

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

TONNY APARECIDO VIDAL BARRA DE SOUZA

**A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFJF: GESTÃO FINANCEIRA E
SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO**

JUIZ DE FORA
2012

TONNY APARECIDO VIDAL BARRA DE SOUZA

**A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFJF: GESTÃO FINANCEIRA E
SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO**

*Dissertação apresentada como
requisito parcial à conclusão do
Mestrado Profissional em Gestão
e Avaliação da Educação Pública,
da Faculdade de Educação,
Universidade Federal de Juiz de
Fora.*

*Orientador(a): Prof. Dr. Fernando
Tavares*

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

TONNY APARECIDO VIDAL BARRA DE SOUZA

***A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFJF: GESTÃO FINANCEIRA E
SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO***

***Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em
21/12/12.***

Membro da banca -orientador(a)

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 21 de dezembro de 2012

Dedico este trabalho a minha família, Wanessa e Isabela, que estiveram ao meu lado compreendendo e incentivando, e aos meus pais, Alonso(*in memoriam*) e Janice pela dedicação e cuidado.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela oportunidade da vida e suas possibilidades.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em virtude de todas as oportunidades ofertadas, em especial pela possibilidade de ingresso neste Mestrado.

À Pró-reitoria de Planejamento e Gestão e a Coordenadoria de Suprimentos da UFJF, em especial ao professor Alexandre Zanini e aos funcionários Júlio e Saulo Franco pelo apoio cedido no acesso às informações financeiras pertinentes a este trabalho.

À Pró-reitoria de Recursos Humanos da UFJF pelos projetos desencadeados em apoio pleno à capacitação e desenvolvimento dos técnicos administrativos em educação.

À Coordenação e toda equipe do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela disponibilidade desta oportunidade e apoio no decorrer da jornada.

À todos os componentes da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF pela compreensão, apoio e incentivo.

Aos professores e tutores do Mestrado pelas oportunidades de aprendizado e auxílio constante e pleno.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Tavares pelo trabalho realizado.

Ao Professor Fernando Salgueiro Perobelli por seu apoio e motivação constante enquanto Pró-Reitor de Pós-Graduação e amigo.

Às tutoras Sheila e Michelle por todo trabalho realizado, expressando dedicação, comprometimento e vocação, sem as quais esse trabalho não se concretizaria.

Aos amigos e companheiros conquistados na jornada deste mestrado.

Aos amigos e colegas de jornada Miriam, André, Bete, Rosa e Jakeline, com os quais compartilhei incentivos, amizade e apoio.

Ao meu amigo irmão Fabiano Vanon.

- Aos demais que participaram de minha vida nestes dois anos de dedicação ao mestrado.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as formas de financiamento e analisar a gestão financeira da pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) no que se refere à rubrica denominada Apoio a Pós-Graduação (APG-UFJF). Essa rubrica é ofertada pela própria Instituição, no período demarcado pela maior expansão desse segmento de ensino na UFJF, observado na década compreendida entre os anos de 2000 a 2010. Assim, intentamos investigar a relação dos recursos próprios disponibilizados com a necessidade de consolidação dos cursos conforme orientação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Agência reguladora do funcionamento desses Programas que estabelece conceitos para os mesmos implicando em seus credenciamentos e representação de qualidade junto ao Ministério da Educação (MEC), e por fim, analisamos o uso desses recursos mediante os históricos de alocação e utilização nas rubricas pertinentes ao longo dos anos da década em estudo, propondo ao final um Plano de Ação Educacional visando a cessão de apoio gerencial aos responsáveis pela gestão dos recursos.

Palavras-chave: Financiamento; Apoio à Pós-Graduação; Alocação, Utilização e Apoio Gerencial.

ABSTRACT

This paper aims to present forms of financing and analyze the financial management of post-graduate studies at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) with regard to the item called Support Postgraduate (APG-UFJF), offered by the institution, the period marked by the further expansion of this segment of education in the institution, observed in the decade between the years 2000 to 2010. Thus, attempts to investigate the relationship of own resources available with the need for consolidation of courses as directed by the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES). Regulatory agency of the operation of these programs establishing concepts for the same implying their accreditations and quality representation from the Ministry of Education (MEC), and finally, to analyze the use of these resources through the historical allocation and usage in relevant sections throughout the years of the decade under study, proposing to end an Action Plan aimed at the transfer of managerial support to managerial resources.

Key words: Financing; Support for Graduate; Allocation, Utilization and management support.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Índice Geral de Cursos da Instituição – ICG 2009 (Triênio 2007,2008 e 2009).....35
TABELA 02	Índice Geral de Cursos da Instituição – ICG 2009 (Triênio 2007,2008 e 2009).....35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	Evolução do Conceito CAPES-MEC na UFJF (2006-2010)	31
GRÁFICO 02	Conceito Médio da CAPES-MEC para as IFES Mineiras (2007-2010)	32
GRÁFICO 03	Taxa de Variação Conceito CAPES-MEC para as IFES Mineiras (2007-2010)	33

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Elementos Fixadores (Visão, discernimentos criativos)	60
FIGURA 02	Modelo de Gestão de Mintzberg (2010)	61
FIGURA 03	Organização da PROPG diante dos PPG's e da PROPLAG	65
FIGURA 04	Proposta de Modelo Organizacional e Funcional	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Recursos APG entre os anos de 2000 a 2005	18
QUADRO 2	Distribuição do APG/UFJF 2007-2011	21
QUADRO 3	Valor disponibilizado e utilizado através do APG/UFJF 2006-2010	23
QUADRO 4	Evolução na Titulação dos Docentes da UFJF	28
QUADRO 5	Distribuição do Conceito CAPES 2011 nos PPG's da UFJF	30
QUADRO 6	Evolução de bolsas UFJF por Agências de Fomento	38
QUADRO 7	Valores disponibilizados para o pagamento de bolsas pelas diferentes fontes na UFJF	39
QUADRO 8	Utilização do APG no ano de 2006	43
QUADRO 9	Utilização do APG no ano de 2007	44
QUADRO 10	Utilização do APG no ano de 2008	45
QUADRO 11	Utilização do APG no ano de 2009	46
QUADRO 12	Utilização do APG no ano de 2010.	48
QUADRO 13	Os papéis da Gestão.	63
QUADRO 14	Cronograma para o Plano de Ação Educacional	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Apoio a Pós-Graduação
CAPES	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível de Superior
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudante
FADEPE	Fundação e Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FAP	Fundação de Amparo à Pesquisa
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IES/IFES	Instituição de Educação Superior/Federal de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NAP	Núcleo de Apoio ao Programa
PAE	Plano de Ação Educacional
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPG	Programa de Pós-Graduação
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PROPLAG	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. A RUBRICA APOIO À PÓS-GRADUAÇÃO (APG) E A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO NA UFJF	16
1.1 A Rubrica APG	16
1.1.1 O que é o APG.....	17
1.2 Pós-Graduação	24
1.2.1 A Pós-Graduação Stricto Senso na UFJF.....	26
1.2.2 A Gestão do APG e a consolidação dos Programas de Pós-Graduação.....	41
1.3 Hipóteses	50
2. O PROCESSO DE GESTÃO DO APG E A BUSCA POR SUA EFICIÊNCIA	52
2.1 O processo de gestão dos recursos educacionais.....	52
2.2 A utilização do APG na UFJF.....	56
2.3 A importância da Gestão no processo de cessão de recurso financeiro.....	58
3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA DE ALTERAÇÃO NO MODELO ORGANIZACIONAL DA PROPG VISANDO APOIO TÉCNICO GERENCIAL AOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFJF	67
3.1 A Proposta de estrutura gerencial para os processos de rotina administrativa e monitoramento do recurso APG para a PROPG e os Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	68
3.1.2 Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Pós-Graduação na Coordenação de Pós-Graduação Stricto Sensu.....	39
3.1.3 Ações e atividades.....	74
3.1.4 Custos e estruturas	77
3.1.5 A Avaliação.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) apresenta atualmente um sistema composto por trinta programas de pós-graduação *stricto sensu* dos quais todos ofertam o curso de mestrado e, desses, quatorze disponibilizam o nível doutorado. Essa estrutura foi alcançada em um período de vinte e três anos, registrando uma expansão concentrada na década 2000-2010 em que vinte e cinco cursos foram criados.

O diagnóstico que neste momento começa a ser apresentado tem por facilitador e motivador minha função como Técnico Administrativo da UFJF lotado na Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Instituição.

A partir dessas atividades a metodologia destacada nesta dissertação se baseou na análise do histórico de expansão dos cursos de pós-graduação na UFJF, e da mesma forma, uma investigação da dotação de recursos financeiros na Rubrica Apoio a Pós-Graduação de modo anual no período de 2000 a 2010, verificando cessão inicial e saldo final.

Com tal posicionamento na Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Instituição foi possível acessar os dados de crescimento e expansão da modalidade de pós-graduação na Universidade.

Dentro desse marco de expansão, a segunda metade da década se destaca pontuando o maior crescimento no número de cursos.

Essa peculiaridade demarcada pela segunda metade da década 2000-2010, no que se refere ao processo de expansão, é paralela à homologação de uma fonte de financiamento para a pós-graduação *stricto sensu* da UFJF no ano de 2005, chamada de Apoio a Pós-Graduação (APG), citada a pouco. Uma fonte de recursos oriundos do orçamento da própria Instituição.

Como essa política de financiamento se associa ao período de grande expansão e desenvolvimento da pós-graduação na UFJF, este trabalho se propõe a investigar o imbricamento desse recurso com o processo de expansão e, principalmente, abordando a efetividade de sua utilização no que se refere ao crescimento e manutenção dos programas de pós-graduação da Instituição. Essas proposições investigatórias se justificam diante da peculiaridade de cessão do recurso APG. Essa forma de financiamento não é comum às pós-graduações *stricto sensu* das instituições públicas de ensino

superior no país. As modalidades de custeio desses programas perpassam invariavelmente pela cessão de verbas das fundações de apoio à pesquisa/agências de fomento (FAPs) e principalmente pelas cessões financeiras da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Ministério da Educação e Cultura (CAPES/MEC) por meio da rubrica Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP).

Assim, este Plano de Ação Educacional (PAE) apresenta a concepção da rubrica financeira em questão. Temos por objetivo a compreensão do recurso APG e sua relação com a eficácia e eficiência em seu processo de gestão para a melhoria da qualidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFJF.

No primeiro capítulo expomos ao leitor o funcionamento da rubrica Apoio à Pós-Graduação e fazemos um breve histórico sobre a evolução da pós-graduação na Instituição. Focamos nossa análise durante a década 2000-2010 devido a ser esse o período de expansão dos cursos *stricto sensu*. Ao final, mostramos a relação do APG e o processo de consolidação dos programas de pós-graduação.

No capítulo segundo discutimos o processo de gestão dos recursos educacionais para a pós-graduação, com especial ênfase na rubrica APG. Demonstramos a gestão dos recursos no que diz respeito à Universidade Federal de Juiz de Fora e o ônus ocorrido pela não utilização plena desses recursos quanto à expansão e consolidação dos cursos. Terminamos por indicar uma proposta de gestão eficiente do recurso através de um modelo de gestão elaborado por Henry Mintzberg (2010).

Por fim, no capítulo terceiro propomos um Plano de Ação Educacional visando à correção de possíveis entraves no processo de gestão dos financiamentos e a potencialização das qualidades gestoras do sistema. Apresentamos uma proposta de estrutura organizacional para as instâncias envolvidas na gestão da rubrica aliado ao sistema informacional de gestão acadêmica da própria universidade.

1. A RUBRICA APOIO À PÓS-GRADUAÇÃO (APG) E A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NA UFJF

Este trabalho tem como intento investigar a utilização da Rubrica financeira Apoio a Pós-Graduação (APG), disponibilizada aos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG, caracterizando uma modalidade de financiamento diferenciada por ter como base recursos da própria Instituição. Para isto, foi analisada a oferta deste recurso na década 2000-2010, verificando a alocação inicial e o saldo final.

Para elucidação deste contexto, este capítulo aborda a rubrica APG. Determos-emos em sua apresentação, em como ocorre sua institucionalização e como foi esse processo. Toda a estrutura organizacional da verba, desde a regulamentação até a análise anual da gestão dos valores, será demonstrada através de dados e quadros relativos à pós-graduação e a demanda de seus distintos cursos. Por fim, adentramos em algumas hipóteses sobre a descrição feita da rubrica APG e o crescimento e aperfeiçoamento dos cursos de pós-graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora.

1.1 A Rubrica APG

A grande demanda por recursos nos programas de pós-graduação se manifesta por meio da necessidade de manutenção através das atividades rotineiras desses cursos, constituídas por pesquisas, aulas, visitas de professores externos, participação ou realização de seminários e congressos, defesas de dissertações e teses, e ainda situações correlacionadas.

Para estas demandas e outras afins, assim como à manutenção da rotina diária, os Programas de Pós-Graduação da UFJF têm como fonte de recurso financeiro verbas oriundas de duas diferentes fontes: o Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP-CAPES), oriundo da CAPES, e o Apoio a Pós-Graduação (APG-UFJF), ofertado diretamente dos recursos da própria Instituição.

A primeira fonte de recursos que faz uso a Universidade Federal de Juiz de Fora, nessa modalidade de ensino, tem como fonte a CAPES e foi criado no ano de 2002 por meio da Portaria de nº 10 de 27 de março e reestruturado pela

Portaria nº 64 de 24 de março de 2010 de tal órgão. Essa modalidade de verba é comum a todas as Instituições Públicas de Ensino Superior, porém com características, denominações e valores diferenciados de acordo com a estrutura organizacional e de conceito avaliados pela mesma Agência.

A segunda fonte financeira, e a que concentra o foco da análise deste estudo, se apresenta de maneira diferenciada, uma vez que se constitui como recurso ofertado pela própria Universidade. O APG é uma verba designada como parte do orçamento anual da UFJF, fato que não é procedimento comum entre as Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil, conforme disposto nos relatórios técnicos anuais de 2010 da Universidade de São Paulo e, também, da Universidade Federal de Minas Gerais. Essa situação é destacada no relatório técnico de consultoria realizada pela equipe de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFJF em 2011.

Para compreendermos a inserção desta prática concentramos a análise do APG entre os anos 2000 a 2010, década da consolidação do recurso (ano 2000) e de sua institucionalização (ano 2006)¹. Durante a década, precisamente nos cinco primeiros anos, a Instituição efetivou a prática de cessão de recursos próprios para seus Programas de Pós-Graduação com o objetivo de suprir as necessidades de manutenção e infraestrutura dos cursos recém criados ao final da década de 1990.

1.1.1 O que é o APG

O recurso de Apoio a Pós-Graduação ofertado pela Universidade Federal de Juiz de Fora teve início no ano de 1998 e se consolidou no período de 2000 a 2005, durante a gestão da Professora Doutora Maria Margarida Salomão, registrada em dois reitorados consecutivos (1998-2002 e 2002-2006). Embora a UFJF contasse com os recursos do Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP) – CAPES, esses se apresentavam mais restritos quanto a sua utilização, além de que os valores ofertados eram incipientes frente à necessidade de manutenção e fortalecimento dos programas criados.

As sub-rubricas para alocação da verba oriunda do PROAP/CAPES (Portaria 64/2010 CAPES) são mais limitadas e se constituem em pagamento

¹ O documento de homologação do Apoio à Pós-Graduação está disponível em <http://www.ufjf.br/ppgsaude/files/2008/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-APG2.pdf>.

de passagens, diárias (colaborador eventual e funcionários), serviços externos (gráficas e demandas afins), material de consumo, serviços internos, auxílio financeiro a mestrandos e doutorandos, taxas de inscrição e auxílio a atividades de pesquisa. Não sendo possível, por exemplo, a compra de material permanente como equipamentos.

Por outro lado, a verba de Apoio a Pós-Graduação instituída pela UFJF contempla maiores possibilidades para sua alocação. Diante da escassez de recursos oriundos das agências de fomento, como a CAPES, a Instituição oferece contrapartida financeira a esses cursos para a manutenção geral e execução de suas atividades ordinárias.

O procedimento ainda ocorre da seguinte maneira: os coordenadores desses programas encaminham solicitação formal à Pró-Reitoria de Finanças da Universidade Federal de Juiz de Fora, constituída por um documento específico para o pedido de requisições, explicitando o montante financeiro necessário e a finalidade para o mesmo. Após análise e aprovação a demanda é atendida e o valor contabilizado na rubrica específica do gasto solicitado no apontamento de recursos destinados para a pós-graduação.

