participativa e dialogada.

Cumprir e fazer cumprir

O coordenador deve cumprir e fazer cumprir as determinações do Colegiado de Curso, exercendo as atribuições daí decorrentes.

Submeter plano de atividades

O plano das atividades a serem desenvolvidas em cada período letivo deve ser submetido ao Colegiado de Curso, incluindo a lista e o plano de ensino das disciplinas. Trata-se de um meio de realização de um planejamento coletivo entre os membros do colegiado.

Supervisão

O coordenado deve promover a supervisão e a avaliação didática do Curso.

Apreciar

Considerando as diretrizes e objetivos gerais e específicos do Curso e ouvindo o Departamento responsável pela disciplina, o coordenador deve apreciar os processos de adaptação e aproveitamento de estudos.

Acompanhar

Acompanhar o cumprimento do regime escolar, apresentando relatório a respeito, quando necessário, aos Chefes de Departamentos ou ao(s) Diretor(es) do(s) Centro(s) Acadêmico(s) e de Unidade(s) Acadêmica(s) Especializada(s).

Orientação

Cabe ao coordenador exercer a orientação acadêmica, solicitando aos Departamentos, quando julgar necessário, a designação de professores orientadores para os alunos do Curso

Articular

O coordenador deve estabelecer harmoniosa articulação entre o Diretor do Centro e os Chefes de Departamento, no sentido de garantir melhor qualidade de ensino no Curso sob sua responsabilidade.

Apresentar relatório

O coordenador deve apresentar ao Diretor do Centro e aos órgãos interessados, ao final de cada período letivo e após aprovação do Colegiado de Curso, o relatório das atividades desenvolvidas.

Designar

Em cada caso específico, o coordenador deve designar relator ou comissão para o estudo de matéria a ser decidida pelo colegiado.

Adotar medidas

Adotar, em caso de urgência, medidas que se imponham em matéria da competência do Colegiado de Curso, submetendo o seu ato à ratificação desse, na primeira reunião subsequente.

Atualizar dados cadastrais

A coordenação deve manter atualizados os dados cadastrais dos alunos vinculados ao Curso, encaminhando essas informações ao Departamento de Administração Escolar (DAE) da Pró-Reitoria de Graduação.

Submeter

Submeter ao Colegiado de Curso as providências constantes no art. 103 do Regimento Geral.

Após o estudo das competências dos coordenadores de curso, é essencial analisar os principais desafios que podem ser enfrentados na gestão. Os desafios abaixo foram destacados durante o curso (CEG Gestão de Chefia de Departamento) realizado pela Progesp, o qual tinha como público os chefes de departamentos. Mesmo sendo destinado a um público diferente dos coordenadores, podemos indicar desafios semelhantes para esses gestores. A seguir, destacamos os principais aspectos discutidos e suas potenciais soluções, sempre desenvolvidas no contexto de uma gestão participativa e dialogada.

Problema: Montar a pauta das reuniões.

Solução construída: Montar a pauta a partir das demandas que chegam ao gestor e que são de sua responsabilidade.

Problema: Relatou-se a dificuldade da participação dos docentes em outras atividades.

Solução construída: Sugere-se utilizar a Resolução nº 067/2017-

CONSEPE para conscientização. Uma boa estratégia é discutir a indicação nas reuniões.

Problema: Faltas dos colegas nas reuniões.

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, 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. Durante a reunião, podem ser utilizadas algumas 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 coordenador 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 coordenação, 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: Sugere-se 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 reuniões, 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.

Esses são apenas alguns dos principais desafios que podem surgir no exercício da coordenação. Consideramos que as especificidades de cada curso poderão gerar problemáticas diferentes. Entretanto, a linha comum para a construção de soluções deve ser o diálogo e a participação.

Como foi possível perceber, o exercício da coordenação 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 entre os 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. Esperamos que cada dificuldade surgida diante do(a) coordenador(a) possa ser superada a partir da troca de experiências e da construção coletiva.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Regimento geral da UFRN. Boletim de Serviço, n. 036, 29 ago. 2002. Disponível em: <HYPERLINK "https://www.google.com/url?q=https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_geral_ufrn_2009.pdf&sa=D&ust=1516904599042000&usg=AFQjCNEATa-SEg_TowpcTqUcTpoCc2dLltQ" \t "_blank" https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_geral_ufrn_2009.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2018.

