

**DESAFIOS DA COORDENAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO:
RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA**

**CHALLENGES OF COORDINATING A GRADUATE PROGRAM: REPORTING AN
EXPERIENCE**

**DESAFÍOS DE LA COORDINACIÓN DE UN PROGRAMA DE POSGRADO:
INFORME DE UNA EXPERIENCIA**

MONICA SANTOS SALGADO

Professora Visitante Senior na *Parsons New School of Design* (EUA); Pós-doutorado na *École Nationale Supérieure D'Architecture* de Toulouse - França; Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE UFRJ; Professora Titular da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e membro do Corpo Permanente do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura – PROARQ - da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

*monicassalgado@fau.ufrj.br

Resumo

A responsabilidade de coordenar um Programa de Pós-Graduação está crescendo à proporção do aumento das demandas da sociedade e das exigências dos órgãos de fomento. Os Programas precisam garantir a produção qualificada de teses e dissertações, garantir a integração com o curso de graduação (quando estão atrelados a uma instituição de ensino) e investir nas ações de extensão universitária. No entanto, o profissional que assume a coordenação dos programas de pós-graduação nem sempre possui perfil de gestor, sendo, muitas vezes, escolhido pelas suas competências como docente e pesquisador. O resultado é a falta de planejamento das ações do programa, e uma gestão “por demanda”, conforme solicitações dos órgãos de fomento e/ou da própria administração central. Nesse sentido, o presente artigo apresenta o relato de uma experiência onde as ferramentas de gestão foram adotadas na organização dos processos da coordenação de um Programa de Pós-graduação. Embora a estratégia não possa ser adotada para todas as atividades, observou-se que as principais rotinas e dificuldades puderam ser mapeadas e programadas facilitando o trabalho do coordenador. Entre as vantagens estão a transparência dos processos para todos os docentes que atuam no programa, e a facilitação da gestão, com a redução da sobrecarga de trabalho da coordenação.

Palavras-chave: Coordenação de pós-graduação. Organização do trabalho. Gestão da qualidade.

Abstract

The responsibility of coordinating a Graduate Program is growing proportionally to the increasing demands of society and requirements of funding agencies. Graduate Programs need to ensure the qualified production of thesis and dissertations, integrate with the undergraduate course (when linked to an educational institution) and invest in university extension actions. However, the professional who takes over the coordination of graduate programs does not always have a manager profile and is often chosen for his or her skills as professor and researcher. The result is the lack of planning, and “on demand” management, as requested by the funding agencies and/or the central administration itself. In this sense, this document reports an experience where the tools of quality management were adopted in the organization of the coordination processes of a Graduate Program. Although the strategy cannot be adopted for all activities, it was observed that the main routines and difficulties could be mapped and programmed, facilitating the coordinator’s work. Among the advantages is the transparency of the processes for all professors of the program, and the facilitation of the management, with the reduction of the coordination’s workload.

Key-words: Coordination of Graduate courses. Work organization. Quality management.

Resumen

La responsabilidad de coordinar un Programa de Posgrado está creciendo proporcionalmente a las crecientes demandas de la sociedad y a las exigencias de los organismos de desarrollo financiación. Los programas deben garantizar la producción calificada de tesis y disertaciones, garantizar la integración con el curso de pregrado (cuando están vinculados a una institución educativa) e invertir en acciones de extensión universitaria. Sin embargo, el profesional que asume la coordinación de los programas de posgrado no siempre tiene un perfil de gerente y, a menudo, es elegido por sus habilidades como profesor e investigador. El resultado es la falta de planificación de las acciones del programa y una gestión "a pedido", según lo solicitado por los organismos de desarrollo y / o la propia administración central. En este sentido, el presente artículo presenta el informe de una experiencia en la se adoptaron las herramientas de gestión en la organización de los procesos de coordinación de un Programa de Postgrado. Aunque la estrategia no se puede adoptar para todas las actividades, se observó que las principales rutinas y dificultades podían ser mapeadas y programadas. Entre las

ventajas se encuentran la transparencia de los procesos para todos los docentes que trabajan en el programa, y la facilitación de la gestión, con la reducción de la carga de trabajo de la coordinación.

Palabras clave: Coordinación de posgrado. Organización del trabajo. Gestión de la calidad.

1 INTRODUÇÃO

A Coordenação de um Programa de Pós-Graduação no Brasil tem características relacionadas com a especificidade da área do conhecimento à qual se relacionam as pesquisas desenvolvidas. Entretanto, observa-se que, independentemente da área do conhecimento, os coordenadores de todos os Programas de Pós-Graduação anualmente precisam realizar um conjunto de tarefas-padrão, relacionadas à rotina dos cursos. De maneira geral, essas rotinas são, em grande parte, influenciadas pelo calendário dos editais lançados pelos órgãos de fomento, ou por questões específicas, tal como ocorre anualmente com o preenchimento da Plataforma Sucupira da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Apesar da repetição das atividades acadêmico-administrativas, observa-se que a maioria dos Programas não possui a formalização dos procedimentos que caracterizam esses processos, e nem sempre o docente que assume a coordenação do programa tem a oportunidade de repassar as informações ao seu sucessor. Consequentemente, a efetividade dos processos acaba prejudicada. Dessa forma, compreende-se que o ideal seria haver, além do treinamento, um manual de procedimentos para que o coordenador pudesse absorver as informações e então dar início às suas atividades com o menor número de dúvidas ou dificuldades. (GONÇALVES *et al.*, 2016).

O prejuízo dos programas de pós-graduação se torna ainda maior ao se considerar as constatações do estudo realizado por Vieira, Fukaya e Kunz (2015) que revelou serem os docentes mais antigos, frequentemente escolhidos para assumir a coordenação, os mais produtivos. De acordo com a pesquisa realizada:

[...] A média das idades médias, nas universidades, é de 44,2 anos; a idade média mínima é de 37,5 e a idade média máxima é de 49,8. De modo geral, os resultados desmentem a ideia de que professores mais novos são mais produtivos cientificamente do que os mais velhos. Ao que tudo indica, leva um bom tempo até que se consiga publicar com profusão, algo que depende da lenta formação de uma

rede de pesquisadores formada por colegas e ex-orientandos. (VIEIRA; FUKAYA; KUNZ, 2015, p. 642)

Como resultado, a produção científica do Programa fica prejudicada com a redução da dedicação destes professores às suas atividades de pesquisa.

