

Gustavo Henrique Pessoa Chaves

Gestão por Processos e Gestão Pública: abordagens para a gestão
de um programa de pós-graduação *stricto sensu* na UFG

GOIÂNIA - GO

2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP



GUSTAVO HENRIQUE PESSOA CHAVES

**GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO PÚBLICA:
ABORDAGENS PARA A GESTÃO DE UM PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFG**

**GOIÂNIA
2016**

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

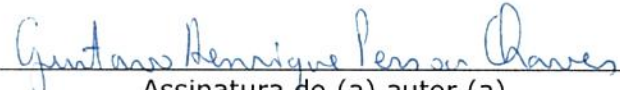
Nome completo do autor: Gustavo Henrique Pessoa Chaves

Título do trabalho: Gestão por Processos e Gespública: abordagens para a gestão de um programa de pós-graduação *stricto sensu* na UFG

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do (a) autor (a)

Data: 22 / 09 / 2016

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Gustavo Henrique Pessoa Chaves

**GESTÃO POR PROCESSOS E GESPÚBLICA:
ABORDAGENS PARA A GESTÃO DE UM PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFG**

**LINHA DE PESQUISA:
Administração Pública: Transformação e Inovação Organizacional**

**ORIENTADORA:
Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira Sá de Souza**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**GOIÂNIA
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Chaves, Gustavo Henrique Pessoa

Gestão por Processos e Gespública [manuscrito] : abordagens
para a gestão de um programa de pós-graduação stricto sensu na UFG /
Gustavo Henrique Pessoa Chaves. - 2016.
101 f.

Orientador: Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus
Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em PROFIAP,
Goiânia, 2016.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Gestão por Processos. 2. Gestão universitária. 3. Gespública.
4. Carta de Serviços ao Cidadão. I. Souza, Eliane Moreira Sá de,
orient. II. Título.

CDU 005

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

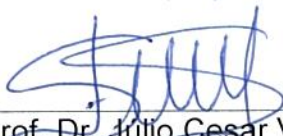
Aos 05 dias do mês de setembro de 2016, no horário de 09h00min às 12h00min, foi realizada na sala 18 da Faculdade de Ciências e Tecnologia, a defesa pública de dissertação do(a) aluno(a) do Mestrado Profissional em Administração Pública, **GUSTAVO HENRIQUE PESSOA CHAVES**, intitulada: “GESTÃO POR PROCESSOS E GESPÚBLICA: ABORDAGENS PARA A GESTÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFG”. O candidato apresentou seu trabalho durante 30 minutos e na sequência foi arguido(a) pela Banca Examinadora, constituída pelos docentes: Dra. Eliane Moreira Sá de Souza (orientadora e presidente da Banca – FCT/UFG); Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares (avaliador interno – FCT/UFG); Prof^a Dr^a Solange da Silva (PUC-Go) (avaliador externo). Concluída a arguição, o(a) candidato(a) foi APROVADO pela Banca Examinadora que concedeu um prazo de 30 dias, para o(a) candidato(a) efetuar as correções sugeridas e apresentar a dissertação em sua redação definitiva.

E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Aparecida de Goiânia, 05 de setembro de 2016.



Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira Sá de Souza
(Orientador)



Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares
(Avaliador Interno)



Prof^a. Dr^a Solange da Silva
(Avaliador Externo)

À Marcela Chaves Godinho, *in memoriam*.

Agradecimentos

Ao meu pai, que me deu a conhecer a importância e prazer dos estudos;
à minha mãe, esposa, filhos, demais familiares e amigos, por compartilharmos nossas vidas;
à orientadora desta pesquisa, Prof^a. Dr^a. Eliane Moreira Sá de Souza, pela generosidade em compartilhar com tantos os seus conhecimentos;
aos membros da banca Prof^a. Dr^a. Solange da Silva e Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares, pelas valiosas contribuições;
aos colegas servidores da UFG que tão generosamente atenderam às entrevistas;
aos colegas técnicos, professores e estudantes do Instituto de Física da UFG;
e aos professores e colegas do PROFIAP – regional UFG, meus agradecimentos especiais.

“O Sr. Caravan tinha sempre levado a existência normal dos burocratas. Há trinta anos que ia invariavelmente à sua repartição, todas as manhãs, pelo mesmo caminho, encontrando, à mesma hora, nos mesmos lugares, as mesmas caras de homens que se dirigiam a seus negócios; [...] Depois entrava no Ministério, à maneira de um criminoso que se constitui prisioneiro; e alcançava às pressas o seu gabinete, com o coração cheio de inquietude, na eterna espera de uma reprimenda por qualquer negligência que houvesse acaso cometido. Nada viera jamais modificar a ordem monótona da sua existência; pois nenhum acontecimento o atingia, a não ser as promoções, gratificações e outros assuntos do seu cargo. [...] Estava velho, agora, e não tinha sentido passar a vida, pois o colégio fora continuado pela repartição, e os bedéis, ante os quais ele tremia outrora, achavam-se hoje substituídos pelos chefes, a quem temia horivelmente. A vista desses déspotas de gabinete o fazia estremecer dos pés à cabeça; e, desse contínuo terror, ficara-lhe uma maneira desajeitada de se apresentar, uma atitude humilde e uma espécie de gagueira nervosa”.

Guy de Maupassant (*Em Família*).

RESUMO

Este trabalho trata da Gestão por Processos e do Gespública aplicados à gestão administrativa do Programa de Pós-Graduação em Física (PPG-FIS) da Universidade Federal de Goiás (UFG). É feita uma revisão bibliográfica acerca da Gestão por Processos, da Gestão Universitária e do Gespública. São modelados, analisados e redesenhados processos interdepartamentais selecionados do PPG-FIS. São descritas aplicações do Gespública para o PPG-FIS, bem como reunidos subsídios para a proposta de uma Carta de Serviços ao Cidadão. Conclui-se que a Gestão por Processos e o Gespública podem conjuntamente contribuir para a gestão administrativa na economia de recursos, diminuição do retrabalho, planejamento estratégico e gestão por resultados.

ABSTRACT

This work deals with the Business Process Management and Gespública applied to the administrative management of the Post Graduate in Physics (PPG- FIS) of the Federal University of Goiás (UFG). It has made a literature review about Business Process Management, the University Management and Gespública. Selected interdepartmental processes of the PPG-FIS are modeled, analyzed and redesigned. Gespública applications are described for the PPG-FIS. Subsidies are gathered for the proposal for a Charter of Service to the Citizen. It has concluded that the Business Process Management and Gespública can jointly contribute to the administration in resource savings, reduced rework, strategic planning and management by results.

FIGURAS

1 – Modelo de gestão de programas de pós-graduação	40
2 – Ciclo PDCA e dimensões do MEGP	42
3 – Fluxograma de implantação da Carta ao Cidadão	46
4 – Processo de pesquisa no Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP	55
5 – Empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares	59
6 – Pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares	60
7 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes (anterior)	61
8 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes (atual)	62
9 – Autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior	65
10 – Solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado	66
11 – Redesenho: empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares	72
12 – Redesenho: pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares	73
13 – Redesenho: hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes	74
14 – Pastas com número de protocolo (NUP) nos processos de hospedagem anterior, atual e na proposta de redesenho	75
15 – Redesenho: autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior	76
16 – Redesenho: solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado	77

QUADROS

1 – Exemplos de indicadores no modelo dos 6Es do desempenho	50
2 – Objetos de desenho na notação BPMN	52

3 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG _____	83
--	----

TABELAS

1 – Distribuição dos dispêndios nacionais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países selecionados, em anos mais recentes disponíveis _____	37
2 – Recursos, fluxos e características relevantes dos processos analisados _____	69
3 – Recursos e fluxos dos desenhos atuais e das propostas de redesenho _____	78

ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate School of Business</i>
BPM	Gerenciamento de Processos de Negócio (<i>Business Process Management</i>)
BPMN	Notação para Modelagem em BPM (<i>Business Process Model and Notation</i>)
C,T&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cavi	Comissão de Avaliação Institucional
CD	Cargo de Direção
Cegef	Centro de Gestão do Espaço Físico
CGA	Centro de Gestão Acadêmica
Cidarq	Centro de Informação, Documentação e Arquivo
DMP	Departamento de Material e Patrimônio
DOU	Diário Oficial da União
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
HC	Hospital das Clínicas
IAGP	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICTs	Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação
LAI	Lei de Acesso à Informação
LC	Lista de Credores
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NE	Nota de Empenho
NS	Nota de Sistema
NUP	Número Único de Protocolo

OB	Ordem Bancária
OMG	<i>Object Management Group</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PPG-FIS	Programa de Pós-Graduação em Física
Proad	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
Proap	Programa de Apoio à Pós-Graduação
Proex	Programa de Excelência Acadêmica
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
RE	Relação de Ordens Bancárias Externas
RT	Relatório de Ordens Bancárias
SCC	Sistema de Controle de Correspondências
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do Governo Federal
SCP	Sistema de Controle de Processos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIG	Sistemas Integrados de Gestão
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SNCTI	Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
TQM	Gestão pela Qualidade Total (<i>Total Quality Management</i>)
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS	18
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	26
2.2.1 Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG) e o novo Marco Regulatório de Ciência, Tecnologia e Inovação	31
2.2.2 Evolução e avaliação da pós-graduação brasileira	36
2.3 GESPÚBLICA	41
2.3.1 Dimensões do MEGP	42
2.3.2 Carta de Serviços ao Cidadão	44
2.3.3 Gestão por resultados	47
3. METODOLOGIA	51
4. DIAGNÓSTICO	55
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS SELECIONADOS	55
4.2 MODELAGEM E ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS ATUAIS	57
4.2.1 Fluxos dos processos e das atividades e quantitativo de recursos	58
4.2.2 Atividades e sistemas transversais e subprocessos específicos	67
4.2.3 Discussão preliminar – processos interdepartamentais	69
4.3 PROPOSTAS DE REDESENHO DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS	71
4.4 APLICAÇÕES DO MEGP E DA CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO NA SECRETARIA ADMINISTRATIVA DO PPG-FIS/UFG	79
4.4.1 Dimensões do MEGP no PPG-FIS/UFG	79
4.4.2 Carta de Serviços ao Cidadão na Secretaria da Coordenação do PPG-FIS/UFG	82
4.4.3 Gestão por resultados (finalísticos e de apoio) no PPG-FIS/UFG	86
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	93

APÊNDICE 1 – Proposta de Carta de Serviços ao Cidadão para a Secretaria da Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Física da UFG

APÊNDICE 2 – Entrevista semiestruturada aplicada na pesquisa

1. INTRODUÇÃO

As concepções de universidade têm variado ao longo do tempo, das sociedades, de grupos sociais ou até mesmo de indivíduo para indivíduo. Em seus espaços ocorrem debates políticos e científicos, surgem inovações tecnológicas, formam-se profissionais e realizam-se inúmeras atividades que influenciam e são influenciadas pelo meio externo. De torre de marfim em sua origem, tendo como função exclusiva o ensino, a universidade evoluiu para incluir a pesquisa e a extensão. Contemporaneamente, desempenha também a função de crítica da própria sociedade.

Para exercer com competência essa função, é cada vez mais necessário que a universidade se enxergue nessa mesma sociedade, fazendo também uma autocrítica. Para tanto, deve executar suas atividades com transparência, oferecendo a oportunidade para que os cidadãos manifestem suas necessidades, expectativas e opiniões. O atendimento ao cidadão deve ser considerado como positivo, em lugar de restringir ações tomadas a seu favor. Ao contrário disso, frequentemente os serviços no setor público interpõem barreiras desnecessárias e controles internos estéreis, com excesso de regulamentos, cópias de documentos e carimbos, que no final não controlam muita coisa.

A pesquisa da opinião dos usuários ainda é uma novidade na universidade. Se dado o devido tratamento e oferecidas respostas às queixas, pode constituir-se em uma fonte de melhoria dos serviços. Mas não é suficiente coletar opiniões. Para um controle efetivo, devem existir meios de monitorar, mensurar e divulgar os resultados, sejam das atividades finalísticas ou de apoio administrativo. Entre esses resultados, inclui-se o uso dos recursos colocados à disposição da universidade: intelectuais, humanos, físicos, financeiros, administrativos etc. A universidade poderia e deveria ser um espaço privilegiado de pesquisas e aplicações sobre a gestão desses recursos.

Com o crescente papel da ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento econômico e social, cresce a importância da pesquisa no âmbito universitário. Nesse sentido, assumem funções estratégicas as políticas para a criação, acompanhamento e crescimento dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. No Brasil, a maior parte do financiamento das atividades de pesquisa e inovação advém do setor público, e os investimentos globais são baixos em relação a outros países. O foco em resultados seria de extrema importância para o desenvolvimento da pós-graduação, atraindo novas fontes de financiamento, bem como parcerias nacionais e internacionais.

Há um conflito na universidade entre o exercício das atividades finalísticas (de ensino, pesquisa e extensão) e as burocráticas. Grande parte das atividades administrativas, sobretudo as gerenciais, são designadas a professores e pesquisadores afastados parcial ou totalmente de suas atividades originais. Mesmo quando o professor não exerce cargo administrativo, suas atividades diárias incluem produção de relatórios, lançamentos de notas, prestações de contas, submissões de projetos e outras. Assim, aos diferentes tipos de organização necessários para o ensino, pesquisa e extensão, soma-se o apoio administrativo que lhes dá suporte, e que pode induzir seu sucesso ou fracasso.

Pensando nas atividades administrativas, esta pesquisa opta por descrever e analisar algumas delas, por considerar que parte da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos possa ser explicada pela burocracia. O local de onde se parte nesta pesquisa é a secretaria administrativa do Programa de Pós-Graduação em Física (PPG-FIS) da Universidade Federal de Goiás (UFG), analisando-se os serviços prestados aos seus usuários diretos, que são: docentes, discentes, pesquisadores visitantes, egressos e candidatos. Os usuários são atores diretos de processos e serviços iniciados na secretaria, como: inscrições em processos seletivos, matrículas, bolsas, declarações, bancas de defesa, pedidos de diploma, auxílios para participação em congressos e outros.

Alguns desses processos saem da secretaria do PPG-FIS e passam por diversos departamentos das pró-reitorias e da reitoria, que os centralizam. E assim também acontece com os demais programas de pós-graduação *stricto sensu* da universidade. O beneficiário final dos processos não é o estudante ou o professor que solicitou o serviço, mas a sociedade, que delegou ao programa a formação de pessoal especializado, a produção científica e tecnológica e o cumprimento de uma função social. Não obstante, o estudante e o professor também se beneficiam diretamente dos valores que são gerados pelas atividades.

A Gestão por Processos é uma ferramenta da administração que busca colocar em um desenho a maneira como os serviços são realizados. Feitos os desenhos dos serviços mais importantes, são levantadas alternativas para sua realização com mais economia, resultados e alcance de benefícios sociais. Este trabalho traz os desenhos atuais e propostas de redesenho de alguns processos relevantes para o PPG-FIS, bem como outras considerações acerca da Gestão por Processos. Adicionalmente, são relacionadas aplicações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), entre as quais uma proposta de Carta de Serviços ao Cidadão, contendo os serviços prestados pela secretaria do PPG-FIS.

Para avaliar os processos do PPG-FIS e atender às premissas do Gespública, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a Gestão por Processos e o Gespública podem contribuir para a gestão de um programa de pós-graduação *stricto sensu* da UFG? Busca-se responder a essa questão aplicando-se as ferramentas da Gestão por Processos e do Gespública à gestão administrativa do PPG-FIS.

1.1 OBJETIVOS

As ações para responder à pergunta desta pesquisa são apresentadas a seguir dentre o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de otimização dos processos da secretaria do PPG-FIS, segundo os preceitos da Gestão por Processos e do Gespública.

1.1.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos da pesquisa:

- i) realizar a modelagem, análise e redesenho dos processos interfuncionais ponta a ponta da secretaria do PPG-FIS;
- ii) verificar atividades transversais e relações hierárquicas ao longo da cadeia dos processos selecionados;
- iii) identificar aspectos do Gespública que contribuam para a gestão do PPG-FIS; e
- iv) confeccionar uma proposta de Carta de Serviços ao Cidadão para a secretaria do PPG-FIS.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa fornece contribuições teórico-práticas para a administração universitária, mediante a aplicação da Gestão por Processos e do Gespública à gestão de um programa de pós-graduação *stricto sensu*. O aprendizado, explicitação e transparência dos

processos burocráticos são relevantes para a organização, execução, monitoramento e avaliação dos serviços. Com o melhor aproveitamento de insumos materiais e recursos humanos, proporcionados pela otimização e/ou transformação dos fluxos de processos e de trabalhos, quer-se atender aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos.

Acredita-se ser possível a avaliação de resultados em bases mais efetivas, em lugar de protocolos meramente formais, desvinculados das reais necessidades de controle. Quer-se proporcionar aos servidores, usuários e demais interessados uma compreensão mais global, e não apenas local dos processos e serviços prestados. Espera-se que a Gestão por Processos possibilite diminuir gargalos comuns no setor público, e que o Gespública proporcione informações estratégicas para a gestão por resultados.

1.3 ESTRUTURA

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. O primeiro capítulo contém na introdução considerações sobre os papéis da universidade e das atividades desempenhadas na mesma, questionando-se como estas podem ser repensadas e melhoradas. Nesse sentido, constroem-se a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, objetivos específicos e justificativa, além da estruturação do trabalho.

O segundo capítulo aborda os referenciais teóricos acerca da Gestão por Processos, Gestão Universitária e Gespública. É feito um breve histórico das escolas da administração que trataram de temas correlatos, para em seguida descrever os procedimentos da Gestão por Processos. Sobre a Gestão Universitária, é abordado o tipo de organização universitária, o histórico da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil e políticas de avaliação. Acerca do Gespública, são descritas as ferramentas administrativas disponibilizadas pelo programa governamental, dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), procedimentos para implementação da Carta de Serviços ao Cidadão e gestão por resultados.

O terceiro capítulo trata da metodologia de pesquisa, classificando este trabalho quanto à sua natureza, abordagem do problema, objetivos, delineamento e técnicas de coleta de dados utilizadas. Também são incluídas informações acerca da notação para os desenhos dos processos.

O quarto capítulo traz as discussões e diagnósticos da pesquisa aplicada. Sobre a Gestão por Processos, incluem-se a modelagem dos processos interdepartamentais atuais, sua

análise e propostas de redesenho. Acerca do Gespública, apresentam-se subsídios para a aplicação do MEGP e da Carta de Serviços ao Cidadão na secretaria administrativa do PPG-FIS, além de reflexões sobre a gestão por resultados.

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais e conclusões motivadas pela pergunta de pesquisa. Em apêndices, são trazidas uma proposta de Carta de Serviços ao Cidadão para a Secretaria da Coordenação do PPG-FIS/UFG e a entrevista semiestruturada aplicada na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira parte desta seção aborda a Gestão por Processos. É feito um breve histórico sobre escolas da administração que trataram de temas correlatos. Em seguida, são descritas e discutidas as práticas para a Gestão por Processos.

A segunda parte aborda inicialmente o tipo de organização universitária. Em seguida, faz-se um histórico da pós-graduação *stricto sensu* por meio dos Planos Nacionais de Pós-Graduação. São feitas considerações acerca do novo Marco Regulatório de Ciência, Tecnologia e Inovação. Discutem-se ainda a evolução e avaliação da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

A terceira parte traz a revisão bibliográfica sobre as ferramentas administrativas disponibilizadas pelo programa governamental Gespública, dimensões do MEGP, procedimentos para implementação da Carta de Serviços ao Cidadão e gestão por resultados.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A estrutura organizacional baseada em silos funcionais teve origem no início do século XX, com as escolas clássicas da administração, significando a divisão da organização em áreas especializadas. Originalmente, a chamada gestão *de* processos limitava-se à engenharia operacional e à divisão do trabalho em atividades sequenciais (DE SORDI, 2008). Após a segunda guerra, a passagem de organizações com uso intensivo de mão-de-obra para intensivas em capital refletiu na incorporação da produtividade aos salários e em maior preocupação com o bem-estar dos trabalhadores. Permaneceu, entretanto, a rigidez mecanicista do processo de trabalho (MEDICI e SILVA, 1993).

Baseando-se na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy e na Cibernética de Wiener, surgidas a partir da década de 1940, teóricos da administração desenvolveram a escola sistêmica (VASCONCELLOS, 2013; KWASNICKA, 2010). Trata-se de uma abordagem interdisciplinar, que complementa e integra os conhecimentos especializados da administração, considerando também o meio externo das organizações (MAXIMIANO, 2011; DE SORDI, 2008). De Sordi (2008) afirma que a Teoria Geral dos Sistemas foi utilizada na formulação e fundamentação da Gestão por Processos, levando em conta a complexidade crescente nas organizações e contrapondo-se às abordagens que não consideravam o meio externo, privilegiando a especialização em assuntos internos.

Um sistema é um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas às propriedades das partes, as quais devem ser entendidas em sua interdependência. Os membros individuais de um sistema são, ao mesmo tempo, todo e parte, na medida em que podem ser divididos em subsistemas menores, ou compõem diversos suprassistemas. Sistemas que são simultaneamente todo e parte possuem duas propriedades: uma integrativa, para funcionar como parte de um todo maior, e outra afirmativa, para funcionar como todo, preservando sua individualidade. Às uniformidades estruturais ou propriedades gerais comuns a diferentes campos científicos chamou-se de isomorfismos (VASCONCELLOS, 2013).

A Teoria Geral dos Sistemas recomenda que se considere o macroambiente, ponderando a complexidade dos sistemas (DE SORDI, 2008). Conceitos como o de entropia levados ao contexto das organizações originaram ideias como de entradas, processo e saídas, implicando como elas utilizam recursos do ambiente na produção de bens, serviços e em sua sobrevivência. Sistema é um todo complexo ou organizado, formado de dois tipos de componentes ou partes: físicos ou concretos, como equipamentos e insumos; e conceituais ou abstratos, como conceitos, símbolos, procedimentos e regras. O que define a natureza do sistema é o processo ou a relação entre as partes, e não apenas as partes, como pessoas, recursos, materiais e informação, que são muito similares em todos os sistemas (MAXIMIANO, 2011).

O pensamento sistêmico faz um contraponto à tradição cartesiana, baseada na compartimentação das ciências. Enquanto no modelo tradicional de produção científica ocorre o enfrentamento isolado do pesquisador e sua questão, outros modelos possuem orientação multidisciplinar e corporativa, refletindo mudanças hierárquicas e de relacionamento com a sociedade. Nos últimos 50 anos, a mudança para atuações multidisciplinares, com a colaboração entre vários departamentos, tornou-se o perfil da maioria das instituições científicas nos países desenvolvidos, estrutura que o Brasil parece acompanhar de modo incipiente (GOLDANI et al., 2010).

Com o Controle da Qualidade Total, desenvolvido por Deming, Juran, Ishikawa e outros, aplicado no Japão a partir dos anos 1950 e absorvido pelo Ocidente na década de 1980, introduziu-se o foco nas necessidades do cliente (MAXIMIANO, 2011; MEDICI e SILVA, 1993). Embora Deming já incluísse entre seus princípios a eliminação de barreiras interdepartamentais, característica da Gestão por Processos, permaneceu a busca da excelência por meio dos silos funcionais (DE SORDI, 2008; MAXIMIANO, 2011). Considerou-se que os diferentes departamentos de uma organização ou de organizações

associadas são fornecedores e clientes internos uns dos outros, como na expressão atribuída a Ishikawa, de que o próximo processo é o cliente.

O processo visto como fluxo de trabalho vem da tradição da engenharia, que também originou a ideia de reengenharia, na década de 1990. No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial. A definição deixa de fora processos que não têm início e fim claros, ou cujos fluxos não são bem definidos. No sentido amplo, além dos fluxos de trabalho, processos envolvem a coordenação de atividades e a maneira particular de realizar um conjunto de tarefas, incluindo o número de operadores, a distribuição do trabalho, a tecnologia, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. É importante pensar nos processos em termos de coordenação entre as áreas, e não somente fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais, como é predominante na reengenharia e no Controle da Qualidade Total (GONÇALVES, 2000).

A reengenharia foi um marco para a divulgação da administração e redesenho de processos. Entretanto, ficou aquém de suas propostas, quando foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente pelo corte de pessoal. Também se criticou sua tese original principal, de defesa da mudança radical de todos os recursos e processos organizacionais, com risco de perda da identidade e desestruturação. A reengenharia como mudança radical foi revisada posteriormente em favor do redesenho de processos (MAXIMIANO, 2011).

Contemporaneamente, Gestão por Processos designa uma abordagem administrativa que prioriza o desenvolvimento dos processos de negócio. As estruturas organizacionais são arquitetadas não mais a partir de agrupamentos de atividades, mas sob o ponto de vista do cliente, gerenciando as lacunas e alterando o foco do fluxo de trabalho de áreas funcionais para os processos de negócio da organização (DE SORDI, 2008). Negócio refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas, abrangendo organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento (ABPMP, 2013).

No contexto do Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM) – um Processo de Negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia / gerencia outros processos. Na Gestão por Processos, embora a estruturação funcional e a especialização continuem válidas, as funções se tornam centros de serviço, gerenciados horizontalmente, regulados por acordos de níveis de serviço e orquestrados por processos de negócio (ABPMP, 2013).