Como dito anteriormente, o APG é consolidado como apoio à pós-graduação no ano 2000, mesmo sem a homologação ocorrida em 2006, e apresenta um expressivo crescimento no ano de 2005, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 1: Recurso APG entre os anos de 2000 a 2005

RECURSOS PRÓPRIOS DA UFJF PARA A PÓS-GRADUAÇÃO	
ANO 2000	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 4.500,00
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 29.706,75
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 125.793,25
<i>TOTAL</i>	R\$ 160.000,00
ANO 2001	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 32.400,00
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 57.564,35
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 53.193,25

<i>TOTAL</i>	R\$ 143.157,60
ANO 2002	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 48.800,00
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 536,00
PASSAGENS	R\$ 8.000,00
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA FÍSICA)	R\$ 92.563,78
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 100,22
<i>TOTAL</i>	R\$ 150.000,00
ANO 2003	
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 261,54
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 20.009,48
PASSAGENS	R\$ 6.261,96
LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	R\$ 74.484,47
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 48.982,55
<i>TOTAL</i>	R\$ 150.000,00
ANO 2004	
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 83.108,69
PASSAGENS	R\$ 8.000,00
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 71.891,31
<i>TOTAL</i>	R\$ 163.000,00
ANO 2005	
DIÁRIAS	R\$ 150.000,00
BOLSAS DE ESTUDO	R\$ 25.231,30
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 38.906,89
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA FÍSICA)	R\$ 62.115,34
LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	R\$ 126.476,15
SERVIÇOS TERCEIROS (PESSOA JURÍDICA)	R\$ 405.789,79
<i>TOTAL</i>	R\$ 808.519,47

Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção que se apresenta como destaque neste período se dá pelo aumento significativo do valor dos custeios no ano de 2005. Tal fato pode ser explicado por duas vertentes. A primeira pelo simples movimento de expansão

dos programas de pós-graduação na Instituição, que tem o seu foco na segunda metade da década em estudo, implicando diretamente no aumento da demanda por recursos. A outra concepção se aplica pela consolidação e idealização de homologação do termo nominativo da rubrica em análise, Apoio à Pós-Graduação, assim, inserindo uma motivação política de estímulo de cessão de verbas para a modalidade de ensino.

Esta última possibilidade deve ser considerada na medida em que significa uma movimentação administrativa em prol do financiamento deste segmento com recursos próprios da Instituição com vistas ao suporte para a expansão em vigor.

Entre as últimas ações do reitorado 2002/2006, exercido pela Professora Doutora Margarida Salomão, está registrada a homologação da rubrica em estudo, no ano de 2006, por meio da Resolução nº. 53 do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa da Instituição. A partir desse momento a cessão desses recursos se tornava pauta oficial da política de financiamento da UFJF em prol do aprimoramento dos programas de pós-graduação existentes e, também, como estímulo a criação de novos cursos *stricto sensu*.

Assim, o APG se apresenta como uma vertente a mais para o desenvolvimento e consolidação dos Programas da Instituição, ressaltando as suas características de uso, que aferem maior liberdade para os Programas, em comparação com a outra fonte de recursos, PROAP/CAPES. Tal fato é manifestado na possibilidade de aplicação nas mais variadas necessidades dos Programas, conforme é possível observar na reprodução abaixo do Parágrafo 1º da Resolução que versa sobre o APG:

§ 1º Constituem despesas de custeio financiáveis no âmbito do APG:

I - mobilidade de docentes, discentes e técnicos administrativos (passagens, diárias, hospedagem, alimentação, taxas de participação em eventos);

II - apoio à vinda de convidados e consultores (passagens, diárias, hospedagem, alimentação);

III - elaboração de material de divulgação (programas, eventos);

IV - elaboração de periódicos e livros, desenvolvidos no âmbito dos programas apoiados;

V - aquisição de livros;

VI - material de consumo específico para a realização de pesquisas e de atividades didáticas;

VII - manutenção de equipamentos específicos de pesquisa desenvolvida no âmbito dos programas apoiados;

VIII - cartuchos para impressoras já existentes e constantes do patrimônio.

§ 2º Constituem despesas de capital financiáveis no âmbito do APG:

I - aquisição de equipamentos específicos para a realização de atividades acadêmicas diretamente relacionadas à melhoria da qualidade dos cursos e pesquisas;

II - aquisição de mobiliário indispensável para a instalação de novos cursos, programas ou grupos de pesquisa.

§ 3º Constituem despesas de bolsas financiáveis no âmbito do APG:

I – bolsas de mestrado e doutorado para alunos matriculados nos programas de pós-graduação, equivalentes em termos de valores a 70% das bolsas de Demanda Social da CAPES e com mesma regulamentação. (Resolução 53/2006 CSP-UFJF).

O possível estímulo à criação de novos cursos *stricto sensu* com a homologação do Apoio à Pós-Graduação ocorre em conjunto com a expansão da rubrica em análise. O APG aponta crescimento de 100% no valor em comparação entre os anos de 2006 e o montante de 2010, com previsão de triplicação do valor em 2011, segundo informações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, PROPG. O quadro abaixo registra esse crescimento explanado e também demonstra a divisão de verbas alocadas para os cursos de mestrado e para os de doutorado, assim como sua evolução e a soma geral.

Quadro 2: Distribuição do APG/UFJF 2007-2011

Ano	Mestrados	Doutorados	Valor (R\$)	Total (R\$)
2007	20	06	40.000/Mestrado 5.000/Doutorado	830.000
2008	22	07	45.000/Mestrado 10.000/Doutorado	1.060.000
2009	23	09	50.000/Mestrado 13.000/Doutorado	1.267.000
2010	28	09	55.000/Mestrado 14.300/Doutorado	1.668.070
2011	29	11	58.250,50/Mestrado 15.145,13/Doutorado	2.496.616,43
Total Geral	R\$ 7.321.686,43			

ao longo dos anos	
--------------------------------------	--

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

A divisão dos recursos do APG entre os Programas se manifesta por meio dos valores acima, ocorrendo à distinção entre as modalidades de mestrado e doutorado nos Programas. Esses valores são disponibilizados em sub-rubricas específicas para cada tipo de utilização: hotel, restaurante, veículo, diárias (colaboradores eventuais e funcionários), passagens, equipamentos, material permanente, inscrição em eventos, material de consumo, bolsas, atividades de pesquisa, material de almoxarifado (material de escritório e afins), serviços internos (reparos e manutenção da estrutura física disponibilizados pela UFJF) e serviços externos (demandas de manutenção e para as atividades do Programa não ofertados pela Instituição).

Essas rubricas constituem o sistema de gestão financeira da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora, disponibilizado a todos os gestores em suas unidades específicas através do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, SIGA/UFJF². Para a concessão dos valores a PROPG realiza consulta aos coordenadores de Programa. Nesse momento esses informam a quantia exata que desejam que seja alocada em cada uma dessas rubricas do valor a que tem direito. Por fim, é realizada a transferência de valores para cada curso *stricto sensu* por meio do SIGA.

É importante ressaltar que os coordenadores têm certa autonomia na transição destas verbas entre as sub-rubricas, exceto as que se referem a diárias, passagens e aquisição de equipamentos permanentes, que são submetidas ao controle da Instituição em virtude das legislações fiscais oriundas do Governo Federal. Dessa forma, para transição de recursos entre essas sub-rubricas é necessário comunicado oficial à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão e a respectiva análise da possibilidade da solicitação pela mesma, para então se efetuar ou não o pedido.

² O SIGA é o sistema que atualmente integra todos os processos informatizados da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para maiores informações acessar <http://siga.ufjf.br/>.

Após a demonstração e análise da implementação e estruturação da alocação financeira do APG, nos voltamos para a compreensão dos dados abaixo sobre a oferta do valor total dos anos de 2006 a 2010 disponibilizada aos Programas, através das demandas de cada coordenador, a quantia efetivamente empregada pelos cursos e o saldo não utilizado.

Quadro 3: Valor disponibilizado e utilizado através do APG/UFJF 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
DOTAÇÃO	R\$170.327,53	R\$748.489,11	R\$785.152,53	R\$1.073.346,23	R\$1.466.118,13
EXECUTADOS	R\$157.086,17	R\$345.330,85	R\$494.952,84	R\$805.512,70	R\$1.232.194,23
SALDO (NÃO UTILIZAÇÃO)	R\$13.241,36	R\$403.158,26	R\$290.199,69	R\$267.833,53	R\$233.923,90

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Pela demonstração do Quadro 3 é possível verificar que a utilização dos recursos ofertados pela Instituição por meio desta rubrica não é plena. É nítida a dificuldade de uso das verbas no início de sua implantação, principalmente nos anos de 2007 e 2008, nos quais ocorre aumento substancial em vistas ao oferecido na homologação da rubrica.

No primeiro ano há um registro de 8% de saldo do recurso ofertado, em 2007 e 2008 os maiores registros com marcos aproximados de 55% e 35% respectivamente, em 2009 25% e 2010 quase 20%.

Ainda que seja possível entender que há avanços na efetiva utilização dos recursos, também, é claro que o saldo não utilizado expressa valores consideráveis, o que reporta a montantes muito maiores aos que são alocados individualmente para cada programa de pós-graduação. Um motivo aparente reside na rubrica PROAP/CAPES. Como informamos acima, a não utilização plena dos recursos pelos programas e pela UFJF implica em uma redução do montante a ser concedido no ano seguinte, o que leva a utilização preferencial das verbas do PROAP/CAPES face ao APG. Essa contradição entre a utilização das verbas será melhor explicitado à frente, quando apresentarmos as hipóteses para o caso descrito.

Neste momento passamos a uma análise mais específica da Pós-Graduação da Universidade de Juiz de Fora para em seguida, nos determos em casos de gestão da Rubrica APG em alguns programas de pós-graduação.

1.2 A Pós-Graduação

No Brasil a pós-graduação é regulamentada pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES-MEC), por meio de um sistema baseado em avaliação, divulgação, formação de recursos e promoção de cooperação científica internacional. Essa regulamentação tem por base o credenciamento dos cursos por meio de conceitos que variam de 3 (três) a 7 (sete), refletindo a sua composição através da análise de elementos como a estrutura básica para o funcionamento, corpo discente e docente, publicações de artigos científicos, livros e capítulos, apresentação de patentes, entre outros que compõem as matrizes que culminarão na determinação desses valores³.

É importante considerar que cada componente desta avaliação recebe sua nota de acordo com os valores relatados e a média geral estabelece o valor global da nota do programa, designada em períodos trienais. Neste sentido, é interessante destacar a relevância das publicações e trabalhos apresentados por esses cursos em tais avaliações, pois implica diretamente sobre a qualidade do corpo discente e docente do Programa em análise, espelhado pela relevância e impacto das produções na comunidade acadêmica e a fluência para a benesse real da sociedade em qual se insere.

Os valores conceituais correspondem à qualidade da seguinte maneira: 3 (três) – “regular”, 4 (quatro) – “bom”, 5 (cinco) – “muito bom” e 6 (seis) e 7 (sete) - “excelência” com a presença de elementos de internacionalização nos cursos. O conceito 5 (cinco) define que o Programa está consolidado em toda sua estrutura, termo utilizado pela Agência CAPES para relatar a qualidade

³ Para maiores esclarecimentos acessar <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>.

plena e que a partir daí a continuidade do desenvolvimento se manifesta por meio da busca pela internacionalização⁴.

Além da regulamentação e credenciamento a CAPES/MEC é responsável pelas políticas e estratégias que moldam o planejamento para a pós-graduação *stricto sensu* brasileira, relatando plenamente a preocupação com esta modalidade de ensino e sua repercussão na sociedade brasileira, reconhecendo sua relevância no contexto mundial.

Tais características podem ser observadas no Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 (CAPES 2010), que definiu as diretrizes, estratégias e metas para esse segmento com vistas à continuidade e avanços nas propostas e políticas para a pós-graduação e pesquisa no Brasil. Esse documento ressalta a importância dessa etapa de formação para o país e sua repercussão a nível internacional. Assim, são expressos interesses políticos, econômicos e sociais de modo global e nacional.

O documento em pauta apresenta as metas e políticas propostas para a pós-graduação brasileira para a década 2011-2020. Dentre as questões propostas são evidenciadas a manutenção da expansão do Sistema de Pós-Graduação Nacional, a consolidação de indicadores de solidariedade, a interdisciplinaridade e a interação interna aos Programas e em parcerias com outros, as redes de pesquisa e pós-graduação e suas parcerias aos quais os cursos devem se inserir, a internacionalização espelhada pela amplitude em que as atividades dos Programas alcançam. Há ainda o rompimento da fronteira do conhecimento através da produção do novo-inédito, implicando na produção de novas tecnologias e afins, a agenda nacional de pesquisa voltada para assuntos estratégicos visando às necessidades de desenvolvimento de áreas específicas no Brasil, o aperfeiçoamento dos processos de avaliação dos Programas, a produção de produtos e tecnologias, as parcerias extra-acadêmicas e a criação de centros de excelência de padrão internacional.

Neste contexto, a publicação de dezembro de 2010 da Web of Science, uma base de dados multidisciplinar que dispõe as principais publicações científicas em todas as áreas do conhecimento, demarca o desenvolvimento da

⁴ Para uma melhor descrição dos conceitos CAPES para os programas de pós-graduação acessar <http://www.capes.gov.br/avaliacao/resultados-da-avaliacao-de-programas/2315>.

pesquisa brasileira com base no crescimento de suas publicações de relevância a nível internacional por meio da mudança de posição e postura no cenário mundial. O artigo destaca o desenvolvimento e o reconhecimento internacional brasileiro no cenário da pesquisa mundial, expressando o crescimento da produção científica brasileira que deixa os 0,8 % da produção mundial registrados em 1999 alcançando 2,7% em 2009. Na América Latina, o Brasil é apresentado com o melhor índice de crescimento proporcional, deixando os 39,1% e passando a representar 54,4% da produção total. Porém, o mesmo estudo demonstra a necessidade de avanço quando se trata de apresentação de patentes, fato que explica o foco das metas brasileiras no segmento da produção do novo-inédito.

Assim, diante desta exposição é possível verificar a relevância do ensino de pós-graduação *stricto sensu* por meio das preocupações apresentadas na agenda política educacional brasileira e pelos resultados colhidos internacionalmente. Passemos a apresentação da pós-graduação *stricto sensu* na Universidade Federal de Juiz de Fora.

1.2.1 A Pós-Graduação *Stricto Sensu* na Universidade de Juiz de Fora

A Universidade Federal de Juiz de Fora completou cinquenta anos de existência no ano de 2010. A Instituição se consolidou ao longo dessas décadas conquistando espaço no cenário educacional nacional e reconhecimento de suas atividades, principalmente através de um sistema de graduação eficiente e consolidado.

Nos dias atuais tal sistema de graduação apresenta índice de desenvolvimento e sucesso ainda mais acentuados, fruto do advento das políticas de financiamentos da educação desencadeadas pelo Governo do Partido dos Trabalhadores iniciado no ano de 2003 e ainda em vigor⁵. Estas afirmações podem ser aferidas na tabela abaixo, que apresenta o posicionamento dos cursos da Instituição nas últimas avaliações do Exame

⁵ No ano de 2003 ocorre um processo de reforma da educação superior desencadeado pelo Ministério da Educação, MEC, denominado Universidade do Século XXI. Segundo Corbucci (2004) esse processo “estaria orientado pela necessidade de democratizar o acesso a esse nível de formação e de inserir a universidade no projeto de desenvolvimento nacional”.

Nacional de Desempenho de Estudantes⁶, ENADE, e nos quadros do Índice Geral dos Cursos⁷, ICG, descritos mais a frente.

Dentre essas políticas, ressalta-se a criação do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, REUNI, iniciado em 2003 com previsão de término em 2012. O objetivo do Programa é a inserção de uma série de medidas para a retomada do crescimento do ensino superior, possibilitando a expansão física, acadêmica e pedagógica, conforme descrição das metas do Programa pelo Ministério da Educação⁸.

Em consonância com as políticas de expansão do ensino superior, a UFJF trabalha para atender a sua proposta de difusão. Com destaque na observação e atendimento das metas, oferece hoje, à sociedade, 35 (trinta e cinco) cursos de graduação referenciados por suas estruturas e pelas avaliações educacionais, como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Seu suporte infra-estrutural é composto por 769 (setecentos e setenta e nove) professores efetivos, 200 (duzentos) professores substitutos, 19 (dezenove) professores visitantes, 1144 (mil cento e quarenta e quatro) Técnicos Administrativos, totalizando 2.132 (dois mil cento e trinta e dois) servidores para o atendimento a 18.868 (dezoito mil oitocentos e sessenta e oito) alunos⁹.