[...] Um dos grandes desafios dos coordenadores universitários tem sido o de integrar o planejamento e a gestão estratégica, para que possam responder às demandas internas e externas, e se manterem atuantes (...). E o que tem sido observado é que as melhores estratégias, no caso das universidades, são aquelas que permitem atender às necessidades e às expectativas dos seus alunos e daqueles que irão usufruir de seus serviços e produzir conhecimento relevante para a sociedade. (MARCON, 2011, p. 2)

Entendendo a necessidade de se estabelecer uma estratégia para a coordenação dos Programas de Pós-Graduação, o presente artigo apresenta o relato de uma experiência realizada num Programa criado há mais de 30 anos numa Universidade pública, onde os conceitos e práticas da gestão da qualidade foram adotados durante uma gestão. Discutem-se as questões ligadas à gestão de documentos, da comunicação, e, especialmente, a gestão do tempo, e são apresentadas algumas estratégias que podem ser adotadas pelos Programas, independentemente da sua área do conhecimento.

2 COORDENAÇÃO E GESTÃO DE PROCESSOS

A coordenação dos Programas de Pós-Graduação pode ser reconhecida como um sistema, cuja gestão se baseia no conceito de “processo” e “controle de processo” daí a importância de identificar quais são os processos que fazem parte da rotina da organização. Quando não há um prévio planejamento torna-se impossível acompanhar o progresso das atividades.

[...] as universidades são um tipo peculiar de organização que, em tempos recentes, vêm sendo instadas a promover seu desenvolvimento, tomando por base um processo planejado que torne explícito o seu pensamento estratégico, ancorado em missão e visão claramente definidas, além de diretrizes norteadoras, aliando suas ações no ensino, na pesquisa e na extensão. (GIULIANI *et al.*, 2016, p. 227)

Nesse sentido, é papel do coordenador do Programa de Pós-Graduação (PPG) garantir que essas atividades sejam identificadas, o que evidencia a necessidade de se

estabelecer rotinas, considerando, entre outros aspectos, a continuidade do trabalho. A coordenação deve atuar no sentido de facilitar a organização, viabilizando o crescimento da produção científica do corpo social do Programa, garantindo a manutenção das tarefas do dia-a-dia e assumindo sua responsabilidade junto às instâncias, dentro ou fora da estrutura da Universidade ou Instituição de Pesquisa.

Considerando que parte das atividades desempenhadas pela coordenação dos PPGs obedece a uma rotina anual, relacionada com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, acredita-se que a adoção de algumas estratégias propostas pelos métodos voltados à organização dos sistemas de gestão poderia auxiliar na organização do trabalho. O processo de construção desse sistema, entretanto, deve ser colaborativo, de forma a incorporar as visões dos diferentes docentes e discentes que participam do corpo social de um Programa de Pós-Graduação. Nas palavras de Piqueira (2018, p. 368):

[...] não se pode esquecer que seres humanos são dotados de consciência e discernimento, o que pode influenciar de maneira direta decisões de concepção, projeto, implantação e operação de um sistema e, principalmente, contextualizá-los às condições humanas de cada população.

A atividade de coordenação, de maneira geral, implica habilidades necessárias ao desempenho da função. Entre as habilidades citam-se: capacidade de estruturar informações, organização, espírito de equipe, liderança, capacidade de mediar conflitos e de negociação. Dessa forma, “a inexperiência no desempenho das atividades, ou a não preparação do docente para ser coordenador pode resultar em intervenções inadequadas, que podem ser transformadas em experiência de pouca qualidade no cargo.” (MARCON, 2011, p. 3-4)

Neste artigo apresenta-se o relato de uma experiência onde as práticas de gestão de processos foram consideradas pela coordenação de um Programa de Pós-Graduação na organização das atividades acadêmico-administrativas.

[...] Uma ideia pode ser inteiramente nova ou envolver a aplicação de ideias já existentes, mas que são novas para um determinado contexto, bem como uma combinação entre as duas formas. A efetiva implementação envolve a ação de realizar a exploração da ideia inicial, ou seja, associa a noção de realização, de colocar em prática no mundo real, a ideia. Gerando resultado efetivo, agregando valor no contexto de seu uso. (AUDY, 2017, p. 76)

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O termo "processo" pode ter diferentes significados para diferentes pessoas, dependendo do setor e função em que eles estão operando. “Processo” pode ser definido como uma sequência de atividades pré-definidas executadas para alcançar determinados resultados. Dentro dessa visão, pode-se entender que o conjunto de tarefas que compõem a rotina de trabalho dos Programas de Pós-Graduação compõe o processo de trabalho, e, para garantir que essas atividades sejam realizadas conforme desejado, é necessário mapear esses processos.

O mapeamento de processos permite a realização do planejamento das atividades, sua distribuição no tempo e a garantia do cumprimento dos prazos estabelecidos. No caso específico dos Programas de Pós-Graduação, esses prazos podem ser: (1) definidos pela própria instituição, tal como ocorre com o limite estabelecido para a integralização dos créditos de mestrado ou doutorado; ou (2) definidos pelos órgãos de fomento, como ocorre anualmente com o preenchimento da Plataforma Sucupira.

No trabalho de mapeamento de processos, entende-se:

- Os macroprocessos ou processos interinstitucionais – entre a instituição e os órgãos de fomento ou outras instituições;
- Os processos interdepartamentais – entre diferentes setores da mesma instituição;
- Os processos internos – realizados pelos docentes e técnicos dos programas de pós-graduação; e
- As tarefas - caracterizando as ações do dia-a-dia dos sujeitos.