BPM vai além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente das áreas funcionais ou localizações envolvidas. BPM é uma disciplina gerencial que integra as estratégias e objetivos de uma organização às expectativas e necessidades dos clientes, com foco em processos ponta a ponta, englobando estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

BPM inicia-se em um nível mais alto do que aquele que executa o trabalho. Divide-se em subprocessos, realizados por atividades que, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas, cenários de realização da tarefa e respectivos passos. O Processo de Negócio pode ser primário, de suporte ou de gerenciamento, enquanto o subprocesso representa a decomposição por afinidade, objetivo ou resultado desejado, sendo realizado por uma ou mais atividades nas áreas funcionais. O processo (visão lógica) está para a atividade (visão física), assim como o fluxo de processo (frequentemente interfuncional) está para o fluxo de trabalho (intrafuncional) (ABPMN, 2013).

Processos primários são tipicamente interfuncionais ponta a ponta, ou até interorganizacionais, agregando valor diretamente para o cliente. Neles ocorrem os chamados *momentos da verdade*, que são momentos de interação do cliente com a organização. São tidos como processos finalísticos, por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço, ou seja, somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são parte deles (ABPMP, 2013).

Processos organizacionais e gerenciais são aqueles de informação e decisão, podendo ser verticais, como os que se referem ao planejamento e alocação de recursos, ou horizontais, como os arquitetados com base no fluxo do trabalho (GONÇALVES, 2000).

Os processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais são aqueles que atravessam as fronteiras de uma área funcional da organização, atuando como horizontais, em relação à estrutura vertical típica de organizações estruturadas funcionalmente. Os processos horizontais podem ser voluntários (contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos), formais (definidos previamente por meio de documentos) ou coordenados (de organização mais complexa e formal) (GONÇALVES, 2000).

O conceito de cliente interno, popularizado em organizações onde um silo funcional é cliente de outro silo, perde o sentido na perspectiva de BPM. Nesta, cliente é somente aquele que se beneficia da geração de valor, sendo externo à organização. Internamente,

existem atores de processos e processos que se encadeiam para a geração interfuncional de valor. Processos internos ou de suporte entregam valor para outros processos de suporte ou de gerenciamento, e não aos clientes. Processos de gerenciamento têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar a organização, assegurando que processos primários e de suporte atinjam suas metas (ABPMP, 2013). Ambos podem ser interfuncionais ou intrafuncionais.

Nas organizações prestadoras de serviços, o conceito de processos é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza as atividades (GONÇALVES, 2000). Na prestação de serviços, os processos estão relacionados com o desempenho final, ou seja, o cliente percebe o serviço como um todo, e não suas partes separadamente (MORONI; HANSEN, 2006). Segundo Gonçalves (2000, p. 13), “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

Nas últimas décadas, houve grande movimento administrativo buscando a especialização de áreas funcionais em torno de suas competências básicas. Isso não implicou, necessariamente, em satisfação dos clientes, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e interação entre as áreas funcionais. Assim, a busca de soluções levou as empresas a arquitetar suas estruturas organizacionais não mais em torno das áreas funcionais, mas dos processos de negócio. Hoje, é comum “encontrar estruturas organizacionais híbridas, em parte organizadas por função e em parte organizadas por processo” (CONTADOR et al., 2005, p. 8).

No modelo funcional, os processos precisam atravessar as fronteiras de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, com perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento. A estrutura por processos implica definir o responsável pelo andamento do processo; minimizar as transferências, reduzindo esperas, erros e fronteiras; e maximizar o agrupamento de atividades, diminuindo os gastos de energia, transporte, armazenagem e deslocamento, reunindo as partes da empresa em menor número de locais ou empregando recursos de tecnologia da informação (GONÇALVES, 2000).

A centralização em processos tende a levar a desenhos organizacionais muito diferentes dos atuais, sendo o primeiro estágio o da redistribuição dos recursos humanos e técnicos ao longo dos processos de negócio (GONÇALVES, 1997). Segundo Lee e Dale (1998, p. 217), “BPM poderia ser considerado como uma abordagem focada no cliente para o gerenciamento sistemático, medição e melhoria de todos os processos da organização, com equipes multifuncionais e delegação de autonomia aos funcionários”.

BPM apresenta os seguintes requisitos (ZAIRI, 1997): mapeamento e documentação apropriados das principais atividades; foco nos clientes, por meio de conexões horizontais entre atividades-chave; sistemas e procedimentos documentados para garantir disciplina, consistência e repetibilidade da *performance*; mensuração do desempenho de cada processo individual, estabelecendo metas e níveis de entrega que atendam aos objetivos corporativos; otimização contínua, através da resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades externas; melhores práticas, para garantir uma competitividade superior; e mudança cultural, não se limitando apenas aos melhores sistemas de informação e à estrutura organizacional mais adequada.

Nas interfaces funcionais – pontos onde o trabalho é transferido entre departamentos da organização – ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e de processamento (GONÇALVES, 2000). Denomina-se *handoff* o ponto onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra, quando rupturas, desconexões e gargalos são mais frequentes, devido ao vácuo de gerenciamento (ABPMP, 2013). A Gestão por Processos está ligada ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos organizacionais, com encaminhamento da informação diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia funcional (GONÇALVES, 2000).

A Gestão por Processos adota o conceito de hierarquia de processos, detalhados em níveis sucessivos, podendo ser subdivididos em subprocessos ou agrupados em macroprocessos. Uma vantagem específica pode ser obtida e explorada por organizações que decidem investir no aperfeiçoamento de processos cuidadosamente escolhidos. Entre outras, a vantagem competitiva pode advir da plasticidade organizacional, em ambientes onde a mudança organizacional não é mais a exceção, e da impossibilidade de melhorias apenas com ajustes incrementais (GONÇALVES, 2000).

As organizações procuram por uma vantagem competitiva sustentável, mas a vantagem produtiva é, por definição, insustentável: a melhor vantagem sustentável reside em sistemas baseados no conhecimento (QUINN, 1993). Lee e Yang (2000, p.784) definem gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e alavancagem do conhecimento para cumprir os objetivos organizacionais”. A gestão do conhecimento possui várias dimensões, como a valorização, mapeamento e compartilhamento do conhecimento dentro das equipes e entre as mesmas (REICH, GEMINO e SAUER, 2012).

O conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele não documentado e informal, que flui entre as pessoas ou grupos que trabalham em

uma organização (XAVIER, OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2012). O conhecimento explícito é relativamente mais fácil de ser articulado, comunicado e transferido entre indivíduos e organizações (LEE e YANG, 2000), podendo ser expresso em palavras e números e compartilhado na forma de dados, fórmulas, especificações, manuais e similares, de maneira formal e sistemática (NONAKA e KONNO, 1998). A forma de gerenciamento dos conhecimentos tácito e explícito é diferente, sendo também possível transformar um conhecimento tácito em explícito (XAVIER, OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2012).

Para um bom desempenho a partir da gestão do conhecimento, alguns requisitos têm se mostrado mais relevantes, entre os quais o suporte da alta administração (OLIVEIRA, CALDEIRA e ROMÃO, 2012). As organizações do século XX foram desenhadas a partir de princípios organizacionais tais como: hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais, amplitude de controle e comunicação formal em papel. As novas organizações deveriam adotar práticas como alocação de recursos em tempo real, trabalho organizado em equipes e projetos e avaliação de desempenho por resultados (GONÇALVES, 1997).

Sistemas informatizados podem ser desenvolvidos para dar suporte e aumentar a criação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação do conhecimento (ALAVI e LEIDNER, 2001). A criação e armazenamento são os antecedentes. Após a recuperação e transferência, dá-se a aplicação para obtenção dos resultados (XAVIER, OLIVEIRA e TEIXEIRA, 2012). Dependendo da tecnologia empregada no processo, o fluxo de atividades pode ser linear ou não. Nos fluxos não-lineares, as atividades podem ser realizadas em paralelo, sem obedecer a uma sequência pré-determinada. A tecnologia da informação pode ser utilizada na visualização do processo, na automatização, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados e na monitoração do desempenho (GONÇALVES, 2000).

BPM trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado, requerendo novos papéis e responsabilidades. O dono de processos é uma pessoa ou grupo com a responsabilidade pelo desenho, execução, desempenho e prestação de contas de um ou mais processos de negócio. O gerente de processos coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos. O analista de processos realiza trabalhos de análise e apoia o desenho de processos em iniciativas de transformação. O designer de processos desenha novos processos e transforma processos de negócio. O arquiteto de processos é responsável por desenvolver um modelo de arquitetura

corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos (ABPMP, 2013).

Modelagem é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio, sendo utilizada para documentar, analisar ou desenhar processos existentes ou propostos. A análise proporciona uma compreensão das atividades do processo em relação à capacidade de atender as metas, verificando as restrições e rupturas que interferem no desempenho. É realizada por meio de modelagem, entrevistas e simulações, constituindo-se em base para o desenho de processos. O desenho é a criação de um novo processo alinhado à estratégia de negócio e ao foco no cliente, considerando os fluxos de processo e de trabalho (ABPMP, 2013).

Transformação é mais abrangente que melhoria de processos ou de fluxos de trabalho, incluindo redesenho, reengenharia e mudança de paradigma. A amplitude de seu escopo vai da implementação de melhorias incrementais à mudança de paradigma. Melhoria é uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Redesenho é o repensar ponta a ponta do processo realizado atualmente. Reengenharia começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo, visando obter melhorias dramáticas no negócio (ABPMP, 2013).

Na compreensão de Panizzon, Fachinelli e Dorion (2014), a mudança de paradigma, considerada como uma mudança no modelo mental da organização, nem sempre é radical, podendo ocorrer de forma incremental. Os autores descreveram o modelo de Birkinshaw e Mol (2006) para o processo de inovação em gestão. O primeiro elemento do modelo é a insatisfação com o *status quo* da organização, descrito como um sentimento de urgência. O segundo elemento é a inspiração de fontes externas. O terceiro elemento diz respeito à invenção da prática, processo ou estrutura. O quarto elemento trata da validação com as expectativas das partes internas e por observadores externos independentes.

Em organizações de grande porte, não há possibilidade de mudar as ações da alta administração de modo direto, sendo necessária uma intervenção no sentido de transformar os processos de gestão. Novas tecnologias e ferramentas podem ser mal utilizadas para reforçar hábitos antigos. Por esse motivo, a adoção de uma tecnologia de informação deve ser precedida de uma renovação do processo de negócio (PANIZZON, FACHINELLI e DORION, 2013).

Os projetos de mudança têm início com a construção e análise do modelo *AS-IS* (modelagem e análise dos processos atuais), avançando para a criação do modelo *TO-BE*

(desenho dos novos processos), quando tudo deve ser questionado, aplicando-se criatividade, inovação e pensamento fora da caixa. A cadeia de valor, associada aos processos internos (visão de dentro para fora), deve ser substituída pela percepção de valor pelo cliente (visão de fora para dentro), para quem não importa a configuração interna da organização (ABPMP, 2013).

O fim de uma transformação radical deve dar início a um ciclo de melhoria contínua da operação transformada, até que melhorias incrementais não sejam mais viáveis, iniciando-se um novo ciclo de transformação e mudança de paradigma. Nesse ambiente, a melhoria é um subproduto da transformação; e a capacidade de mudar rapidamente, transformando-se em uma organização que aprende, é mais importante que qualquer resultado único ou mudança pontual (ABPMP, 2013).

Visto que a Gestão por Processos apresenta ferramentas para a modelagem, transformação e aprendizagem acerca dos processos organizacionais, cabe questionar se a universidade brasileira tem se comportado como uma organização que aprende, no desempenho de suas atividades-fim e atividades-meio. Na próxima seção é feita uma discussão acerca dos tipos de organização e modelos para a administração universitária.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Em pesquisa sobre o campo científico da administração universitária no Brasil, vista como um subcampo da administração, Schlickmann, Oliveira e Melo (2014) a definem como a disciplina que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior, bem como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar a execução do trabalho, usando todos os recursos disponíveis para atingir seus objetivos. Os autores apresentam como sinônimos encontrados na literatura: gestão universitária, gestão de instituições de ensino / educação superior, administração da educação superior, gestão da educação superior, administração do ensino superior e gestão do ensino superior. Categorizam, também, os temas das publicações da área entre teorias gerenciais, áreas funcionais da administração, teoria das organizações e outros temas específicos recorrentes.

Meyer Jr. (2014) questiona a simples transposição das teorias administrativas do setor privado e de outros órgãos públicos para a gestão universitária, classificando-os respectivamente como Organizações Máquina e Organizações Profissionais. Enquanto as primeiras apresentam uma hierarquia de linha para controlar aqueles que executam o trabalho

menos qualificado, as últimas são identificadas pela alta especialização de seus agentes e pouca necessidade de tecnocracia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Meyer Jr. (2014) afirma que um dos pontos críticos da gestão das universidades é a inexistência de uma teoria própria, acrescentando que mesmo a administração, assim como outras áreas das ciências sociais aplicadas, carece de teorias e métodos próprios, valendo-se da contribuição de outras áreas do conhecimento. Para o autor, a teoria da gestão universitária vem sendo criada de modo incremental por gerações de reitores, pró-reitores, diretores, alguns elementos úteis da gestão empresarial e contribuições recentes de estudos organizacionais, da psicologia, de estudos gerenciais e de campos similares.

As instituições públicas de ensino superior apresentariam uma defasagem em relação às empresas, que em virtude da competitividade do mercado, necessitariam aprimorar constantemente suas tecnologias de gestão. Haveria necessidade de adaptação de mecanismos de planejamento, organização, direção e controle às estruturas organizacionais universitárias, onde predominam conselhos, colegiados e gestores com cargos temporários (PANIZZON, FACHINELLI e DORION, 2013). A correlação entre a estrutura de uma organização e seus processos decisórios é aceita pela maioria dos estudiosos de organizações, reconhecendo-se certo padrão de comportamento nos processos decisórios, e que diferentes processos correspondem a diferentes estruturas organizacionais (LEITÃO, 1990).

Meyer Jr. (2014) expõe três opiniões distintas e excludentes sobre a relevância da administração para as universidades: a que destaca a importância da administração para o bom desempenho; a que entende que a administração não é relevante; e a que entende que a universidade atinge bom desempenho, *apesar* da existência de uma administração. Em seguida, questiona se seria mesmo possível fazer funcionar uma universidade sem administradores, descrevendo características desejáveis para a administração, como: busca das melhores práticas baseadas em evidências; cuidado com ideias velhas tratadas como novas; suspeitar de estudos disruptivos, que não se confirmam; apoiar-se em grupos de pesquisadores e não em gênios ou gurus; enfatizar as virtudes, limitações e incertezas das práticas; e adotar postura neutra em termos ideológicos ou teóricos.

Historicamente, o conceito de universidade passou de torre de marfim para formadora de profissionais e produtora de conhecimento relevante ao crescimento econômico-social e às necessidades do mercado; e mais recentemente, para instituição que mescla ensino e pesquisa em resposta às demandas sociais e expectativas de seus *stakeholders*, desempenhando função de crítica da própria sociedade. A longevidade organizacional da universidade deve-se à importância crescente da educação e à sua relevância social, enquanto

indutora do desenvolvimento da sociedade, dados os objetivos de produção, transferência e aplicação do conhecimento (MEYER JR., 2014).

Meyer Jr. (2014) questiona uma teoria geral da administração aplicável a distintos contextos organizacionais, enfatizando a inexistência de evidências relacionando a educação gerencial à melhoria do desempenho. Assinala que a relação entre educação e desempenho depende da capacidade do gestor de lidar com a mudança, e reforça que o valor da administração educacional só é efetivamente reconhecido na prática. Não obstante, afirma que a administração universitária é professorial em vez de profissional, com experiência limitada à própria instituição ou a organizações congêneres; ou, conforme explica, são instituições que formam profissionais, administradas por amadores.

Defendendo a criação de um paradigma (que afirma ser inexistente) para a gestão da universidade, enquanto organização complexa, o autor não diferencia as atividades-fim das atividades-meio no contexto universitário. Para ele, o tipo de burocracia em uma organização complexa exigiria um novo paradigma de gestão, aproveitando-se ou adaptando ferramentas úteis das teorias da administração (MEYER JR., 2014). Mas não é feita a distinção entre atividades-fim, atividades gerenciais e de apoio nessas instituições, que tem prováveis implicações no processo decisório.

Diversos pesquisadores mencionam o problema da centralização administrativa nas universidades, existindo uma queixa geral de excessiva concentração de processos na reitoria. Parece haver razoável consenso de que o modelo legal não é responsável pela centralização, uma vez que, se impõe uma estrutura comum às atividades-fim, deixa liberdade de opção para estruturar as atividades-meio. A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, já naquele ano estabelecia uma reforma universitária que incluía (LEITÃO, 1985): eliminação da duplicação de meios para atingir fins idênticos; maior integração das unidades; desburocratização do sistema; administração separando meios e fins; e maior coordenação das decisões superiores, com descentralização executiva.

Estudo de caso sobre a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) afirmou que, em decorrência daquela instituição ter surgido da fusão de centros de ensino e se desenvolvido com a criação de faculdades em diversas áreas, os processos administrativos foram duplicados em várias instâncias (SARAIVA, 2002). Esse tipo de formação se repete na história de outras universidades. Estruturas hierárquicas independentes e descentralizadas nas unidades acadêmicas não evitaram que mesmo demandas simples necessitem da aprovação de diversos departamentos e instâncias. Por outro lado, uma relativa autonomia dos docentes fez

com que parte significativa das ações estratégicas seja praticada por meio de microações nas unidades acadêmicas, onde se concentram o ensino e a pesquisa (MEYER JR., 2014).

Chama a atenção o conflito formado entre a autoridade burocrática e a exercida pelos professores, visto que nas práticas acadêmicas (atividade-fim) a autoridade hierárquica é limitada. Com o avanço da burocracia administrativa, diminui a participação de professores e estudantes na gestão, alterando o equilíbrio de poder entre as bases da organização e a alta administração controladora de recursos. Quando a participação de professores e estudantes na gestão cai, a burocracia administrativa avança. A universidade se volta para uma introversão organizacional, mobilizando-se em torno de controles internos, com hipertrofia das atividades-meio (LEITÃO, 1985).

A ineficiência administrativa é uma queixa recorrente nas instituições burocráticas, passando pela insuficiência de sistemas de informação até o questionamento da competência administrativa dos dirigentes (LEITÃO, 1985). Rezende (1980) levanta a questão do saber e poder na universidade, questionando a escolha para cargos de administração baseada em critérios políticos, ou na competência como professor ou pesquisador. Segundo Leitão (1985, p. 7), “a universidade não exigiria de seus administradores preparação proporcional à que exige dos docentes e pesquisadores, com implicações evidentes na eficiência da gestão de seus recursos materiais e humanos”.

As atividades acadêmicas e burocráticas nas universidades estão intimamente associadas, não se podendo prescindir do conhecimento administrativo, mesmo nas atividades-fim, emergindo daí o conflito de papéis. De acordo com Leitão (1985, p. 7-8):

A universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada tarefa (relacionada com suas funções de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade), embora interdependente em relação às outras, tem uma organização característica que difere da organização requerida para as demais e da organização como um todo.

O aparecimento da pesquisa como atividade institucional no século XIX forçou a universidade a se adaptar a essa função. Quando a matéria-prima passou a ser constituída essencialmente por ideias, em vez de pessoas, passou-se do orçamento interno aos fundos externos, e da avaliação do desempenho não apenas pela qualidade do estudante, mas pelas respostas às questões científicas. A absorção de uma terceira função, a prestação de serviços à comunidade, ampliou ainda mais a complexidade organizacional (LEITÃO, 1985).

As dificuldades organizacionais e administrativas das universidades decorrem de suas missões conflitantes (ensino, pesquisa e extensão) enfrentadas com um design

organizacional baseado na missão original, de ensino ou transmissão do conhecimento (PERKINS, 1973). O conflito entre as formas de autoridade, as formas de decisão existentes, o crescimento acelerado da ciência e tecnologia e o estreito relacionamento com a sociedade e o governo são elementos que fizeram da questão organizacional e administrativa uma das restrições ao desenvolvimento universitário (LEITÃO, 1985).

A estrutura organizacional burocrática, predominante no meio universitário, se sustenta sobre conhecimento técnico, que lhe confere caráter racional, enquanto instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. A burocracia pressupõe racionalidade impessoal e regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, definindo com precisão as relações de mando e subordinação, com distribuição de atividades a serem executadas, de acordo com os fins almejados. Porém, a impessoalidade transforma um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano (SARAIVA, 2002).

A rigidez burocrática seria uma fonte de conflitos potenciais entre o público e os servidores, na medida em que os objetivos formais se tornam dogmas imutáveis. Na ausência de dinâmica intraorganizacional, os membros da organização ficam à mercê da norma, gerando acomodação de interesses (SARAIVA, 2002). Explicitar o *modus operandi* de uma norma burocrática, permitindo que os interessados fiquem menos dependentes daqueles que detêm a informação, é um tema-tabu (CARBONE, 1995). A resistência a mudanças, o desestímulo, a estabilidade, a isonomia salarial e a falta de preocupação com os resultados são características que permeiam a maior parte das instituições públicas (MEDICI e SILVA, 1993).

Embora tenha sido criada para garantir homogeneidade de procedimentos, a administração burocrática não proporciona rapidez, qualidade ou custo baixo, apresentando-se como lenta, cara, autorreferida e pouco orientada às demandas dos cidadãos (SARAIVA, 2002). O que se requer é abrir o Estado à participação da cidadania, descentralizar, criar transparência, desburocratizar e favorecer a cogestão, eliminando as pirâmides burocráticas portadoras de rigidez, inércia, disputas estéreis pelo poder, lentidão, superposições e mau aproveitamento de recursos (KLIKSBERG, 1994).

Como estratégia para voltar o foco para o cidadão, a chamada nova administração pública preconizou (BRESSER PEREIRA, 1997): descentralização política, transferindo recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade e de gerentes mais autônomos; organizações com poucos

níveis hierárquicos, em vez de piramidais; pressuposto da confiança limitada, e não da desconfiança total; controle por resultados, em vez de controle rígido dos processos; e administração voltada para o atendimento ao cidadão, em vez de autorreferida. Questões como descentralização, foco no usuário, autonomia gerencial e avaliação do processo de gestão a partir dos resultados têm sido colocadas como eixos para reformas desejáveis no serviço público (MEDICI e SILVA, 1993).

A evolução das necessidades do setor público leva a considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor. Concentrar o foco no cidadão não é questão apenas de proclamar uma nova política, mas envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos; em suma, trata-se da cultura da organização (SARAIVA, 2002). É necessário que essa cultura contemple cada vez mais formação e conhecimentos em administração, para melhor apoiar as atividades finalísticas.

Nesse sentido pretende contribuir esta pesquisa, aplicada a uma parte da gestão universitária frequentemente obrigada a lidar com inovações, recursos externos e resultados sociais, tendo como ferramentas processos administrativos ora rígidos, ora instáveis e ora sequer explicitados: a pós-graduação *stricto sensu*. A próxima seção aborda a evolução histórica das políticas para a pós-graduação brasileira.

2.2.1 Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG) e o novo Marco Regulatório de Ciência, Tecnologia e Inovação

No período de 1975 a 2010, foram elaborados cinco Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG), nos quais predominaram, respectivamente, as seguintes demandas (FRANÇA, 2012): regulamentação e padronização das atividades de pós-graduação; melhoria da qualidade; desenvolvimento da pesquisa; descentralização da gestão e adequação ao novo modelo de avaliação; e diversificação do sistema por meio da proposição de novos modelos.

O I PNPG (1975 a 1979) compreendia a pós-graduação como formadora de profissionais para atuarem no ensino superior e na pesquisa. O documento constatou a fragilidade das estatísticas acerca da pós-graduação. Determinou como objetivos da pós-graduação formar professores universitários, pesquisadores e profissionais de alto nível para o mercado de trabalho. Para atingir os objetivos, buscou institucionalizar o sistema de pós-graduação, mediante divisão funcional e hierárquica, cabendo às universidades executar as políticas dos órgãos centrais. Como diretrizes, incluiu elevar os padrões de desempenho por

meio da seleção de estudantes, concessão de bolsas, políticas pedagógicas, produção científica, capacitação docente, credenciamento de cursos etc. Defendeu um planejamento eficaz da expansão e a integração da pós-graduação no sistema universitário, com definição de demandas atuais e futuras, bem como metas de expansão para o respectivo quinquênio (FRANÇA, 2012).

O II PNPG (1982 a 1985) manteve como objetivo a formação de recursos humanos especializados, mas focou a busca de qualidade por meio da racionalização dos recursos, sem determinar metas ou ações. Em um contexto de crise econômica, o documento limitou-se a apresentar o panorama da pós-graduação, passando a mensagem de que era preciso tornar mais eficiente o sistema existente. Foram enumerados problemas estruturais persistentes, como dependência de recursos extraorçamentários, instabilidade empregatícia, irregularidade dos financiamentos, escassez de técnicos e número insatisfatório de professores. O plano flexibilizou a noção de mestrado e doutorado como mecanismos únicos de capacitação, dando importância aos cursos de especialização, à leitura e produção de textos científicos e à participação em eventos (FRANÇA, 2012).

O III PNPG (1986 a 1989) teve como objetivos formar cientistas em quantidade, qualidade e perfil adequados ao modelo de desenvolvimento nacional. Reafirmou-se a necessidade de institucionalização e ampliação da pesquisa, acrescentando a integração da pós-graduação ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e ao setor produtivo. Constatou-se a persistência de problemas como heterogeneidade em relação a áreas de conhecimento e regiões do país, baixa produtividade, elevado tempo de titulação, atividades de pesquisa e pós-graduação não plenamente institucionalizadas e carência de pesquisadores com formação interdisciplinar. Recomendou-se a designação de verbas para a pós-graduação nos orçamentos das instituições, a reestruturação da carreira docente para valorizar a produção científica e abriu-se espaço para participação da comunidade acadêmica em conselhos e comissões (FRANÇA, 2012).