Entretanto, quando analisamos a consolidação e o crescimento da graduação na Universidade de Juiz de Fora percebemos que entre os cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Instituição isso aconteceu tardiamente. Em sentido contrário a outras universidades públicas que têm esse segmento de ensino consolidado, a UFJF somente apresentou à comunidade seu primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em 1989, ou seja, 29 (vinte e nove)

⁶ O ENADE é realizado pelo Inep/MEC e tem o objetivo de avaliar o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes. Para maiores esclarecimentos acessar http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=313&id=181&option=com_content&view=article.

⁷ O ICG é um indicador de desempenho das instituições de ensino superior no Brasil, realizado pelo Inep/Mec e construído através de uma média ponderada entre as notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Ele sintetiza a qualidade de todas as modalidades de ensino em uma mesma instituição de nível superior. Para maiores informações acessar http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=613&id=12305&option=com_content&view=article.

⁸ Para maiores esclarecimentos acessar http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1085&id=12261&option=com_content&view=article.

⁹ Informações disponíveis em <http://www.ufjf.br/portal/universidade/ufjf/dados-estatisticos/>.

anos após sua fundação. O primeiro Programa de Pós-Graduação criado foi em Letras, já não existente em virtude de desmembramento ocorrido em 2006 em dois novos Programas, respectivamente em Linguística e Letras: Estudos Literários.

Essa contradição entre os períodos de consolidação das modalidades graduação e pós-graduação derivam da estrutura da própria Instituição que se adequava aos processos pertinentes à graduação, o que implicitamente gerava vários obstáculos ao desenvolvimento da pós-graduação. Entre eles, o mais evidente se refere ao perfil dos professores contratados que se associava às demandas da graduação, não possibilitando a atuação na esfera da pós-graduação em virtude da titulação exigida, pois, para esta modalidade de ensino o título de doutor é exigência associada com o perfil de pesquisador. Tal fato somente se altera ao longo das décadas seguintes, precisamente entre os anos de 2005 e 2006, período da homologação da rubrica Apoio a Pós-Graduação, conforme demonstra o quadro 4 que apresenta a evolução do perfil de formação dos professores contratados pela Instituição no período compreendido entre os anos 1998 a 2009.

Quadro 4: Evolução da Titulação dos Docentes da UFJF

DOCENTES – ENSINO SUPERIOR: TITULAÇÃO							
TITULAÇÃO	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2009
Graduado	83	78	131	40	25	22	-
Especialista	208	177	138	111	90	81	128
Mestre	285	322	213	278	218	177	229
Doutor	116	202	277	311	415	472	534
TOTAL	716	779	759	740	748	752	891

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Seguindo o histórico das criações dos Programas de Pós-Graduação da UFJF, surge em 1993 o curso em Ciência da Religião, quatro anos após a primeira experiência de oferta desses Programas. No ano seguinte, 1994, são criados os Programas em Ciências Biológicas – Imunologia/Genética e Biotecnologia e em Educação. A evolução continua com bastante discricção, em

1998 foi apresentado o curso em Engenharia Elétrica, em 1999 em Física e em 2001 Química. Esse quadro se manteve até o ano de 2004, momento em que foi aberto o Programa em História.

O período seguinte, a partir do ano de 2005, destaca-se pela expansão do sistema de pós-graduação na UFJF. Assim, a modalidade que registrava apenas 8 (oito) programas no ano de 2004 totalizava 30 (trinta) ao final de 2010, dos quais 14 já oferecendo a modalidade de Doutorado.

Seguindo a linha dessa expansão, em 2005 foram ofertados os cursos em Ciências Sociais, Economia, Ecologia, Saúde e Serviço Social. Em 2006, foram apresentados à comunidade o novo Programa em Ciências Biológicas – Comportamento Animal, os Programas em Clínica Odontológica, Modelagem Computacional, Comunicação, Educação Física, Linguística e Letras: Estudos Literários (por meio da dissociação do Programa em Letras já relatada neste trabalho). Em seguida, em 2007 surge o curso em Saúde Coletiva, em 2008 o primeiro Mestrado Profissional da UFJF, em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados, e o mestrado acadêmico em Psicologia. A seguir, ocorre a apresentação do segundo Mestrado Profissional da Instituição em 2009, em Educação Matemática.

Finalizando o período descrito, são apresentados em 2010 os Programas em Ambiente Construído, Ciências Farmacêuticas, Enfermagem, Matemática e o terceiro Mestrado Profissional, em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Assim, é possível verificar a estruturação da expansão da pós-graduação *stricto sensu* na UFJF, o qual ilustra a oferta de 19 Programas desde sua iniciação em 1989 até o ano de 2006, aumentando para 29 cursos até o ano de 2010. Como indicamos acima, esse fato coincide com a homologação da cessão de recursos próprios da Instituição para sua pós-graduação *stricto sensu* por meio da inserção da Rubrica Apoio a Pós-Graduação (APG) na política de financiamento da Universidade no ano de 2006.

Em relação ao perfil desses programas no que se refere aos parâmetros de avaliação e regulação realizados pela CAPES, refletidos no conceito atribuído aos mesmos por esta Agência, apresentamos o quadro 5 e o gráfico 1. Ambos demonstram, respectivamente, a distribuição dos conceitos CAPES entre os Programas da Instituição e sua evolução média durante o período em estudo.

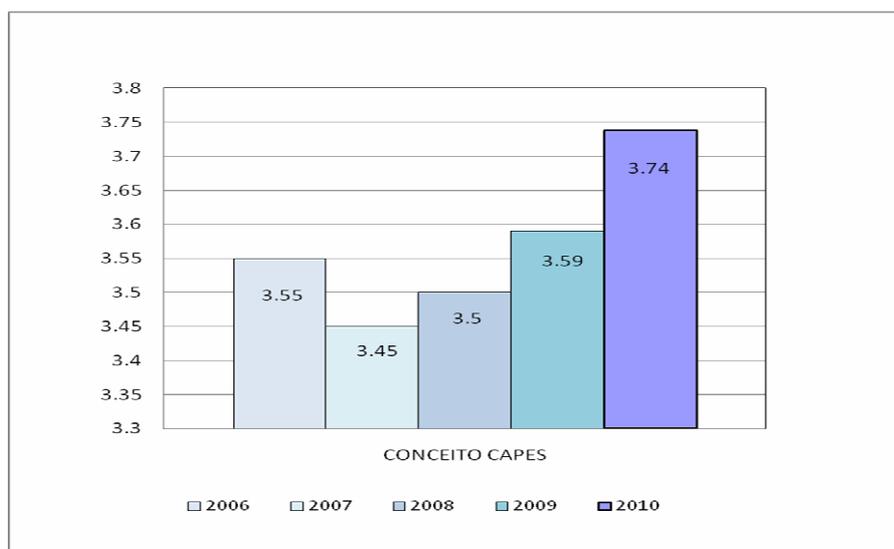
Ressaltamos que esta evolução demonstra médias com valores que ainda permeiam o conceito 3 (três), caracterizado como regular pela CAPES, porém, demonstrando avanço constante com vistas a aproximação do conceito 4 (quatro), portanto, ao parâmetro “bom” designado pelas normas da Agência. Esta percepção contribuirá acerca do entendimento da importância dos investimentos e da gestão financeira dos recursos a serem estudados neste trabalho, ampliando o foco para a necessidade de consolidação e internacionalização dos cursos após a expansão registrada.

Quadro 5: Distribuição dos conceitos CAPES 2011 nos PPG's da UFJF

Nota Capes	N° de Cursos
3	16
4	12
5	2
6	0
7	0

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Gráfico 1: Evolução do Conceito CAPES-MEC na UFJF (2006-2010)



Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

A descrição dos conceitos CAPES atribuídos aos programas de pós-graduação da UFJF, em que a média varia entre as notas 3 e 4, interfere na oferta da verba disponibilizada pela própria Agência Capes. Uma vez que a cessão padronizada de cursos da referida Agência está relacionada às notas dos programas e diante do baixo conceito atribuído aos cursos *stricto sensu* da UFJF, a política de financiamento expressada pelo APG se apresenta como um diferencial diante da busca pela consolidação dos Programas.

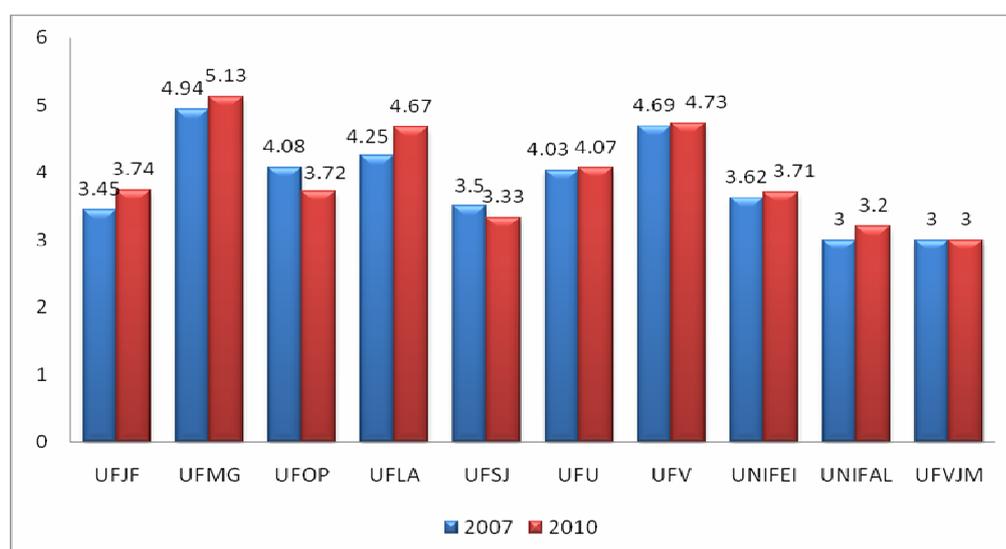
É importante salientar que o mecanismo de avaliação exercido pela CAPES apresenta um período trienal, o que acarreta na não avaliação de muitos programas com criação recente¹⁰. Tais programas iniciam suas atividades com o conceito mínimo, 3 (três), para a sua criação, e somente após três anos passam pela avaliação. Em outros casos, alguns programas passaram por apenas um processo avaliativo, o que possibilita a ascensão ao conceito 4 (quatro).

A seguir, apresentamos um comparativo acerca das evoluções médias dos conceitos CAPES nas Instituições Federais de Ensino Superior em Minas Gerais e também a taxa percentual de variação dos mesmos no período

¹⁰ Para maiores esclarecimentos sobre o sistema de avaliação dos programas de pós-graduação realizado pela capes acessar <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>.

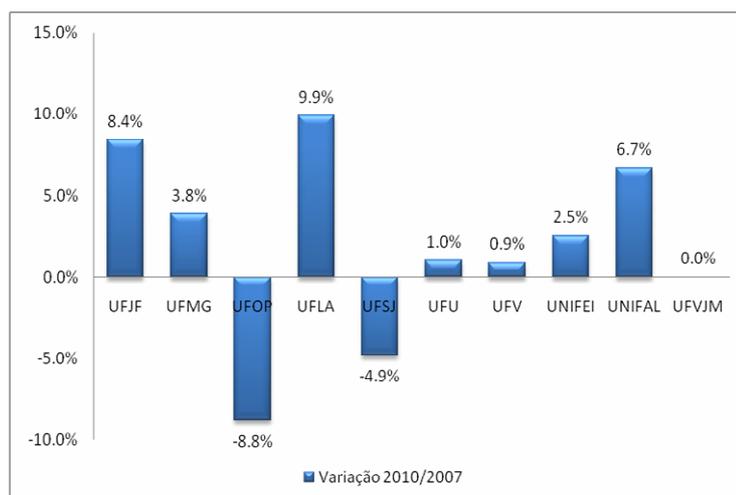
demarcado pela última avaliação trienal dessa Coordenação. O objetivo é relevar o avanço desvelado pela UFJF no contexto das demais instituições federais de ensino superior em Minas Gerais. Por esses exemplos, é possível verificar que a UFJF avança no sentido da consolidação de seus programas de pós-graduação *stricto sensu*, através da expressão do maior percentual de crescimento na última avaliação CAPES.

Gráfico 2: Conceito Médio da CAPES-MEC para as IFE's Mineiras (2007-2010)



Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Gráfico 3: Taxa de Variação Conceito CAPES-MEC para as IFE'S Mineiras (2007-2010)



Fonte: Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF, disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/>.

O avanço verificado acima pode estar ligado à oferta e a gestão financeira da Rubrica APG, à medida que sua disponibilidade e utilização, após a homologação da verba, permeiam o período registrado nos dois gráficos acima.

Finalizando esta série de análises, apresentamos a seguir dois rankings da base do Índice Geral de Cursos (ICG-MEC), elaborado pelo Ministério da Educação. O ICG organiza o posicionamento das Instituições de Ensino Superior com referência em dados qualificativos, tratando indicadores de graduação e em seguida da pós-graduação *stricto sensu*. O Índice destaca ainda a relevância sobre a qualidade dos cursos de pós-graduação de acordo com os conceitos designados pela CAPES.

Tabela 1: Índice Geral de Cursos da Instituição - IGC 2009 (Triênio 2007, 2008 e 2009)

Posição	Sigla	Nº de cursos com CPC nos últimos três anos	G - Conceito médio da Graduação	M - Conceito médio do Mestrado	D - Conceito médio do Doutorado	Porcentagem de graduandos no total da IES (em termos de graduando equivalente) - α	Porcentagem de mestrandos no total da Pós-Graduação da IES (em termos de graduando equivalente) - β	IGC - Contínuo	IGC - Faixas
1	PUC-RIO	27	3,5469	4,8167	3,6215	0,7934	0,5274	379	4
2	UFRGS	45	3,7513	4,7278	3,5838	0,5036	0,4778	422	5
3	PUCRS	43	3,2409	4,7200	3,3160	0,8276	0,5656	349	4
63	UFJF	29	3,4661	3,7942	2,2900	0,8814	0,6973	357	4
	UNITINS	2	1,4853			1,0000		149	2
	UNIPAMPA	0							SC

Fonte: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>

Base de dados com referência nos indicadores de pós-graduação

Tabela 2: Índice Geral de Cursos da Instituição - IGC 2009 (Triênio 2007, 2008 e 2009)

Posição	Sigla	Nº de cursos com CPC nos últimos três anos	G - Conceito médio da Graduação	M - Conceito médio do Mestrado	D - Conceito médio do Doutorado	Porcentagem de graduandos no total da IES (em termos de graduando equivalente) - α	Porcentagem de mestrandos no total da Pós-Graduação da IES (em termos de graduando equivalente) - β	IGC - Contínuo	IGC - Faixas
1	PUC-RIO	27	3,5469	4,8167	3,6215	0,7934	0,5274	379	4
2	UFRGS	45	3,7513	4,7278	3,5838	0,5036	0,4778	422	5
3	PUCRS	43	3,2409	4,7200	3,3160	0,8276	0,5656	349	4
63	UFJF	29	3,4661	3,7942	2,2900	0,8814	0,6973	357	4
	UNITINS	2	1,4853			1,0000		149	2
	UNIPAMPA	0							SC

Fonte: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>.

O diagnóstico apresentado é importante na compreensão da necessidade de adequação da pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora às

políticas de expansão e consolidação desse segmento em escopo nacional, com base nos investimentos e suas estratégias de aplicação e gestão. Uma das principais ações para que os cursos da Instituição atinjam o parâmetro nacional, no que se refere ao conceito CAPES e se moldem às diretrizes expressadas na política nacional para o segmento, é o investimento contínuo e progressivo de recursos nos mais diversos campos que compõem essa etapa de ensino, com sua aplicação de maneira coesa, objetiva e eficiente.

O Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 da CAPES (CAPES 2010), dando continuidade as cinco versões anteriores, ressalta a importância dos financiamentos para o desenvolvimento social, por meio da formação docente e de profissionais de qualidade, visando o consequente aprimoramento social, cultural e econômico, conforme reproduzido a seguir:

No que concerne à produção do conhecimento científico, podemos considerar o início deste século como um momento positivo para o Brasil. Isso é demonstrado pelos indicadores cientométricos de produção de artigos em periódicos indexados, que triplicou em quantidade nos últimos dez anos. Isso graças aos investimentos feitos na pós-graduação nos últimos cinquenta anos pela CAPES e pelo CNPq. Em razão das ações dessas instituições, esse índice alcançou em 2009 a marca de 2,6% da produção mundial.

Entretanto, apenas a melhoria dos indicadores de produção científica indexada dos últimos anos não basta para fazer com que o Brasil mude de patamar de forma consistente e se transforme numa das lideranças científica e tecnológica do cenário internacional. Para que isso aconteça, a pós-graduação exerce papel primordial, promovendo avanços como um dos vetores responsáveis por transformar a ciência em desenvolvimento tecnológico e em inovação. (CAPES 2010: 256).