Na organização do trabalho, parte-se do global para o individual, discutindo cada etapa do trabalho até o detalhamento das tarefas do dia-a-dia da coordenação.

Uma das principais reivindicações dos coordenadores dos PPGs costuma ser em relação à falta de tempo para compatibilizar as tarefas administrativas com as demandas relacionadas ao ensino e pesquisa.

[...] Como a carga horária dedicada ao ensino é frequentemente limitada a cerca de 12 horas semanais, e as atividades de extensão ocupam menor tempo dos docentes, deduz-se que os servidores possuem bastante tempo disponível para se dedicar às atividades de pesquisa. No entanto, tal

dedicação varia muito de professor para professor, de curso para curso e de universidade para universidade. Não obstante, também é preciso levar em consideração o fato de que os professores gastam muitas horas em atividades administrativas, como em coordenações de curso, reuniões de departamento e comissões diversas. (VIEIRA; FUKAYA; KUNZ, 2015, p. 627)

Para minimizar os problemas relacionados à gestão do tempo, após o reconhecimento e mapeamento dos processos, torna-se necessário estabelecer o planejamento das atividades identificando possíveis gargalos e dificuldades técnicas. O registro formal (por escrito) das metas estabelecidas com a data-limite para execução pode ser uma estratégia. A priorização das atividades é outra estratégia que pode ser adotada, e se baseia na compreensão de quais são as tarefas críticas (ou seja, que levam à realização do objetivo definido para aquele período), quais tarefas são importantes e quais são urgentes.

Nesse sentido, a coordenação deve evitar os “desperdiçadores de tempo”, entre estes, está o correio eletrônico. Bianchetti e Turnes (2013, p. 435) destacam que este tem sido apontado como o meio de comunicação virtual que congrega e corporifica as principais pressões e exigências, visto que é através dele que chegam as solicitações que definem os tempos de trabalho e “não-trabalho” dos pesquisadores. O coordenador deve ser capaz de delegar as atividades que não sejam de sua exclusiva responsabilidade, distribuindo as tarefas entre outros docentes.

A administração do tempo deve partir da definição das atividades (mapeamento), em seguida o sequenciamento das atividades e a estimativa da duração. O controle do uso do tempo está relacionado à capacidade de distribuir estas atividades durante a semana/mês, checando o rumo e tomando as medidas corretivas, redirecionando esforços. Corresponde a garantir que para cada atividade a ser desempenhada existe um horário e um tempo previsto para a sua execução. Se o coordenador do Programa de Pós-Graduação planeja a realização das atividades e controla sua execução adotando ajustes de forma a cumprir com o trabalho na data estabelecida, o controle está sendo realizado. Dessa forma, não basta estabelecer uma agenda, é necessário controlar e atualizar frequentemente. A adequada administração do tempo propiciará a realização dos ajustes necessários para que a coordenação atue de forma adequada.

Na terceira etapa, após o mapeamento e sequenciamento dos processos, torna-se necessário identificar os documentos que caracterizam a rotina dos PPGs: internos e externos, impressos e digitais, técnico/científicos ou administrativos. É preciso definir uma forma de

codificação, disponibilização (acesso) e arquivamento para cada “família” de documentos, considerando a segurança da informação e acessibilidade.

O uso da tecnologia da informação e a implantação de sistemas colaborativos tem demonstrado ser uma alternativa interessante na organização e controle dos documentos. Os sistemas colaborativos utilizam-se de redes tais como internet, intranets e extranets. Nas palavras de Coelho *et al.* (2006):

- A Internet, sigla para Inter Networking (entre redes de comunicação), é uma rede de comunicação internacional que permite a transferência de dados entre os usuários e sistemas que se encontram a ela conectados.
- A Intranet é uma rede privativa que utiliza as mesmas tecnologias utilizadas na Internet possibilitando o intercâmbio de informações, comunicações, colaborações e suporte aos processos de negócios.
- Quando se tem um conjunto de duas ou mais intranets ligadas em rede, podemos nomeá-las como uma Extranet. O termo extranet é derivado de intranet expandida. O principal objetivo dos extranets é proporcionar a colaboração entre parceiros comerciais.

Os extranets têm a função de monitorar, controlar, manipular e guardar as informações que ficam disponíveis para os participantes. Entre as principais funcionalidades dos extranets citam-se: (ANDERY; ARANTES, 2015):

- (a) módulos administrativos, que permitem a configuração da estrutura do sistema, definem os tipos de acesso e parâmetros de segurança, permitem configurar o uso para múltiplos agentes e projetos, etc.;
- (b) funções de gerenciamento de documentos, envolvendo a carga e descarga de documentos, a emissão de notificações, a rastreabilidade dos documentos;
- (c) funções de gerenciamento do fluxo de informações e tarefas (workflow and tasks management), integrando tarefas e disciplinas, aplicando ferramentas de gerenciamento de projetos (custo, prazo, escopo) e permitindo a integração de fluxos de trabalho, etc.; e
- (d) ferramentas de comunicação.

A gestão dos documentos gera impactos na comunicação, uma vez que a documentação apropriada pode facilitar a distribuição dos dados que são relevantes para o corpo docente e discente do Programa, eliminando informações não importantes, garantindo a destinação adequada de tempo para as atividades. Para que o trabalho seja realizado em harmonia, evitando conflitos desnecessários, a adequada gestão das comunicações deve definir apropriadamente (adaptado da NBR ISO 10006/2006):

- O planejamento da comunicação: planejar de que forma as informações serão veiculadas junto Corpo social do PPG;

- O gerenciamento das informações: garantindo a disponibilização dos dados às partes interessadas;
- O controle (registro) das comunicações, bem como sua forma de registro e disponibilização.

Quase nunca existem comunicações exatas, já que entre o emissor e o receptor existem sempre “ruídos” (algumas vezes de natureza psicológica) que distorcem a mensagem. Nesse caso, “ruído” de comunicação pode ser definido como qualquer fator que interfira na compreensão da mensagem. Daí a importância de se estabelecer procedimentos claros, que permitam o registro da comunicação e a rastreabilidade das decisões dando transparência à atuação da coordenação do PPG.