Ao longo dos anos 1990 e até meados dos anos 2000, não houve formalização de um novo plano no molde dos anteriores. Embora não publicado, foram promovidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) discussões para a construção do IV PNPG. Com a redemocratização, o Brasil recuperou as bases federativas e implantou a descentralização. Em virtude da globalização e neoliberalismo, ganhou força o discurso de que o problema da educação não era de ordem quantitativa (vagas, recursos etc.), mas qualitativa (má-aplicação, ineficiência etc.). Nesse contexto, a Reforma do Estado, ocorrida na década de 1990, teve como consequências a diminuição da participação da União

na gestão, descentralização administrativa e de recursos, instalação de mecanismos de controle, gestão democrática e avaliação do ensino. Um novo paradigma de avaliação foi introduzido pela Capes para o biênio de 1996 e 1997, alterando o foco da docência para a pesquisa e produção científica (FRANÇA, 2012).

O V PNPG (2005 a 2010) enfatizou a responsabilidade da União em relação à pós-graduação, perpassando todas as instâncias de financiamento – diferentemente da política para a graduação, onde se buscou ampliar a participação da iniciativa privada. O plano defendeu a formação de recursos humanos para setores industriais estratégicos e seguiu apontando disparidades de desenvolvimento entre os estados. Diante disso, estabeleceu como objetivo principal o crescimento equânime do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), visando o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social, apresentando seis diretrizes principais (FRANÇA, 2012): estabilidade e indução; estratégias para melhoria do sistema; financiamento e sustentabilidade; novos modelos; cooperação internacional e formação de recursos humanos no exterior; avaliação e qualidade.

Em 2010, elaborou-se o VI PNPG para vigorar no período de 2011 a 2020. Pela primeira vez, o PNPG foi parte integrante do Plano Nacional de Educação (PNE), exigindo a coordenação de propostas e atividades. O VI PNPG foi organizado em cinco eixos (BRASIL, 2010b): expansão do SNPG, com primazia da qualidade, quebra da endogenia e redução das assimetrias; criação de uma nova agenda nacional de pesquisa e sua associação com a pós-graduação; aperfeiçoamento da avaliação e sua expansão para outros segmentos do sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I); multidisciplinaridade e interdisciplinaridade; apoio à educação básica e a outros níveis e modalidades de ensino.

Entre suas recomendações, o VI PNPG propôs (BRASIL, 2010b): maior interação entre as agências de fomento; flexibilização da avaliação; maior assistência à educação básica; implantação e expansão de programas multi, inter e transdisciplinares; indicadores de solidariedade para a ampliação do SNPG; estabelecer prioridades para combater assimetrias entre áreas do conhecimento; criação de centros de excelência; reavaliação das modalidades dos programas existentes (se acadêmicos ou profissionais); formação de redes de pesquisa e pós-graduação; ênfase nas questões ambientais; apoio ao crescimento inercial do SNPG; atenção às características culturais das populações-alvo; e maior interação com instituições internacionais.

O plano pretendeu uma abordagem sistêmica, com articulação entre as áreas de conhecimento, em vez de separação e desmembramento. Defendeu uma agenda nacional de pesquisa subsidiando programas e ações de governo, tendo como referência as vocações das

mesorregiões brasileiras (SÁ BARRETO e DOMINGUES, 2012). Os desafios epistemológicos seriam acompanhados dos institucionais, como novas formas de organização e parcerias com fundações estaduais de pesquisa e a iniciativa privada, apoiadas pelos centros de excelência. Pretendeu-se a coabitação entre abordagens teóricas e experimentais, bem como a integração da política de C,T&I à política industrial, o apoio a patentes universitárias, ênfase nas áreas tecnológicas e de engenharia e melhor integração entre universidades, governo e empresas (BRASIL, 2010b).

O VI PNPG indicou a necessidade de reforma do arcabouço legal e de redução das atividades burocráticas exigidas dos pesquisadores, com maior flexibilidade no uso dos recursos destinados à C,T&I, em especial, a revisão e simplificação dos processos de importação. Propôs a eliminação de entraves burocráticos para as atividades de consultoria e assessoria de pesquisadores do Regime Jurídico Único da União a empresas públicas e privadas, bem como para a contratação de consultores e especialistas nacionais e internacionais pelo setor público (BRASIL, 2010b).

Um gargalo diagnosticado no VI PNPG para a evolução do SNPG foi a baixa disponibilidade de estudantes para a pós-graduação. Em 2005, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma média de 8% dos jovens entre 20 e 24 anos de idade dedicava-se exclusivamente a estudar. Somando-se a estes os que estudavam e buscavam trabalho, e os que estudavam e trabalhavam, o percentual era em torno de 16%. Os demais, cerca de 84%, trabalhavam e não estudavam, buscavam trabalho e não estudavam, ou não estudavam nem trabalhavam. Em 2008, os dados da PNAD passaram para 9,2% que apenas estudavam, e para 25% incluindo-se os que estudavam e trabalhavam. Em 2009, em torno de 13% dos jovens entre 18 e 24 anos estavam matriculados no ensino superior. Destes, apenas 11% cursavam engenharias e ciências tecnológicas. Além disso, menos de 50% dos jovens entre 15 e 17 anos estavam matriculados no ensino médio (BRASIL, 2010b; SÁ BARRETO e DOMINGUES, 2012).

Na esteira do VI PNPG, a Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, alterou dispositivos da Constituição Federal, incluindo (BRASIL, 2015b): proporcionar o acesso à tecnologia, pesquisa e inovação como um dever do Estado; admissão da mudança de categoria de despesa no âmbito dessas atividades (entre bens de custeio ou bens de capital); priorização da pesquisa científica básica e também tecnológica; estímulo a centros tecnológicos, inventores independentes e transferência de tecnologia; compartilhamento de recursos humanos especializados e de capacidade instalada entre entidades públicas e

privadas; e previsão de regulamentação do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI).

Nesse sentido, sancionou-se o Marco Regulatório de Ciência, Tecnologia e Inovação, com a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispôs sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, e alterou as seguintes legislações: Lei da Inovação (10.973/04); Estatuto do Estrangeiro (6.815/80); Lei das Licitações (8.666/93); Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (12.462/11); Lei da Contratação Temporária no Serviço Público (8.745/93); Lei das Relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e Congêneres e as Fundações de Apoio (8.958/94); Lei de Importações de Bens Destinados à Pesquisa Científica e Tecnológica (8.010/90); Lei sobre a Isenção ou Redução de Impostos de Importação (8.032/90); e Lei dos Planos de Carreiras das IFES e Congêneres (12.772/12). O novo marco regulatório visou à simplificação de processos administrativos, de pessoal e financeiros nas instituições públicas de pesquisa, bem como à integração de empresas privadas ao sistema público de pesquisa (NAZARENO, 2015).

Entre os dispositivos do novo marco regulatório, encontram-se (BRASIL, 2016b): simplificação de procedimentos e controle por resultados nos projetos de ciência, tecnologia e inovação; uso compartilhado de instalações, laboratórios e capital intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs); possibilidade de cessão dos direitos de propriedade intelectual a empresas parceiras, mediante participação no capital social ou compensação econômica; permissão ao pesquisador público para exercer atividade remunerada em ICT ou empresa; gestão através de Núcleo de Inovação Tecnológica, que pode assumir a forma de fundação; permissão para contratação direta de ICTs, entidades privadas sem fins lucrativos ou empresas, em atividades que envolvam risco tecnológico; dispensa de licitação para aquisição ou contratação relativa a pesquisa e desenvolvimento, permitindo-se a entrada do autor do projeto básico ou executivo; e isenção de imposto de importação para ICTs, pesquisadores e empresas em pesquisas ou projetos de inovação.

Alguns dispositivos do novo marco regulatório estão pendentes de regulamentação, tais como (BRASIL, 2016b): possibilidade de dispensa no todo ou em parte da documentação exigida no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), que serve à habilitação parcial dos fornecedores e prestadores de serviços nas licitações; tratamento prioritário e procedimentos simplificados na importação e desembaraço aduaneiro de bens, insumos, reagentes, peças e componentes para pesquisas ou projetos de inovação; isenção do imposto de importação para empresas privadas na execução de projetos de pesquisa,

desenvolvimento e inovação; e transposição, remanejamento ou transferência de recursos de categoria entre bens de custeio ou bens de capital.

2.2.2 Evolução e avaliação da pós-graduação brasileira

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* foram estruturados no Brasil no início da década de 1970, com base no Parecer nº 977/1965, do Conselho Federal de Educação. Formulado por Newton Sucupira, o parecer influenciou a produção de conhecimento sustentada na pós-graduação das instituições de ensino público. Estas são responsáveis por cerca de 90% da produção científica brasileira, com forte concentração nas regiões Sul e Sudeste (GOLDANI et al., 2010). A pós-graduação brasileira conta com reconhecimento internacional e tem apresentado evolução significativa, passando de aproximadamente 500 cursos de mestrado e 200 de doutorado, nos anos 1970, para 2700 cursos de mestrado, 1600 de doutorado e 360 de mestrado profissional, em 2010 (FRANÇA, 2012).

Em 2006, o Brasil ocupava o 15º lugar entre os países com maior número de artigos publicados em periódicos indexados pela Thomson/ISI, com participação de 1,92% em relação ao mundo (BRASIL, 2010a). Mas, embora os dados apontem para o crescimento quantitativo e uma perspectiva de inserção mundial, a produção científica nacional ainda é abaixo da desejada, considerando-se o Produto Interno Bruto (PIB) e o contingente populacional. As referências estruturais, objetos e sujeitos de pesquisa importados dos países desenvolvidos, aquém de muitas demandas sociais brasileiras, dificultam o reconhecimento e a legitimação das instituições de pesquisa nacionais (GOLDANI et al., 2010).

No tocante à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as empresas estatais desempenharam historicamente o papel de interface entre as universidades e as companhias privadas nacionais. A pesquisa era realizada pelas universidades e o desenvolvimento pelas empresas estatais, compensando a falta de capital e de recursos humanos qualificados na iniciativa privada. As instituições públicas de pesquisa não atuaram como parceiras ou de maneira complementar, mas como substitutas de uma estrutura própria de P&D que não foi desenvolvida pelas empresas (VELHO, VELHO e SAENZ, 2004).

Dos países selecionados na Tabela 1, os dispêndios em P&D são predominantemente governamentais no Brasil, Argentina, Itália, México e Rússia. Ainda assim, o Brasil é o 4º que menos investe em P&D em relação ao PIB, e também ao contingente populacional.

Tabela 1 – Distribuição dos dispêndios nacionais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países selecionados, em anos mais recentes disponíveis

Países	Anos	Governo (%)	Empresas (%)	Em relação ao PIB (%)	Per capita (em US\$ correntes de Paridade de Poder de Compra por habitante)
Alemanha	2007	27,7	67,9	2,53	872,7
Argentina	2007	67,5	29,3	0,51	67,3
Austrália	2006	37,3	58,3	2,06	733,8
BRASIL	2008	54,0	43,9	1,09	121,4
Canadá	2008	33,0	47,6	1,84	718,3
China	2007	24,6	70,4	1,44	77,0
Cingapura	2007	34,9	59,8	2,52	1.296,04
Coreia	2007	24,8	73,7	3,21	861,4
Espanha	2007/2008	43,7	45,5	1,35	428,7
Estados Unidos	2008	27,0	67,3	2,77	1.307,2
França	2008	39,4	50,5	2,02	666,8
Itália	2007/2008	44,3	42,0	1,18	365,0
Japão	2007	15,6	77,7	3,44	1.156,8
México	2007	50,2	45,1	0,37	52,7
Portugal	2007/2008	44,6	47,0	1,51	350,1
Reino Unido	2008	29,5	47,2	1,88	675,6
Rússia	2008	64,7	28,7	1,03	164,9

Adaptado de: Brasil (2010a, p. 117 e 121).

Nos países desenvolvidos, instituições que atuam de forma interdisciplinar, com a colaboração entre departamentos, demonstram maior controle das linhas de pesquisa, redução de custos fixos, maior captação de recursos financeiros e melhora nos processos administrativos. Esse modelo proporciona o autogerenciamento, diferentemente das instâncias decisórias burocráticas das universidades públicas brasileiras. Naquelas instituições, a capacidade de captar recursos, administrá-los e direcioná-los para áreas de conhecimento mais produtivas, com retorno aos investidores, foi ampliada e tornada livre de controle externo (GOLDANI et al., 2010).

No contexto mundial e no brasileiro, a pressão pela produtividade aumentou significativamente. A transição entre os modelos de produção do conhecimento é uma necessidade competitiva, na medida em que a ciência passou a ser compreendida como um produto, portanto, passível de valorização. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* nacionais têm estabelecido critérios mínimos de produção de artigos científicos para credenciamento de docentes. Questões relacionadas à inserção trabalhista e à avaliação do pesquisador baseada na produtividade, bem como a instituição de vínculos temporários, como estágios de pós-doutorado, exemplificam diferentes modelos para a pós-graduação (GOLDANI et al., 2010).

Nas últimas décadas, o monitoramento do desempenho de instituições de ensino superior tornou-se importante para o desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas educacionais. Ainda recente nos contextos latino-americano e europeu, países como os EUA e a Inglaterra possuem maior tradição na temática da avaliação, contando com sistemas de avaliação descentralizados. Enquanto o sistema de avaliação brasileiro utiliza critérios e indicadores em sua maioria quantitativos, com ênfase no produto, o norte-americano é centrado nos processos de ensino-aprendizagem, de caráter mais qualitativo e com ênfase no processo, privilegiando a revisão pelos pares (MACCARI et al., 2014).

O sistema de avaliação da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil vem sendo desenvolvido pela Capes desde 1976, tendo sido informatizado no final da década de 1990 (MACCARI et al., 2014), com a utilização do software denominado Coleta de Dados. A produção científica dos programas era informada anualmente e consolidada trienalmente, para fins de atribuição de um conceito pela Capes. O software foi utilizado pela última vez na avaliação do triênio de 2010 a 2012. A partir de 2013, a avaliação passou a ser quadrienal e a utilizar a plataforma web denominada Sucupira. A plataforma Sucupira conta com o módulo Coleta Online, também preenchido anualmente, com conteúdo idêntico ou muito semelhante ao do software utilizado anteriormente.

Os quesitos avaliados pela Capes são: proposta do programa, corpo docente, corpo discente, produção intelectual e inserção social – com grande peso para a produção intelectual. Enquanto no Brasil a Capes atribui conceitos de 1 a 7 aos programas, baseando-se nas informações inseridas pelos mesmos no Coleta (sendo descredenciados os programas com conceitos 1 e 2), o credenciamento de programas nos Estados Unidos é realizado por organizações não governamentais, sem a atribuição de conceitos. Para a avaliação da Capes, os programas são alocados em diferentes áreas de conhecimento, que possuem seus respectivos comitês. Os quesitos avaliados são os mesmos para todas as áreas. No entanto, os comitês de cada área podem atribuir pesos diferentes em até 5% aos itens de cada quesito, ou suprimi-los, quando não aplicáveis (MACCARI et al., 2014).

Na avaliação brasileira, o envio do relatório Coleta representa um dos momentos mais importantes, ressaltando-se que nem sempre os resultados almejados pela Capes correspondem às estratégias adotadas pelos programas. Dada a transitoriedade do cargo de coordenador de pós-graduação (mandatos de dois anos, com uma reeleição possível) e o pouco tempo para aprendizagem do Coleta, os programas que não contam com quadro administrativo para levantamento e preenchimento dos dados podem ser prejudicados por erros, ou pelo preenchimento incompleto (SCHERER et al., 2012). Observe-se que a obtenção

de conceitos nos estratos superiores implica em maior disponibilidade de recursos governamentais, e até mesmo mais autonomia e menos controle burocrático nos dispêndios.

Uma crítica atual ao Coleta é o fato de não retornar estatísticas aos usuários. Também são feitos questionamentos aos indicadores. Como exemplo, os comitês de área pontuam os artigos científicos segundo estratos dos periódicos indexados pela Capes, chamados de QUALIS: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C. Exceto para convênios entre instituições, a avaliação pressupõe que cada artigo seja contabilizado somente uma vez, para um único programa *stricto sensu*. Na prática, um mesmo artigo é contabilizado para todos os programas aos quais pertencem seus coautores, alegando-se que não é possível cruzar as informações e encontrar as duplicidades.

Assim, o indicador do número médio de artigos por docente privilegia aqueles que têm grande número de colaboradores em programas diferentes, ainda que na mesma universidade, ao passo em que prejudica docentes de um mesmo programa que colaborem entre si. Se um docente possui um artigo em coautoria com um colaborador externo, conta como 1 artigo / 1 docente do programa, para ambos os programas. Caso possua um artigo em coautoria com um docente do próprio programa, conta como 1 artigo / 2 docentes do programa. Esses são problemas esperados em avaliações eminentemente quantitativas.

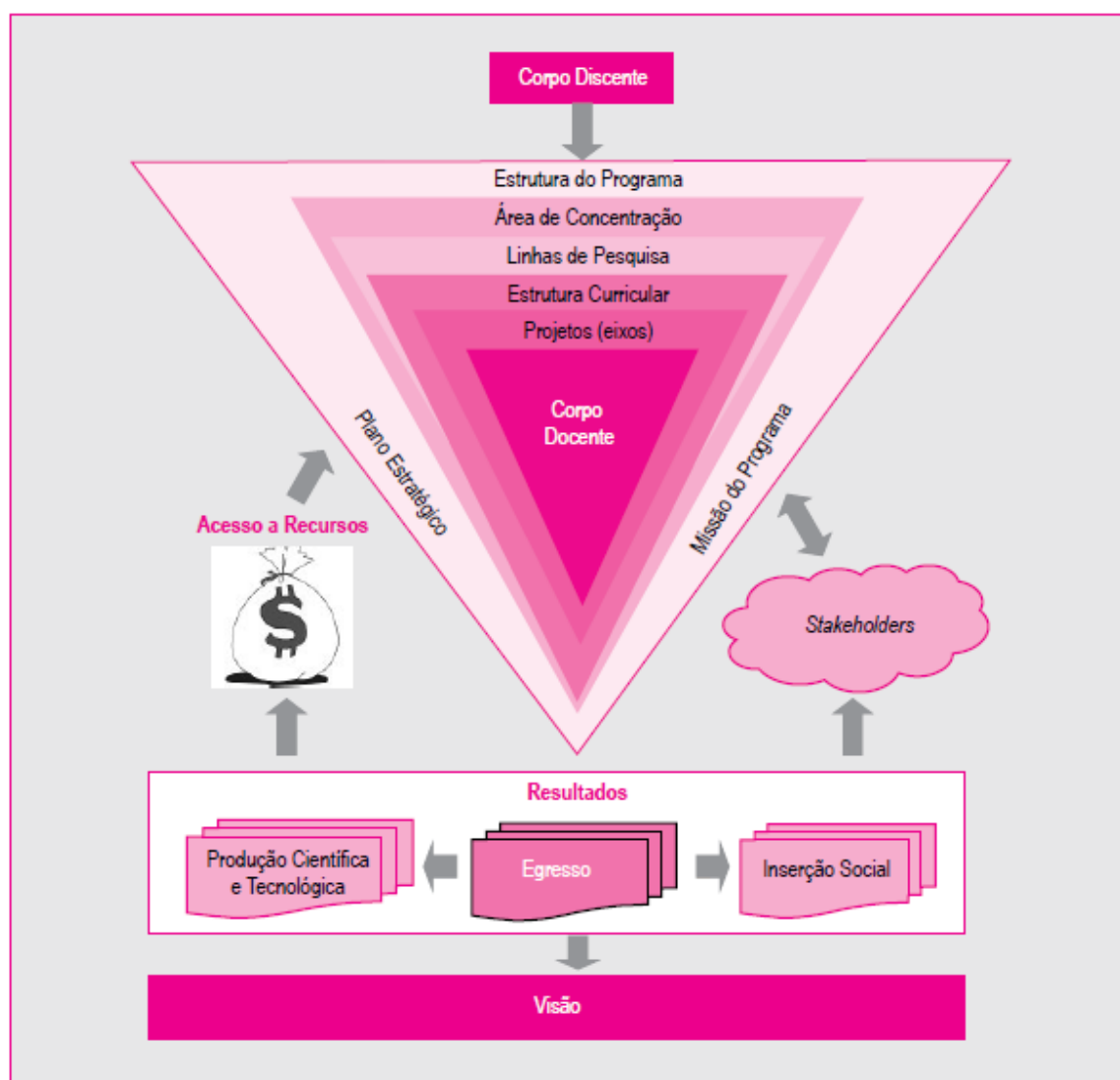
Maccari et al. (2014) acreditam que os programas de pós-graduação poderiam ter sua gestão aperfeiçoada se aproveitassem de forma plena e estruturada outros requisitos de avaliação da Capes. Para tanto, propõem um modelo de gestão combinando os sistemas da Capes e da *Association to Advance Collegiate School of Business* (AACSB) dos Estados Unidos. No modelo, um programa é organizado por áreas de concentração, linhas de pesquisa, estruturas curriculares e projetos, tendo o corpo docente em seu núcleo e os discentes como *inputs*. Esses componentes são amparados pela estrutura do programa, o plano estratégico e a missão, sendo os dois últimos essenciais no modelo da AACSB.

Os programas devem ver os resultados de forma mais ampla, considerando não somente os aspectos quantitativos, mas também os qualitativos. São definidos como resultados os egressos, a produção científica e tecnológica e a inserção social. A obtenção de resultados implica no atendimento aos *stakeholders* e no acesso a recursos. Os estudantes egressos figuram não só entre os resultados, mas incluem-se entre os *stakeholders*, retornando assim ao sistema. Os programas norte-americanos incentivam a criação e manutenção de associações de ex-alunos, para que participem ativamente do desenvolvimento dos programas. Além de identificarem sua contribuição efetiva no desenvolvimento profissional daqueles

estudantes, os egressos trazem para o programa as demandas do mercado de trabalho, permitindo ajustar-se mais rapidamente a elas (MACCARI et al., 2014).

Após os resultados, os autores incluíram a visão, sinalizando as metas de longo prazo do programa, ou o que ele pretende ser no futuro. O modelo encontra-se representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de gestão de programas de pós-graduação



Fonte: Maccari et al. (2014, p. 377).

A seção seguinte aborda as ferramentas de gestão trazidas pelo programa Gespública, contemplando o planejamento estratégico, melhoria dos processos e gestão por resultados, entre outras temáticas.

2.3 GESPÚBLICA

Em 1990, foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), incluindo o Subcomitê Setorial da Administração Pública e atuando na promoção da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM). Em 1995, o PBQP foi reformulado e transformado no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), sob responsabilidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, já extinto), dentro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A abordagem do programa, antes centrada nas metodologias do TQM, evoluiu para a adoção dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adaptados para o setor público. Em 2005, o QPAP foi reestruturado, culminando na emissão do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que criou o Programa Gespública a partir da fusão do QPAP com o Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2014a).

O Gespública conta, atualmente, com um corpo de conhecimento para profissionalização da administração pública, disponível em seu sítio na internet. Entre os materiais disponíveis, destacam-se:

i) Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP): contém princípios constitucionais da administração pública e fundamentos da gestão pública contemporânea. Inclui o ciclo PDCA (*plan, do, check, action*), adaptado para o setor público brasileiro como: planejamento; execução; resultados; informação e conhecimento (BRASIL, 2014b);

ii) Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP): sistema de pontuação para as 8 dimensões ou critérios de excelência presentes no ciclo PDCA, quais sejam: 1) governança; 2) estratégia e planos; 3) público-alvo; 4) interesse público e cidadania; 5) informação e conhecimento; 6) pessoas; 7) processos; e 8) resultados. Cada critério se desdobra em itens, que por sua vez, se desdobram em alíneas e subalíneas (BRASIL, 2014c);

iii) Manuais para gestão e simplificação de processos: incluem noções sobre gestão de processos, boas práticas para a contratação de serviços de modelagem (quando for o caso) e guia para a simplificação de processos e normas (BRASIL, 2006; 2011a);

iv) Indicadores de gestão: manual para a construção de indicadores, visto que o MEGP é orientado por resultados (BRASIL, 2009a);

v) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS): consiste em um questionário de pesquisa de opinião padronizado sobre o nível de satisfação dos usuários de um serviço público. Atualmente, encontra-se em fase de ajustes. O novo IPPS será disponibilizado em meio eletrônico, pretendendo adequar-se a qualquer organização pública

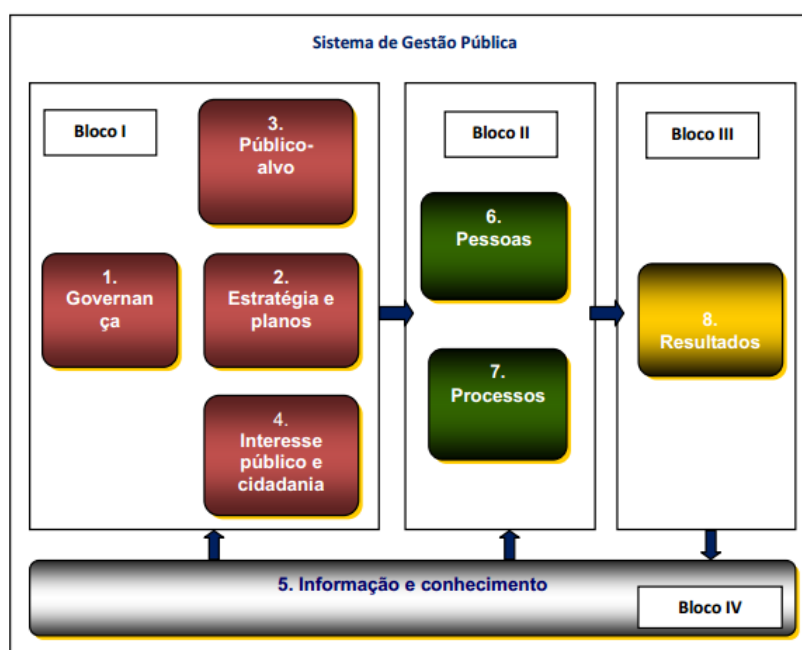
prestadora de serviços diretos ao cidadão, além de gerar informações consolidadas das diferentes organizações; e

vi) Carta de Serviços ao Cidadão: documento corolário da aplicação do MEGP. Trata-se de uma carta de compromisso com o cidadão, contendo, entre outros, os serviços prestados pelo órgão ou entidade, a maneira de acessá-los e os critérios de desempenho e qualidade (BRASIL, 2014a). A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 que, além da Carta, dispôs sobre a simplificação do atendimento ao cidadão e ratificou a dispensa do reconhecimento de firma de documentos produzidos no país (BRASIL, 2009b).