A Universidade Federal de Juiz de Fora conta com algumas formas de financiamento para a pós-graduação. A primeira delas refere-se à contratação de seu quadro docente. Para atuação no segmento é necessário perfil característico do profissional, como a formação em doutorado e a devida experiência com a pesquisa e a prática científica, conforme exigências da CAPES em suas orientações para estruturação e avaliação desses cursos.

Fatores que se referem ao perfil do professor de uma instituição de ensino superior com pós-graduação, caracterizando um corpo docente homogêneo

com formação em doutorados de qualidade, atuante e produtora, com distribuição igualitária e equilibrada de suas produções e também no que se trata da divisão das orientações nos cursos, entre outros, são elementos de destaque na consolidação dos Programas. Não trataremos destas questões de maneira aprofundada, mas é relevante relatar que a Instituição vem se estruturando neste sentido, como demonstrado anteriormente no quadro 4, através de suas políticas de contratação docente.

Por fim, diante dessas exposições acerca do perfil docente exigido para as instituições federais de ensino superior e para atuação nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, é possível embasar tais argumentos nas legislações: Decreto nº 94.664/87, Portarias MEC 475/87 e 07/2006, Resolução UFJF/CEPE nº 61/88, Leis 11.344/2006 e 11.784/2008, Portaria UFJF nº 198/2007 e Portaria PRORH nº 378/2010, acerca da atuação nas instituições federais¹¹. No que se refere à regulamentação da CAPES, a Portaria 068 de 2004 define a atuação dos docentes nos programas de pós-graduação *stricto sensu* credenciados e avaliados por tal órgão¹².

Outro importante elemento de financiamento presente na pós-graduação se constitui pelas bolsas de estudo destinadas aos discentes dos programas. Elas demarcam um eixo fundamental na atratividade que os programas podem exercer no mercado acadêmico, assim como na concorrência com o próprio mercado de trabalho, uma vez que propiciam aos alunos um suporte financeiro para exercerem as atividades acadêmicas. A remuneração para o estudo é fundamental na agregação de talentos acadêmicos e relevante para tornar o ingresso em um desses cursos uma opção real de escolha.

Dessa forma, a pós-graduação da UFJF conta com duas modalidades de bolsas, de caráter interno e externo, no que se refere ao agente financiador. As primeiras são ofertadas pela Instituição, denominadas Bolsas de Monitoria, por meio de recursos financeiros próprios. Elas são disponibilizadas para os programas de acordo com suas estruturas de oferta acadêmica. Aqueles que ofertam apenas a modalidade de mestrado recebem três quotas de bolsas referentes ao valor de R\$ 1.200,00 (um mil e duzentos reais) para distribuírem

¹¹ Todas essas legislações estão disponíveis em <http://www.ufjf.br/prorh/legislacao/>.

¹² Disponível em <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/legislacao/2340-portarias>.

entre seus discentes. Os Programas que apresentam a modalidade doutorado recebem essa quota associada a três específicas para doutorado com valor de R\$ 1.800,00 (um mil e oitocentos reais) cada.

As bolsas de estudos de âmbito externo são fomentadas pela CAPES e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Os valores são de R\$ 1.320,00 (um mil trezentos e vinte reais) para os discentes de mestrado e R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para alunos de doutorado. A concessão é realizada por essas agências com base em critérios associados aos conceitos CAPES dos Programas que as demandam.

Sobre a influência dos conceitos CAPES na concessão de bolsas para os discentes dos programas de pós-graduação, é relevante destacar que a UFJF não tem a sua disposição cotas de bolsas ofertadas pelo CNPq aos programas de pós-graduação. Essa situação pode ser explicada, entre outros motivos, pelo baixo número de docentes na categoria “professor pesquisador CNPq”. Tal categoria apresenta vários níveis de acordo com a produção acadêmica anual de cada professor doutor. O baixo número de docentes da UFJF nessa categoria indica a insuficiência da produção docente na Universidade e a necessidade de aumento dessa produção para a consolidação dos programas de pós-graduação na instituição.

No ano de 2009 também foram cedidas à Instituição novas cotas de bolsas oriundas do Programa REUNI, do Governo Federal, com quotas de R\$ 1.320 e R\$ 2.000 respectivamente para os cursos de mestrado e doutorado.

As bolsas de estudo ofertadas aos Programas, de caráter interno ou externo, são distribuídas entre os discentes em seus cursos com base em critérios internos aos próprios cursos *stricto sensu*, através de suas Comissões de Bolsas. Em geral, esses se baseiam em instrumentos de mérito acadêmico, como notas, conceitos e participação em projetos de pesquisa, apoio docente e de interação com o segmento da graduação.

Abaixo segue quadro evolutivo dessas bolsas de pós-graduação na UFJF.

Quadro 6: Evolução de Bolsas UFJF por Agências de Fomento

Ano	2006	2007	2008	2009	2010
-----	------	------	------	------	------

Fonte de Fomento	M	D								
CAPES(Demanda Social)	88	07	90	14	97	19	119	41	120	41
REUNI	--	--	--	--	--	--	20	17	55	34
FAPEMIG	18	03	36	10	50	18	50	18	54	18
MONITORIA	32	08	44	12	46	14	46	18	52	18
TOTAL	138	18	170	36	193	51	235	94	281	111

Fonte: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

A análise do quadro 6 evidencia o grande crescimento na oferta desses recursos. Entre os anos de 2006 a 2010 foi registrado crescimento acumulado de aproximadamente 35% nas bolsas de mestrado e 460% nas de doutorado ofertadas pela CAPES, 160% em mestrado e 100% em doutorado nas oferecidas pelo REUNI, 60% nas de mestrado e 100% nas de doutorado oriundas da FAPEMIG e 60% em mestrado e 100% em doutorado na modalidade Monitoria (Institucional).

Na contabilidade total no período apontado há um aumento de pouco mais de 100% para as bolsas de mestrado e a relevante marca de 600% acumulados para as de doutorado. Financeiramente a representatividade deste crescimento é demarcada no gráfico abaixo que apresenta os valores disponibilizados para o pagamento das bolsas conforme o registro acima.

Quadro 7: Valores disponibilizados para o pagamento de bolsas pelas diferentes fontes na UFJF

AGÊNCIA	2006	2007	2008	2009	2010
CAPES-DS	R\$1.079.560,00	R\$1.151.946,00	R\$1.663.494,00	R\$2.520.600,00	R\$426.00,00
MONITORIA	R\$36.960,00	R\$52.080,00	R\$56.280,00	R\$61.320,00	R\$66.360,00
FAPEMIG	R\$27.000,00	R\$61.200,00	R\$94.200,00	R\$94.200,00	R\$99.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados com base nas informações contidas nos: Gráficos e Tabelas disponíveis em <http://www.ufjf.br/propg/a-propg-em-numeros/> e no Banco de Dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF.

Outra fonte de financiamento é composta pelos diversos editais disponibilizados por essas agências, CAPES e FAPEMIG, assim como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tais editais disponibilizam recursos para a aquisição de equipamentos, livros, pagamentos de bolsas específicas e pró-labores com vistas ao suporte de recursos humanos, atendendo as necessidades de funcionamento dos Programas e as produções por meio de suas atividades fins.

Entre esses, o Edital de Livros FAPEMIG, ofertado anualmente, com a disponibilidade de recursos para compra de livros e periódicos por parte dos programas que compõem a pós-graduação da UFJF. A concorrência ocorre por meio de elaboração de uma proposta única realizada pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Instituição após consulta aos cursos e verificação de suas solicitações e adequação do valor da demanda ao proposto pelo Edital. Assim, com a proposta homologada pela FAPEMIG, a solicitação é transformada em pedido junto à Fundação de Apoio e Desenvolvimento do Ensino da Pesquisa e Extensão (FADEPE-UFJF), que após o recebimento do valor acertado realiza a aquisição do montante total.

Também exerce grande relevância neste sentido o Edital Pró-Equipamentos CAPES, com participação da Universidade a partir do ano de 2008. O mesmo disponibiliza recursos para a aquisição de equipamentos permanentes de utilização específica em pesquisas. É estruturado em torno de propostas que apresentam os projetos de pesquisa em que serão utilizados nos diversos Programas da Instituição, com a atenção focada aos fatores que norteiam a

política nacional de pós-graduação (CAPES 2010) como interdisciplinaridade, co-participação de docentes e interação entre áreas e cursos.

Nos três anos em que a UFJF concorreu a esse recurso foi contemplada em plenitude com o valor solicitado em sua proposta. No ano de 2008 alcançou R\$751.497,00 (setecentos e cinquenta e um mil quatrocentos e noventa e sete reais) em aquisições de equipamentos, R\$766.385,78 (setecentos e sessenta e seis mil reais trezentos e oitenta cinco reais e setenta e oito centavos) no ano de 2009 e R\$800.00,00 (oitocentos mil reais) em 2010, de acordo com os registros internos da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF. Dessa forma, a estrutura física dos cursos contemplou melhoras e conseqüente qualificação nos trabalhos dos discentes e docentes vinculados aos Programas.

É importante ressaltar que no ano de 2011 a Instituição disponibilizou para os seus cursos, em conjunto com estes editais já citados, editais próprios para aquisição de livros, equipamentos e tradução de artigos científicos. O foco é a preparação desses Programas na busca pela consolidação e alcance do nível almejado de acordo com os parâmetros conceituais propostos.

O funcionamento desses cursos depende em primeiro lugar da estrutura física do setor em que estão instalados, o que é disponibilizado pelas Unidades Acadêmicas da Instituição através de aproveitamento de espaço comum ou da ampliação desse espaço pela UFJF por meio de construções específicas, por medida própria ou programa governamental como o REUNI. Assim, são atendidas as demandas de instalação com salas de aula, espaços para laboratórios, secretarias, coordenações, anfiteatros e afins.

Atendidas as estruturas de instalação, a grande demanda por recursos se manifesta por meio da necessidade de manutenção através das atividades rotineiras desses cursos, constituídas por pesquisas, aulas, visitas de professores externos, participação ou realização de seminários e congressos, defesas de dissertações e teses, e ainda situações correlacionadas.

Para estas demandas e a manutenção da rotina diária, os Programas têm como fonte de recurso financeiro, verbas oriundas do Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP-CAPES) e o Apoio a Pós-Graduação (APG-UFJF), como já explicitado.

Após as elucidações sobre a estruturação da pós-graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora, é possível concluir que a Instituição adentrou esse segmento de ensino muitos anos após sua criação, nos anos de 1960. Somente em 1989 foi criado o primeiro curso *stricto sensu*, passando a uma expansão do seguimento a partir da década de 2000.

Tal cenário torna necessária a compreensão da cessão de recursos financeiros próprios da Universidade para a modalidade de ensino em pauta, fato que não é comum entre outras Instituições similares. Em conjunto à expansão dos programas *stricto sensu*, a rubrica APG/UFJF apresenta uma considerável evolução no mesmo sentido após a homologação da verba. Nos voltemos agora para a associação de alguns casos de gestão da rubrica específica à pós-graduação na UFJF.

1.2.2 A Gestão do APG e a Consolidação dos Programas de Pós-Graduação na UFJF

Diante do exposto é possível detectar a importância do processo de gestão. A ênfase nos sistemas de comunicação e de acesso a informações entre os envolvidos na atividade influenciará no fortalecimento e consolidação dos programas de pós-graduação na UFJF, através do uso eficaz e eficiente dos recursos que se tem à disposição.

Embora o APG tenha sido criado no ano 2000, não há informações oficiais de quanto foi cedido para cada programa de pós-graduação, mas o montante anual utilizado pelo segmento. Fato que se estende até o período de 2005. O trâmite para cessão de recursos se baseava no seguinte procedimento: de acordo com suas demandas, cada programa da Instituição solicitava a execução financeira ao setor responsável da Universidade, assim, o valor era contabilizado no montante total da verba do tesouro destinada à UFJF como recurso da Pós-Graduação. Essa prática administrativa se justificava pelo pequeno número de programas em funcionamento. Dessa forma, não há o apontamento de verbas destinadas à modalidade de ensino que não foram utilizadas gerando saldos positivos no final de cada período anual.

A partir do ano de 2006 essa estrutura se modifica e sua cessão ocorre por meio de sub-rubricas para cada ação orçamentária disponibilizadas no Sistema

Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) da UFJF. O período entre os anos de 2006-2010 refletem a possibilidade de gastos mais amplos do recurso, além daqueles relativos a hotel, restaurante e veículo.

A criação das novas sub-rubricas foi acompanhada pelo monitoramento de seus gastos, o que não ocorria no período anterior ao ano de 2006. Isso nos possibilita uma análise sobre a utilização da verba oriunda do APG por meio da verificação de alocação ao início de cada ano e saldo no final dos mesmos, além de nos possibilitar a observação dos gastos nas várias sub-rubricas.

Assim, apresentamos nesta dissertação um recorte específico de alguns casos de gestão financeira da rubrica Apoio à Pós-Graduação entre os anos de 2006 e 2010. Detemo-nos na exposição de alguns cursos *stricto sensu* a partir da homologação dessa política de financiamento. A escolha desses cursos foi realizada com base nos critérios definidos pelas características de maior e menor utilização dos recursos ao longo de cada ano, havendo variação dos cursos apresentados na análise de cada ano.

O primeiro ano destacado é o ano de 2006. É possível observar, por meio do quadro 8, que o sistema de gestão oferece ao coordenador de Programa a possibilidade de utilização em apenas uma única sub-rubrica. No quadro é possível observar a diferença considerável entre os valores alocados para cada Programa. Este fato se justifica pela metodologia, já relatada nesta dissertação, utilizada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, PROPLAG, e pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, PROPG, com base em consultas acerca da necessidade de uso de cada coordenador.

Quadro 8: Utilização do APG no ano de 2006

Apoio a Pós-Graduação 2006			
Ciência da Religião			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$22.183,00	R\$22.182,75	R\$0,25
Linguística			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$15.960,04	R\$16.934,22	R\$-1.226,60
Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$3.136,27	R\$1.936,56	R\$1.199,71
Odontologia			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$1.500,00	R\$0,00	R\$1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

São de destaques os apontamentos acima referentes à solicitação do Programa em Odontologia e não utilização da verba, o uso de aproximadamente metade do que realmente demandou o curso em Química, a precisão de uso do Programa em Ciência da Religião e a utilização de mais recursos do que solicitado pelo Programa de Linguística.

No ano de 2007 é possível notar a ampliação do sistema de gestão por meio da oferta de novas possibilidades de utilização dos recursos por meio de sub-rubricas apresentadas no SIGA.

Quadro 9: Utilização do APG no ano de 2007

Apoio a Pós-Graduação 2007			
Letras: Estudos Literários			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$24.866,00	R\$2.267,28	R\$22.598,72
Diárias e Passagens	R\$12.000,00	R\$8.237,23	R\$3.761,77
Equipamentos e Material Permanente	R\$3.660,00	R\$804,99	R\$2.855,01
Total para o PPG	R\$40.526,00	R\$11.309,50	R\$29.314,50
Física			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$38.749,39	R\$28.078,57	R\$10.669,75
Diárias e Passagens	R\$7.917,50	R\$6.034,00	R\$1.883,50
Equipamentos e Material Permanente	R\$10.000,00	R\$1.101,48	R\$8.898,52
Total para o PPG	R\$56.666,89	R\$35.215,05	R\$21.481,77
História			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$13.915,80	R\$13.646,30	R\$269,50
Equipamentos e Material Permanente	R\$3.129,70	R\$3.129,70	R\$0,00
Diárias e Passagens	R\$3.062,00	R\$2.035,60	R\$1.026,40
Total para o PPG	R\$20.107,50	R\$18.811,66	R\$1.295,90
Comunicação			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$8.852,13	R\$8.852,12	R\$0,01
Diárias e Passagens	R\$5.128,89	R\$5.128,89	R\$0,00
Total para o PPG	R\$13.981,02	R\$13.981,01	R\$0,01

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ano de 2007 se destaca pelo maior saldo no breve histórico da Rubrica.

Nos registros de 2008 destaca-se a ausência de efetiva utilização dos recursos. Os únicos apontamentos são os registrados abaixo. Dessa forma,

encontramos a continuidade de grandes saldos no histórico também por este período.