4 ESTUDO DE CASO – COORDENAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Para discutir as estratégias que podem ser adotadas para facilitar a gestão e coordenação de um Programa de Pós-Graduação, apresenta-se o relato de uma experiência acadêmico-administrativa. O Programa analisado funciona numa universidade pública, possui três cursos *stricto sensu* (dois mestrados – acadêmico e profissional – e um doutorado) e foi avaliado no quadriênio 2013-2016 com a nota 6 da CAPES, o que o levou ao reconhecimento como Programa de Excelência Acadêmica (PROEX). Na história do Programa ocorreram dois Mestrados Interinstitucionais (MINTER), e entre 2016-2020 esteve em curso uma turma de doutorado Interinstitucional (DINTER).

O primeiro passo na organização do sistema de gestão constituiu o mapeamento das atividades realizadas anualmente pelo Programa. O Quadro I apresenta o resultado, excluindo as especificidades da área do Programa.

4.1 Mapeamento dos processos

As atividades listadas no Quadro 1 ocorrem anualmente. Tomando como exemplo a atividade de “*Agendamento de bancas finais para a defesa de tese de doutorado*”, no Programa estudado, observou-se que apenas uma parte da rotina a ser seguida estava descrita no regulamento – particularmente aquela que se refere à responsabilidade do orientador (em relação à formação da banca), e do aluno (em relação aos requisitos que devem ser cumpridos

até a defesa). As questões administrativas que estão por trás do agendamento e realização das bancas finais, no entanto, não estavam registradas. Daí a opção por adotar a ferramenta 5W1H, que considera as seguintes questões:

- Descrição da atividade e/ou tarefas a serem realizadas – o que (*What*);
- Definição do local onde essa tarefa deve ser executada – onde (*Where*);
- Definição do prazo para realização da tarefa – quando (*When*);
- Definição do responsável pela realização da tarefa – quem (*Who*);
- Definição da forma como a tarefa deve ser realizada – como (*How*); e
- Definição da justificativa para realização da tarefa – por que (*Why*).

Tal como destaca Daniel e Murback (2014, p. 4) esta ferramenta permite organizar um conjunto de ações de forma clara e objetiva através de um “Plano de Ação”, onde, através de um questionamento, torna-se possível identificar e orientar as diversas ações a serem implementadas, e os responsáveis por cada tarefa a ser executada. A “justificativa” (*WHY*) é importante para identificar tarefas desnecessárias, evitando burocratizar excessivamente o sistema – inclusive para se definir quais rotinas necessitam de controle/procedimento registrado.

Quadro 1 – Caracterização das atividades realizadas anualmente – Relato de uma experiência.

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Término do Preenchimento da Plataforma Sucupira CAPES											
Lançamento do Edital e Processo seletivo PNPd											
	Matrícula alunos Mest. Acadêmico e Doutorado										
	Bancas finais Mestrado Acadêmico (turma 2 anos atrás)										
	Bancas finais Doutorado (turma 4 anos atrás)										
	Designação bolsistas - bolsas liberadas por conclusão e/ou novas										
			Qualificação Mest. Profissional (turma ano anterior)								
			Comissão para seleção prêmio CAPES								
				Qualificação Mest. Acadêmico (turma ano anterior)							
				Comissão de Seleção - Mest. Profissional							
					Processo seletivo Curso de Mestrado Profissional						
								Comissão de Seleção - Mest. Acadêmico e Doutorado			
									Processo seletivo Mestrado Acadêmico e Doutorado		
	Seleção alunos Bolsa Nota 10 FAPERJ				Seleção alunos Bolsa Nota 10 FAPERJ						
							Matrícula dos novos alunos - Mestrado Profissional				
						Qualificação Doutorado (turma dois anos atrás)					
									Preenchimento da Plataforma Sucupira (início)		

Portanto, a partir da leitura do regulamento, verificação das práticas adotadas, discussão dos administrativos envolvidas no processo (realizado junto à equipe da secretaria do Programa) e aplicação da ferramenta, chegou-se ao resultado explícito na Tabela 1.

Tabela 1 – 5W1H aplicado ao Agendamento de bancas finais de defesa de Doutorado.

What (O que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	Why (Por que)
Solicitar a marcação	Secretaria acadêmica	3 meses antes da defesa	Professor orientador	Formulário	Garantir a defesa conforme prazos
Encaminhar a banca para aprovação	1) Comissão de Coordenação 2) Comissão Deliberativa do Programa 3) Comissão de Pós-Graduação da Unidade 4) Comissão de Pós-Graduação da Universidade (reitoria)	Logo após o recebimento da solicitação tem início o processo em 4 etapas	Secretaria acadêmica	Através de processo	Dar transparência à composição das bancas de defesas finais e permitir aos docentes o conhecimento das pesquisas em desenvolvimento no Programa
Providenciar compra de passagens e diárias	Secretaria acadêmica	Após a aprovação pela Comissão Deliberativa do Programa e confirmação do professor	Coordenador e setor financeiro	Através de processo e formulário	Garantir a presença de professores externos ao Programa
Providenciar cartas de agradecimento			Secretaria acadêmica	Cartas-padrão	Reconhecimento aos docentes pela participação na banca.