2.3.1 Dimensões do MEGP

As dimensões do MEGP encontram-se representadas na Figura 2. Os blocos representam o ciclo PDCA (bloco 1 – planejamento; bloco 2 – execução; bloco 3 – resultados; bloco 4 – informação e conhecimento) e contêm as 8 dimensões do MEGP. Seguem-se à figura os conteúdos de cada dimensão.

Figura 2 – Ciclo PDCA e dimensões do MEGP



Fonte: Brasil (2014b, p. 20).

Dimensão 1 – Governança: trata da maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos. Está relacionada à implementação das políticas públicas, em seus

aspectos políticos, técnicos, financeiros e gerenciais, implicando na capacidade de orientar-se em direção ao cumprimento das finalidades e competências institucionais. São aspectos dessa dimensão a formação e gestão de líderes, a estruturação do processo decisório e o monitoramento e avaliação sistemáticos do desempenho, com base em indicadores (BRASIL, 2014b).

Dimensão 2 – Estratégia e planos: refere-se a processos formais de formulação e implementação da estratégia, integrados ao processo decisório e incluindo a visão de futuro. A estratégia deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados que se espera alcançar, considerando recursos internos e externos, bem como fatores que possam representar riscos ou oportunidades. São requisitos para o processo de definição da estratégia a identificação de possíveis parcerias e potenciais conflitos, o conhecimento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, o levantamento das necessidades de investimento e inovação e o desdobramento da estratégia em planos específicos, entre outros (BRASIL, 2014b).

Dimensão 3 – Público-alvo: inclui as práticas gerenciais voltadas ao relacionamento com a sociedade, abrangendo a imagem institucional, o conhecimento pela sociedade e a maneira com que o órgão ou entidade se relaciona com ela e induz sua participação. Nessa dimensão, são contempladas práticas direcionadas à identificação e classificação dos públicos-alvo, ao tratamento de suas necessidades e expectativas (incluindo o redesenho dos processos), ao atendimento à Lei de Acesso à Informação (LAI), à comunicação sobre os serviços e padrões de atendimento (Carta de Serviços ao Cidadão), à manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados, ao gerenciamento da qualidade no atendimento e ao tratamento das solicitações, reclamações e sugestões, entre outros (BRASIL, 2014b).

Dimensão 4 – Interesse Público e cidadania: diz respeito à observância do interesse público, do regime administrativo pertinente e da participação e controle social. Contempla práticas direcionadas, entre outras, aos aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados à atuação do órgão ou entidade, à capacidade de prevenir ou mitigar impactos ambientais ou sociais adversos, à necessidade de atualização ou adequação da ordem constitucional / legal, à observância de direitos de públicos específicos, à análise dos resultados de auditorias para identificação de riscos institucionais, à manutenção de mecanismos para atuação pautada pela ética e ao estímulo à participação e ao controle social (BRASIL, 2014b).

Dimensão 5 – Informação e conhecimento: é aquela que possibilita corrigir, melhorar ou inovar as práticas de gestão, com o objetivo de aprimorar o desempenho. Representa a maturidade da organização nas demais dimensões e sua capacidade de reflexão e

reformulação constante. Inclui a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, bem como a “implementação de processos gerenciais que contribuam para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação” (BRASIL, 2014b, p. 24). As informações referem-se ao desempenho global institucional, aos processos (especialmente finalísticos), aos públicos-alvo, aos servidores e ao ambiente externo (especialmente aos referenciais comparativos), abordando os aspectos relevantes da área de atuação do órgão ou entidade (BRASIL, 2014b).

Dimensão 6 – Pessoas: pressupõe sistemas de trabalho estruturados, considerando as competências, requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, incluindo estruturação e alocação de cargos efetivos, padrões remuneratórios e alocação interna de pessoal. São relevantes o dimensionamento da força de trabalho, gestão de competências e sistemas de remuneração e gestão do desempenho em sintonia com o gerenciamento por resultados (BRASIL, 2014b).

Dimensão 7 – Processos: exige “processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos-alvo e nas possibilidades e limitações jurídico-legais” (BRASIL, 2014b, p. 25). O monitoramento e controle dos processos devem “induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações” (BRASIL, 2014b, p. 25).

Dimensão 8 – Resultados: diz respeito à avaliação das atividades institucionais, bem como das dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, permitindo correções nos processos de trabalho e o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento pelos cidadãos (BRASIL, 2014b).

2.3.2 Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão é uma carta-compromisso, na qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, permitindo aos cidadãos, ao mercado e aos agentes públicos acompanhar e aferir o real desempenho institucional. Os principais conteúdos da Carta são: a) caracterização do órgão, denominação, sigla e endereço completo; b) finalidade e competências legais; c) relação de serviços prestados, indicando os públicos-alvo, meios de acesso, requisitos, documentos e demais informações necessárias; d) padrões de qualidade no

atendimento, definidos em concertação com os públicos-alvo, incluindo tempo de espera, tempo para realização do serviço e mecanismos de consulta acerca das etapas cumpridas e pendentes; e) locais e informações necessárias para acessar o serviço; f) canais de relacionamento para registro de manifestações, sugestões, elogios e reclamações; e g) outras informações pertinentes, tais como marcos legais (BRASIL, 2014a).

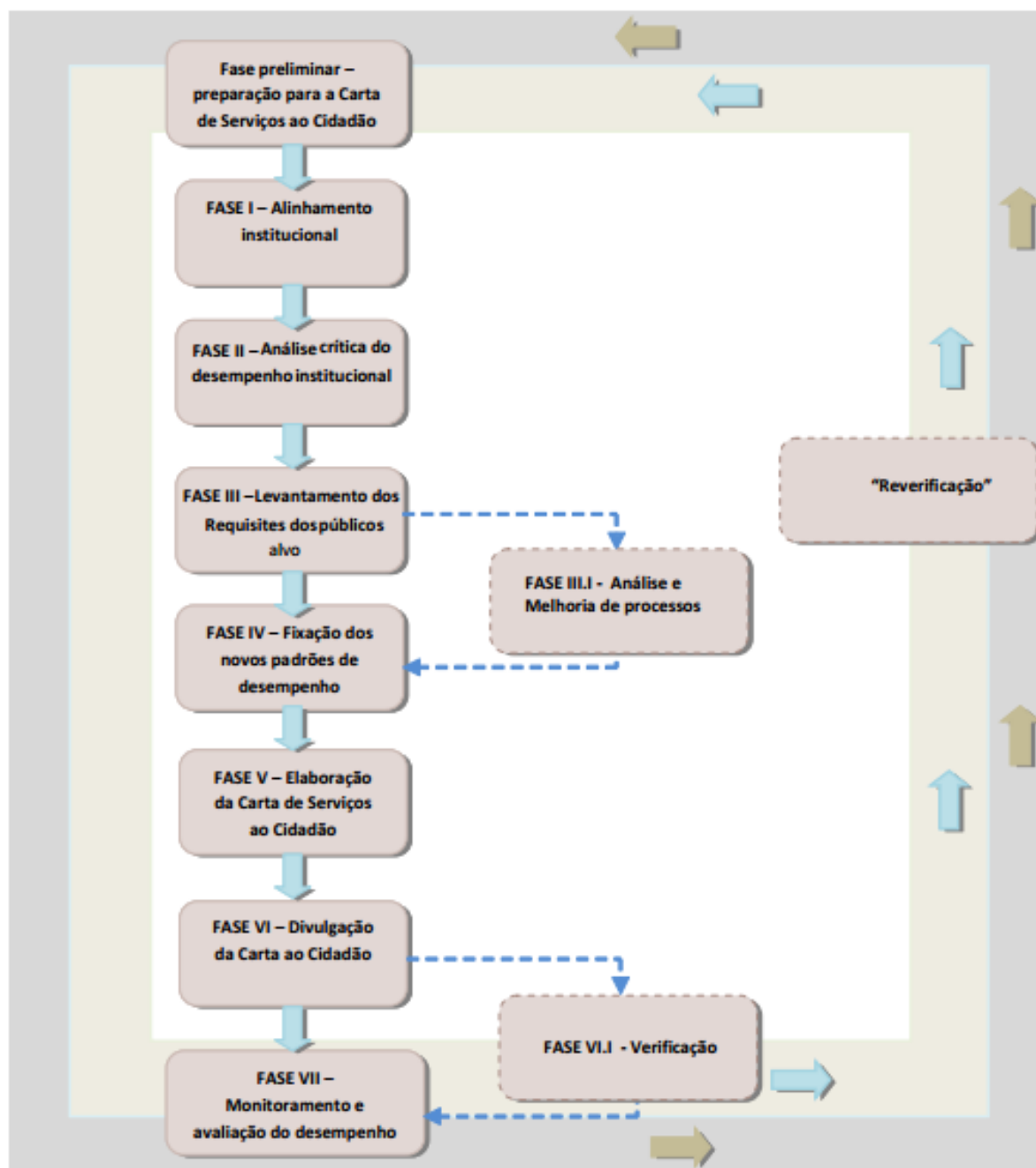
O método de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão contempla a simplificação e desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias etc.) que interferem nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão, visando otimizar processos que impactam no atendimento aos usuários. A percepção de valor, central à Carta, possui como elementos essenciais as entradas (insumos, referenciais, recursos), as transformações (processos), as saídas (produtos / serviços) e os impactos (resultados). Valor é um conjunto de aspectos incorporados à atividade ou serviço considerados como positivos e desejáveis pelos públicos-alvo (BRASIL, 2014a). As fases de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão encontram-se resumidas na Figura 3.

Fase preliminar: envolve a constituição de equipe com amplo conhecimento sobre os processos do órgão ou entidade, especialmente aqueles de atendimento ao público, com orientação sobre a configuração e conceitos da Carta e sua metodologia de implantação. A equipe deve ter acesso à alta direção do órgão ou entidade, conhecimento dos processos institucionais, acesso aos fluxos dos serviços de atendimento e atuar diretamente com os servidores e colaboradores. Entre as atribuições dos integrantes da equipe, encontram-se planejar e conduzir a mobilização para a elaboração e implantação da Carta, articular o apoio junto à direção, prover os insumos e condições para o cumprimento dos compromissos publicados, monitorar e avaliar seu cumprimento, manter a Carta atualizada, promover o interesse dos servidores e disseminar seus benefícios para a entidade e os públicos-alvo (BRASIL, 2014a).

Fase I – Alinhamento institucional: consiste na reflexão estratégica sobre o papel ou missão do órgão ou entidade dentro da macroestrutura de governo e do setor de atuação, incluindo análise do papel institucional, identificação dos públicos-alvo, análise da estratégia e compatibilização com as competências. De acordo com o Guia Metodológico da Carta ao Cidadão, devem-se evitar definições da visão de futuro em que a entidade almeja ser reconhecida como referência na área em que atua, próprias à competitividade do setor privado – aplicando-se melhor a noção de atuação sistêmica, com palavras como articulação, cooperação, integração e sinergia entre órgãos e entidades públicas no alcance de objetivos

nacionais (BRASIL, 2014a). Não obstante, há que se considerar que diversas fontes de financiamento de pesquisas são do setor privado, especialmente entre parceiros no exterior.

Figura 3 – Fluxograma de implantação da Carta ao Cidadão



Fonte: Brasil (2014a, p. 28).

Fase II – Análise crítica do desempenho: é a reflexão sobre a capacidade do órgão ou entidade para exercer suas competências e cumprir seus objetivos, com base no desempenho dos principais processos finalísticos e de apoio, a partir de fontes de informações como:

diagnósticos sobre o sistema de gestão; resultados dos principais indicadores; referenciais comparativos; relatórios de auditoria; estudos e pesquisas de opinião (BRASIL, 2014a).

Fase III – Levantamento de necessidades e expectativas dos públicos-alvo: pode ser feita por meio de conselhos, conferências, ouvidoria, audiências, consultas, grupos de trabalho, reuniões, pesquisas de opinião, levantamento de queixas ou reclamações etc. É importante definir a fase mais adequada para que a participação ocorra. O levantamento envolve recolhimento de sugestões, percepções e expectativas, bem como o estabelecimento de um acordo ou concertação, identificando os *gaps* entre expectativas e satisfação. A concertação pode ocorrer com a participação representativa de públicos-alvo, ou ainda internamente, com o refinamento dos compromissos a partir dos dados obtidos em pesquisas (BRASIL, 2014a).

Fase IV – Fixação dos novos padrões de desempenho: com base nas fases anteriores, ou seja, após o alinhamento institucional, a análise crítica do desempenho e o levantamento das necessidades e expectativas dos públicos-alvo, fixam-se os novos padrões de desempenho, avaliando a possibilidade de implementá-los. Caso não seja possível, recomenda-se a análise e melhoria dos processos (Fase III.I), cujas etapas são: 1) priorização e seleção dos principais processos (incluindo revisão de estrutura institucional; revisão dos sistemas e da composição da força de trabalho; novas tecnologias, orientação técnica e capacitação; recursos logísticos e de informação; patrocínio político; e capacidade técnica para desburocratização de procedimentos, ou contratação de consultoria); e 2) implementação de melhorias nos processos, juntamente com mecanismos de monitoramento (BRASIL, 2014a).

Fase V – Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão: concluídas todas as fases, elabora-se a Carta de Serviços ao Cidadão, que consiste em uma carta-compromisso com os públicos-alvo e a sociedade. Em seguida, realiza-se a divulgação da Carta (Fase VI), verifica-se o alinhamento com o Guia de Elaboração (Fase VI.I) e procede-se ao monitoramento e avaliação do desempenho institucional, segundo os padrões estabelecidos (Fase VII). Recomendam-se também revisões periódicas e atualizações do conteúdo, com renovação dos compromissos assumidos, a partir da reaplicação do processo de elaboração da Carta (BRASIL, 2014a).

2.3.3 Gestão por resultados

A orientação para resultados é parte central do Gespública. Uma boa gestão é aquela que alcança resultados, compreendidos como o atendimento aos beneficiários,

independentemente da quantidade de esforço empreendido. Como a mera definição das metas não basta para que os resultados se realizem sozinhos, a implementação se torna a variável crítica. Diferentes pesos devem ser atribuídos a fatores promotores de resultados, tais como consciência estratégica, estrutura, processos, projetos, contratualização, pessoas, tecnologias da informação, comunicações e recursos financeiros. Também são necessários mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam o aprendizado, a transparência e a responsabilização (BRASIL, 2009a).

Entende-se como desempenho a soma dos esforços e resultados, ou seja, a atuação de um objeto (política, organização, projeto, processo, tarefa) para alcançar um resultado. Na mensuração do desempenho, adotam-se indicadores com diferentes pesos em distintas dimensões de esforços e resultados, e atribui-se uma nota para cada indicador, para comparação com uma meta ou *benchmark*. As variáveis do desempenho a serem mensuradas apresentam a seguinte relação de causalidade: desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados. O modelo chamado de 6Es do desempenho apresenta como dimensões do resultado a eficiência, eficácia e efetividade; e como dimensões do esforço, a economicidade, excelência e execução.

O modelo dos 6Es aplica-se aos níveis macro (governo), meso (setorial), meso-micro (redes), micro (organização) e nano (unidade). Os 6Es do desempenho desdobram-se nas seguintes subdimensões (BRASIL, 2009a):

i) Quanto aos resultados: E1. Efetividade: impacto final (na sociedade); e impacto intermediário (beneficiários diretos). E2. Eficácia: quantidade / volume (de produtos ou serviços); qualidade (adequação às necessidades); acessibilidade e equidade (atender igualmente às necessidades dos beneficiários e da sociedade); cobertura (relação entre a demanda e o atendimento); e risco (probabilidade de assegurar a entrega). E3. Eficiência: custo-efetividade (relação entre insumos e efetividade, ou grau de contribuição de um programa ou ação para a consecução de metas e objetivos fixados); produtividade (relação entre níveis de produção e recursos utilizados); tempo (decorrido entre o início e o fim de um programa, projeto ou processo, tal como ciclo e frequência de entregas, desenvolvimento de produtos, desperdício etc.); custo unitário (custos fixos, variáveis etc. por cada unidade de produto ou serviço gerado); e custo-benefício (qualidade do gasto, ou relação entre os dispêndios e os retornos); e

ii) Quanto aos esforços: E4. Execução: execução financeira (volume de recursos disponibilizados e nível de utilização); e execução física (relação entre o volume de produtos previstos e o nível de entrega). E5. Excelência: avaliação segundo padrões de excelência

gerencial (tais como aqueles do IAGP, modelo de 1000 pontos do Gespública); conformidade (adequação dos projetos, ações e processos a padrões e requisitos definidos); riscos (probabilidade de falhas ou entrega de produtos fora das especificações); causalidade (fatores precedentes que impactam ou influenciam o comportamento ou resultado, tais como reajustes devido a falhas no processo); e comunicação (avaliação dos fluxos de informação e seus canais). E6. Economicidade: quantidade de recursos (oferta e disponibilidade); qualidade dos recursos (adequação entre produtos e serviços adquiridos e os requisitos e necessidades da organização); acessibilidade (captar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente às necessidades dos beneficiários e da sociedade); cobertura (disponibilidade de fornecedores de insumos críticos); e risco (possibilidade de falhas no fornecimento).

A otimização do desempenho requer atuação ao longo de toda a cadeia de valor, em todas as dimensões do desempenho. O modelo do desempenho ótimo é dado pela somatória dos 6Es = 6, significando que todas as dimensões do desempenho estão presentes. Além da necessidade de possuir todos os Es no modelo, há uma ponderação entre eles para geração de uma nota final global, com a seguinte precedência de peso / prioridade entre os Es: $[E1 > E2 > E3] \geq [E4 > E5 > E6]$. Essa estrutura de ponderação prioriza o resultado sobre o esforço. Assim como há ponderações para as dimensões, também devem ser aplicados pesos aos indicadores dentro de cada subdimensão (BRASIL, 2009a).

Uma possibilidade para a atribuição de pesos para cada indicador é a utilização da Matriz de Avaliação Quantitativa de Indicadores (BRASIL, 2009a), que estabelece pesos variando de 1 a 5 para cada indicador, pela aderência a critérios de seleção pré-estabelecidos. Também são atribuídos pesos para cada critério de seleção do indicador (tais como representatividade, confiabilidade, simplicidade, comparabilidade, custo-efetividade, rastreabilidade etc.), segundo sua importância na escolha do indicador. O indicador recebe o número 1 quando atende a determinado critério, do contrário, recebe o número 0.

A construção dos indicadores inclui as seguintes ações: identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração; estabelecimento dos indicadores de desempenho; validação preliminar com as partes interessadas; construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas; definição de responsáveis; geração de sistemas de coleta de dados; ponderação e validação final com as partes interessadas; mensuração dos resultados; análise e interpretação; comunicação do desempenho e gestão da mudança (BRASIL, 2009a). O Quadro 1 apresenta exemplos de possíveis indicadores nas dimensões e em algumas subdimensões do modelo dos 6Es do desempenho.

Os atributos descritivos de cada indicador devem ser formalizados, assegurando a uniformização do entendimento, bem como a estabilidade e confiabilidade ao longo do tempo. Estabelecidos os indicadores, fórmulas e fontes dos dados, segue-se o estabelecimento de metas. Quando se tratar de indicadores consagrados, recomenda-se buscar referenciais comparativos nos *benchmarks*. No caso de indicadores específicos, as metas podem ser estabelecidas com base em séries históricas e nos objetivos estratégicos (BRASIL, 2009a).

A análise e interpretação dos dados e resultados podem ocorrer por meio de reuniões gerenciais ou operacionais, intercâmbio de informações e soluções, na gestão quotidiana e outros. A comunicação do desempenho pode dar-se por apresentação institucional, painel de indicadores, banners, reuniões de avaliação, relatórios anuais, avaliação externa e outros.

Quadro 1 – Exemplos de indicadores no modelo dos 6Es do desempenho

Dimensão do desempenho	Peso da dimensão	Subdimensões e indicadores
E1 Efetividade	2,5	1.1 Impacto final - Estudantes titulados por docente; - Tempo médio de titulação; - Artigos por docente (separados por qualis); - Artigos com estudantes (separados por qualis). 1.2 Impacto intermediário - Inscritos nos processos seletivos; - Estudantes matriculados por docente.
E2 Eficácia	2	2.1 Quantidade - Atendimento mensuráveis. 2.2 Qualidade - Erros em processos. 2.3 Cobertura - Beneficiários atendidos. 2.4 Risco - Atrasos em processos.
E3 Eficiência	1,5	3.1 Produtividade - Tempo de atendimento; - Quantidade de documentos e formulários em papel; - Quantidade de trâmites internos e interdepartamentais.
E4 Execução	1,5	4.1 Execução financeira - Nível de utilização e distribuição dos recursos; - Percentual de estudantes bolsistas. 4.2 Execução física - Quantidade de participações em eventos, cursos e trabalhos de campo.
E5 Excelência	1,5	5.1 Critérios do IAGP - Pontuação nos critérios de excelência em gestão (IAGP/MEGP). 5.2 Comunicação - Canais de atendimento; - Canais de relacionamento; - Diferentes mídias e redes sociais.
E6 Economicidade	1,0	6.1 Quantidade de recursos - Disponibilidade de recursos; - Economia de recursos.

Fonte: elaboração própria.

3. METODOLOGIA

Conforme consta na literatura, a natureza de uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos para o avanço da ciência, ainda sem aplicação prática prevista. A pesquisa aplicada é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 51). Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, incluindo propostas de intervenção para melhorias na gestão administrativa de um programa de pós-graduação *stricto sensu*.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, uma pesquisa pode ser quantitativa (apresentando dados mensuráveis ou que possam ser traduzidos em números), qualitativa (quando o processo e seu significado são os focos principais), ou ainda ter componentes quali-quantitativos (PRODANOV e FREITAS, 2012). Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, por relacionar insumos e fluxos de processos à qualidade dos serviços administrativos.

Acerca dos objetivos, pesquisa exploratória é aquela que se encontra em fase preliminar, tendo como finalidade proporcionar a definição, delineamento e delimitação de um tema. O tema orienta a fixação dos objetivos, formulação das hipóteses ou descoberta de novos tipos de enfoque (PRODANOV e FREITAS, 2013). Esta pesquisa é exploratória, por tratar da Gestão por Processos e do Gespública aplicados à gestão de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, constituindo-se em um enfoque particular do tema.

Com respeito ao delineamento, os procedimentos técnicos utilizados são a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa-ação. As fontes bibliográficas constituem-se em literatura especializada e legislação pertinente. Os documentos são aqueles produzidos ao longo da cadeia dos processos. O caráter de estudo de caso deve-se à aplicação do tema ao caso singular e à impossibilidade de generalização estatística dos resultados. A pesquisa-ação é caracterizada pela modelagem, análise e proposta de redesenho de processos selecionados e de uma Carta de Serviços ao Cidadão.

As técnicas de coleta de dados incluíram aplicação de entrevistas semiestruturadas, observação participante, simulação dos processos atuais e descrição narrativa. As entrevistas foram aplicadas a 19 servidores, sendo aqueles que recebem, realizam o trabalho e transferem os processos em seus departamentos, ou gestores desses departamentos. As perguntas aplicadas nas entrevistas podem ser verificadas no Apêndice 2.

As entrevistas foram acompanhadas de observação participante. Sempre que possível, observou-se os servidores trabalhando com processos reais. Em outras ocasiões, as entrevistas foram acompanhadas de simulações de processos. Os dados foram coletados, sobretudo, entre os meses de março e julho de 2015, retornando-se para reverificações periódicas até junho de 2016.

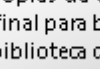
Durante e após a coleta dos dados, procedeu-se à descrição narrativa dos processos, por meio de apontamentos. O nível da descrição narrativa vai do macroprocesso para os subprocessos, atividades, tarefas, cenários de realização das tarefas e passos. As descrições narrativas foram utilizadas posteriormente como base para os desenhos, também chamados *Business Process Diagrams* (BPD). Nos desenhos, utilizou-se a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), que é mantida atualmente pelo *Object Management Group* (OMG).

Na notação BPMN, cada figura representa sempre um único maprocesso, contido pela piscina (*pool*). Possíveis subprocessos podem ser desdobrados em outras figuras. Os departamentos ou instâncias onde as atividades ocorrem são representados pelas raias (*lanes*). Processos com entregas entre si podem ser representados lado a lado, em diferentes *pools*. Processos em outras instituições ou departamentos dos quais se desconhece o fluxo de atividades são chamados abstratos, e podem ser representados por uma *pool* em branco.

Optou-se neste trabalho por representar a sequência das atividades dos processos no sentido horizontal. Outra forma possível de representação na notação BPMN, porém menos utilizada, seria colocar o sentido do desenho na vertical, com as raias partindo do topo para a base da figura. Essa outra disposição possuiria a vantagem de visualizar mais facilmente as duplicidades das atividades entre departamentos, e a desvantagem de não privilegiar o gerenciamento horizontal dos processos.