Quadro 10: Utilização do APG no ano de 2008

Apoio a Pós-Graduação 2008			
História			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$1.258,20	R\$1.123,20	R\$135,00
Diárias e Passagens	R\$3.129,00	R\$459,75	R\$2.669,25
Equipamentos e Material Permanente	R\$13.651,35	R\$3.858,02	R\$9.793,33
Total para o PPG	R\$18.038,55	R\$5.440,97	R\$12.597,58
Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$501,02	R\$501,02	R\$0,00
Diárias e Passagens	R\$8.319,72	R\$8.717,46	R\$-397,74
Material de Consumo e Almojarifado	R\$17.205,34	R\$2.230,94	R\$14.974,40
Total para o PPG	R\$26.026,08	R\$11.455,42	R\$14.576,66
Psicologia			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$6.000,00	R\$4.641,34	R\$1.358,66
Diárias e Passagens	R\$24.000,00	R\$24.490,61	R\$-490,61
Equipamentos e Material Permanente	R\$5.000,00	R\$4.840,00	R\$160,00
Total para o PPG	R\$35.000,00	R\$33.971,95	R\$1.358,66
Engenharia Elétrica			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel, Restaurante e Veículo	R\$12.347,50	R\$11.801,17	R\$546,33
Diárias e Passagens	R\$4.500,00	R\$4.412,41	R\$87,59
Material de Consumo e Almojarifado	R\$14.091,27	R\$14.591,00	R\$-499,73
Equipamentos e Material	R\$12.071,00	R\$7.083,22	R\$4.987,78

Permanente			
Total para o PPG	R\$43.009,77	R\$37.887,80	R\$5.121,97

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos registros de 2009 é possível verificar o avanço do Sistema de Gestão Eletrônico da Instituição por meio da amplitude de oferta de sub-rubricas para alocação dos mais variados recursos financeiros, como o APG.

Quadro 11: Utilização do APG no ano de 2009

Apoio a Pós-Graduação 2009			
Engenharia Elétrica			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$1.340,00	R\$971,74	R\$368,26
Diárias a Funcionário	R\$2.205,00	R\$1.928,94	R\$276,06
Passagens Aéreas	R\$9.899,03	R\$9.208,88	R\$690,15
Restaurante	R\$1.014,30	R\$436,00	R\$578,30
Almoxarifado	R\$300,00	R\$205,62	R\$94,38
Serviços Externos	R\$1.000,00	R\$0,00	R\$1.000,00
Material de Consumo	R\$10.681,48	R\$6.010,00	R\$4.671,48
Taxa de Inscrição	R\$3.960,20	R\$3.408,10	R\$552,10
Material Permanente e Equipamentos	R\$9.999,99	R\$7.867,00	R\$2.132,99
Veículos	R\$10.000,00	R\$8.906,80	R\$1.093,20
Total para o PPG	R\$50.400,00	R\$38.938,08	R\$11.456,92
Educação Matemática			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$3.000,00	R\$246,00	R\$2.754,00
Diárias a Funcionários	R\$10.000,00	R\$1.364,90	R\$8.635,10
Serviços Internos	R\$2.000,00	R\$0,00	R\$2.000,00
Passagens Aéreas	R\$5.500,00	R\$1.866,52	R\$3.633,48
Restaurante	R\$1.000,00	R\$220,00	R\$780,00
Almoxarifado	R\$3.000,00	R\$1.110,66	R\$1.889,34
Serviços Externos	R\$6.700,00	R\$0,00	R\$6.700,00

Material de Consumo	R\$5.000,00	R\$1.161,32	R\$3.838,68
Material Permanente e Equipamentos	R\$6.500,00	R\$4.371,50	R\$2.128,50
Veículos	R\$3.300,00	R\$616,95	R\$2.683,05
Diárias a Colaborador Eventual	R\$5.000,00	R\$442,50	R\$4.557,50
Total para o PPG	R\$51.000,00	R\$11.420,35	R\$38.598,49
Modelagem Computacional			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Diárias a Funcionários	R\$13.999,13	R\$13.999,13	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$10.938,05	R\$12.473,15	R\$-1.535,10
Restaurante	R\$300,00	R\$260,00	R\$40,00
Taxa de Inscrição	R\$7.214,58	R\$7.214,58	R\$0,00
Reembolsos	R\$1.571,73	R\$1.571,73	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$16.398,66	R\$13.716,15	R\$2.682,51
Veículos	R\$1.719,00	R\$1.719,00	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$7.757,51	R\$7.757,51	R\$0,00
Total para o PPG	R\$59.848,66	R\$58.711,25	R\$1.187,41
Química			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$561,76	R\$561,76	R\$0,00
Diárias a Funcionário	R\$8.547,25	R\$8.547,25	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$3.042,76	R\$3.267,21	R\$-224,45
Restaurante	R\$474,42	R\$476,00	R\$-1,58
Almoxarifado	R\$3.122,57	R\$3.122,57	R\$0,00
Material de Consumo	R\$18.378,60	R\$18.378,60	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$6.500,00	R\$6.085,99	R\$414,01
Veículos	R\$1.251,70	R\$1.251,70	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$14.780,32	R\$14.780,32	R\$0,00
Total para o PPG	R\$56.659,38	R\$56.471,40	R\$187,98

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, apesar de uma notável queda no saldo final do ano de 2009, os resíduos nas alocações dos Programas ainda são elementos comuns ao processo de gestão da Rubrica.

Quadro 12: Utilização do APG no ano de 2010

Apoio a Pós-Graduação 2010			
Ambiente Construído			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Diárias a Funcionário	R\$18.000,00	R\$9.911,24	R\$8.088,76
Passagens Aéreas	R\$4.000,00	R\$1.530,76	R\$2.469,24
Taxa de Inscrição	R\$11.500,00	R\$9.130,00	R\$2.370,00
Veículos	R\$4.000,00	R\$1.924,80	R\$2.075,20
Diárias a Colaborador Eventual	R\$5.000,00	R\$4.318,80	R\$681,20
Base	R\$350,00	R\$0,00	R\$350,00
Reajuste	R\$5.000,00	R\$0,00	R\$5.000,00
Total para o PPG	R\$47.850,00	R\$26.815,60	R\$21.034,40
Ciências Sociais			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$6.679,57	R\$3.935,78	R\$2.743,79
Diárias a Funcionários	R\$2.892,51	R\$2.892,51	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$12.753,06	R\$12.705,06	R\$48,00
Restaurante	R\$3.850,88	R\$923,63	R\$2.927,25
Almoxarifado	R\$263,11	R\$263,11	R\$0,00
Veículos	R\$2.090,30	R\$2.090,30	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$16.451,37	R\$13.369,40	R\$3.081,97
Base	R\$21.000,00	R\$0,00	R\$21.000,00
Bolsas	R\$1.260,00	R\$1.260,00	R\$0,00
Auxílio Financeiro a Mestrando e Doutorandos	R\$2.059,20	R\$2.059,20	R\$0,00
Total para o PPG	R\$69.330,00	R\$39.498,99	R\$29.801,01
Enfermagem			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Diárias a Funcionários	R\$1.865,12	R\$1.865,12	R\$0,00

Passagens Aéreas	R\$3.022,05	R\$2.927,52	R\$94,53
Almoxarifado	R\$928,95	R\$928,95	R\$0,00
Material de Consumo	R\$0,00	R\$44,95	R\$-44,95
Material Permanente e Equipamentos	R\$8.609,33	R\$10.308,32	R\$-1.698,99
Veículos	R\$300,15	R\$300,15	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$1.221,00	R\$1.221,00	R\$0,00
Reembolsos	R\$2.714,06	R\$1.925,00	R\$789,00
Total para o PPG	R\$18.660,61	R\$19.521,01	R\$-860,35
Ciência da Religião			
Rubrica	Crédito	Débito	Saldo
Hotel	R\$1.339,84	R\$1.339,84	R\$0,00
Diárias a Funcionários	R\$5.761,03	R\$5.761,03	R\$0,00
Passagens Aéreas	R\$4.492,56	R\$4.492,56	R\$0,00
Restaurante	R\$220,00	R\$220,00	R\$0,00
Material Permanente e Equipamentos	R\$10.862,17	R\$7.608,00	R\$3.257,17
Veículos	R\$8.752,30	R\$8.752,30	R\$0,00
Diárias a Colaborador Eventual	R\$3.062,10	R\$3.062,10	R\$0,00
Bolsas	R\$39.060,00	R\$39.060,00	R\$0,00
Total para o PPG	R\$73.550,00	R\$70.295,83	R\$3.257,17

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, em 2010 se encerra a demonstração da alocação do recurso APG referente ao período analisado neste trabalho. Destacamos a continuidade dos processos de não aproveitamento total das demandas apresentadas pelos próprios coordenadores, apesar do aprimoramento do sistema de gestão caracterizado pelo SIGA e a autonomia possibilitada pela regulamentação da rubrica em questão. Os valores apresentados como saldo constituem um montante financeiro que poderia sustentar quatro a cinco programas de pós-graduação nos moldes da oferta de verbas disponibilizada atualmente.

Com a apresentação desses dados algumas considerações importantes devem ser registradas. De início, a constatação do impacto dessa rubrica no

registro de expansão do segmento de ensino no período em estudo. A pós-graduação da UFJF avançou consideravelmente e caminha para um processo de consolidação. Neste cenário a presença dessa contrapartida financeira Institucional foi de grande relevância no custeio dos cursos *stricto sensu*.

Não podemos afirmar que a oferta dessa verba foi condição *sine qua non* para o desenvolvimento dos programas, contudo a possibilidade de acesso a esses recursos caracterizam um meio de enfrentar a cessão limitada de verbas pelas agências de fomento em virtude do perfil conceitual CAPES mais baixo.

Outro registro a ser considerado se refere a não utilização dos recursos. Os saldos não utilizados não implicam em perda ou devolução ao Ministério da Educação. Como são parte integrante do tesouro da UFJF e constituinte de seu orçamento, os valores são reintegrados e ofertados em outras demandas na Instituição.

Porém, tal processo evidencia um desgaste para apresentação das contínuas demandas da pós-graduação junto aos órgãos da administração financeira da Universidade. O problema em foco tem como base os princípios de gestão. Neste sentido, o desafio estaria nos processos de informação e comunicação, embasando a alocação e utilização dos recursos, aliado, ainda, a posição e função dos gestores dessa rubrica, que são coordenadores de programas, em geral pesquisadores e professores com atuação acadêmica plena, tornam ainda mais difícil o processo de gestão.

1.3 Hipóteses

O ponto principal a ser investigado, com base nos levantamentos realizados até aqui, diz respeito aos fatores motivacionais que desencadearam a oferta de recurso próprio da Universidade Federal de Juiz de Fora para os programas de pós-graduação. Assim, investigar qual o fator de contribuição deste cenário para o desencadeamento da política de cessão de recursos próprios torna-se primordial diante da expansão constatada na última década e da necessidade de consolidação atual.

Além dessas questões, também surgem outras a serem respondidas por este trabalho, como às relativas à eficácia e eficiência da mesma, ou seja, se os objetivos e intentos que serão apresentados realmente são atendidos e alcançados por meio da política financeira em vigor. E ainda, é relevante destacar se o desenvolvimento e a consolidação desta ação se demonstram através do mecanismo de gestão entre a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e as coordenações dos programas de pós-graduação.

Através de um relatório síntese construído no âmbito do PROPG, ao qual o autor desta dissertação está alocado como técnico administrativo da UFJF, é possível o acesso a informações e demandas colhidas no processo de visita a todos os cursos *stricto sensu*, abrangendo as concepções pertinentes ao funcionamento dos mesmos, inclusive as questões inerentes à gestão financeira. As demandas apresentadas nestas visitas, no que concerne aos recursos financeiros, demonstram a eminente necessidade de melhora na eficácia e eficiência do uso e alocação de verbas. Somando-se a constatação da existência de recursos suficientes à solicitação quase unânime dos coordenadores pela melhora nos processos de utilização de recursos, no caso suas limitações de uso. Tais fatos corroboram a eminente necessidade de melhor adequação das rubricas às necessidades peculiares de cada Programa, além da reestruturação da Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Instituição com vistas à potencialização do APG.

É com base nestes problemas e objetivos listados acima que este trabalho pretende no capítulo II desenvolver as hipóteses e correlacioná-las com as informações técnicas aferidas até o presente momento, no que se trata das análises da verba em pauta durante a década 2000-2010.

2. O PROCESSO DE GESTÃO DO APG E A BUSCA POR SUA EFICIÊNCIA

No capítulo primeiro deste trabalho apresentamos a rubrica Apoio à Pós-Graduação, uma política de financiamento dos cursos *stricto sensu* na Universidade Federal de Juiz de Fora. Em paralelo, foi traçado um histórico da criação, expansão e busca pela consolidação de tais cursos na Instituição.

Também foi possível aferir que os conceitos designados pela reguladora da modalidade de ensino, CAPES, apresentaram um avanço significativo somente a partir de tal década, com foco na segunda metade da mesma. Tais dados nos proporcionam a constatação de que a grande expansão da modalidade na UFJF se deu na década em estudo, com foco a partir do ano de 2006.

Por fim, com base nos dados analisados, especificamente na investigação financeira sobre a rubrica em pauta, constatamos que, apesar da associação da mesma com a expansão relatada, o uso dos recursos disponibilizados não é pleno. Os saldos anuais são correntes em todos os períodos, oriundos de falhas no processo de gerenciamento acerca dos processos que envolvem a cessão, administração e uso dos valores. Esta percepção pode ser fundamental à medida que contribuirá para um melhor aproveitamento desta política de financiamento da UFJF, relatada como um diferencial para seu avanço.

2.1 O Processo de Gestão dos Recursos Educacionais

Como direito social, cabe ao Estado garantir a oferta à educação de qualidade em todos os níveis de ensino. Para alcance desse objetivo os recursos financeiros se apresentam como elemento fundamental, vide a representatividade dessas obrigações legais descritas nas diretrizes contidas na Constituição Federal Brasileira, a partir do Título VIII, que trata da Ordem Social. Pontualmente no Capítulo III por meio dos Artigos 205 a 214, ressaltando os de número 208, 211 e 212 que definem as obrigações e percentuais de financiamento da Federação, dos Estados e dos Municípios para a educação.

O embasamento dessa constatação se encerra na caracterização da vinculação do financiamento da educação nos orçamentos públicos, deixando a discricionariedade dos demais itens componentes das Leis Orçamentárias. A importância dos recursos financeiros para o êxito das políticas educacionais liga-se diretamente às ações sociais, como nos indica Castro (2001: 7):

Isso porque a educação, como as demais políticas públicas, tem em sua estrutura de financiamento um importante instrumento que limita ou amplia as possibilidades de formulação e implementação de ações e programas estatais.

O autor apresenta o modelo de financiamento da educação pública brasileira, descrito a partir das normas contidas na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), concluindo que, além da relevância da disponibilidade do recurso, é imprescindível a adequação das fontes de recursos à natureza dos bens e aos serviços ofertados (CASTRO 2001). Ou seja, é preciso ter clareza quanto à definição de qual é a melhor forma de financiamento para se alcançar os objetivos propostos por meio dos serviços que se pretende ofertar.

Este ponto é fundamental para se entender a natureza de cessão e oferta da rubrica Apoio a Pós-Graduação, uma vez que se constitui por uma verba específica e disponibilizada com objetivos de mesma ordem.

Corroborando com esta sistemática e adentrando a pauta inerente à gestão, Pascoalino e Gomes (2001) avançam sobre a via do relevante papel do gestor na administração dos recursos ofertados quando abordam a questão da expansão do financiamento da educação no ensino fundamental por meio da criação FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério):

A expectativa é que, aumentando o volume de verbas, o desempenho da escolaridade obrigatória melhore. No entanto, essa relação depende de condições essenciais, como a adequada gestão. (Pascoalino e Gomes 2001: 136)

O exemplo de estudo do FUNDEF se torna pertinente ao escopo desta dissertação à medida que, de modo similar a UFJF, aumenta e democratiza o

acesso aos recursos visando à expansão e a qualidade. Porém, neste cenário a simples aplicação de recursos não é suficiente, fazendo-se necessário o contexto de uma gestão adequada. Ao gestor cabe decidir como, quando e onde aplicar os recursos disponibilizados para sua realidade de ação. Assim, os objetivos pretendidos se entrelaçam com a realidade vivenciada e os meios escolhidos por tal profissional para lograr êxito no processo de eminente junção entre o social e o econômico.

Capanema (2001) apresenta a necessidade de gestão por meio da competência dos agentes gestores educacionais. A autora ressalta a capacidade que este profissional deve apresentar para se posicionar diante de recursos cada vez mais escassos e ao mesmo tempo proporcionar à sociedade a educação de qualidade, a qual é cada vez mais exigida. Ressalta que tal exigência vem de processos internos e externos, diante das inovações tecnológicas, da grande concorrência presente no mercado de trabalho e também pelo processo de globalização que acirra a cada dia a disputa pelo mercado internacional, influenciando na posição política e econômica dos países.