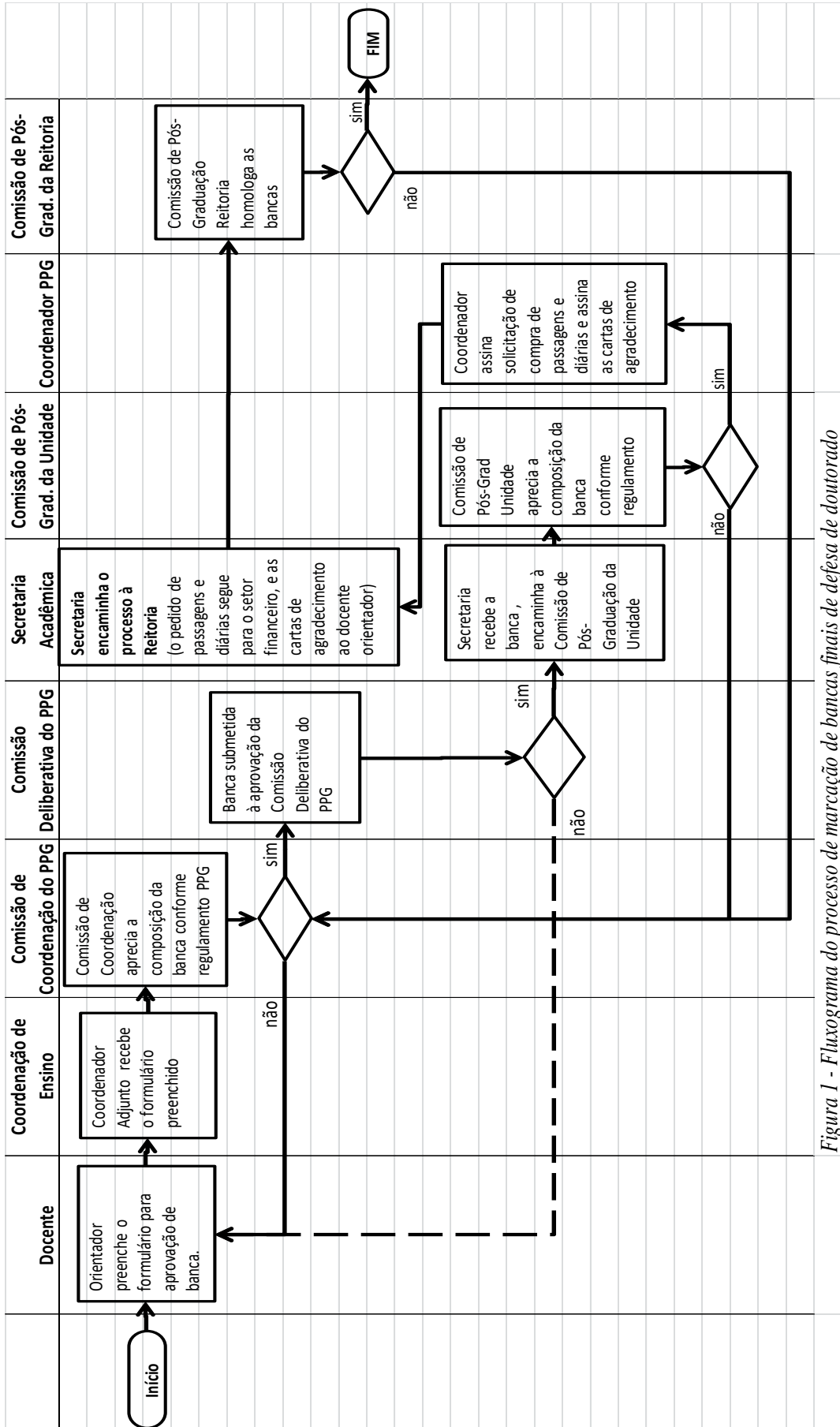


Figura 1 - Fluxograma do processo de marcação de bancas finais de defesa de doutorado

A partir do primeiro mapeamento realizado com a ferramenta 5W1H, deu-se o detalhamento das ações conforme fluxograma do processo (Figura 1) que permitiu a visualização da tramitação.

Tal como ocorreu no processo descrito no fluxograma apresentado na figura 1, na definição de rotinas de trabalho é recomendável que se inicie com uma indicação temporal (neste exemplo, dois meses antes, etc.) uma vez que o planejamento das atividades deve considerar o tempo solicitado pelas rotinas.

A partir do mapeamento do processo, foi possível elaborar a rotina (Tabela 2).

Tabela 2 – Procedimento construído a partir do fluxograma do processo – relato de experiência.

Agendamento das bancas FINAIS de doutorado,	Dois meses antes da realização das bancas, os orientadores devem preencher o formulário de marcação de bancas e encaminhar ao Coordenador Adjunto de Ensino. O Coordenador Adjunto de Ensino submete a banca sugerida à Comissão de Coordenação do Programa Caso esteja conforme as regras do Programa, a Comissão de Coordenação submete à aprovação pela Comissão Deliberativa do Programa (CDP). Após aprovação na CDP, as bancas são submetidas a outras duas instâncias para homologação: a Comissão de Pós-Graduação da Unidade e a Comissão de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade. Após aprovadas pela CDP, a secretaria acadêmica deve preparar os processos para compra de passagens e emissão de diárias, elaborando os documentos de solicitação a serem assinados pelo coordenador, conforme previsão orçamentária anual. Após assinatura do coordenador, a secretaria acadêmica encaminha os pedidos ao setor responsável pela emissão de passagens e diárias. A secretaria acadêmica do Programa deve reservar as salas para a realização das bancas programadas e preparar as cartas de agradecimento aos membros das bancas. O coordenador do Programa deve assinar as cartas de agradecimento. O docente orientador será o presidente das bancas de defesas (finais e de qualificação) responsabilizando-se pela entrega das cartas de agradecimento e pela devolução, na secretaria acadêmica, da ata com o registro da situação da defesa.
---	---

A partir da identificação do processo a coordenação adotou, como forma de garantir o cumprimento dos prazos, o recurso da agenda interligada. Ou seja, dois meses antes da data da defesa final de doutorado e mestrado, todos os docentes do Programa recebem automaticamente uma mensagem emitida pelo sistema, informando que precisam encaminhar à secretaria o formulário com a marcação das bancas e, quando necessário, a solicitação formal de compra de passagens e diárias para viabilizar a participação de membro externo.