O Quadro 2 apresenta as legendas de alguns objetos de desenho na notação BPMN. As legendas contemplam os objetos de desenho utilizados neste trabalho, existindo diversos outros na notação BPMN, bem como a possibilidade de criação de objetos de desenho específicos para as necessidades de cada usuário.

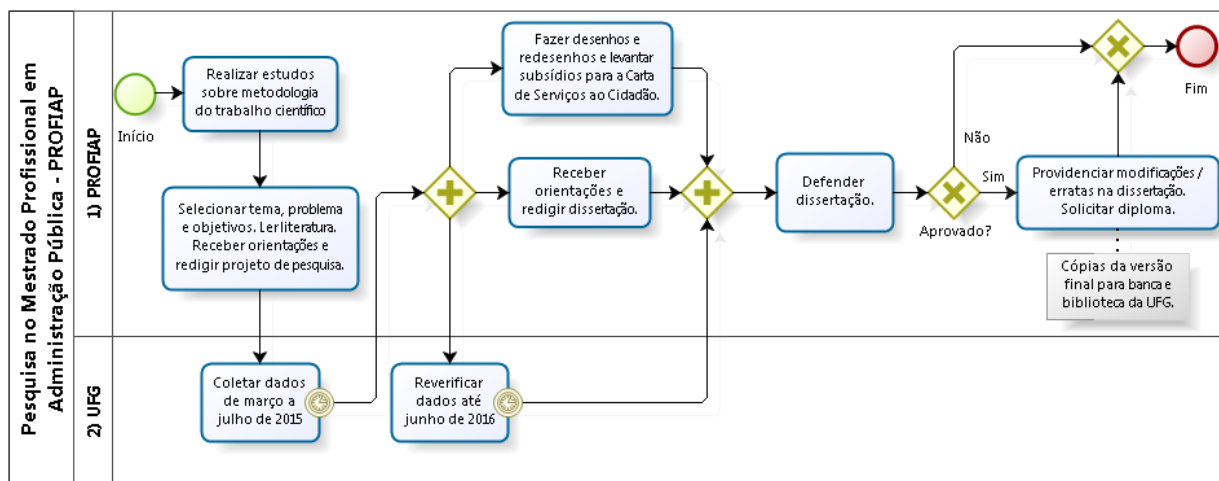
Quadro 2 – Objetos de desenho na notação BPMN

Objeto de desenho	Descrição
	Tarefa (atividade simples).
	Subprocesso (a atividade contém um ou mais subprocessos que poderiam ser representados por novos diagramas)
	Tarefa com <i>loop</i> (a atividade pode ser reutilizada em repetições do processo).
	<i>Gateway</i> exclusivo (somente um caminho dos vários possíveis pode ser escolhido – <i>gateways</i> controlam pontos de convergência e divergência do fluxo).
	<i>Gateway</i> paralelo (aponta atividades realizadas concorrentemente ou em paralelo).
	Evento de início (indica quando se inicia um processo).
	Evento de fim (indica quando se finaliza um processo).
	Evento de <i>timer</i> (mecanismo de interstício de tempo para que o processo continue – pode estar anexado a uma tarefa).
	Evento condicional (inicia o processo quando uma condição for alcançada).
	Evento de link cheio (liga duas partes de um mesmo desenho, lançando o próximo evento).
	Evento de link vazio (liga duas partes de um mesmo desenho, recebendo o evento anterior).
	Fluxo de sequência (indica a ordem em que as atividades são executadas).
	Fluxo de mensagem (indica o fluxo de mensagens entre duas entidades diferentes).
	Associação (associa objetos de fluxo com artefatos e informações – objetos de fluxo são tarefas, <i>gateways</i> ou eventos).
	<i>Pool</i> ou piscina (é um contêiner de um único processo que lhe dá nome – divisão física, as atividades estão separadas fisicamente).
	<i>Lane</i> ou raia (representa um papel ou área da organização – divisão lógica, as atividades estão separadas logicamente).

Fonte: elaborado pelo autor.

Além de encontrada em outros processos já modelados pela UFG, a notação BPMN é intuitiva e de simples compreensão, como exemplificado na Figura 4.

Figura 4 – Processo de pesquisa no Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP



Fonte: elaborado pelo autor.

4. DIAGNÓSTICO

Esta seção apresenta, inicialmente, as características dos processos interdepartamentais selecionados. Em seguida, são trazidos os desenhos atuais desses processos (*AS-IS*). São feitos o levantamento dos insumos, produtos, informações em duplicidade, funções gratificadas (coordenadores e servidores diversos), cargos de direção (diretores, pró-reitores e reitor), tomadas de decisão, transferências entre departamentos, subprocessos específicos e atividades / sistemas transversais. Adicionalmente, um processo que sofreu alteração durante a coleta dos dados teve contemplados os desenhos anterior e atual (Figuras 3 e 4), para melhor compreensão da proposta de redesenho.

Em um segundo momento, são propostos os redesenhos dos processos interdepartamentais selecionados (*TO-BE*), apontando-se as diferenças entre estes e os desenhos atuais (*AS-IS*). Apresenta-se também um quadro comparativo entre os insumos e demais características dos processos atuais e o que se espera dos projetados, nos itens em que alterações seriam esperadas.

Por último, são levantados os principais serviços da Secretaria da Coordenação de Pós-Graduação do PPG-FIS/UFG, os usuários de cada serviço e os procedimentos, documentos e condicionantes para sua realização, visando a confecção de uma Carta de Serviços ao Cidadão.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS SELECIONADOS

Os processos selecionados para modelagem, análise e redesenho possuem em comum o fato de serem interdepartamentais, tramitados por mãos de servidores, com documentos no suporte papel e possuem ou se agrupam sob um Número Único de Protocolo (NUP). O foco em processos interdepartamentais e com número de protocolo se deve a serem comuns a diversos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Esses processos são: 1) empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares; 2) pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores; 3) hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes; 4)

autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior; e 5) solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado.

No que tange aos processos que envolvem pagamentos, outro diferencial diz respeito ao financiamento de programas de pós-graduação *stricto sensu* com conceitos 3, 4 e 5, e programas que obtiveram conceitos 6 e 7 em duas avaliações consecutivas da Capes. Os primeiros são financiados pelo Programa de Apoio à Pós-Graduação (Proap), e os últimos pelo Programa de Excelência Acadêmica (Proex), ambos da Capes. Enquanto os recursos do Proap são geridos com intermediação da UFG, que celebra termo de execução descentralizada com a Capes, os recursos do Proex são geridos diretamente pelos programas. Os processos que envolvem pagamentos ora em análise correspondem a um programa conceito 4, que utiliza recursos do Proap. Também não foram incluídos programas de mestrado e doutorado profissionais, que podem possuir outros mecanismos de financiamento e inclusive de avaliação.

Não foram modelados processos que dependem de regulamentos internos dos programas, tais como: seleção, matrícula, aproveitamento de disciplinas, emissão de declarações, reuniões de colegiados e outros. Os processos de pagamento de diárias e aquisição de passagens aéreas com recursos do Proap também não foram considerados, por tramitarem eletronicamente no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do Governo Federal (SCDP) – exceto pelas fases de empenho, liquidação e pagamento, comuns a outros processos analisados nesta pesquisa. Não foram contemplados processos licitatórios para aquisição de bens ou contratação de serviços, por apresentarem procedimentos comuns às demais aquisições e contratações realizadas pela UFG, não sendo objeto do atual estudo.

A autorização de afastamento para viagens ao exterior, que deve ser publicada no Diário Oficial da União (DOU), os processos que envolvem pagamentos, levados a termo pelo Banco do Brasil e o processo de hospedagem, que envolve também hotéis licitados, possuem essas fases externas à UFG. A publicação no DOU, entre outras implicações (como amparo trabalhista em caso de acidente, descontos salariais de gratificações e periculosidade etc.), é exigida para a posterior compra de passagens e pagamento de diárias internacionais com recursos do Proap – mesmo não havendo qualquer tipo de custeio, o lançamento no SCDP é obrigatório. Os demais processos, de empenho estimativo e de solicitação de diploma, apresentam apenas fases internas.

A classificação dos clientes atendidos pelos processos selecionados extrapola os conceitos de clientes internos ou externos à organização. Não haveria funcionalidade em distinguir, por exemplo, o atendimento a um pesquisador visitante ou pertencente aos quadros

da UFG. A relação, aqui, ocorre entre professores / pesquisadores e estudantes (e suas atividades, sejam elas com finalidade acadêmica ou administrativa) e a gestão administrativa. O suporte às atividades-fim, e mesmo às atividades-meio, deveria almejar o atendimento tempestivo às necessidades desses beneficiários, tendo em vista a razoável duração do processo. Um indício dessa razoabilidade é se o foco nas atividades de controle e seu caráter prescritivo não diminuem a qualidade dos produtos finais, em termos de tempo, custos e resultados.

Conforme mencionado anteriormente, as atividades acadêmicas e burocráticas nas universidades estão intimamente associadas, não se podendo prescindir do conhecimento administrativo, mesmo nas atividades-fim (LEITÃO, 1985). Não obstante, a sequência das atividades de prestação de serviços nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza as atividades (GONÇALVES, 2000). Acrescente-se que, frequentemente, os processos são deixados a cargo dos professores e estudantes interessados (que, em alguns aspectos, são também beneficiários finais), em vez de servidores administrativos, especialmente em programas que não possuem secretaria administrativa.

Sejam levados a cabo pelos próprios interessados ou por servidores administrativos, a complexidade, instabilidade, desconhecimento do fluxo, falta de comunicação e inexistência de controle das mudanças têm se constituído em motivos de constantes devoluções dos processos para correções. A boa notícia é que melhorias recentes, como a mudança do sistema informatizado de protocolo, tendem a reverter esse quadro. Algumas atividades e sistemas, das quais o protocolo é um exemplo, são comuns ou transversais a todos os processos analisados, tendo significativa influência sobre eles. Outras, ainda, são subprocessos peculiares a alguns deles. As atividades e sistemas transversais serão descritos durante a análise, bem como os subprocessos presentes.

4.2 MODELAGEM E ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS ATUAIS

Esta seção apresenta os desenhos dos fluxos dos processos e das atividades, bem como o quantitativo de recursos e outras características dos processos interdepartamentais atuais.

4.2.1 Fluxos dos processos e das atividades e quantitativo de recursos

Na realização das despesas públicas, as execuções orçamentária e financeira ocorrem concomitantemente. Uma vez que os créditos são consignados na Lei Orçamentária Anual, inicia-se a execução orçamentária, entendida como a realização das despesas previstas no orçamento. Após a dotação orçamentária, os estágios da execução financeira são o empenho, liquidação e pagamento. O empenho cria para o Estado a obrigação de pagamento, pendente ou não de implemento de condição, consistindo na autorização para a prestação do serviço ou aquisição do produto. A liquidação consiste em atestar a realização do serviço ou recebimento do produto, ou na verificação do direito adquirido pelo credor e de que o mesmo cumpriu todas as obrigações constantes do empenho. O pagamento consiste na entrega de numerário ao credor do Estado. A execução orçamentária, financeira e patrimonial é feita no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

O empenho pode ser ordinário, estimativo ou global. Empenho ordinário é aquele utilizado para despesas de valor fixo e previamente determinado, cujo pagamento deva ocorrer de uma só vez. Empenho estimativo é utilizado para despesas cujo montante não se pode determinar previamente, tais como fornecimento de água, energia elétrica, pagamento de diárias e outros. Empenho global é utilizado para despesas contratuais ou outras de valor determinado, sujeitas a parcelamento, como aquelas decorrentes de aluguéis.

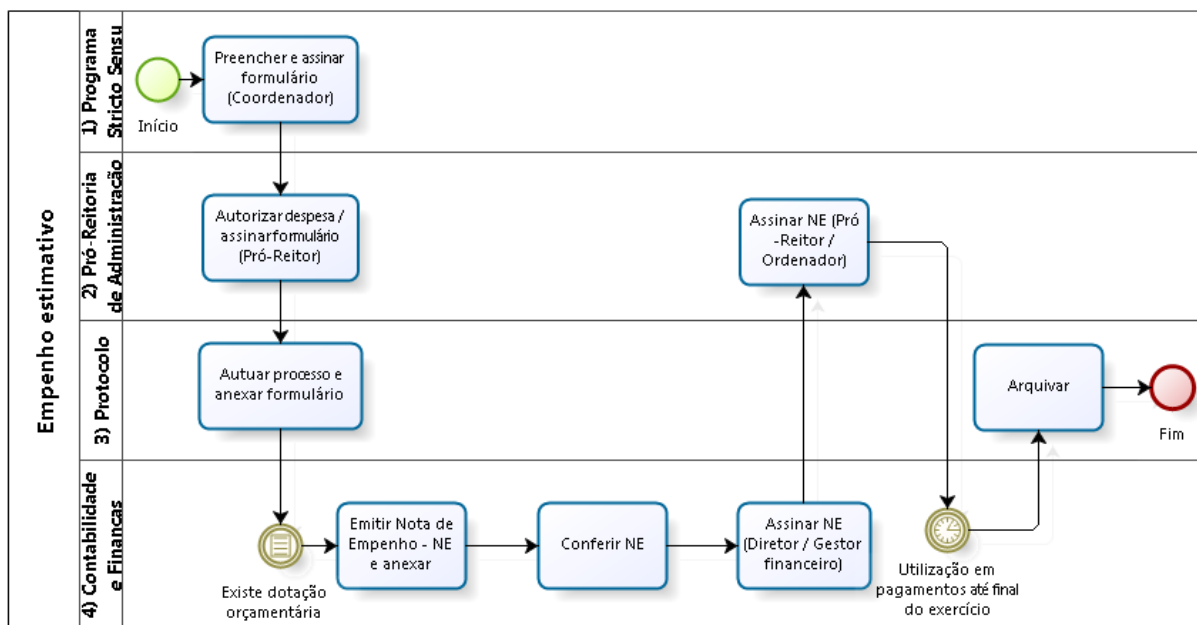
A Figura 5 representa em notação BPMN o processo de solicitação de empenho estimativo, que deve ser realizado previamente pelo programa de pós-graduação *stricto sensu*, para possibilitar os posteriores pagamentos de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores.

A) Documentos (*inputs*): formulário de pedido de serviço (com cópia para recibo); folha de rosto do processo; e Nota de Empenho (NE).

B) Informações em duplicidade: não há.

C) Servidores envolvidos, por departamento (*inputs*): 1) dois servidores efetivos (1 em Função Comissionada de Coordenação de Curso – FCC); 2) três servidores, sendo 1 terceirizado, 1 bolsista e 1 efetivo (1 em Cargo de Direção – CD); 3) três servidores terceirizados; e 4) doze servidores, sendo 11 efetivos e 1 bolsista (7 em Funções Gratificadas – FG e 1 CD).

Figura 5 – Empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares



Fonte: elaborado pelo autor.

D) Saídas (*outputs*): processo de empenho estimativo para utilização em pagamentos de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares.

E) Tomadores de decisão: Coordenador de Pós-Graduação; Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças; e Pró-Reitor de Administração e Finanças.

F) Transferências de departamentos: 6.

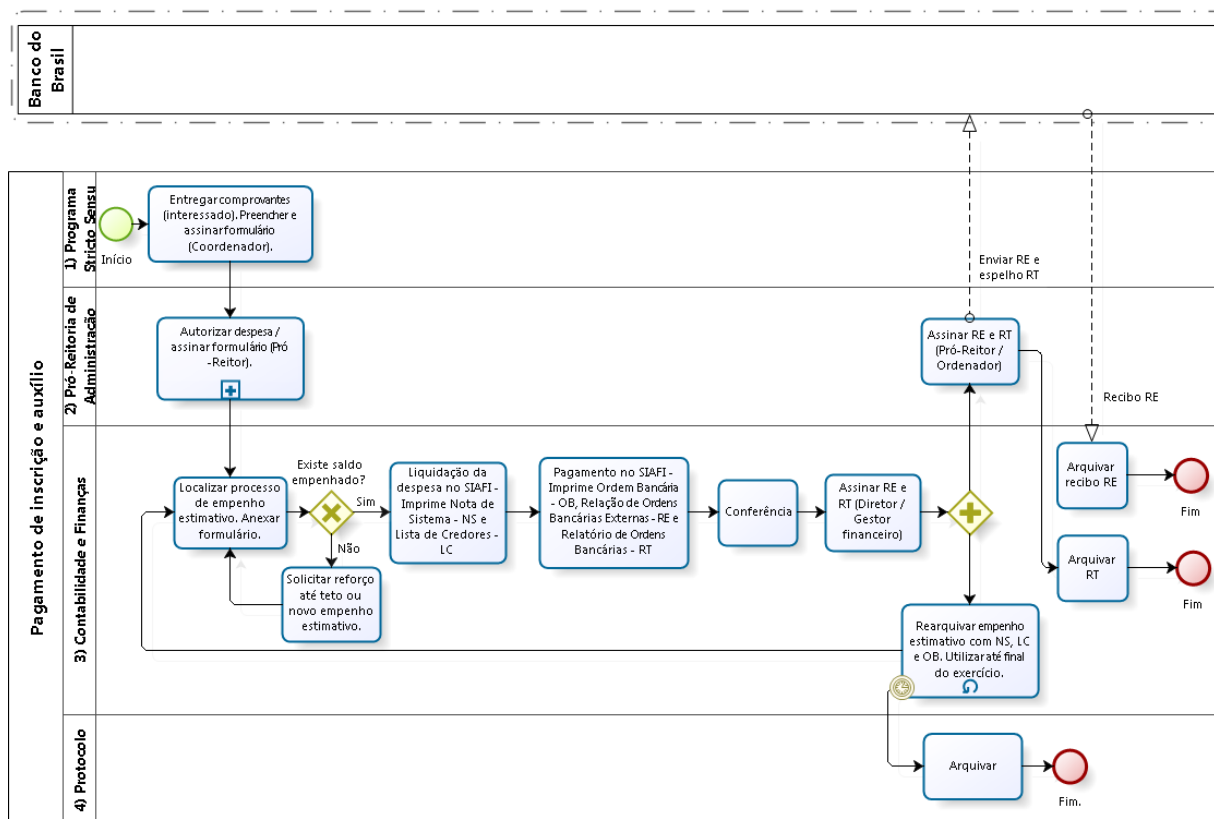
G) Subprocessos específicos: não há.

A Figura 6 representa o processo de solicitação de pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores.

A) Documentos (*inputs*): formulário de pedido de pagamento (com cópia para recibo); comprovante ou declaração referente à atividade; recibo da inscrição, quando evento; Nota de Sistema (NS); Lista de Credores (LC); Ordem Bancária (OB); Relação de Ordens Bancárias Externas (RE) (com cópia para recibo); e Relatório de Ordens Bancárias (RT) (com cópia para banco).

B) Informações em duplicidade: não há.

Figura 6 – Pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares



Fonte: elaborado pelo autor.

C) Servidores envolvidos, por departamento (*inputs*): 1) dois servidores efetivos (1 FCC); 2) três servidores, sendo 1 terceirizado, 1 bolsista e 1 efetivo (1 CD); e 3) doze servidores, sendo 11 efetivos e 1 bolsista (7 FG e 1 CD).

D) Saídas (*outputs*): pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares.

E) Tomadores de decisão: Coordenador de Pós-Graduação; Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças; e Pró-Reitor de Administração e Finanças.

F) Transferências de departamentos: 5.

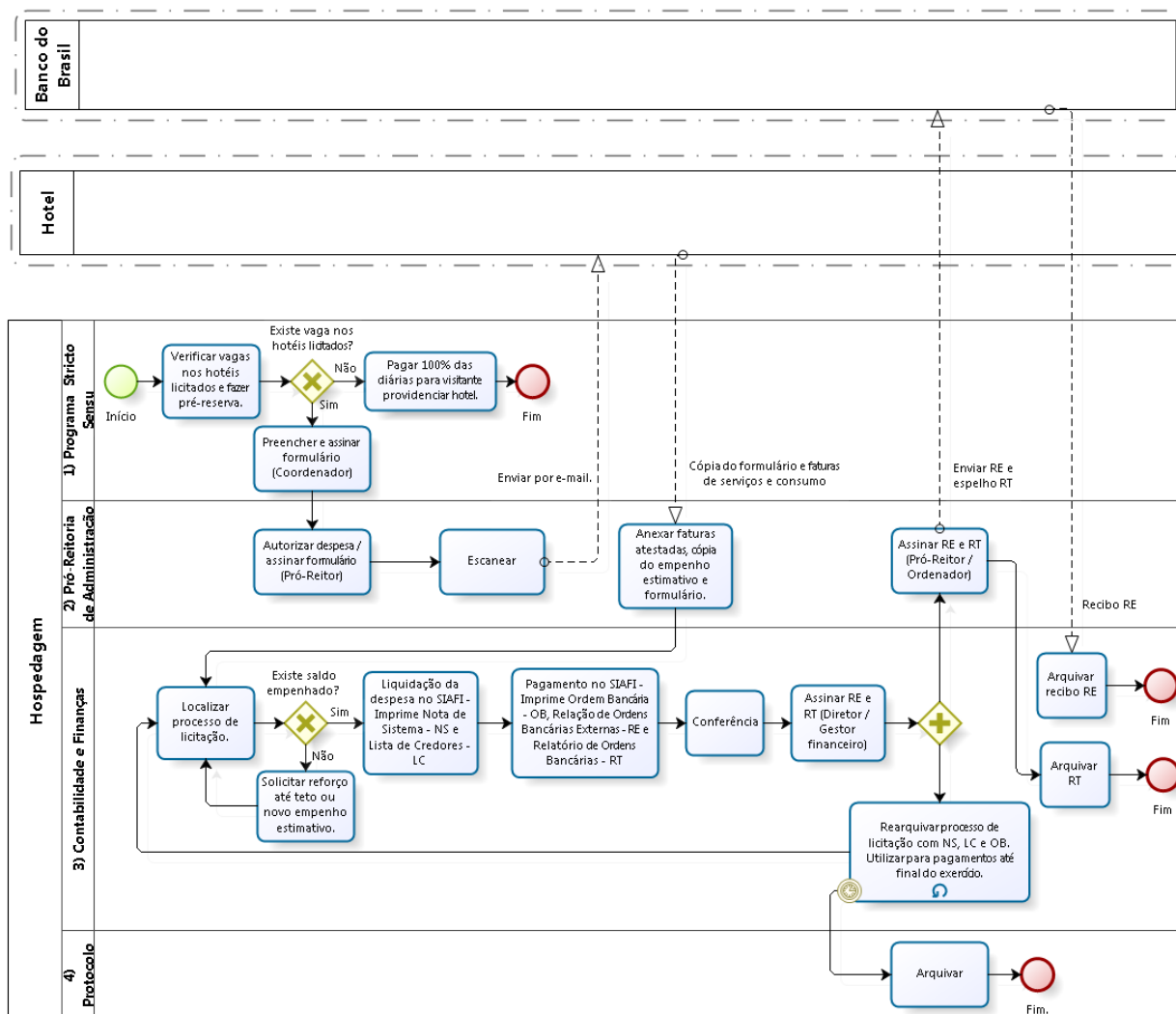
G) Subprocessos específicos (Pró-Reitoria de Administração e Finanças – Proad): lançamento e alterações no Sistema de Controle de Correspondências – SCC.

As Figuras 7 e 8 representam os desenhos anterior e atual do processo de solicitação de hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes, o qual sofreu alteração durante a coleta de dados. No desenho da Figura 7, o processo utilizava o empenho estimativo (um único empenho de valor estimativo, para utilizar no decorrer do exercício). No da Figura 8 é utilizado o empenho ordinário (um empenho ordinário para cada pedido de

pagamento). Diferentemente do empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares (Figura 5), que constitui um processo com NUP (sob o qual se agrupam os pagamentos posteriores), os empenhos estimativo e ordinário aqui utilizados não geram processos com NUP, mas compõem o processo de licitação dos hotéis (que, por sua vez, agrupa estes empenhos).

Observe-se que na Figura 7, os pagamentos tramitavam dentro da pasta do processo de licitação dos hotéis. De acordo com os servidores, isso gerava dificuldades quando havia necessidade de renovar o contrato de licitação, e o processo encontrava-se aguardando algum pagamento.

Figura 7 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes (anterior)



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 8, o processo de licitação aglutina apenas os empenhos ordinários, sendo utilizado um processo independente, com NUP próprio, para a fase dos pagamentos. O quantitativo de insumos e demais características referem-se à Figura 8 (desenho atual).