Assim, entendendo a rubrica APG como um diferencial no complexo cenário de financiamento da educação pública brasileira o argumento de Capanema ganha em relevância. O processo de gestão dos recursos em estudo, e o papel do gestor, ganham uma perspectiva ainda mais importante no contexto moldado pelas inovações, pela concorrência e pelos processos de globalização. Se acentuando quando a ótica se volta para a realidade administrativa dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Tais diretrizes podem e devem ser pensadas nos mais variados níveis do processo educacional brasileiro, como relata a referida autora:

Nesse cenário, a questão dos gastos com a educação se torna crucial e a gestão racional de recursos financeiros passa a ser prioritária nas organizações educacionais nos vários níveis. (CAPANEMA 2001: 147)

São muito variadas as formas de investimentos que se apresentam diante do gestor educacional. Com esta perspectiva ressalta-se a pós-graduação *stricto sensu*. Como o foco deste trabalho se apresenta em tal

segmento é possível depreender que o ensino superior tem como responsabilidade a formação especializada dos mais variados profissionais, ressaltando, entre outras, a docência e as atividades de pesquisa do país. Neste sentido, Corbucci (2001) nos apresenta a seguinte afirmação:

Defende-se o entendimento de que a análise dos gastos com a educação superior não deve ter como parâmetro apenas uma das missões da universidade – o ensino – na medida em que extensão e, sobretudo, pesquisa constituem campos de atuação, cujos benefícios para a sociedade são fundamentais, a despeito da complexidade que envolve qualquer tentativa de mensurá-los. (CORBUCCI 2001: 82)

No que se trata pontualmente da pós-graduação *stricto sensu* é necessário citar o Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 (CAPES 2010). O documento é considerado uma base de orientação e ganha ainda mais relevância com sua inserção no Plano Nacional da Educação, em fase de construção.

O objetivo do PNPG é a definição de diretrizes e metas visando à continuidade e o avanço nas propostas e políticas para a pós-graduação e pesquisa em nosso país. Ao traçar as estratégias com os devidos relatos para o segmento, abordando a inserção com o ensino básico, a graduação, a pesquisa e, ainda, os desafios brasileiros, a formação docente e a iniciativa privada, entre outros, com vistas ao desenvolvimento e inserção internacional do Brasil, o documento remete à relevância do financiamento.

É ressaltada no documento a necessidade de excelência nessa modalidade de ensino para que o país se apresente como liderança científica e tecnológica no cenário mundial, o que demanda investimentos e boa gestão.

A história das sociedades demonstra claramente que aquelas com melhores índices econômicos e sociais são também as que possuem maior capacidade tecnológica associada a um bom nível de ciência e avanço do conhecimento. Portanto, é nesse modelo que as nações modernas devem se espelhar. Para isso, é necessário estabelecer um planejamento estratégico que defina metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas visando maior produção de conhecimento. (CAPES 2010: 275).

Diante disso, é possível depreender que as necessidades de investimentos no ensino superior devem ser estruturadas de forma que possibilitem o alcance de objetivos que se apresentam das mais variadas formas.

Barros e Foguel (2001) fornecem importante contribuição demonstrando outro foco acerca da questão em pauta, correlacionando-a com a manutenção de grandes extratos de pobreza no país. Segundo esses autores, um grande problema nacional é a má focalização dos recursos destinados às demandas sociais, no caso à pauta educacional. Além da relevância de ser ofertado o devido montante de recurso é de suma importância o foco da alocação prática de modo a atender o real objetivo do mesmo.

São muitas e complexas as questões que envolvem as ofertas de recursos e seus processos de gestão. Nos voltemos para a descrição específica da rubrica Apoio à Pós-Graduação, em especial ao ônus provocado pela não utilização total da verba quanto a seu processo de gestão dentro da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora.

2.2 A utilização do APG na UFJF

Diante de uma perspectiva traçada pela importância de se conseguir recursos para a pós-graduação *stricto sensu*, a oferta do APG se torna uma política de financiamento ainda mais diferenciada. Contudo, os saldos registrados através da análise da utilização dessa rubrica financeira durante o período de 2005 a 2010 demonstram que apenas a cessão não é suficiente, sendo também necessário um processo de gestão preciso. Isso se justifica pelo ônus ocasionado pelo gerenciamento não eficaz e eficiente do recurso APG.

Como já apresentado neste trabalho, a distribuição desse recurso é realizado com base em uma consulta prévia aos coordenadores dos cursos de mestrado e doutorado, pela qual indicam a quantidade exata que deve ser alocada em cada sub-rubrica que compõe o APG partilhando o valor total a que

tem direito. Esse processo consiste em um trabalho gerencial que envolve a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e os coordenadores de todos os programas de pós-graduação.

Dessa forma, uma metodologia de solicitação dessas alocações que não se sustenta em um sistema de gerenciamento eficaz traz grandes prejuízos ao sistema organizacional envolvido, como quando percebemos que os valores pedidos constituem uma necessidade administrativa momentânea, sem um real planejamento das necessidades ao longo do ano. O que ocasiona uma sobrecarga funcional nos setores de gerenciamento financeiro da UFJF nas proximidades do período de final de ano, que indica a finalização do período contábil, em que as equipes da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão e a Coordenadoria de Execução Financeira têm que realizar grandes esforços gerenciais para reajustar a alocação e dar uso aos recursos.

É importante ressaltar que a verba que compõe o APG faz parte do orçamento geral anual que a Instituição recebe do Ministério da Educação para manutenção de suas atividades e a devolução de parte desse recurso é algo evitado de forma categórica, pois poderia, inevitavelmente, implicar na diminuição de valores cedidos no próximo ano. Assim, os saldos do APG obrigam tais setores a se mobilizarem com grande intensidade visando a busca por alternativas para alocação e uso dos valores solicitados e não utilizados.

Por meio do estudo apresentado sobre as alocações do APG percebemos que existem programas de pós-graduação que registram grandes saldos, porém, de modo contrário também há aqueles que utilizam plenamente seus recursos com foco em sub-rubricas específicas e de modo constante ao longo dos anos. Esse desequilíbrio de cessão dos recursos APG se caracteriza pela ausência de um processo de gestão baseado no planejamento estratégico e na visão sistêmica, culminando na oferta de recursos de forma desarticulada e implicando, diretamente, na efetividade e na diminuição do potencial de resultados da política de financiamento demarcada pelo recurso em estudo.

Esse quadro atinge diretamente a política de consolidação dos programas de pós-graduação da UFJF que dependem de investimento financeiro, como a compra de equipamentos de tecnologia avançada para

pesquisas, realização de eventos e similares, publicação de trabalhos e procedimentos afins.

Portanto, a solicitação e utilização de recursos deveriam ter como base um processo de gerenciamento que considerasse as particularidades que norteiam a demanda de cada curso a curto, médio e longo prazo. Como tal procedimento ainda não é realidade na gestão do APG da UFJF o que se afere são os transtornos gerados e as possibilidades que se poderiam alcançar com a utilização dos saldos da rubrica.

Ainda, é preciso relatar que a oferta do APG adquiriu ao longo dos anos características que vão além dos objetivos traçados para expansão e consolidação conceitual do sistema de pós-graduação *stricto sensu* da UFJF. Atualmente, implica diretamente na manutenção e sobrevivência dos cursos, principalmente diante da limitação de oferta de recursos externos devido ao perfil conceitual baixo dos programas. Diante do contexto demarcado por todos esses ônus acerca dos saldos aferidos do APG é que se justifica a implantação de um processo gerencial completo, eficaz e eficiente do recurso.

2.3 A importância da Gestão no processo de cessão de recursos financeiros

Passamos a análise e interpretação do caso em estudo com base nos processos gerais da gestão elencados por Henry (2010) em relação aos ganhos de eficiência na gestão de recursos em prol da realização dos objetivos institucionais. Sobre as atividades e comportamento de gestores nos mais diversos ambientes organizacionais, destaca-se seu papel de liderança na condução deste processo administrativo.

A escolha de Henry Mintzberg se justifica pelo modelo de gestão formulado pelo autor. Para Mintzberg (2010) a prática gerencial está perpassada por diferentes níveis de atuação em que se encontram os processos informacionais, a gestão de pessoas e execução de ações. O autor apresenta a gestão como um processo não linear, colocando-a como um

processo dinâmico ocasionado pelas necessidades não previstas durante o planejamento da gestão.

Ações, apontadas pelo autor, como monitoramento, controle, liderança, comunicação, gerenciamento de projetos, mobilização de apoios, entre outros, compõe os processos de gestão e podem ser associados à realidade de gestão dos cursos de pós-graduação da UFJF. Diante do modelo proposto é possível visualizar os mecanismos potencializadores de uma gestão eficaz e a ausência desses no processo de gestão da rubrica APG.

Vimos que os docentes ao exercerem a função gerencial se deparam com dificuldades pertinentes a como atuarem nessa função, por exemplo. Essa dificuldade é um empecilho a uma gestão eficiente. Por outro lado, as universidades federais são autarquias e a gestão dos recursos ocorre de forma autônoma. Tal fato possibilita aos órgãos e setores administrativos da UFJF uma administração própria e independente, dentro do contexto legal e financeiro da Instituição. As observações sobre esses dois fatores nos indicam a ausência de um programa ou sistema de treinamento gerencial para os gestores que assumirão as funções gestoras dos programas de pós-graduação. Essa ação possibilitaria realocações da verba entre os cursos *stricto sensu* e entre as sub-rubricas contemplando a eficiência e eficácia nos gastos dos recursos.

Assim, o modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010) nos auxilia na compreensão sobre a estrutura administrativa que permeia a gestão do APG/UFJF. Seu modelo constitui, além de uma ferramenta de análise, um instrumento para a formulação de uma possível solução gerencial, apresentada ao leitor no capítulo terceiro.

Mintzberg (2010) compila todas as identificações acerca do perfil do gestor, negativas e positivas, encontradas por ele em suas pesquisas, e apresenta os elementos que deveriam nortear essa atividade com vistas a uma gestão mais eficaz e eficiente. Para isto, declara que “descobrir o que os gerentes fazem não é o problema; interpretar o que fazem é que é” (2010: 15). Em sua investigação o autor aponta que a gestão não se caracteriza como uma profissão definida ou até mesmo como uma ciência, mas se demarca como uma prática que é adquirida com a experiência e enraizada no contexto. Ele

apresenta a figura abaixo que indica de modo claro os elementos fixadores desta gestão como prática (MINTZBERG 2010: 24).

FIGURA 01: ELEMENTOS FIXADORES



Através da figura é possível perceber que são muitos os elementos que permeiam a rotina de um gestor. Processos como planejamento, organização, controle, comando, coordenação, informação, relacionamento, ação, comunicação, entre outros, constituem o dia a dia dessa função nos mais diversos meios organizacionais. Assim, esses elementos se integram por meio das mais variadas formas, tornando o cenário instável e complexo para o gestor.

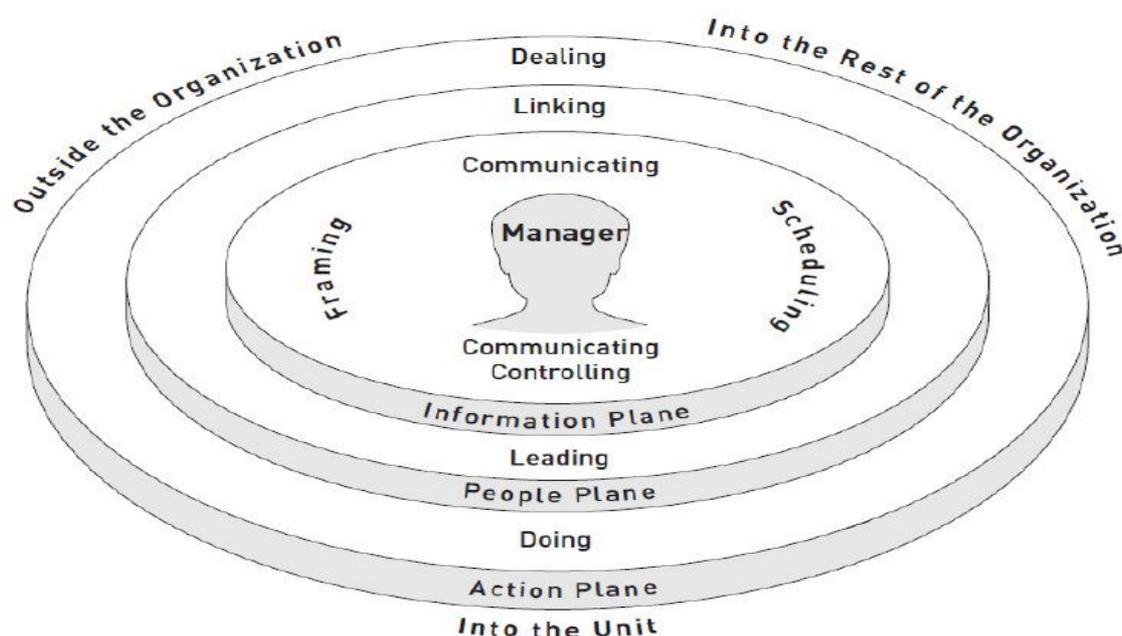
Isto implica na nulidade de formas e fórmulas pré-definidas em modelos de administração. Como relata o Mintzberg (2010: 29), “o único resultado garantido de qualquer fórmula de gestão é o fracasso”.

As análises do autor concorrem para a constatação de que esses administradores têm como características básicas em suas rotinas o trabalho, a

brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade de suas atividades e ainda uma orientação muito intensa para a ação.

Com base em tais elementos, Mintzberg (2010) propõe um modelo de gestão em três planos: da informação, das pessoas e da ação, isto tomando como base a unidade a ser gerida e o ambiente no qual a mesma se insere. Este processo é fundamental para o sucesso do gestor, segundo o autor.

Figura 2 - Modelo de Gestão de Mitzenberg (2010)



Mintzberg (2010: 29) define a rotina de um profissional gestor na figura reproduzida acima. As interrupções, a falta de tempo para execução de todas as tarefas, ausência de uma rotina plena, a dependência contínua de terceiros, as ações intuitivas permeadas pela indisponibilidade de tempo para pensar suas práticas e a necessidade recorrente e intensa por receber e passar informações envolvendo os meios de comunicação, sobressaem na representação da figura.

Neste contexto, é possível ressaltar a importância da representação do posicionamento do gestor mediante os três planos relatados. É de vital importância para um processo de gestão eficaz que esse profissional esteja centralizado no que se refere ao extrato relatado, ou seja, acerca das informações, das ações e das pessoas.

Esta última percepção é de grande relevância para a compreensão do processo administrativo da rubrica APG, objeto de estudo desta dissertação. Ressaltando a importância do processo de gerenciamento pela informação, Mintzberg (2010: 64) destaca: “gerencia pela informação significa ficar a dois passos do propósito final da gestão: as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias”.

Neste plano de gerenciamento o administrador é dependente da qualidade das informações pelas quais embasa suas decisões. Este processo envolve a qualidade dos dados e dos meios pelos quais eles chegam, são tratados e repassados pelo gestor. Isto integra os planos referentes às relações com as pessoas e das atividades fins, as ações práticas.

Mintzberg frisa, ainda, a necessidade de um equilíbrio entre os planos relatados para o desenvolvimento do conceito de gestão balanceada, a qual evita o foco de sua estrutura nos processos de ação/prática ou de análise/estratégia.

O gerente que apenas se comunica nunca chega a fazer algo, enquanto o gerente que só “faz” acaba fazendo tudo sozinho. E o gerente que apenas controla, arrisca-se a controlar uma concha vazia de gente que só diz “sim” para tudo. Não precisamos de gerentes orientados para pessoas, para informações ou para a ação; precisamos é de gerentes que atuem em todos os três planos. Apenas juntos todos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão. (MINTZBERG 2010: 98)

Finalizando esta apresentação, o quadro abaixo resume a estruturação dos papéis básicos no processo de gestão em âmbito interno e externo à sua responsabilidade.

Quadro 13: Os Papéis da Gestão

Os papéis da Gestão		
	Interno	Externo
Plano das informações	<ul style="list-style-type: none"> . Monitoramento . Centro Nervoso - Controle . Concepção . Delegação . Designação . Distribuição . Ordenação 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação . Porta-voz . Centro nervoso . Disseminação
Plano das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança . Energizar indivíduos . Desenvolver indivíduos . Construir equipes . Fortalecer a cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação . Formação de redes . Representação . Convencimento . Apresentação . Transmissão . Lidar com pressões
Plano da Ação	<ul style="list-style-type: none"> . Gerenciar projetos . Manejar perturbações 	<ul style="list-style-type: none"> . Formar coalizões . Mobilizar apoio

Fonte: MINTZBERG 2010: 99.