No caso de outras rotinas, caso o coordenador deseje, pode apenas adotar o registro em sua própria agenda sem compartilhar com outros, mas certamente o compartilhamento de dados auxilia na programação das tarefas a serem cumpridas pelo Programa, dando transparência ao processo e facilitando a programação das atividades de forma sistêmica.

4.2 Gestão de documentos

Observa-se, que boa parte das atividades listadas se repete anualmente, tal como ocorre com o preenchimento da Plataforma Sucupira da CAPES. No caso estudado, para agilizar o processo de captação dos dados e preenchimento da Plataforma, anualmente era enviado um formulário *excel* aos discentes e docentes. Este formulário tem todos os campos exigidos pelo site da Plataforma Sucupira. A coordenação identificou que muitos tinham dúvidas no preenchimento do formulário. Dessa forma, para facilitar, foi gravado um vídeo explicativo (tutorial) que esclarece as dúvidas sobre os campos a serem preenchidos conforme alternativas oferecidas pela plataforma. Além da Plataforma Sucupira, outras atividades se repetem. A tabela 3 apresenta parte das rotinas identificadas.

Tabela 3: Desmembramento das tarefas por grupos de atividades (relato da experiência)¹.

<i>GRUPO DE ATIVIDADES</i>	<i>Tarefas</i>
Matrícula dos novos alunos e manutenção de matrícula de alunos existentes.	<p>A secretaria acadêmica solicita à Comissão de Seleção as informações referentes aos candidatos aprovados para providenciar a matrícula no sistema.</p> <p>De posse das informações, a secretaria acadêmica realiza a matrícula dos novos alunos no sistema da Instituição.</p> <p>Os alunos recebem informação automática do sistema com seu número de registro para procederem à inscrição em disciplinas.</p> <p>A cada período a secretaria acadêmica verifica se existe algum discente ativo com pendência na inscrição para evitar o cancelamento de matrícula por abandono.</p>
Seleção e indicação da Tese para o PREMIO CAPES	<p>A Coordenação do PPG consulta a Comissão Deliberativa do Programa para identificar os docentes que desejam constituir a Comissão para Seleção da Tese.</p> <p>A Coordenação do Programa submete os nomes dos docentes à aprovação pela Comissão deliberativa.</p> <p>A secretaria acadêmica prepara a lista das teses que estão concorrendo, e envia à Comissão de Seleção da Tese constituída para o concurso.</p> <p>A Comissão planeja o processo de seleção e realiza a leitura e análise das teses concorrentes antes de emitir seu parecer.</p> <p>O parecer da Comissão de Seleção é homologado pela Comissão Deliberativa do Programa.</p> <p>A coordenação do Programa entra em contato com o discente autor da tese indicada para informar o resultado da seleção e verificar seu desejo e disponibilidade para participar do concurso.</p> <p>Caso o discente deseje participar, ele deverá enviar à coordenação do Programa os documentos necessários à indicação.</p> <p>De posse da documentação do discente, o Coordenador do Programa deverá realizar o upload dos documentos na Plataforma CAPES.</p>
Preenchimento da Plataforma Sucupira	<p>O Coordenador do Programa de Pós-Graduação solicita a todos os docentes e discentes do Programa que atualizem seus currículos na Plataforma Lattes.</p> <p>De posse das informações, a Coordenação do Programa em conjunto com as coordenações adjuntas e com o suporte da secretaria acadêmica, deve estabelecer a estratégia visando à inserção de todos os dados solicitados no prazo definido pela CAPES.</p> <p>A Coordenação do Programa deve designar a Comissão de Coleta de Dados para adequado preenchimento da Plataforma Sucupira, de forma a buscar, junto aos docentes e discentes do programa, a complementação dos dados já disponíveis na Plataforma Lattes, conforme informações exigidas pela Plataforma.</p> <p>Periodicamente o coordenador deve emitir o relatório para identificar erros e inconsistências no preenchimento da Plataforma.</p> <p>É responsabilidade do Coordenador acompanhar a data-limite estabelecida pela Pró-reitora da sua instituição para envio do relatório.</p> <p>Ao término do preenchimento, o coordenador do Programa deve submeter o envio do relatório no sistema da Plataforma Sucupira para que seja enviado à CAPES pela Reitoria.</p>

O registro apresentado na tabela 3 permitiu ao coordenador a gestão do tempo necessário à realização das tarefas, embora não tenham necessariamente constituído

¹ As tarefas apresentadas aqui são sugestivas, resumidas, e baseadas na experiência relatada. Cada Programa de Pós-Graduação deve mapear suas atividades conforme suas especificidades.

“resoluções” do programa. O reconhecimento dessas atividades permitiu dimensionar o trabalho da coordenação, auxiliando na designação de coordenações adjuntas ou comissões específicas, de forma a dividir o trabalho entre os membros do Corpo Social do Programa.

Cabe ressaltar que o estabelecimento de processos-padrão na gestão de um Programa de Pós-Graduação é fundamental para facilitar seu funcionamento, mesmo considerando que a avaliação de desempenho está relacionada ao conteúdo e qualidade das pesquisas desenvolvidas.

4.3 Gestão das comunicações

Entre as ferramentas de comunicação adotadas no caso estudado, além do e-mail, a coordenação adota o Google-agenda de forma a dar ciência aos docentes e secretaria acadêmica das datas-limite das rotinas, tal como já mencionado em relação à marcação das defesas finais. Com relação ao contato coordenador-secretaria acadêmica, adotou-se a criação de um grupo no WhatsApp, que permite a rápida troca de informações entre os técnicos e a coordenação do programa, agilizando a tomada de decisões e a solução de problemas do dia-a-dia. A mesma ferramenta foi adotada pelo coordenador na comunicação com os Coordenadores Adjuntos, o que se revelou eficiente pela rapidez da comunicação entre os docentes que atuam em conjunto na coordenação do PPG.