**Figura 8 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes
(atual) (continua)**

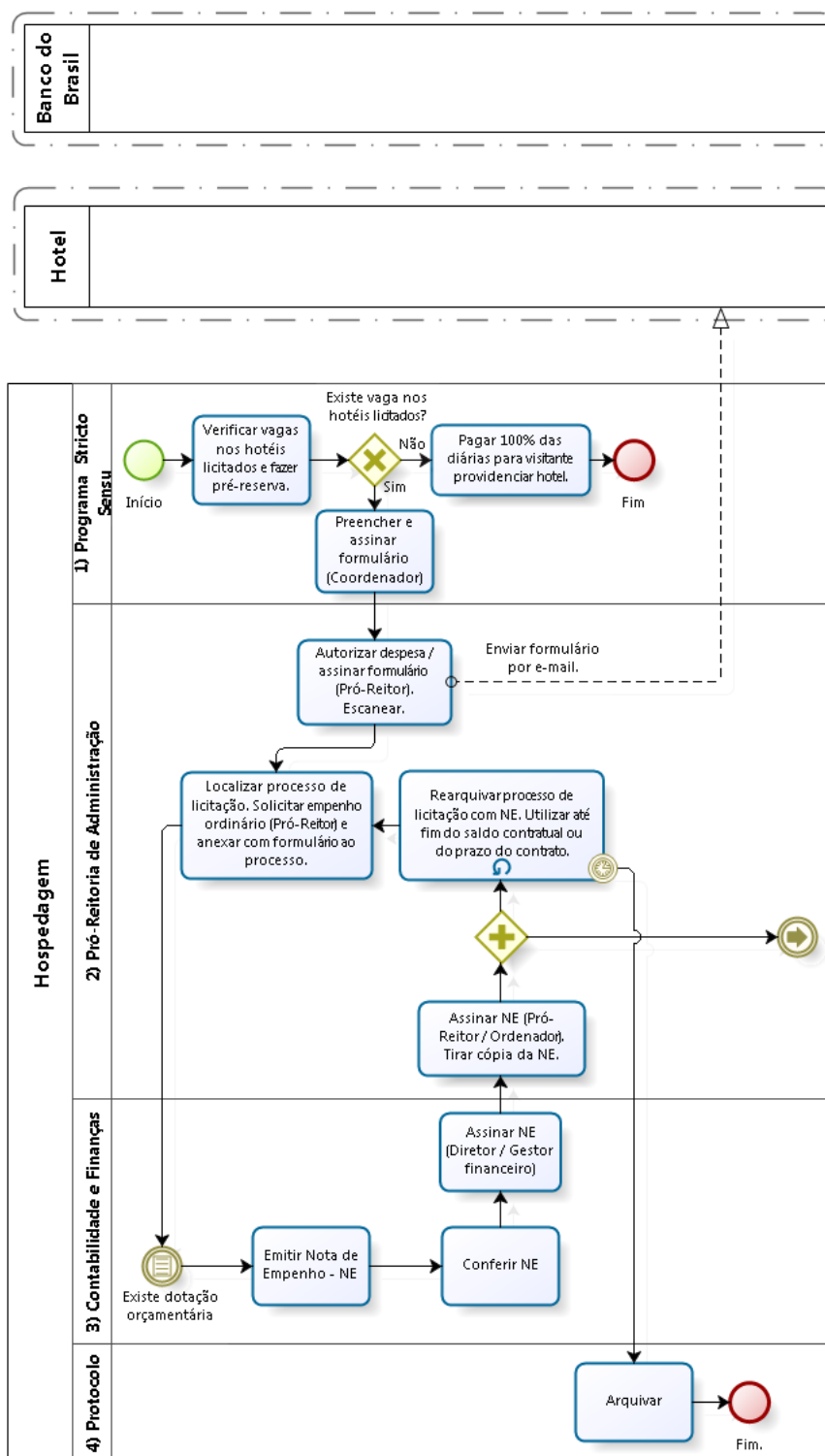
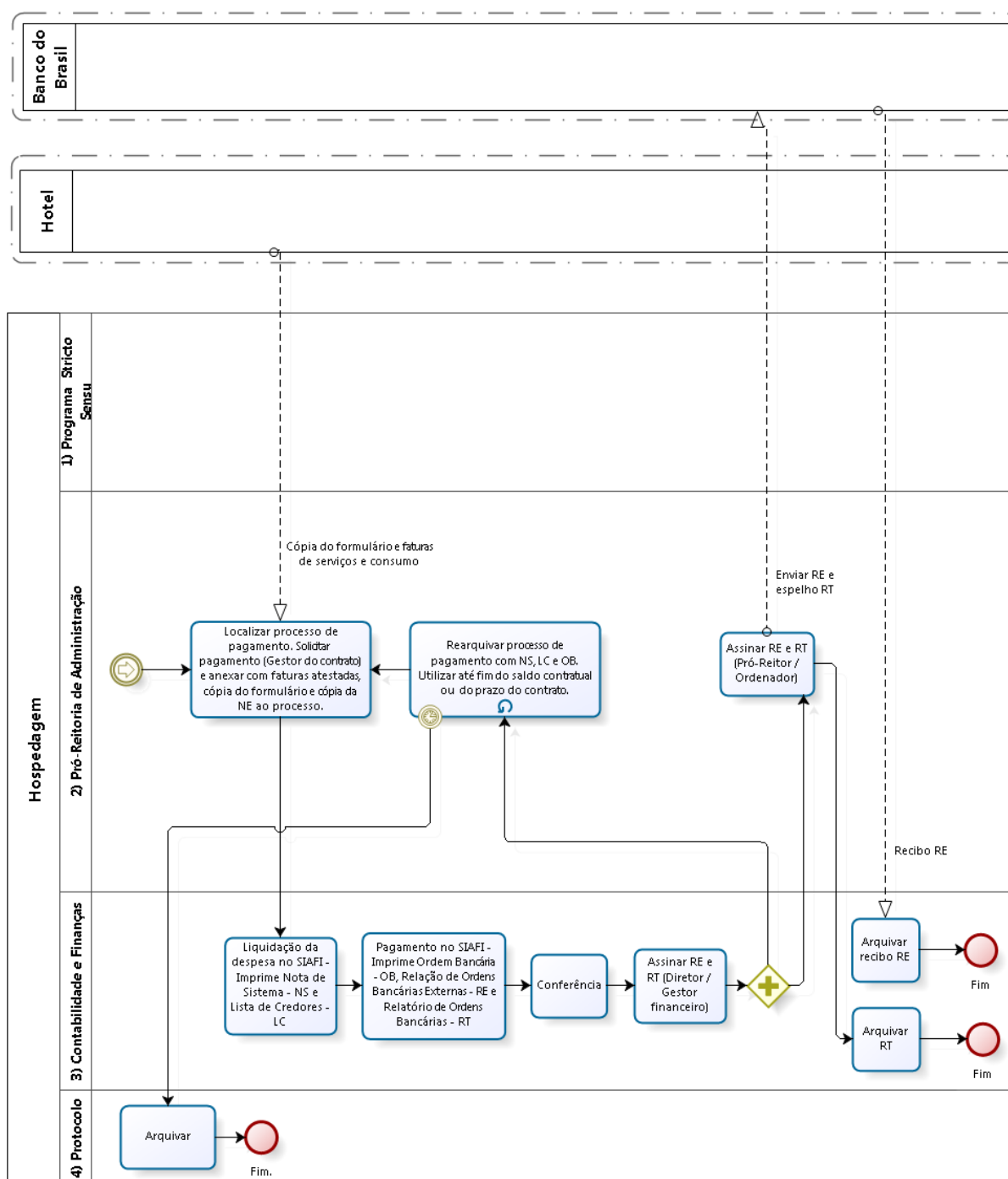


Figura 8 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes (atual) (conclusão)



Fonte: elaborado pelo autor.

A) Documentos (*inputs*): formulário de pedido de hospedagem (com duas cópias, para recibo e para processo de pagamento); despacho de solicitação de empenho ordinário; fatura de serviços; fatura de consumo; folha de rosto do processo; NE (com cópia para

processo de pagamento); despacho de solicitação de pagamento; NS; LC; OB; RE (com cópia para recibo); e RT (com cópia para banco).

B) Informações em duplicidade: não há.

C) Servidores envolvidos, por departamento (*inputs*): 1) dois servidores efetivos (1 FCC); 2) quatro servidores, sendo 3 terceirizados e 1 efetivo (1 CD); 3) doze servidores, sendo 11 efetivos e 1 bolsista (7 FG e 1 CD); e 4) três servidores terceirizados.

D) Saídas (*outputs*): reserva e pagamento de hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes.

E) Tomadores de decisão: Coordenador de Pós-Graduação; Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças; e Pró-Reitor de Administração e Finanças.

F) Transferências de departamentos: 10.

G) Subprocessos específicos: não há.

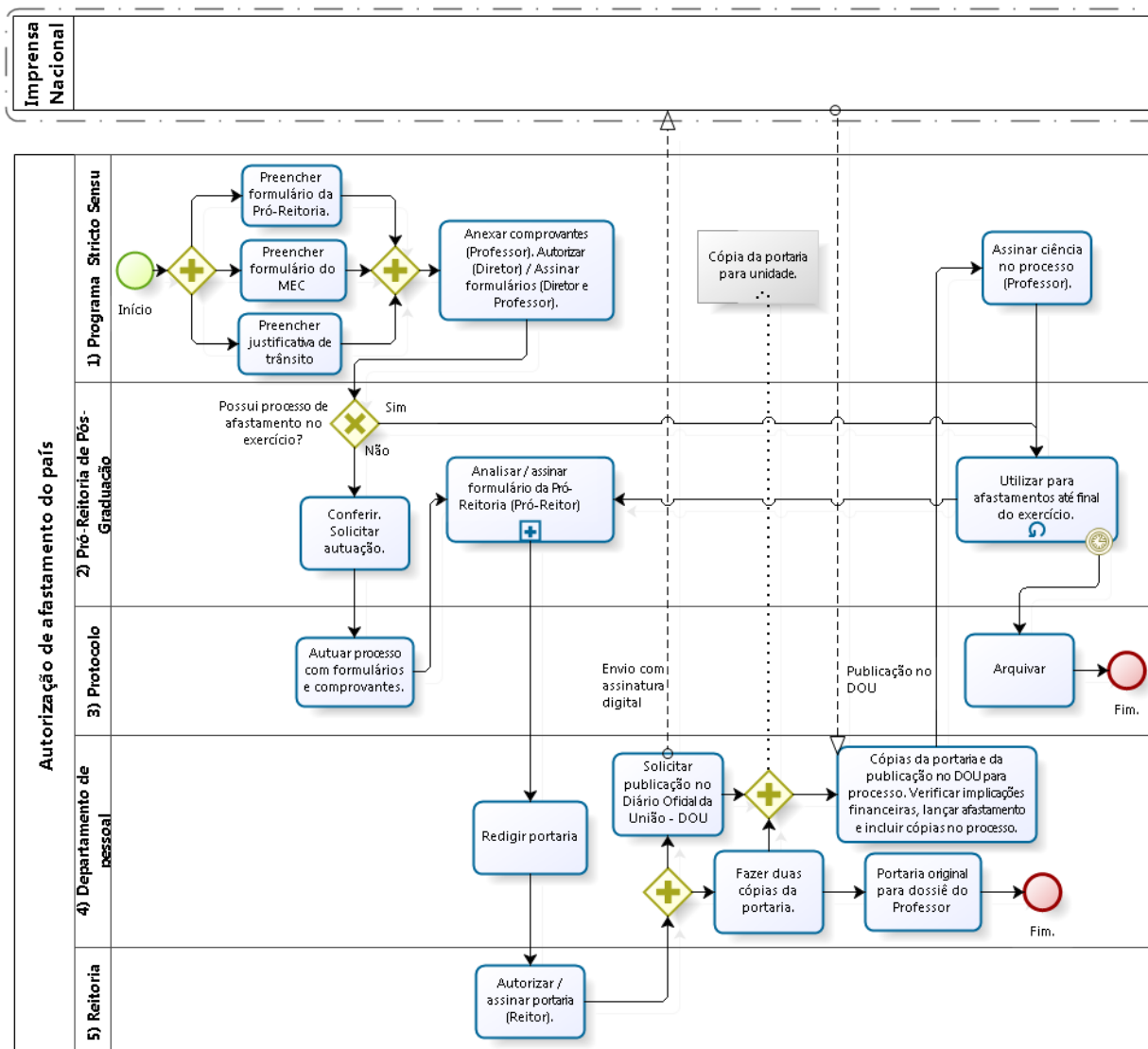
A Figura 9 representa o processo de solicitação de autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior. Conforme mencionado, além de implicações trabalhistas, como amparo em caso de acidente, descontos salariais de gratificações e periculosidade etc., esse processo deve preceder o lançamento no SCDP, que é obrigatório, mesmo que não haja pagamento de passagens aéreas e/ou diárias internacionais com recursos do Proap/UFG – a não ser que outra instituição federal custeie fazendo, por sua vez, os lançamentos no SCDP.

A) Documentos (*inputs*): formulário de pedido de afastamento da Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG (com cópia para recibo); formulário de autorização de afastamento do Ministério da Educação (MEC); justificativa de trânsito, quando tempo de viagem na ida e/ou retorno exceder a 1 dia; convite para trabalho de campo ou comprovante de participação em evento, constando período; cópia da primeira página do trabalho a ser apresentado, quando houver; folha de rosto do processo; portaria de autorização da reitoria (com duas cópias, para unidade acadêmica e para processo de afastamento); publicação no DOU; despacho solicitando verificação das implicações financeiras; cópias do lançamento do afastamento e de possíveis implicações financeiras no SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas); e despacho declarando que o afastamento e possíveis implicações financeiras foram lançados.

B) Informações em duplicidade: formulário de pedido de afastamento da PRPG; formulário de autorização de afastamento do MEC; e justificativa de trânsito.

C) Servidores envolvidos, por departamento (*inputs*): 1) dois servidores efetivos (1 CD); 2) dois servidores efetivos (1 CD); 3) três servidores terceirizados; 4) seis servidores efetivos (5 FG e 1 CD) e um estagiário; e 5) dois servidores efetivos (2 CD).

Figura 9 – Autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior



Fonte: elaborado pelo autor.

D) Saídas (*outputs*): publicação no DOU de autorização de afastamento para viagens ao exterior.

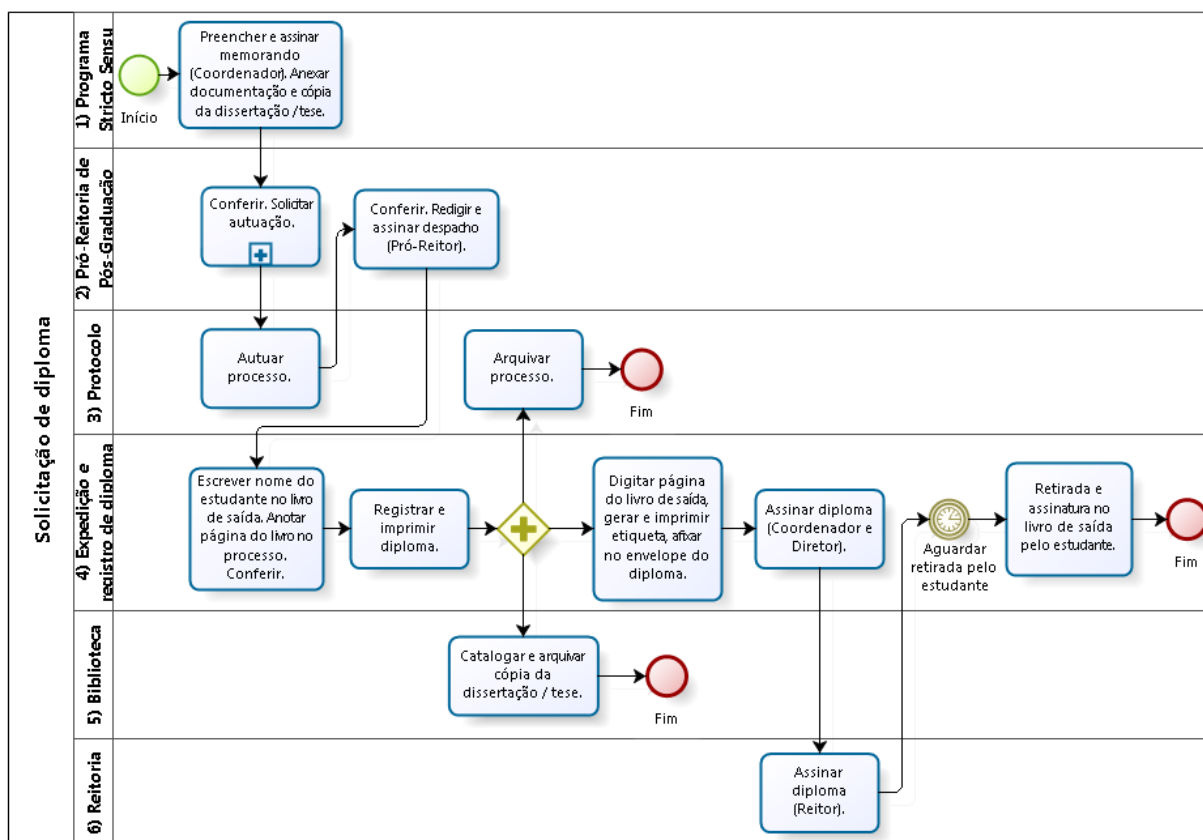
E) Tomadores de decisão: Diretor do Instituto de Física; Pró-Reitor de Pós-Graduação; e Reitor.

F) Transferências de departamentos: 9.

G) Subprocessos específicos (PRPG): lançamento em planilha de controle interno.

A Figura 10 representa o processo de solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado.

Figura 10 – Solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado



Fonte: elaborado pelo autor.

A) Documentos (*inputs*): memorando para PRPG (com cópia para recibo); requerimento de diploma (estudante); ata da defesa; declaração de quitação (ausência de débitos) com a Biblioteca Central da UFG; histórico do mestrado ou doutorado; cópias da identidade e CPF do interessado, autenticadas em cartório ou por servidor da UFG; cópias dos diplomas de graduação e mestrado (este último para pedidos de diploma de doutorado), autenticadas em cartório ou por servidor da UFG; rascunho do diploma; cópia em papel da dissertação / tese, contendo termo de ciência e autorização para divulgação e ficha catalográfica; cópia digital da dissertação / tese; folha de rosto do processo; e despacho do Pró-Reitor de Pós-Graduação.

B) Informações em duplicidade: memorando para PRPG; requerimento de diploma (estudante); e despacho do Pró-Reitor de Pós-Graduação.

C) Servidores envolvidos, por departamento (*inputs*): 1) dois servidores efetivos (1 FCC); 2) dois servidores, sendo 1 terceirizado e 1 efetivo (1 CD); 3) três servidores terceirizados; 4) seis servidores, sendo quatro efetivos e dois terceirizados (1 FG e 1 CD); 5) cinco servidores efetivos; e 6) dois servidores efetivos (2 CD).

D) Saídas (*outputs*): diploma de mestrado / doutorado.

E) Tomadores de decisão: Coordenador de Pós-Graduação; Pró-Reitor de Pós-Graduação; Coordenador de Expedição e Registro de Diplomas; Diretor do Centro de Gestão Acadêmica; e Reitor.

F) Transferências de departamentos: 8.

G) Subprocessos específicos (PRPG): lançamento e alterações em planilha de controle de correspondências com o Centro de Informação, Documentação e Arquivo – Cidarq (setor de protocolo da UFG).

4.2.2 Atividades e sistemas transversais e subprocessos específicos

Foi dito que os processos analisados possuem, ou agrupam-se, sob um NUP, gerado quando de sua autuação no Cidarq, no caso desses processos. Outros órgãos da UFG que autuam processos com NUP são: Proad, Centro de Gestão Acadêmica (CGA), Departamento de Material e Patrimônio (DMP), Centro de Gestão do Espaço Físico (Cegef) e *campi* regionais das cidades de Goiás, Catalão e Jataí. Para a autuação e controle da tramitação, o Sistema de Controle de Processos (SCP) foi utilizado na UFG até 08/12/2015, quando entrou em funcionamento o módulo de protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), parte integrante dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG), desenvolvidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), dos quais se falará adiante.

O NUP era gerado eletronicamente no SCP. Sempre que o processo era transferido de departamento, esperava-se que o departamento de origem registrasse no SCP o envio para o departamento de destino, para fins de sua localização. O SCP não fazia o registro do recebimento pelo departamento de destino, mas somente do envio pelo departamento de origem. Entretanto, um processo poderia ser registrado como enviado para outro departamento e, ainda assim, permanecer fisicamente no departamento de origem; ou, ainda, poderia ser transferido fisicamente sem que se fizesse o registro eletrônico no SCP. O SCP possuía a função de leitura por código de barras para facilitar o registro do envio (o código era impresso na folha de rosto do processo). Durante a pesquisa, o uso de leitura por código de barras foi observado somente no Cidarq.

Concomitantemente ao registro eletrônico, o SCP apresentava a opção de imprimir duas vias da chamada guia de remessa: uma para ser assinada como recibo e devolvida pelo servidor que recebesse o processo; e a outra pertencente ao local de destino do processo. Era

mais comum, entretanto, a utilização de blocos de pequenas guias preenchidas sobre papel carbono, com a mesma funcionalidade. Cada guia comportava até 10 processos, desde que enviados para o mesmo departamento. Além do registro no SCP e nas guias de remessa, os processos eram (ainda são) afixados em uma capa de papel cartolina, conhecida como *pasta branca*, onde também havia (ainda há) campos para preenchimento das datas e locais de cada encaminhamento.

Todos esses procedimentos seguem idênticos no novo sistema, o SIPAC. A diferença fundamental é que, além do registro do envio no sistema, o servidor que recebe o processo deve registrar o recebimento. Assim, se por algum motivo o departamento de origem não registrar o envio, o departamento de destino não consegue registrar o recebimento e remeter, por sua vez, o processo para as instâncias seguintes. Quando isso acontece, o processo é devolvido ao departamento de origem para o registro adequado do envio. Outro ganho importante é que, a cada tramitação do processo, o interessado é avisado do deslocamento por e-mail.

Tais alterações melhoraram o controle da localização e do andamento dos processos, na opinião dos servidores que os executam. Mas as guias de remessa em papel (recibos) ainda são necessárias, uma vez que persiste a possibilidade de registrar eletronicamente o envio de um processo, sem remetê-lo fisicamente (para cumprimento de prazos, por exemplo); ou de recebê-lo fisicamente, mas postergar o registro do recebimento no SIPAC. Aparentemente, as guias em papel com função de recibo somente poderiam ser abolidas em um processo que fosse totalmente eletrônico, sem fases de deslocamento físico.

Visto o sistema de protocolo e suas funcionalidades de localização dos processos, resta analisar os subprocessos não abrangidos pelo mesmo (nos desenhos, os quadros com o sinal + contêm esses subprocessos). O subprocesso específico apresentado na Figura 6, de lançamento e alterações no SCC (feito na Proad), tem por objetivo a localização dos pedidos de pagamento de auxílio e inscrições. O servidor que recebe e tramita os pedidos de pagamento digita no SCC para onde fez o último encaminhamento, caso o interessado busque informações sobre a situação do pedido. O motivo é que esses pedidos não possuem número de protocolo próprio, não podendo ser localizados pelo sistema de protocolo, mas agrupam-se sob o processo de empenho estimativo que os antecede.

O subprocesso específico apresentado na Figura 9, de lançamento em planilha das autorizações de afastamento para o exterior, visa à localização do processo para reutilização em afastamentos do mesmo professor, no mesmo exercício. Os afastamentos de um mesmo professor dentro do exercício possuem, então, um NUP comum, prescindindo da autuação de

novo processo (embora não da anexação de toda a documentação e da tramitação correspondentes). Também visa ao fornecimento de informações acerca do andamento do processo e outras, quando requisitado pelo professor.

O subprocesso específico apresentado na Figura 10, de lançamento dos pedidos de diploma em planilha de controle interno da PRPG, visa à localização anterior à fase de autuação, quando os documentos ainda não passaram pelo protocolo, não possuindo ainda registro eletrônico.

4.2.3 Discussão preliminar – processos interdepartamentais

Os dados constantes na Tabela 2, sobre insumos utilizados nos fluxos de processos e de trabalhos, foram compilados a partir dos processos interdepartamentais analisados.

Tabela 2 – Recursos, fluxos e características relevantes dos processos analisados

Processo	Documentos e cópias	Duplicidade	Servidores	FCC + FG + CD	Tomadas de decisão	Transferências
Figura 5	4	0	20	10	3	6
Figura 6	11	0	20	10	3	5
Figura 8	17	0	21	10	3	10
Figura 9	15	3	16	10	3	9
Figura 10	14	3	20	6	5	8

Fonte: elaborado pelo autor.

Observando essas informações, acredita-se que os processos possam ser otimizados ou transformados de modo a: eliminar duplicidades de documentos, unificando formulários e diminuindo a quantidade e complexidade das informações; diminuir as transferências entre departamentos, limitando-as, quando possível, aos tomadores de decisão; diminuir a necessidade da presença física dos demandantes / interessados (nos chamados *momentos da verdade*, de contato direto com o cliente na requisição ou entrega do produto), com formas eletrônicas de realizar os pedidos e monitorar a entrega; customizar o início de cada processo, indicando com clareza onde e como acessá-los, os requisitos dos interessados e responsabilidades dos servidores administrativos; e adotar sistemas informatizados que proporcionem melhorias em toda a cadeia dos processos.

Ao longo da cadeia dos processos interdepartamentais, verificaram-se estruturas hierárquicas verticais, com pouca horizontalidade de comando. Observou-se uma correlação entre a presença de funções gratificadas e departamentos que cuidam de processos financeiros, como o Departamento de Contabilidade e Finanças e o Departamento de Pessoal.

Também se verificou grande número de servidores terceirizados e de bolsistas em funções críticas para esses e outros processos relevantes, como nas Pró-Reitorias, que centralizam os pedidos de pagamentos, diplomas, afastamentos, passagens e outros de toda a universidade.

Em 28 de maio de 2015, durante a coleta dos dados, iniciou-se uma greve dos servidores técnico-administrativos da UFG, que duraria até 08 de outubro de 2015. As greves de servidores técnicos são um dado relevante para a análise dos serviços burocráticos das instituições públicas de ensino superior. Além dos 133 dias de greve em 2015, foram 91 dias em 2014, 82 dias em 2012, 110 dias em 2011, etc. Em parte em virtude de servidores terceirizados, bolsistas e em funções gratificadas, e em parte de servidores que não aderiram ou que aderiram parcialmente à greve, os serviços analisados não foram gravemente afetados, ou sequer paralisados em sua razão. Mas para alguns procedimentos, como a retirada do diploma pelo estudante, exigiu-se a autorização do comando de greve. Em outros ocorreram atrasos, motivados pela paralisação de motoristas e outros servidores que transportam os processos entre as unidades acadêmicas, departamentos administrativos e setor de protocolo.