Quando surgem problemas oriundos da gestão, o autor indica que a origem não estaria na percepção de algum desses elementos estruturais. Em geral, os fatores negativos estão relacionados com o acúmulo de atividades, a ausência de organização do tempo, falhas nos processos de acesso às informações, assim como divulgação das mesmas sem o devido tratamento, pouca delegação, redes de contato internas e externas enfraquecidas, entre outros.

Com estas características a gestão eficiente se torna algo intangível. Soma-se a estes fatores o grande problema relativo à concepção do termo. Ainda segundo Mintzberg (2010), a apresentação deste termo remete a um profissional com formação específica, técnico e detentor de todo o conhecimento pontual necessário para executar a tarefa. Porém, na prática não

é o que se apresenta. De modo comum, o que ocorre são as gestões realizadas por profissionais destacados do próprio meio em processo de administração para assumir a posição. Este mecanismo normalmente não obedece aos princípios de observação dos elementos aqui destacados, conforme propõe o autor.

Neste sentido, é preciso explicitar, para a análise de nosso caso de gestão, que a administração da rubrica APG é de responsabilidade exclusiva dos coordenadores de programas de pós-graduação da UFJF. Estes, por sua vez, são professores doutores do quadro efetivo da Universidade com vínculo permanente com o programa de pós-graduação a que pertencem. Em geral, são encaminhados a tal cargo administrativo por meio de eleição realizada no Conselho de professores do curso. O que se apresenta de modo similar ao procedimento que descrevemos acima com base em Mintzberg (2010).

A atuação como professor permanente em um programa de pós-graduação implica diretamente no cumprimento de atividades específicas e de intensidade consideráveis. Entre elas, ministrar aulas no curso ao qual tem vínculo, incluindo o nível graduação, orientar alunos de mestrado e doutorado, trabalhar em produções específicas para publicações próprias e em parceria com discentes e outros professores do programa, elaborar as avaliações desses processos e apresentar os respectivos resultados, entre outras.

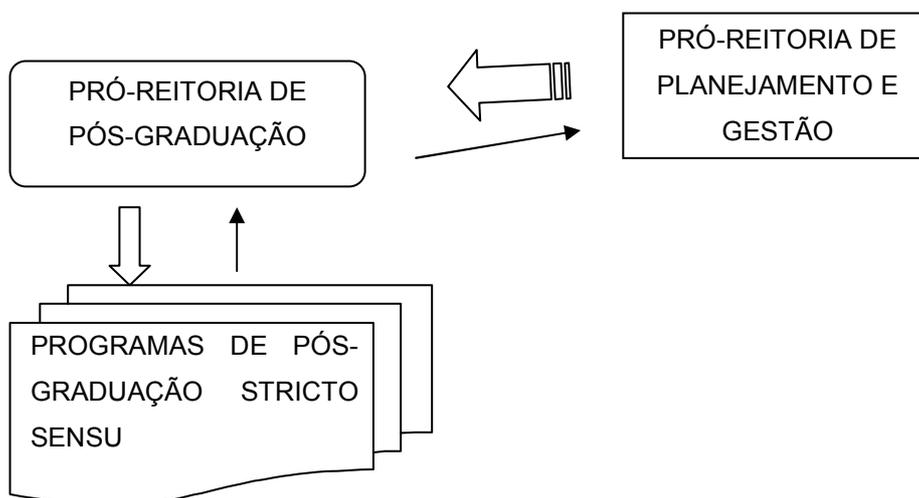
Ao assumir a função de gestor de algum curso *stricto sensu* na Instituição, imediatamente somam-se às atividades listadas todas as outras referentes aos processos de administração do programa. No mesmo caráter, é possível relatar a coordenação de todo o corpo docente no sentido de organização, estruturação e funcionamento do curso, a gestão dos registros e apontamentos sobre os discentes, o monitoramento de dados e produções para o sistema de avaliação da CAPES e gestão financeira das rubricas disponibilizadas para o curso, entre elas o APG.

Dessa forma, não é possível a dissociação entre as funções de professor, coordenador e gestor. As rotinas se entrelaçam tornando ainda mais árdua a execução de todas as posições. A permeação entre as tarefas, e ainda outras delegações absorvidas por estes profissionais, fazem com que os itens relacionados à organização, à administração do tempo, à criação e

manutenção de redes e contatos (internos e externos), entre outros, se apresentem como algo improvável.

Portanto, as mesmas debilidades apontadas por Mintzberg (2010) demarcam o ambiente administrativo ao qual se inserem os coordenadores de programa de pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora. A organização sistêmica, geral e específica, a qual os programas de pós-graduação da UFJF estão inseridos não é catalisadora de um processo de comunicação e informação eficientes em conjunto às pró-reitorias responsáveis pela alocação do APG, como indicamos no modelo abaixo que representa o atual sistema de comunicação e informação.

Figura 3 – Organização da PROPG diante dos PPG's e da PROPLAG



Fonte: Elaborado pelo autor com base na disposição organizacional da PROP/UFJF

Através desse modelo percebemos que a Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, responsável pela disponibilização e alocação dos recursos, distribui as informações de ordem financeira para a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, que as repassa para os programas orientando sobre a execução do que deve ser feito.

Ressalta-se que a PROPG apresenta uma estrutura limitada no que se refere à composição de recursos humanos, possuindo apenas três funcionários para a gestão de todos os seus processos e conseqüentemente para a oferta de suporte administrativo a todos os cursos. Essa limitação influencia diretamente nos processos de informação e comunicação junto aos programas.

Os processos de apoio, monitoramento e feedback, que deveriam ser plenos aos coordenadores dos cursos, se tornam fragilizados e em muitas vezes inexistentes.

Como exemplo indicamos que após a consulta para alocação dos valores disponibilizados pelo APG, não há nenhum mecanismo de acompanhamento, apoio ou processo de retorno de informações sobre o uso destes valores por parte dos programas. Nem mesmo os saldos, que são a base de análise deste trabalho, são recebidos como informação pela PROPG.

Diante do foi até aqui relatado, é possível afirmar que existem falhas no processo de gestão da rubrica estudada. Essas lacunas são oriundas da estrutura organizacional moldada ao longo dos anos e não aperfeiçoada ou pensada para o atendimento ao movimento de expansão registrado pelos programas de pós-graduação na UFJF.

Assim, os elementos de uma boa gestão relatados por Mintzberg (2010) não se potencializaram. De modo contrário, estariam cerceados pela dinâmica observada. O que se verifica são resultados administrativos não eficientes e processos de comunicação entre os órgãos e unidades envolvidas muito dissonantes. Somam-se as características funcionais dos professores que irão exercer a gestão, o que tende a gerar uma gama de ações desarticuladas e ineficientes.

Os recursos disponibilizados para potencializar a expansão e a consolidação dos programas de pós-graduação da Instituição sofrem com o processo de gestão identificado até aqui. No mesmo sentido, os resultados colhidos com a metodologia em vigor atestam que uma adequação nesses mecanismos de gestão podem favorecer metas ainda mais convincentes, além de atuar no sentido da eficácia e eficiência no uso de recursos públicos e da probidade administrativa.

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA DE ALTERAÇÃO NO MODELO ORGANIZACIONAL DA PROPG VISANDO APOIO TÉCNICO GERENCIAL AOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFJF

No capítulo anterior nos detemos na exposição da gestão da rubrica APG e o ônus acarretado pela não utilização plena da verba. Demonstramos que os elementos que garantem um processo administrativo de qualidade não são favorecidos com a rotina e a posição funcional dos gestores na UFJF. Elementos como a disponibilidade de tempo para pensar e organizar a unidade gerida, a delegação, a aquisição de conhecimento organizacional, a formação de redes e contatos, e a de maior destaque, os mecanismos de comunicação e informação bilaterais, constituem falha no processo de gestão em nosso caso.

Apesar de haver uma consulta inicial sobre a oferta e cessão dos recursos a esses coordenadores, constatou-se que o processo é realizado por meio da estrutura em vigor, de modo unilateral e sem retorno de informações, não sendo possível observar um devido monitoramento e assessoramento técnico e principalmente um processo avaliativo e investigativo sobre a utilização dos recursos.

A delimitação dos elementos gerenciais estruturados por Mintzerbg (2010: 60), em seu modelo de gestão, indica que a posição ocupada pelo gestor no processo de administração deveria estar ao centro dessa rede de elementos. Entretanto, em nosso caso de análise os gestores/docentes da rubrica APG encontram-se na ponta dessa rede e não ao centro do processo administrativo universitário, que tem como base a autonomia das ações com vistas à eficiência e eficácia da gestão.

Com a delimitação deste cenário, em que a ausência de procedimentos ou treinamentos específicos para preparar os docentes ao exercício da função gerencial aliado ao acúmulo de suas obrigações acadêmicas, é possível visualizar a necessidade de uma estratégia organizacional que se concentre na qualidade e plenitude dos elementos elencados por Mintzberg (2010).

Ainda, diante da análise realizada sobre a oferta crescente da rubrica APG, foi possível apurarmos saldos em determinadas sub-rubricas dessa

verba. Essa verificação vai de encontro ao objetivo de alcance da qualidade e consolidação dos cursos *stricto sensu* da UFJF. Os saldos da não utilização plena do APG trazem transtornos ao processo de gestão que não congrega mecanismos eficazes de realocação dessa verba entre as sub-rubricas e entre os programas de pós-graduação. Tais mecanismos constituem a necessidade de reorganização estrutural na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e uma reorganização no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) da UFJF.

Assim, essa proposta, de um Plano de Ação Educacional, tem como objetivo a reestruturação do processo de gestão da rubrica APG, através de ações que contemplem os princípios da economia e responsabilidade no uso dos recursos públicos, de eficiência e eficácia oriundas da aplicação dos mesmos.

3.1 A Proposta de estrutura gerencial para os processos de rotina administrativa e monitoramento do recurso APG para a PROPG e os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Com base em uma proposta de alteração do sistema organizacional da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, focando a ativação e potencialização dos processos de comunicação e informação, este PAE intenta oferecer aos coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Juiz de Fora um sistema de apoio gerencial que propicie uma prática plena acerca dos elementos relatados com base na análise de Mintzberg (2010). O objetivo é aprimorar os processos de gestão para melhor utilização da diferenciada forma de fomento, Apoio à Pós-Graduação.

Assim, o foco central deste Plano de Ação Educacional, “Proposta de intervenção sobre o processo de monitoramento do recurso Apoio a Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora (APG-UFJF)”, é proporcionar uma reorganização estrutural na Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFJF. Visamos à correção e o ajustamento do modelo vigente em prol da execução plena de suas atividades comuns com ênfase no atendimento e

apoio aos programas em estudo, com especial atenção aos processos de alocação e uso dos recursos financeiros disponibilizados para os mesmos.

Essa reorganização pode contribuir para que os processos de comunicação, informação, controle, delegação, organização, planejamento e estruturação temporal das atividades ocorram de modo eficaz no âmbito da Pró-Reitoria e das coordenações dos programas. Integrando esses últimos a PROPLAG e aos demais órgãos da Instituição.

Os objetivos finais que buscamos, por meio desse PAE, caracterizam-se pela consolidação dos cursos *stricto sensu* e a busca pela qualidade e excelência nesta modalidade de ensino, através de um aproveitamento muito mais eficiente e eficaz dos recursos financeiros e estruturais disponibilizados para os cursos.

3.1.2 Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Pós-Graduação na Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora se divide em duas Coordenações de Programas de Pós-Graduação, a *Lato Sensu* e a *Stricto Sensu*. Esta última é a responsável pela gestão de todos os processos relativos aos cursos de pós-graduação de mestrado e doutorado da Instituição.

Até o ano de 2009 a estrutura organizacional da PROPG se apresentava como base a seguinte formação: a figura do Pró-Reitor de Pós-Graduação e de um Coordenador de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que exerciam a função gerencial e dois funcionários do quadro efetivo da Universidade, Técnicos Administrativos, que realizavam todas as atividades pertinentes ao setor.

Esta estrutura foi alterada minimamente no período seguinte com a chegada de mais um funcionário efetivo do quadro da Universidade. Contudo, a Coordenação já era responsável pela administração estrutural e apoio para o funcionamento de todas as ofertas dessa modalidade, o que ainda hoje se mantém. Atendendo a trinta programas que oferecem a possibilidade de quarenta e quatro cursos de mestrado e/ou doutorado mediante a mesma organização funcional.

Portanto, diante das constatações relatadas nos dois capítulos anteriores deste trabalho e das necessidades de alteração e intervenção demandadas em prol do aprimoramento gerencial, informacional e de comunicação, é necessário que a estrutura em vigor seja alterada de modo a atender os objetivos deste Plano de ação.

A proposta em pauta se inicia com a necessidade de alteração estrutural da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, na Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. A primeira constatação ampara-se no aumento no quadro de funcionários desse setor, na alocação de bolsistas oriundos da graduação da própria Instituição e a consequente reestruturação de todos os envolvidos em um formato organizacional específico. Contabilizando o aumento para cinco pessoas componentes da equipe.

Dois desses Técnicos Administrativos compõe a Assessoria Acadêmica da Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, criada anteriormente por ordenação do Pró-Reitor de Pós-Graduação e pelo Coordenador de Programas dessa modalidade. Os outros três fariam parte da organização da estrutura proposta neste Plano, sendo organizados em três Núcleos de Acompanhamento de Programas (NAP).

A Assessoria Acadêmica tem como função o assessoramento em questões de análises de mérito processuais em assuntos acadêmicos e também a atuação no auxílio nas funções administrativas da Coordenação, incluindo o gerenciamento dos NAP's.

Cada Núcleo de Acompanhamento de Programa agregará dez Programas de pós-graduação *stricto sensu*. Essa divisão terá como base o conceito CAPES dos mesmos. Os cursos serão distribuídos entre os NAP's após serem divididos em número iguais, ou próximos, de um mesmo conceito. Esta organização visa à homogeneidade na composição dos Núcleos e um consequente equilíbrio de demandas e processos nos mesmos.

Assim, cada funcionário a ser agregado será responsável pelo acompanhamento das atividades e demandas em seu NAP. Para isto, contará com o apoio de um Bolsista de treinamento Profissional cedido pela coordenação específica da Pró-Reitoria de Graduação através de edital pertinente. Essa seleção se dará pelo ingresso da PROPG no edital de

divulgação de vagas para essa modalidade de bolsas na Instituição, pleiteando as três bolsas com base na apresentação deste projeto.

As ações iniciais dos NAP's terão como base a criação de um banco de dados e informações sobre os Programas desta modalidade na UFJF, gerando um perfil acadêmico e administrativo para cada um deles, no qual se terá precisamente as informações acerca do número de docentes, discentes, colaboradores, funcionários envolvidos, equipamentos e estrutura físicas.

Neste momento também será dado início ao processo de criação de um histórico de cada Programa da Universidade, demarcando dados e informações desde a criação de cada curso até o presente momento. Os Núcleos serão responsáveis por desencadear um mecanismo de estruturação de elos de informação e assessoramento entre os coordenadores de Programa e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, o que propiciará a elaboração de um perfil funcional de cada curso.

Todas as atividades comuns ao processo de interação administrativa entre essas coordenações e a PROPG serão tratadas de modo mais específico e pontual pelos NAPs, criando um vínculo mais estreito com os programas e ao mesmo tempo potencializando a qualidade e o acesso sobre as informações desses.