Por outro lado, a coordenação não quis adotar esse tipo de ferramenta na comunicação com todo o corpo deliberativo do Programa por entender que se trata de um conjunto muito grande de professores, e que as decisões em colegiado deveriam ocorrer apenas nas reuniões presenciais (que, no Programa em questão, ocorrem mensalmente). Dessa forma, essa alternativa foi descartada.

4.4 Gestão do tempo

O planejamento das atividades deve considerar a duração necessária à cada rotina. Novamente o Google-agenda se revelou eficaz, pois permite a rápida identificação da incompatibilidade entre as agendas dos envolvidos nas tarefas. Além disso, o coordenador pode, se assim o desejar, compartilhar sua agenda com a secretaria acadêmica do Programa, facilitando o agendamento de compromissos e reuniões. Dessa forma, existe a possibilidade

de planejamento prévio das atividades de forma a ajustar conforme responsabilidades assumidas, e o estabelecimento das medidas de ajuste, quando necessário.

5 RESULTADOS OBSERVADOS E DEMANDAS FUTURAS: A AUTOAVALIAÇÃO

A experiência relatada apresentou uma forma de lidar com as questões relacionadas com a coordenação dos Programas de Pós-Graduação, não correspondendo, entretanto à única solução possível. Observa-se, em outros programas, a liberação das atividades da coordenação a partir do estabelecimento de sistemas computacionais que realizam de forma automática a gestão das atividades, enviando mensagens aos docentes e discentes com os lembretes em relação às datas importantes, ou com a divulgação de boletins mensais com informações gerais sobre as atividades do Programa. Entretanto, a impessoalidade dos sistemas automáticos muitas vezes desagrada ao corpo social por afastar os membros (discentes e docentes) do contato mais próximo, como seria desejável. Cabe ao coordenador identificar qual solução atende de forma mais específica às necessidades e desejos do corpo social do seu Programa de Pós-Graduação através do reconhecimento da identidade do grupo.

As atividades anuais apresentadas no Quadro 1 tentaram sistematizar de forma resumida alguns processos-chave identificados na experiência relatada, e que podem se repetir em outros Programas. Foram excluídas deste quadro as atividades específicas do Programa estudado. Da mesma forma, a Tabela 3 listou apenas atividades a título de exemplo entre todas que foram mapeadas e controladas pela coordenação do PPG em questão.

Verificou-se que a organização de um sistema de gestão, tal como apresentado, pode contribuir na facilitação do trabalho da coordenação dos Programas de Pós-Graduação. Outra lição aprendida a partir da experiência relatada refere-se à importância da divisão de responsabilidades através do estabelecimento de “coordenações adjuntas”. Essa estratégia permite o tratamento particularizado das questões específicas relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e editoria, que depois são discutidas de forma colegiada na reunião da Comissão de Coordenação, e com todo o Corpo Social na reunião da Comissão Deliberativa do Programa.

Deve-se acrescentar que o sistema de gestão é dinâmico, devendo acompanhar as demandas do Programa e considerar os desafios a serem vencidos, visando não apenas a conquista e/ou manutenção do desempenho positivo, como também o atendimento a outros patamares de excelência acadêmica.

Neste sentido cabe acrescentar que o novo modelo de avaliação proposto pela CAPES, considera a autoavaliação como aspecto fundamental, demandando o planejamento estratégico das ações dos Programas de Pós-graduação. Esta autoavaliação deve considerar cinco dimensões: ensino e aprendizagem; internacionalização; produção de conhecimento; inovação e transferência de conhecimento; e impacto e relevância econômica e para a sociedade.

[...] O ponto crucial da sistemática da avaliação aqui proposta é a mudança do foco do processo avaliativo: ao invés da CAPES receber os resultados da autoavaliação realizada pelos programas, a Agência deverá acompanhar como os programas de pós-graduação estão conduzindo suas autoavaliações. Desta maneira, cada programa poderá propor um delineamento de autoavaliação apto a captar aspectos pertinentes a sua missão e seus objetivos, incluindo aqueles relativos à sua inserção no contexto social/internacional e a suas escolhas científicas específicas. (VERHINE, *et al.*, 2019)

O documento esclarece que deve ser constituída uma Comissão específica (CAA – Comissão de Autoavaliação) para fins de elaboração do mecanismo de autoavaliação do programa, e que esta comissão deve elaborar uma pré-proposta de plano de autoavaliação, tomando por base: a missão do PPG (e do PDI da Instituição); os resultados obtidos pelo PPG nas avaliações anteriores realizadas pela CAPES; e nos mecanismos adotados pelo programa no monitoramento das atividades visando à qualidade do seu processo de formação.

No documento apresentado, o grupo de trabalho constituído através da portaria 149 de 4 de julho de 2018, apresenta algumas sugestões de tabelas facilitadoras deste processo. Observa-se a adoção parcial da ferramenta 5W1H, embora esta não seja explicitamente mencionada no documento.

Tabela 4 - Roteiro das etapas do processo de autoavaliação implementado – adaptado da proposta apresentada pelo GT autoavaliação da CAPES (VERHINE *et al.*, 2019)²

Número	(WHAT)	(WHO)	(HOW)	(WHERE)	(WHEN)	Produção	(WHY)
--------	--------	-------	-------	---------	--------	----------	-------

² Propõe-se incluir esta coluna que permite avaliar a importância de cada etapa definida no processo

da etapa	“O que” Descrição da etapa	“Quem” Sujeitos envolvidos	“Como” Ferramentas e técnicas	“Onde” Local	“Quando” Períodos e datas	Resultados	<i>Importância para a eficácia do processo*</i>
1)...							
2)...							
3)...							

Nesta adaptação, inclui-se a última coluna (*WHY*) que permitiria à coordenação avaliar a pertinência e relevância de cada etapa do processo, evitando burocratizar em demasia as etapas a serem cumpridas. Ou seja, trata-se da “avaliação da autoavaliação”, com a possibilidade de revisitar as decisões tomadas.