Entre março e julho de 2015, observou-se o afastamento, por motivos variados, de quatro servidores no processo da Figura 9 e de um servidor no processo da Figura 10. Esses processos foram paralisados sem aviso prévio durante o afastamento dos servidores, salvo quando descoberto o atraso, após a cobrança do interessado. Processos também foram paralisados / sofreram atrasos durante as férias de alguns servidores, enquanto para outros, como no Departamento de Contabilidade e Finanças, havia substitutos. Acerca das responsabilidades dos servidores, importa ressaltar que não cuidam apenas dos processos contemplados por esta pesquisa, mas de diversos outros.

Atualmente, além de alertar o interessado por e-mail sobre as movimentações, o SIPAC registra o tempo de permanência do processo em cada local de passagem. Existe a funcionalidade de lançar, durante o envio, o tempo esperado de permanência do processo na unidade de destino, mas não está habilitada. Caso estivesse, possibilitaria que o sistema alertasse os servidores administrativos acerca dos atrasos. Não obstante, tal como concebida, a funcionalidade seria de difícil utilização. A princípio não há como o servidor administrativo na origem prever o tempo de trabalho na próxima instância para fazer o lançamento. A opção se tornaria viável se parametrizada, em vez de lançada pelos servidores a cada movimentação. Para tanto, seriam necessários processos desenhados, customizados e controle das mudanças por um escritório de processos, ferramentas não contempladas pelo sistema.

O SIPAC possui diversos módulos potenciais, em fase de estudos ou de implementação na UFG, como requisições de auxílio ao estudante, diárias, passagens, gestão

de contratos, integração com o SIAFI e outras atividades mencionadas nesta pesquisa. Não obstante, há a expectativa de que em breve o módulo de protocolo do SIPAC seja substituído pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), motivado pelo Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015 (BRASIL, 2015a), que instituiu a utilização do processo eletrônico na administração pública federal. O SIPAC pode ser considerado um sistema de negócio, e não de processo eletrônico. Este último abrange a produção de documentos nato-digitais (cujos originais já são criados digitais), mantidos em uma cadeia de custódia digital que garanta sua autenticidade, preservação, acesso no longo prazo e outros requisitos da diplomática e arquivística (FLORES, 2016).

Para avaliar a qualidade dos processos administrativos em termos de tempo, custos e resultados, seria desejável uma ferramenta que contemplasse os desenhos dos processos, disponibilizando seus prazos, andamento e conclusão em fluxogramas. Ferramentas similares são comuns na gestão por projetos. Assim, em vez de conhecimento burocrático restrito à memória dos servidores, ter-se-ia gestão do conhecimento, explicitado para os beneficiários e a sociedade. O SEI também não contempla essas funcionalidades, entretanto, é um sistema ainda em construção e com desenvolvimento colaborativo entre instituições parceiras.

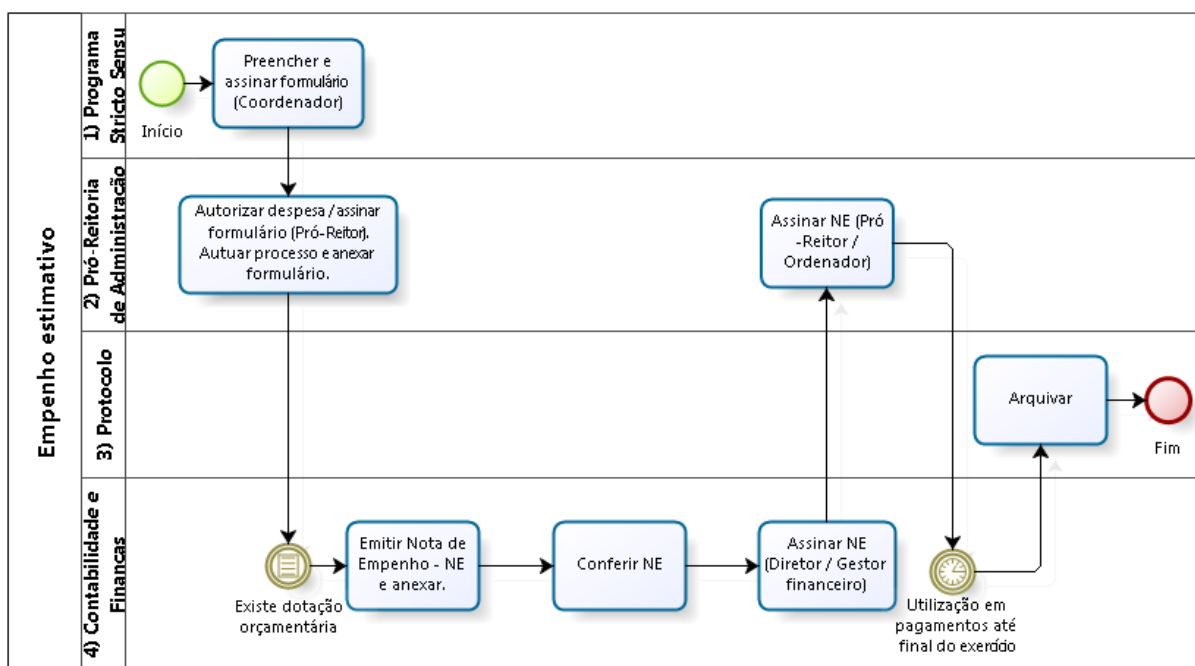
4.3 PROPOSTAS DE REDESENHO DOS PROCESSOS INTERDEPARTAMENTAIS

Nesta seção, são propostos os redesenhos dos processos interdepartamentais selecionados (*TO-BE*), apontando-se as diferenças entre estes e os desenhos atuais (*AS-IS*). Ao final, apresenta-se um quadro comparativo entre os insumos e demais características dos processos atuais e o que se espera dos projetados, naqueles itens em que são previstas alterações.

A Figura 11 representa o redesenho do processo de empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares. A alteração proposta é: retirar a atuação do setor de Protocolo, passando-a para a Proad, diminuindo uma das tramitações.

- i) Transferências eliminadas: 1 (Proad / Protocolo).

Figura 11 – Redesenho: empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares



Fonte: elaborado pelo autor.

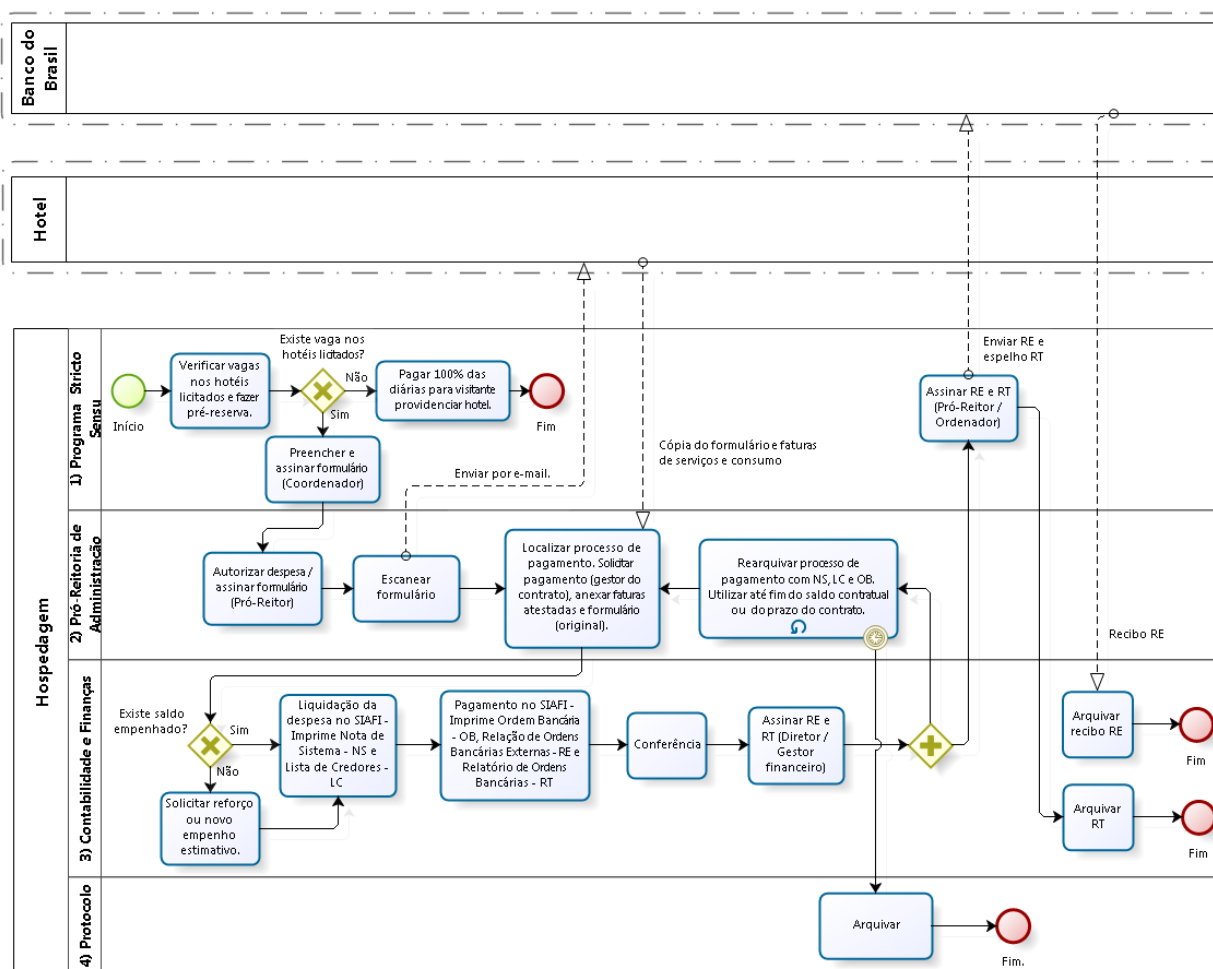
A Figura 12 representa o redesenho do processo de pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares. A alteração proposta é: adoção de formulário eletrônico para preenchimento do pedido pelo beneficiário. Essa seria uma alteração qualitativa. Atualmente, os professores e estudantes requisitam esses serviços de três maneiras alternativas: pessoalmente, por e-mail ou formulário de papel confeccionado pelo PPG-FIS. Quando os pedidos são aprovados, a Secretaria da Coordenação do PPG-FIS preenche outro formulário disponibilizado pela Proad, e encaminha a ela os pedidos de pagamento.

Com o preenchimento de um formulário de pedido eletrônico pelo próprio beneficiário, é possível: colocar campos explicativos no formulário eletrônico, segregando os diferentes tipos de pedidos e direcionando informações sobre seus requisitos singulares aos usuários específicos (formulários atuais em papel costumam trazer textualmente todas as regras aplicáveis ao universo dos diferentes usuários, que nem sempre as leem, podendo mais confundir que esclarecer, motivando erros de preenchimento e devoluções); importar os dados dos pedidos aprovados para o formulário da Proad, evitando o retrabalho; diminuir um dos *momentos da verdade* (contato direto com o cliente / usuário), criando um canal permanente e descomplicando o contato com a secretaria do programa.

constituir uma nova pasta (novo NUP), com a finalidade de deixarem disponível a pasta do processo de licitação, quando das renovações do contrato.

As alterações propostas são: voltar a fazer empenho estimativo, agrupando-o na pasta dos pagamentos (em vez da pasta da licitação, como no desenho anterior e no atual). A pasta da licitação continuaria independente da pasta de pagamentos. Na pasta de pagamentos, além do empenho estimativo, haveria cópias dos dados da licitação (como prazos de vencimento e renovações do contrato), quando o SIPAC não fizer a gestão dos contratos integrada com o SIAFI. Com as alterações, diminuiriam quatro trâmites entre departamentos, visto que todos os pedidos de empenho ordinário (um para cada pagamento), seus documentos e tramitações seriam substituídos por um único pedido de empenho estimativo e uma tramitação.

Figura 13 – Redesenho: hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes



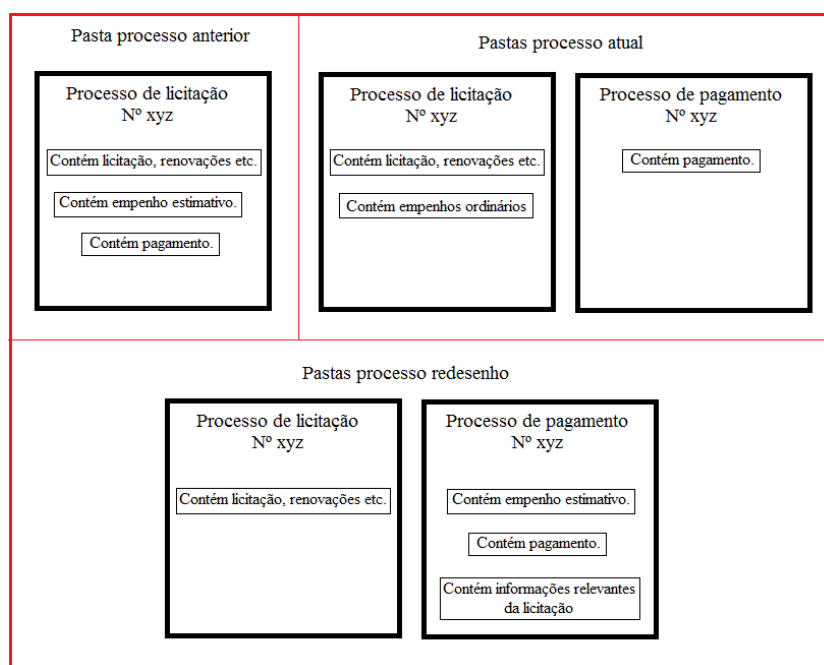
Fonte: elaborado pelo autor.

i) Documentos eliminados: cópia do pedido de hospedagem para processo de pagamento; cópia da NE para processo de pagamento; e despacho de solicitação de empenho ordinário.

ii) Transferências eliminadas: 4, referentes aos empenhos ordinários deixados de realizar (Proad / Contabilidade e Finanças / Proad / Protocolo).

A Figura 14 traz a ilustração das *pastas brancas* (cada qual com seu NUP) que contêm os documentos dos processos de hospedagem nas situações anterior, atual e na proposta de redesenho.

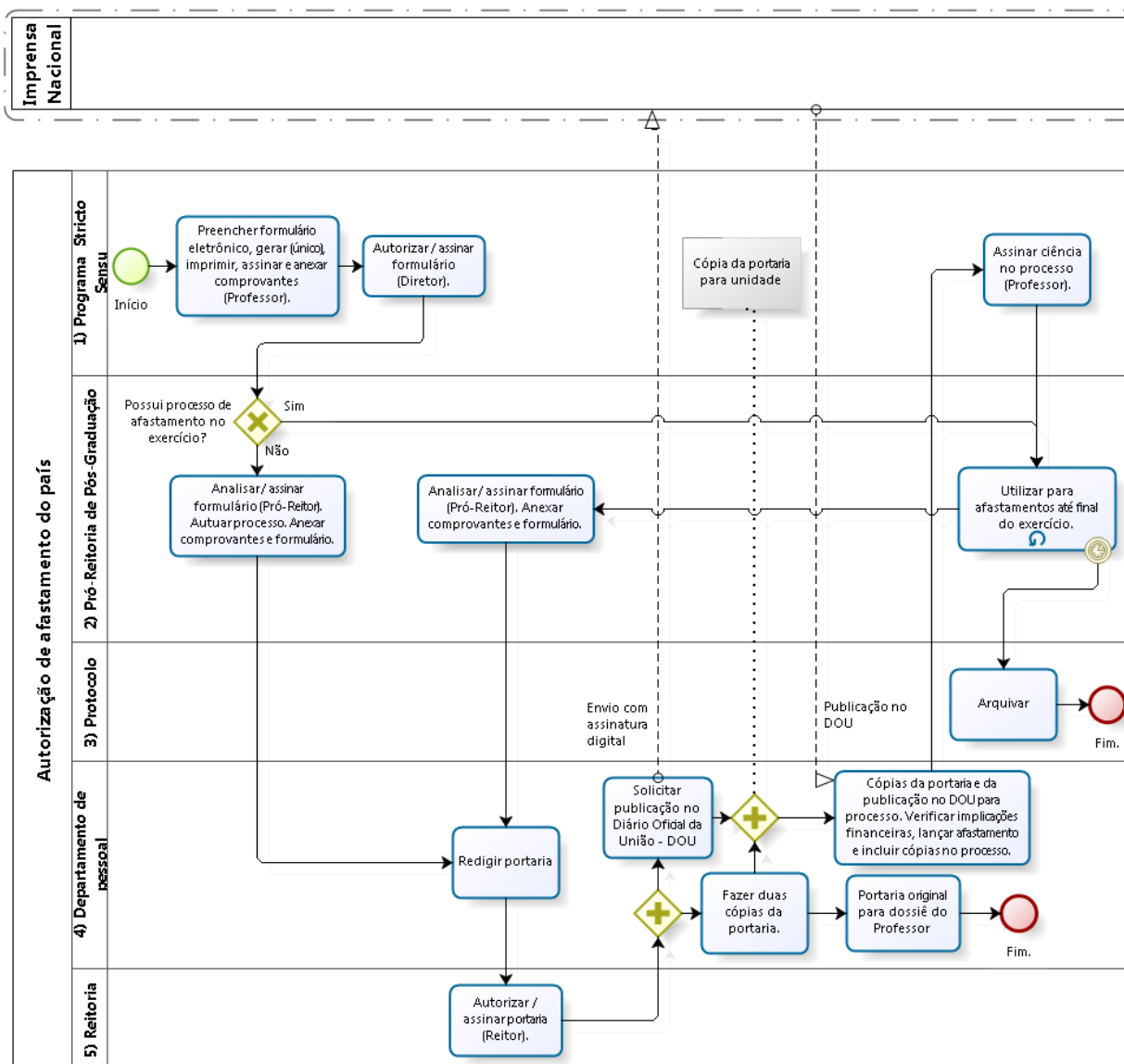
Figura 14 – Pastas com número de protocolo (NUP) nos processos de hospedagem anterior, atual e na proposta de redesenho



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 15 representa o redesenho do processo de autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior. As alterações propostas são: criação de formulário eletrônico para preenchimento do pedido pelo beneficiário (análoga à proposta de redesenho da Figura 8); gerar, em lugar de três formulários (do MEC, da PRPG e de justificativa para trânsitos superiores a 24 horas na ida e retorno do evento), um único formulário que contenha todas essas informações; retirar a autuação do setor de Protocolo, passando-a para a PRPG, diminuindo duas das tramitações (da PRPG ao Protocolo, e retorno); e substituir o lançamento em planilha de controle interno na PRPG por consulta no módulo de protocolo do SIPAC, dada a possibilidade de autuação com informações mais completas.

Figura 15 – Redesenho: autorização de afastamento para viagens de professores ao exterior



Fonte: elaborado pelo autor.

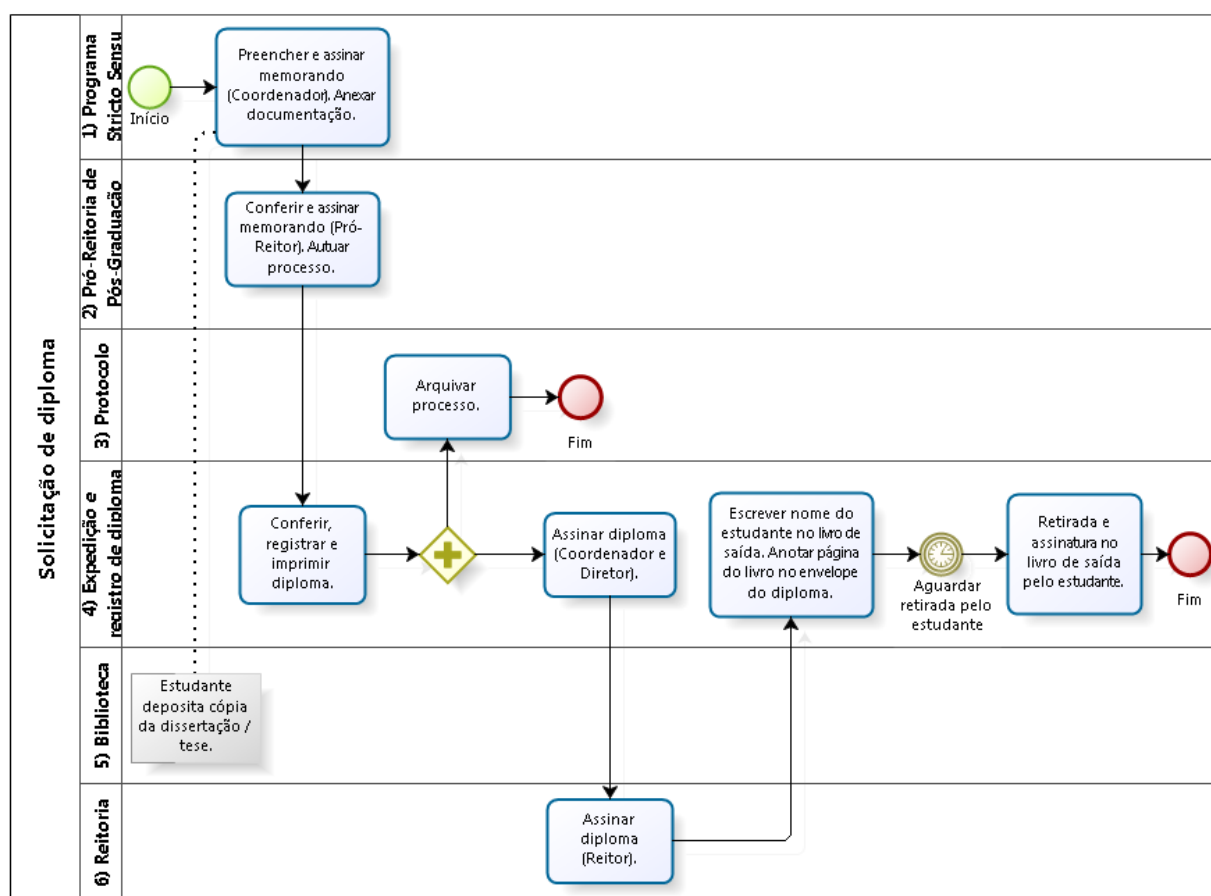
i) Documentos eliminados: formulário de pedido de afastamento da PRPG; e justificativa de trânsito.

ii) Transferências eliminadas: 2 (PRPG / Protocolo / PRPG).

iii) Alterações qualitativas e outras: adoção de formulário eletrônico para pedido do interessado; diminuição de retrabalho, com a importação do formulário eletrônico para o formulário único; diminuição de um *momento da verdade* (contato direto com o interessado); e substituição do subprocesso de lançamento em planilha de controle interno na PRPG por lançamento e consulta no SIPAC.

A Figura 16 representa o redesenho do processo de solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado. As alterações propostas são: o próprio estudante deposita sua dissertação ou tese na Biblioteca Central da UFG, comprovando com uma mesma declaração o depósito e a ausência de débitos (quitação); retirar a autuação do setor de Protocolo, passando-a para a PRPG, diminuindo duas das tramitações (da PRPG ao Protocolo, e retorno); eliminar o subprocesso de lançamento em planilha de controle interno na PRPG, para monitorar o trâmite entre a PRPG e o setor de Protocolo, dada a autuação na própria PRPG; incluir no memorando do Coordenador do programa espaço para a assinatura do Pró-Reitor, eliminando o despacho do Pró-reitor; eliminar o requerimento de diploma do estudante, também redundante; inscrever no livro de saída apenas quando o diploma estiver disponível para retirada pelo estudante (se necessário, consultar a localização do processo no módulo de protocolo do SIPAC).

Figura 16 – Redesenho: solicitação de diplomas de mestrado e de doutorado



Fonte: elaborado pelo autor.

i) Documentos eliminados: requerimento de diploma do estudante; e despacho do Pró-Reitor de Pós-Graduação.

ii) Transferências eliminadas: 2 (PRPG / Protocolo / PRPG).

iii) Alterações qualitativas e outras: eliminação das tarefas de digitar página do livro de saída, gerar e imprimir etiqueta e afixar no envelope do diploma (Expedição e registro de diploma).

Na Tabela 3 são apresentados os dados comparativos entre os desenhos atuais (AS-IS) e as propostas de redesenho (TO-BE), contemplando as características em que são esperadas alterações. Ressalta-se que as medidas defendidas estendem-se a todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFG que utilizam recursos do Proap. Em 2015, tratou-se de 58 programas da UFG que receberam aproximadamente R\$2,7 milhões em recursos do Proap. Em 2014, foram destinados cerca de R\$3,3 milhões a 50 programas, custeando no PPG-FIS 26 participações de docentes em eventos ou trabalhos de campo, 38 participações de discentes e 22 vindas de examinadores externos. Importa ressaltar que o valor destinado em 2016 sofreu corte de cerca de 80% em relação a 2014.

Nos processos que não envolvem pagamentos, as medidas sugeridas aplicam-se também aos demais programas da UFG.

Tabela 3 – Recursos e fluxos dos desenhos atuais e das propostas de redesenho

Processos	Documentos e cópias / atual	Documentos e cópias / redesenho	Transferências / atual	Transferências / redesenho
Figuras 5 e 11	4	4	6	5
Figuras 6 e 12	11	11	5	5
Figuras 8 e 13	17	14	10	6
Figuras 9 e 15	15	13	9	7
Figuras 10 e 16	14	12	8	6

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a Tabela 3, apresenta-se a possibilidade de uma diminuição total de 7 documentos e cópias em papel e de 9 transferências entre departamentos, considerando cada ciclo dos processos interdepartamentais analisados. Apresenta-se, ainda, a possibilidade de alterações qualitativas tais como a substituição de formulários em papel por eletrônicos, diminuição dos *momentos da verdade*, melhora dos canais de atendimento, identificação de retrabalhos, eliminação de tarefas desnecessárias e novas utilizações para sistemas já disponíveis.