A partir desta estruturação, os Núcleos englobarão o escopo deste trabalho: a gestão financeira destes cursos, em especial a da Rubrica APG. Os representantes dos NAPs atuarão com as funções de apoio, assessoramento, monitoramento e avaliação da alocação e uso dos recursos disponibilizados aos coordenadores. As ações se darão da seguinte maneira:

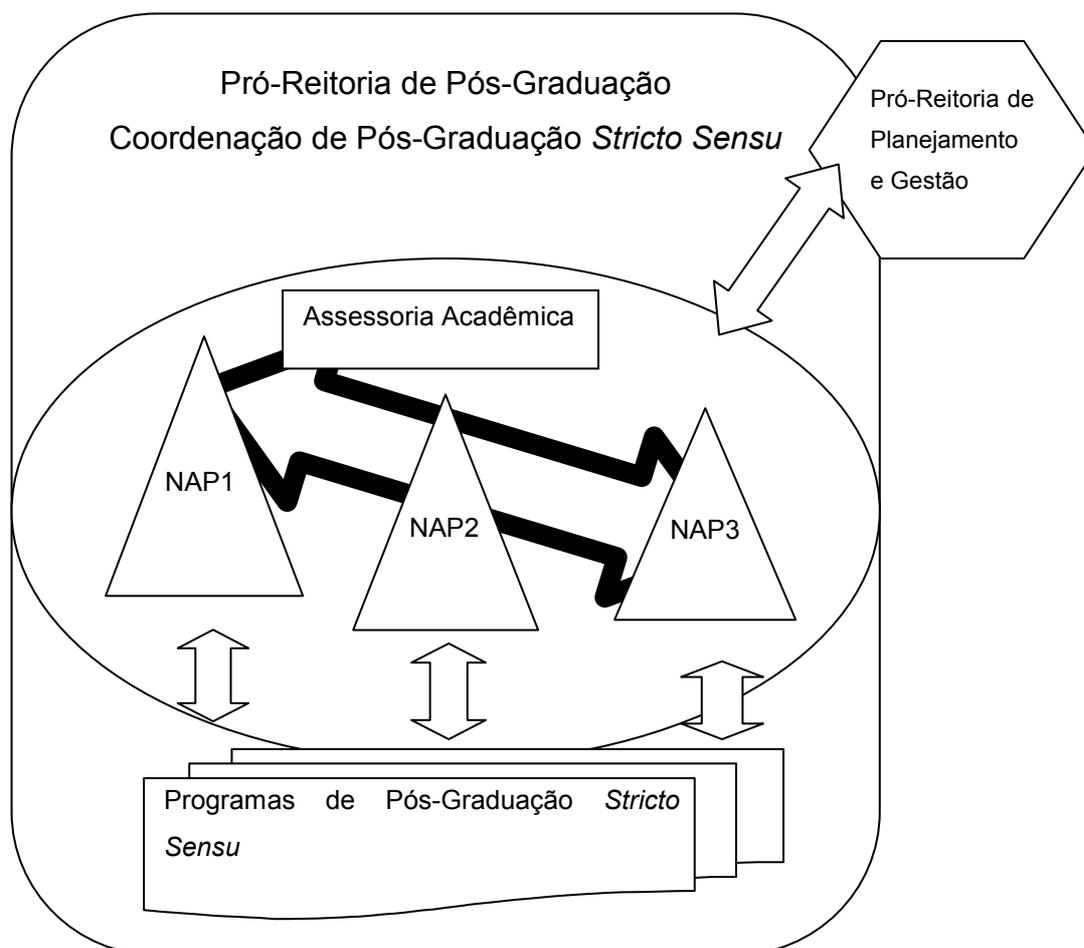
- A) Consulta para alocação de recursos: Este processo é comum às duas rubricas financeiras ofertadas aos Programas em estudo (APG e PROAP). Ocorre no início do ano e tem como responsável pela indicação o coordenador de curso. Assim, evitando as alocações mal planejadas e os saldos constatados os NAPs apoiarão esse processo indicando o perfil financeiro e estrutural de cada Programa, com base neste trabalho e na base de dados a ser levantada (explicada acima). Outro ponto importante diz respeito à frequência desse

procedimento, que com os Núcleos passará a ser realizado três vezes ao ano, a saber: no início como processo padrão (conforme já descrito), no mês de julho demarcando o meio do período gerencial e em outubro como referência da proximidade do final do marco anual da gestão financeira. Assim, será possível analisar o comportamento das alocações mediante os usos e informar os coordenadores sobre o que for averiguado. Por fim, em caso de saldos verificados nestes procedimentos será possível propor a realocação conforme estrutura no SIGA, a ser relatada a seguir.

- B) Disponibilização e gerenciamento da sub-rubrica “Matriz Orçamentária APG” no SIGA para o APG: como alteração estrutural o Plano também prevê a criação de uma sub-rubrica para o APG no SIGA. Esta será denominada Matriz Orçamentária APG e estará disponível para o gerenciamento dos responsáveis pelos NAPs. Assim, os saldos verificados nos período de consulta, relatados no item anterior, e que não serão aproveitados de fato poderão ser transferidos no próprio SIGA pelo coordenador de cursos para a sub-rubrica em pauta. Com este procedimento será possível tornar o recursos mais maleável e potencializar o uso dos valores. A estrutura para esta organização já faz parte do sistema, conforme indicação dos gestores do órgão responsável pela administração do sistema de gerenciamento em consulta específica, e não apresenta custos extras de instalação e manutenção. As transferências poderão ocorrer livremente nas sub-rubricas que compõem o APG com exceção das denominadas Diárias, Passagens e Material Permanente, que são monitoradas pela Administração Superior em virtude de legislações e regulamentações específicas. Nestes casos as movimentações serão solicitadas à PROPLAG pelos responsáveis de cada NAP.

O sistema organizacional relatado, compondo a proposta deste PAE, apresentaria a seguinte forma no novo modelo:

Figura 4 – Proposta de Modelo Organizacional e Funcional



Fonte: Elaborado pelo autor

Com a estruturação apresentada a mais importante constatação se dá pelo entendimento que todos os cursos de pós-graduação da Instituição se encontrarão em um canal de comunicação e informação pleno em eficácia e eficiência no que se refere à Universidade. Os elementos elencados por Henry Mintzberg (2010) são a base desta proposta organizacional que intenta possibilitar ao gestor de programa de pós-graduação da UFJF a execução de uma gestão adequada, mesmo diante da manutenção e execução de suas funções acadêmicas que se apresentam em caráter obrigatório.

As informações analisadas e tratadas pelos NAPs, a ponte de comunicação a ser exercida por eles em todos os sentidos dentro da organização, o apoio e assessoramento nas atividades comuns à administração e pertinentes à gestão financeira e a avaliação das decisões e

ações dos coordenadores, possibilitarão aos mesmos os elementos chave para fazer uso dos processos de controle, delegação, administração do tempo, planejamento e ações eficazes aos quais geralmente estão distantes da realidade desses administradores.

3.1.3 Ações e atividades

A proposta de intervenção tem como base dois anos de experiência com uma avaliação final de seus resultados. O primeiro ano será utilizado para aproximação da Pró-Reitoria aos Programas em foco, criação de um banco de dados efetivo de cada um deles e início das atividades de assessoramento geral. Em seguida, começará a implementação das ações próprias dos NAP's, acerca do monitoramento e utilização dos recursos em estudo.

Serão identificadas, primeiramente, as estruturas de funcionamento de cada curso, com número de professores, alunos, egressos, material e equipamentos, aérea física, demandas gerais contempladas e as não atendidas, bolsistas, entre outros. Durante a coleta destas informações, que será anual e contínua, o processo de identificação dos Programas com cada NAP será incentivado e trabalhado, pois este será fundamental para o propósito geral do Plano de Ação.

As atividades comuns à administração geral destes cursos, realizadas pela antiga estrutura da Pró-Reitoria, se dará por cada Núcleo em referência aos Programas a que atendem. Essa será mais uma forma de aperfeiçoar as ações, fortalecendo o vínculo, simplificando as atividades na PROPG e unificando os processos e informações.

No contexto deste período inicial as informações sobre a gestão dos recursos do APG a serem tratadas com os Programas por seus NAP's serão as colhidas e estruturadas neste trabalho. Assim, já se poderá atuar com cada Coordenação de Programa no período de consulta e alocação de recursos da Instituição, que geralmente ocorre no início de cada ano.

Será utilizado um formulário específico para o monitoramento e utilização dos recursos em estudo. Esse formulário já é utilizado nos processos de consulta para alocação de recursos e acesso aos saldos dos Programas nas sub-rubricas para quais se destinaram recursos através de consulta no SIGA.

O procedimento possibilita o acompanhamento real e assessoramento aos Programas nesta tarefa. Assim, espera-se gerar uma rede de informações plena sobre os recursos que alcance todos os envolvidos, a coordenação de cursos, a PROPG e a PROPLAG.

A seguir segue o calendário com a previsão de ações para este Plano de Ação:

Quadro 14: Cronograma para o Plano de Ação Educacional

CRONOGRAMA PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL		
<i>PERÍODO</i>	<i>AÇÃO</i>	<i>ATIVIDADES</i>
Janeiro 2013 - Janeiro 2014	Implantação dos NAP's	Apresentação aos Programas, aproximação com os Coordenadores de curso, criação do banco de dados, agregação das atividades comuns à Coordenação na PROPG, explanação sobre o histórico de alocação e uso dos recursos APG, primeiro assessoramento e apoio para alocação desses recursos, etc.
Janeiro 2014 - Janeiro 2015	Consolidação dos NAP's (assessoramento e monitoramento plenos)	Consolidação das tarefas iniciais, manutenção e aprimoramento dos processos informacionais e de comunicação instalados, início das coletas de dados sobre a alocação e utilização do APG com formulários próprios, estruturação e detalhamento das informações financeiras colhidas, assessoramento pleno para alocação e uso dos recursos no período seguinte com foco na eficiência e eficácia plena, etc.
Julho 2015 - Outubro 2015	Avaliação geral do Plano de Ação	Análise dos resultados colhidos com instalação dos NAP's, foco no comparativo do histórico elaborado neste trabalho com relação ao uso do APG com os dados que se apresentaram no período das ações dos

		<p>NAP's, avaliação geral com base no custo geral anual da estrutura para funcionamento do Plano de Ação em vistas da otimização dos recursos não aproveitados anteriormente e da dinâmica do novo funcionamento da Coordenação de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante o prazo de dois anos será possível verificar, em termos de custo e de resultados, se o Plano de Ação obteve os resultados propostos alcançando os objetivos descritos neste capítulo.

3.1.4 Custos e estruturas

Para o desenvolvimento da proposta apresentada é necessário considerar os custos e estruturas demandadas de modo a averiguar se os mesmos se demonstram dentro das possibilidades de atendimento pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Em primeiro lugar, quanto a estrutura física do setor, a PROPG apresenta, para a Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, a disponibilidade de seis computadores de mesa de última geração aportados nas respectivas estações de trabalho. Também conta com cinco notebooks para utilização em deslocamento nas atividades da Pró-Reitoria. Para impressão de material são três estações que atendem à Coordenação, com função de fax, cópia, impressora e scanner. A estrutura física está totalmente voltada para as atividades pensadas para os NAP's sem o impacto de custo, pois não existe demanda de aquisição de equipamentos.

A segunda pauta para funcionamento se caracteriza pela alocação de pessoal nas três vagas demandadas pelos NAP's. Nesse sentido, um dos funcionários do quadro permanente da PROPG será deslocado para o atendimento em um dos Núcleos. As outras duas demandas serão atendidas pela contratação de funcionários por meio das empresas licitadas na Instituição para o atendimento de mão-de-obra terceirizada.

O custo aproximado para estas contratações se daria em aproximadamente R\$ 1.800,00 por funcionário, já contabilizando todos os custos por elemento para a empresa, implicando em um salário de aproximadamente R\$ 1.100,00 para os contratados. Portanto, o valor geral será de R\$ 3.600,00 mensais que totalizarão R\$ 43.200,00 anuais. De pronto, este valor quando confrontado com os saldos dos Programas na utilização dos recursos do APG durante o período estudado, se justifica antecipadamente.

É de grande relevância apontar que estes custos já foram apresentados à PROPG e a PROPLAG em consulta acerca da viabilidade de atendimento real diante da proposta deste Plano de Ação e obteve atesto positivo dos Pró-Reitores. Contudo, como já exposto anteriormente haverá o devido processo de avaliação do Plano na oportunidade já demarcada para verificar a eficácia do mesmo diante de suas ações práticas e dos resultados colhidos.

Em caso de avaliação positiva e continuidade das atividades, ou até mesmo institucionalização do Plano por meio da alteração oficial do organograma da PROPG, poderá ser tratada a alocação de funcionários efetivos do quadro da Universidade, levando-se em conta a possibilidade de cessão desses por meio de concursos públicos realizados durante o período ou remoção de funcionários já alocados nas unidades de trabalho da UFJF e que por interesse próprio e adequação do processo de remoção possam transferidos e exercem suas funções nos NAP's da Pró-Reitoria.

3.1.5 A Avaliação

Após o cumprimento das propostas dentro do prazo determinado de dois anos, a Assessoria Acadêmica em conjunto com o Pró-Reitor de Pós-Graduação e a Coordenação de Pós-Graduação *Stricto Sensu* realizarão durante o período de quatro meses a análise técnica sobre o processo instalado com o Plano de Ação.

Essa avaliação se dará mediante alguns estudos de base. O primeiro deles, e mais relevante, se realizará pela análise do contexto financeiro, ou seja, a verificação se houve uma mudança considerável demarcada pela diminuição real dos saldos do APG ao final dos períodos. Dessa forma, poderá se comparar de maneira indireta se o percentual financeiro de redução nos

saldos do recurso justifica o investimento demandado para alocação de recursos humanos.

A segunda pauta avaliativa será baseada na verificação de reais mudanças positivas nos processos com a adoção das ações já descritas. A equipe destacada analisará se a alteração dos processos gerou benefícios para as atividades da Coordenação e para os Programas ou se as mudanças apenas geraram alteração de mecanismos sem impacto nos trabalhos e seus resultados.

Por fim, será verificado junto aos coordenadores de Programas e com a equipe da PROPLAG, que trata diretamente com as questões da PROPG, se houve melhora nos processos de comunicação e informação nas atividades gerais da Pró-Reitoria e de modo mais específico nos trâmites relativos à alocação e utilização do APG. Isto se dará por meio de questionários específicos para cada um dos segmentos.

A equipe relatada elaborará um parecer final recomendando ou não a continuidade do Plano, podendo deferir por sua institucionalização encaminhando tal pleito para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e para o Gabinete do Reitor, considerando o devido relatório com os possíveis benefícios aferidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação analisamos o recurso Apoio à Pós-Graduação, ofertado pela Universidade Federal de Juiz de Fora, com foco na necessidade de expansão, consolidação e manutenção de seus cursos, atrelado aos processos de gestão dos programas *stricto sensu* da instituição. Foram ressaltadas as obrigações acadêmicas dos docentes, com base nas legislações específicas, e a incongruência dessas com as atividades administrativas, sendo possível depreender que uma das principais vertentes para os saldos verificados na rubrica APG estava associada aos processos de gestão.

As exposições amparadas nas prerrogativas de Henry Mintzberg (2010) sobre os elementos fundamentais para uma gestão de sucesso, nos possibilitou a formulação de um plano de ação com vistas a uma alteração organizacional no processo de gestão do APG nos cursos de mestrado e doutorado da UFJF, através da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Essa proposta, refletida em suas diversas ações, tem por base a acentuação dos processos de informação e comunicação, favorecendo o gestor no que se refere às demandas de delegação, controle e decisão, para uma gestão eficiente da rubrica. Por fim, com essa estratégia, o foco se concentra na utilização plena de um recurso que se configura como diferencial para a consolidação e aprimoramento dos cursos de pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Ricardo Paes de.; FOGEL, Miguel Nathan. Focalização dos Gastos Públicos Sociais em Educação e Erradicação da Pobreza no Brasil. *Em Aberto*. Brasília, Vol. 18, n. 74, p. 106-120, dezembro de 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

CAPANEMA, Clélia de Freitas. Experiência: balanço social como critério custo-benefício. *Em Aberto*. Brasília, V. 17, n.74, p. 147, dez. 2001.

CASTRO, Jorge Abrahão de. Financiamento da Educação no Brasil. *Em Aberto*. Brasília, V. 18, N. 74, p. 30, dez. 2001.

CORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamentos e Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior no período 1995-1998. *Em Aberto*. Brasília, Vol. 18, N. 74, p. 82, dezembro de 2001.

CORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: da deserção do Estado ao Projeto de Reforma. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 677-701, Especial - Out. 2004.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Crispiniano Carneiro de; VENAS, Ronaldo Figueiredo. Oferta e Financiamento da educação superior pública e gratuita: uma análise da participação dos Governo Federal e Estadual. Bahia: 2002-2006.

PASCOALINO, Hélio; GOMES, Candido Alberto. Recursos Financeiros: Indispensáveis, mas não suficientes – Um estudo de caso do FUNDEF. *Em Aberto*. Brasília, V.18, n. 74, p. 136, dez. 2001.

Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 CAPES, disponível em www.capes.gov.br.

Portaria nº 10 CAPES de 27 de março de 2002, disponível em http://www.ufjf.br/propg/files/2009/12/Portaria_CAPES_10.2002.pdf;

Portarias de Regulamentação do Magistério Superior na UFJF, disponíveis em <http://www.ufjf.br/prorh/carreiras/>.

Resolução 53\2006 CSPP, Disponível em http://www.ufjf.br/propg/files/2009/12/res_53.2006_CSPP.pdf.