Neste sentido, entende-se que a adoção das ferramentas de gestão pode auxiliar no mapeamento dos processos dos Programas de Pós-Graduação, viabilizando o planejamento estratégico das ações e dando agilidade ao Programa em face de novas demandas. Tais medidas poderão incrementar a produção científica qualificada, na medida em que facilitam o processo de reconhecimento dos pontos fortes e fracos, orientando a tomada de decisão e o planejamento futuro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a coordenação dos programas de pós-graduação tornou-se mais complexa, ficou evidente a necessidade de adotar ferramentas e métodos para auxiliar na gestão das atividades e compromissos. Entre essas ferramentas, cita-se o método 5W1H, que se revelou poderoso no mapeamento de processos, e as possibilidades oferecidas pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação, através, não apenas, das redes sociais, mas do uso inteligente de ferramentas como o WhatsApp, Google-agenda e o tradicional e-mail.

No entanto, quando o coordenador desconhece sua rotina de trabalho, ou seja, quando as atividades são desenvolvidas sem um prévio planejamento ou programação, torna-se impossível compatibilizar as atividades de coordenação com as demais atividades acadêmicas e de pesquisa, e o programa perde com a redução da produção científica dos docentes envolvidos com as tarefas acadêmico-administrativas.

A experiência relatada, embora não possa ser generalizada, apresenta alternativas na gestão dessas atividades estranhas à formação do docente que assume a coordenação dos Programas de Pós-Graduação – que normalmente é um especialista na sua área de pesquisa, sem necessariamente possuir conhecimento sobre aspectos de gestão e/ou administração acadêmica. O estabelecimento de procedimentos-padrão para as tarefas de rotina facilita não apenas o trabalho da coordenação, mas também os processos de alternância, uma vez que o novo coordenador saberá, antecipadamente, de que forma o Programa de Pós-Graduação está estruturado. Além disso, como o processo é dinâmico, o novo coordenador poderá partir das rotinas existentes para a avaliação do seu funcionamento e proposição de melhorias, quando considerar conveniente, ou conforme novas demandas – tais como aquelas definidas pelos órgãos de fomento.

A adoção das ferramentas digitais e redes sociais se por um lado podem agilizar e facilitar a comunicação entre a coordenação e o Corpo Social do Programa de Pós-Graduação, se não forem adequadamente utilizadas, correm o risco de serem banalizadas e, conseqüentemente, ignoradas. Por exemplo, o coordenador que exagera no envio de informações (seja por *e-mail*, *Whatsapp*, SMS ou outro método) pode acabar tendo suas mensagens desconsideradas pelos docentes, que desistem de acompanhar as infinitas demandas.

O dia-a-dia da coordenação dos Programas de Pós-Graduação costuma ser conturbado, com uma série de atividades ocorrendo em paralelo. Se não houver um esforço de organização por parte da equipe no sentido de registrar as atividades e garantir o controle do desenvolvimento das tarefas, corre-se o risco de perder oportunidades, aumentar os custos e gerar insatisfação entre os docentes, discentes e pesquisadores que compõem o Programa. Nesse sentido, acredita-se que o esforço para mapear e planejar as atividades da coordenação pode resultar na construção de um sistema de gestão dinâmico, que incorpore as demandas (do Corpo Social, dos órgãos de fomento, ou outras) e que pode evoluir a cada nova coordenação.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. A autora

também agradece ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela Bolsa de Produtividade em Pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDERY, P. R. P.; ARANTES, E. M. Revisitando os extranets de projeto: uma análise dos processos de projeto. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 15, n. 4, p. 149-164, out./dez.; 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212015000400149. Acesso em: 13 mar. 2019.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, maio/ago., 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v31n90/0103-4014-ea-31-90-0075.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- BIANCHETTI, L; TURNES, L. As tecnologias de base microeletrônica e a intensificação do trabalho na pós-graduação: novos aportes na relação orientador-orientando. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 4, n. 2, p. 419-441, jul./dez., 2013. Disponível em: <http://www.anped.org.br/biblioteca/item/tecnologias-de-base-microeletronica-e-intensificacao-do-trabalho-na-pos-graduacao>. Acesso em: 25 mar. 2019.
- COELHO, S. B. S; MATTAR, D. G; NOVAES, C. C. Estudo comparativo dos recursos disponíveis em extranet colaborativo de gestão de projetos com base em sistemas proprietários ou em software livre. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO (ENTAC), 2006, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: p.1482 - 1490, 2006. Disponível em: http://www.infohab.org.br/entac2014/2006/artigos/ENTAC2006_1482_1490.pdf. Acesso em: 11 jul. 2017.
- GIULIANI, A. A. *et al.* Proposição de diretrizes estratégicas para elevar o conceito da pós-graduação: estudo de caso do PPGGEO. **RBPG**, Brasília, v. 13, n. 30, p. 225-249, jan./abr., 2016. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/903>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- GONÇALVES J.F.T. *et al.* Padronização de procedimentos: um estudo de caso em uma coordenadoria de trabalho de curso de graduação. In: XVI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2016, Arequipa. **Anais...** Peru: [S. n.], 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172058/OK%20-%20101_00404%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 mar. 2019.
- MARCON, S. R. A. Atribuições dos cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL: GESTÃO UNIVERSITÁRIA, COLABORAÇÃO INTERNACIONAL E COMPROMISSO SOCIAL, 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: p. 1-12, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/29298/5.50.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 10006. **Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos**. 2006.

PIQUEIRA, J. R. C. Engenharia da Complexidade em Edgar Morin. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 32, n. 94, p. 363-370, set./dez., 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v32n94/0103-4014-ea-32-94-00363.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

VERHINE, R. *et al.* **Avaliação dos Programas de Pós-Graduação**. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relatorio_Final_Autoavaliacao.pdf. Acesso em: 20 fev. 2020.

VIEIRA, F. M; FUKAYA, R. J; KUNZ, I. Determinantes das atividades de pesquisa e pós-graduação nas universidades federais brasileiras. **RBPG**, Brasília, v. 12, n. 29, p. 625-646, dez., 2015. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/830>. Acesso em: 18 mar. 2019.