4.4 APLICAÇÕES DO MEGP E DA CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO NA SECRETARIA ADMINISTRATIVA DO PPG-FIS/UFG

Esta seção reúne subsídios para a proposta de confecção de uma Carta de Serviços ao Cidadão da Secretaria da Coordenação de Pós-Graduação do PPGFIS/UFG, tais como: dimensões do MEGP; metodologia de implementação da Carta de Serviços ao Cidadão; e principais serviços administrativos prestados aos usuários. Por último, retoma-se a discussão acerca da gestão por resultados.

4.4.1 Dimensões do MEGP no PPG-FIS/UFG

As 8 dimensões do MEGP estão contidas nos blocos do ciclo PDCA, sendo: Bloco 1 – Planejamento (governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania); Bloco 2 – Execução (pessoas; processos); Bloco 3 – Resultados; e Bloco 4 – Informação e conhecimento. Na continuação, seguem elencadas suas aplicações no PPG-FIS/UFG.

Dimensão 1 – Governança: entende-se como a gestão do programa e de seus recursos para o cumprimento das finalidades e competências institucionais (BRASIL, 2014b). De acordo com o Art. 1º do Regulamento do PPG-FIS (aprovado pela Resolução nº 1.144, de 15 de fevereiro de 2013), o programa tem por objetivos a capacitação de docentes, a formação de pesquisadores e profissionais especializados e a produção de conhecimentos básicos e aplicados em Física e áreas afins (BRASIL, 2013).

O PPG-FIS apresenta a seguinte estrutura de governança: uma Coordenadoria de Pós-Graduação, como órgão normativo e deliberativo em assuntos acadêmicos e administrativos, constituída por docentes credenciados e representantes discentes; uma Coordenação, constituída pelo Coordenador e Subcoordenador, como órgão executivo da Coordenadoria de Pós-Graduação; uma Comissão Administrativa e uma Comissão de Bolsas, constituídas pelo Coordenador, como seu presidente, o Subcoordenador, dois docentes eleitos pela Coordenadoria e um representante discente; e uma Secretaria, como órgão de apoio ao programa, subordinada à Coordenação (BRASIL, 2013).

As atribuições da Coordenadoria, da Coordenação, das Comissões e da Secretaria constam no regulamento do programa, o qual se subordina ao Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFG, aprovado pela Resolução nº 1.403, de 10 de junho de 2016 (BRASIL, 2016c). Enquanto algumas deliberações devem ser remetidas à Coordenadoria, outras podem ser delegadas às Comissões, e outras, ainda, serem objeto de

decisão da Coordenação, *ad referendum* da Coordenadoria (sujeitas a homologação da Coordenadoria). A operacionalização das políticas e definição dos respectivos trâmites administrativos frequentemente é de iniciativa da Coordenação, em conjunto com a Secretaria administrativa.

Algumas decisões e trâmites burocráticos têm sido regulamentados em reuniões da Coordenadoria, constando apenas nas respectivas atas. Exemplificando, o Regulamento Geral prevê que o aproveitamento no doutorado de disciplinas cursadas no mestrado seja alvo de deliberação da Coordenadoria; mas foi convertido em automático, quando cursadas no mestrado do próprio programa, há no máximo 5 anos e tiverem conceitos A ou B. Com a padronização da decisão, esse procedimento administrativo tornou-se interno, prescindindo de solicitação do beneficiário. O aproveitamento de disciplinas cursadas em outros programas segue condicionado ao pedido do estudante, concordância do orientador e aprovação pela Coordenadoria, após parecer de um docente da área.

Dimensão 2 – Estratégia e Planos: refere-se a processos formais de formulação e implementação da estratégia (BRASIL, 2014b), nos âmbitos da Coordenadoria, da Coordenação, da Secretaria administrativa e outros. Há que se distinguir, aqui: i) os planos pedagógicos, pertinentes às atividades-fim (como definição de áreas de concentração, linhas de pesquisa, pré-requisitos dos processos seletivos, disciplinas obrigatórias etc.); e ii) a aplicação de recursos financeiros e apoio administrativo. Em ambas as esferas, há estratégias que são formuladas nos colegiados (cujos processos formais são as reuniões da Coordenadoria ou da Comissão Administrativa), e outras na Coordenação e/ou em sua Secretaria. Para além das reuniões da Coordenadoria, não há atualmente outros processos formais de planejamento estratégico.

Dimensão 3 – Público-alvo: identificam-se os seguintes grupos de usuários diretos: docentes credenciados; docentes potenciais; pesquisadores visitantes; discentes; candidatos potenciais; e egressos. No apoio administrativo e aplicação de recursos, destacam-se as necessidades de atender e orientar o público quanto ao acesso às informações e à tramitação de processos, especialmente aqueles transferidos a outros departamentos da UFG (pagamentos de passagens, auxílios, diárias, inscrições em eventos, hospedagem, autorização para afastamento ao exterior e solicitação de diploma). A Carta de Serviços ao Cidadão deve conter os canais de atendimento (de solicitação dos serviços) e de relacionamento (para manifestações, sugestões, elogios e reclamações) (BRASIL, 2014a).

Dimensão 4 – Interesse Público e Cidadania: a finalidade social das organizações públicas encontra-se no princípio de sua criação, associando-se ao cumprimento do propósito

organizacional com o máximo de eficiência. Entre os interesses sociais, sobressaem os resultados educacionais, representados pela produção científica e tecnológica, os egressos e a inserção social (vide seção 2.2.2, Figura 1 – Modelo de Gestão de Programas de Pós-Graduação). Os resultados educacionais são suportados pela estrutura do programa, incluindo as atividades de apoio. Considera-se de interesse público a diminuição dos impactos ambientais dos processos administrativos, como a redução do uso de papel e de outros insumos. A redução pode ser obtida com a eliminação de documentos redundantes e a adoção de sistemas eletrônicos de trabalho.

Dimensão 5. Informação e Conhecimento: após conhecidos e divulgados os resultados, encontram-se nessa dimensão as ações corretivas para o alcance das metas. Aqui, recomenda-se a crescente publicidade às informações acerca do PPG-FIS, tais como: linhas de pesquisa, processos seletivos, docentes, estudantes, publicações, trabalhos de conclusão, instalações físicas, disponibilidade de recursos, acompanhamento de egressos e outras de interesse dos *stakeholders*. O principal veículo de divulgação dessas informações, atualmente, é o relatório Coleta da Capes, disponível na internet por meio da plataforma Sucupira. Ressalta-se a necessidade de informações gerenciais e de ferramentas mais intuitivas para a comunicação das informações.

Dimensão 6. Pessoas: o programa contou em julho de 2016 com 27 docentes permanentes, 2 docentes colaboradores, 38 estudantes de doutorado, 20 estudantes de mestrado e 1 secretário. Para os servidores administrativos, inexistem incentivos financeiros baseados em desempenho ou resultados, exceto pelas progressões por titulação e capacitação do plano de carreira. Algumas funções gratificadas do Instituto de Física têm sido alocadas para docentes que desempenham funções administrativas na graduação. Ressalta-se que há diversas oportunidades para a formação continuada dos servidores técnicos.

Dimensão 7. Processos: a principal iniciativa de tratamento de não conformidades, implantação de ações corretivas, incorporação de inovações e melhoria dos processos do PPG-FIS é representada atualmente por esta pesquisa, incluída a concomitante capacitação do servidor que atua como secretário. Porém, a iminente implantação do processo eletrônico e do SEI na UFG sugere a necessidade de novos estudos na área.

Dimensão 8. Resultados: permite a avaliação das atividades institucionais nas dimensões da eficiência, eficácia e efetividade, visando correções nos processos de trabalho e o acompanhamento pelos cidadãos. Alguns resultados finalísticos (educacionais) são alimentados no relatório Coleta da Capes, por meio da plataforma Sucupira. Seriam necessários o estudo e seleção de indicadores relevantes, que permitissem a comparação com

metas e *benchmarks*. A respeito dos processos de apoio, é necessária a adoção de indicadores e instrumentos para pesquisas de satisfação, bem como de sistemas de aferição de resultados dos processos interdepartamentais.

4.4.2 Carta de Serviços ao Cidadão na Secretaria da Coordenação do PPG-FIS/UFG

A Carta de Serviços ao Cidadão é uma carta-compromisso com padrões de qualidade, eficiência e eficácia, que permitam acompanhar e aferir o desempenho institucional. Sua metodologia de implantação inclui as seguintes fases: constituição de equipe; alinhamento institucional (reflexão estratégica); análise crítica do desempenho (aferição do desempenho dos principais processos finalísticos e de apoio); levantamento de necessidades e expectativas dos públicos-alvo; melhorias dos processos e fixação dos novos padrões de desempenho; confecção e divulgação da Carta, verificando o alinhamento com o Guia de Elaboração; monitoramento e avaliação do desempenho, segundo os padrões da Carta; revisões periódicas, atualizações do conteúdo e renovação dos compromissos, pela reaplicação do processo de elaboração (BRASIL, 2014a).

Nesse ponto, volta a ser necessária a distinção entre processos finalísticos e de apoio no PPG-FIS. A aferição do desempenho em processos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão pode conter elementos intangíveis, cujos indicadores e metas são difíceis de estabelecer a priori. O que se pode recomendar é que, além dos treinamentos pedagógicos obrigatórios já presentes no plano de carreira dos docentes, sejam estabelecidos procedimentos formais e efetivos para o planejamento estratégico – sem o qual não se pode instrumentalizar, de maneira sistemática, a análise crítica do desempenho, a fixação de metas e o monitoramento dos resultados, para implementação da Carta.

Os resultados dos principais processos de apoio, em sua maioria tangíveis, poderiam ou não ser indutores de resultados finalísticos, dependendo de avaliação comparativa. Ao largo da eficiência, eficácia ou efetividade, como é comum no setor público brasileiro, a gestão burocrática e dos recursos é em grande parte determinada por leis e regulamentos, mesmo que originários da Coordenadoria. O Quadro 3 informa o tipo de processo e/ou serviço segundo as instâncias decisórias, incluindo usuários, procedimentos e documentos exigidos. Tais informações constituem-se na maior parte do conteúdo da Carta de Serviços ao Cidadão, que além delas, deve trazer como acessar cada serviço, prazos de conclusão, responsáveis e contatos.

Os processos interdepartamentais do Quadro 3 correspondem aos desenhos atuais da seção 4.2.1 deste trabalho. A proposta de Carta de Serviços ao Cidadão para a Secretaria da Coordenação do PPG-FIS/UFG, em apêndice, já traz algumas melhorias que foram possíveis de implementar, por terem dependido de iniciativa do PPG-FIS, e uma melhoria proveniente da mudança do regulamento geral dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFG, pela aprovação da Resolução nº 1403 em 10 de junho de 2016 (BRASIL, 2016c). A melhoria decorrente da mudança do regulamento geral diz respeito ao processo de pedido de diploma, com implicações também na solicitação de defesa. Esta pesquisa contempla esse e todos os demais requisitos do novo regulamento geral. Todos os processos parcialmente alterados constam no Apêndice 1 deste trabalho.

Quadro 3 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG (continua)

Serviço	Usuário	Procedimentos / documentos	Requisitos
Inscrição no processo seletivo.	Graduados ou mestres em Física ou áreas afins.	Sujeitos a edital.	Participação prévia no Exame Unificado de Pós-Graduações em Física – EUF.
Definição ou mudança de orientador e/ou coorientador.	Orientador + discente.	Formulário.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).
Matrícula.	Orientador + Discente.	Formulário.	Autorização do orientador.
Matrícula de aluno especial.	Graduados ou mestres em Física ou áreas afins.	Formulário; cópia do RG e CPF; cópias do histórico e do comprovante de conclusão da graduação e/ou mestrado.	Aprovação da Comissão Administrativa.
Trancamento de matrícula.	Orientador + discente.	Memorando incluindo justificativa.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).
Cancelamento de matrícula em disciplina.	Orientador + discente.	Memorando incluindo justificativa.	Menos de 30% da disciplina cursada; deferimento do orientador.
Aproveitamento de disciplinas com conceitos A ou B cursadas no próprio programa há no máximo 60 meses.	Discente.	Automático, procedimento interno da secretaria do programa.	Imediato.

Quadro 3 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG (continuação)

Serviço	Usuário	Procedimentos / documentos	Requisitos
Aproveitamento de disciplinas com conceitos A ou B cursadas em outros programas há no máximo 60 meses.	Orientador + Discente.	Memorando; histórico; ementas.	Deferimento do orientador; aprovação da Coordenadoria.
Bolsas Capes Demanda Social.	Discente.	Formulário; conta corrente e não conjunta no Banco do Brasil; cópia na mesma folha de comprovante de endereço, RG, CPF e documento com dados bancários (cartão, extrato etc.); termo de compromisso com firma reconhecida (preencher com mesmo endereço do comprovante).	Disponibilidade de bolsa e ordem de classificação no processo seletivo.
Bolsas CNPq.	Discente.	Processo online feito internamente. Após cadastro pelo Coordenador, discente recebe e-mail e concorda com termos.	Disponibilidade de bolsa e ordem de classificação no processo seletivo.
Bolsas FAPEG.	Discente.	Sujeitos a edital.	Sujeitos a edital.
Declaração de matrícula, renda, frequência, histórico e outras.	Discente.	Formulário, e-mail ou solicitação pessoal.	Não se aplica.
Bancas de qualificação.	Orientador.	Informar 3 membros para a banca, data, horário, local e título do projeto.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).
* Bancas de defesa.	Orientador.	Memorando informando: 3 membros para bancas de mestrado (1 externo) e 1 suplente; ou 5 membros para bancas de doutorado (2 externos) e 2 suplentes (1 interno e 1 externo); data; horário; local; e título da dissertação ou tese. Orientador participa da banca. Participação de coorientador não conta para o número mínimo de membros.	Indicação da Coordenação (<i>ad referendum</i> da Coordenadoria) e aprovação da Direção (<i>ad referendum</i> do Conselho Diretor do Instituto de Física).
Prorrogação do prazo de defesa.	Orientador.	Memorando.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).
* Diploma.	Discente.	Requerimento do estudante egresso; 1 cópia da dissertação ou tese, incluindo ficha catalográfica e termo de autorização; memorando do orientador atestando versão final; quitação com a Biblioteca Central; cópia do diploma de graduação (e mestrado, para diploma de doutorado); cópia do RG e CPF; cópia da certidão de casamento, em caso de alteração do nome; arquivo digital da dissertação ou tese.	Integralização das atividades do curso e conclusão da versão final da dissertação ou tese.

Quadro 3 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG (continuação)

Serviço	Usuário	Procedimentos / documentos	Requisitos
Credenciamento de docente.	Docente.	Formulário eletrônico.	Produção de artigos conforme critérios mínimos do programa; aprovação da Coordenadoria.
* Passagens, auxílio e inscrição para eventos, cursos ou trabalhos de campo no país.	Discente.	Formulário; recibo da inscrição (se houver); aceite de apresentação de trabalho, folder do curso ou convite para trabalho de campo (conforme o caso).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de eventos, cursos ou trabalhos de campo no país.	Discente.	Canhotos das passagens aéreas; certificado de apresentação, do curso, ou relatório de viagem (para trabalhos de campo).	Não se aplica.
* Passagens, auxílio e inscrição para eventos, cursos ou trabalhos de campo no exterior.	Discente.	Formulário; aceite de apresentação de trabalho, folder do curso ou convite para trabalho de campo (conforme o caso); recibo da inscrição (se houver), notas fiscais e/ou recibos dos gastos com hospedagem, alimentação e transporte urbano no exterior (inscrição e auxílio pagos por reembolso posterior).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de eventos, cursos ou trabalhos de campo no exterior.	Discente.	Canhotos das passagens aéreas; certificado de apresentação ou do curso (se houver); relatório de viagem (em todos os casos).	Não se aplica.
* Passagens, diárias e inscrição para eventos ou trabalhos de campo no país.	Docente.	Formulário; recibo da inscrição (se houver); aceite de apresentação de trabalho ou declaração de trabalho de campo (conforme o caso).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de eventos ou trabalhos de campo no país.	Docente.	Canhotos das passagens aéreas; certificado de apresentação ou relatório de viagem (para trabalhos de campo).	Não se aplica.
* Publicação no DOU de autorização de afastamento para eventos e trabalhos de campo no exterior.	Docente.	Formulário do MEC; formulário da Pró-Reitoria de Pós-Graduação; justificativa de trânsito, quando período de viagem na ida ou retorno exceder a 1 dia; convite para trabalho de campo ou comprovante de participação em evento (conforme o caso); primeira página do trabalho a ser apresentado (se houver).	Aprovação da Diretoria (<i>ad referendum</i> do Conselho Diretor); aprovação do Pró-Reitor de Pós-Graduação; aprovação do Reitor.

Quadro 3 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG (conclusão)

Serviço	Usuário	Procedimentos / documentos	Requisitos
* Passagens, diárias e inscrição para eventos ou trabalhos de campo no exterior.	Docente.	Formulário; recibo da inscrição (se houver); aceite de apresentação de trabalho ou convite para trabalho de campo (conforme o caso); publicação no DOU da autorização de afastamento para o exterior.	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de eventos ou trabalhos de campo no exterior.	Docente.	Canhotos das passagens aéreas; certificado de apresentação (se houver); relatório de viagem (em todos os casos).	Não se aplica.
* Passagens, diárias e hospedagem para pesquisadores visitantes.	Docente anfitrião e pesquisador visitante.	Portaria de nomeação de banca ou declaração da Coordenação acerca da atividade (ambas providenciadas pela Secretaria administrativa).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de pesquisadores visitantes.	Pesquisador visitante.	Canhotos das passagens aéreas; ata da defesa (providenciada pela Secretaria administrativa) ou relatório de viagem, conforme o caso.	Não se aplica.
* Diárias (docente e pesquisador visitante) ou auxílio (estudante) para viagem em veículo particular.	Docente; discente; pesquisador visitante.	Formulário; termo de responsabilidade (docente e pesquisador visitante); aceite de apresentação de trabalho, convite para trabalho de campo, declaração de visita científica ou portaria de nomeação de banca (conforme o caso).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de diárias ou auxílio para viagem em veículo particular.	Docente; discente; pesquisador visitante.	Cupons fiscais do local de destino, do primeiro e último dia de viagem, contendo CPF ou nome completo do beneficiário; certificado de apresentação, ata de defesa (providenciada pela Secretaria administrativa) ou relatório de viagem (conforme o caso).	Não se aplica.

* Processos parcialmente alterados durante a pesquisa. Alterações constam no apêndice deste trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4.3 Gestão por resultados (finalísticos e de apoio) no PPG-FIS/UFG

Exemplos de indicadores para a gestão por resultados utilizando o modelo dos 6Es, concernentes às atividades finalísticas ou de apoio do PPG-FIS, encontram-se no Quadro 1,

seção 2.3.3 deste trabalho. Ressalta-se que não foram feitos estudos de seleção dos indicadores, consistindo em exemplos hipotéticos para uma visão geral da gestão por resultados. Entre eles, há alguns dos critérios utilizados pela Capes para a atribuição de conceitos aos programas. Embora índices importantes como a produção média de artigos por docente possam não estar isentos de vieses, conforme desenvolvido anteriormente, a Capes tem baseado neles sua avaliação, gerando consequências para os programas.

Este trabalho também não apresenta quais resultados seriam importantes para o PPG-FIS, mas alguns procedimentos técnicos para a seleção de indicadores, e outros expedientes sugeridos pelo Gespública – entre os quais a análise e melhoria dos processos, quando os atuais não garantirem as novas metas estabelecidas na Carta de Serviços ao Cidadão. Os possíveis resultados a ser perseguidos pelo PPG-FIS não são, portanto, uma defesa dos *benchmarks* tradicionais (da Capes); mas de que os docentes definam estratégias, estabeleçam metas e acompanhem a evolução do programa, utilizando ferramentas como o planejamento estratégico, gestão por processos, gestão por resultados, gestão por projetos e outras.

Mesmo não tendo sido realizados estudos de seleção dos indicadores, alguns são acompanhados e utilizados na formulação de estratégias, ainda que não sistematicamente. Note-se que das discussões na Coordenadoria e em outros foros originaram-se os questionamentos à avaliação da Capes. Outra instância importante de discussão são os seminários anuais de acompanhamento dos programas de pós-graduação da área de Astronomia / Física na Capes, dos quais participa o Coordenador do programa. Durante esses seminários, são fornecidas estatísticas de acompanhamento do programa solicitadas pelo comitê de área. Os temas e indicadores são expostos e discutidos na Coordenadoria antes e/ou após os seminários.

Embora o monitoramento de resultados não esteja formalizado para além do relatório Coleta e das reuniões da Coordenadoria, existe certo consenso quanto à necessidade de dar acesso a alguns dados brutos pela página na internet, como número de docentes, discentes, dissertações, teses e artigos publicados. Também tem sido cobrada pelos docentes uma maior divulgação do programa, de seus participantes, estrutura, recursos, produtos e processos seletivos. Encontra-se em discussão uma iniciativa de melhoria da página na internet e de seu conteúdo, com integração a redes sociais e outras mídias, mediante contratação de assessoria de comunicação.

Acerca de resultados dos processos de apoio, entre 2010 e 2016 ocorreram mudanças substanciais no PPG-FIS e em toda a universidade, cujos impactos em eficiência, eficácia e efetividade deveriam ser avaliados, tais como: adoção do sistema informatizado denominado

Solicite para a tramitação inicial de processos de licitação; adoção do SCDP para a concessão de diárias e passagens, abolindo a necessidade de pedido e prestação de contas em papel; nova funcionalidade de cotação, reserva e emissão de passagens aéreas diretos no SCDP, eliminando agências de viagens locais; adoção progressiva dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) na gestão acadêmica, de recursos humanos, patrimônio, administração, contratos, protocolo e outros; adesão ao Processo Eletrônico Nacional (PEN) e projeto para adoção do SEI etc.

Acredita-se que na universidade, como um todo, inovações como as mencionadas aconteçam com relativa frequência, mas estejam dispersas em alguma medida, carecendo de monitoramento e mensuração dos resultados. De acordo com seu organograma, atualmente os órgãos consultivos da UFG são a Assembleia Universitária, o Conselho de Integração Universidade-Sociedade e a Procuradoria Jurídica; e órgãos de aconselhamento, a Comissão de Avaliação Institucional (Cavi) e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (BRASIL, 2011b). As políticas de gestão são avaliadas pela Cavi com uma pesquisa de opinião denominada Autoavaliação Institucional, aplicada a docentes, técnico-administrativos e estudantes (BRASIL, 2016a). Assim como não há incentivos salariais baseados em produtividade para os técnicos, inexistente a avaliação das atividades administrativas baseada em mensuração de resultados.

Tem-se por último que a estrutura, recursos e desempenho nas atividades-meio do PPG-FIS podem ser indutores de resultados finalísticos, tais como: a disponibilidade de bolsas poderia impactar na manutenção de estudantes; o aumento de estudantes poderia impactar na produção científica; o custeio das atividades científicas poderia impactar na divulgação das pesquisas do programa; a ampliação da capacidade instalada poderia impactar na atração de colaboradores; a melhora da comunicação poderia impactar em maior procura pelos processos seletivos; a criação de linhas de pesquisa com foco multidisciplinar poderia impactar em maior crescimento etc.

Esses são aspectos do desempenho nas atividades-meio que poderiam impactar nas atividades-fim, a corroborar em séries históricas e análises comparativas. Resta saber se a recíproca é verdadeira, em outras palavras, se a finalidade orienta a burocracia, ou se esta é somente barreira de entrada e instrumento de poder. A separação entre as atividades finalísticas e de apoio, a mensuração de seus impactos mútuos precisam ficar mais claros na universidade e em muitos outros órgãos públicos, o que não se conseguirá sem a capacitação e profissionalização da administração. Ainda que a universidade conte com profissionais de ponta nas mais diversas áreas, sugere-se que uma melhor adequação das funções

administrativas seja o primeiro resultado a ser perseguido, com a participação de núcleos de pesquisa em administração pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a Gestão por Processos e o Gespública aplicados à gestão administrativa de um programa de pós-graduação *stricto sensu* da UFG. Para verificar como a Gestão por Processos poderia contribuir para a gestão administrativa, fez-se inicialmente a modelagem, análise e redesenho dos processos interdepartamentais do PPG-FIS, significando aqueles que são tramitados a outros departamentos da UFG. Discutiram-se também as influências das atividades e sistemas transversais para toda a cadeia dos processos, tais como o sistema eletrônico de protocolo. A análise e redesenho dos processos é um dos passos para o alcance das metas a serem estabelecidas no Gespública. Realizou-se então uma discussão acerca das ferramentas do Gespública, incluindo as dimensões do ciclo PDCA adaptadas para o setor público, a metodologia de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão e a gestão por resultados.

Com a proposta de redesenho dos processos, conclui-se pela possibilidade de alterações qualitativas nos desenhos atuais, tais como a substituição de formulários em papel por formulários eletrônicos, diminuição dos *momentos da verdade* (contato pessoal com o cliente), melhora dos canais de atendimento, identificação de retrabalhos, eliminação de tarefas desnecessárias e novas utilizações para sistemas já disponíveis. Considerando cada ciclo dos processos interdepartamentais analisados, conclui-se pela possibilidade de uma diminuição total de 7 documentos e cópias em papel e de 9 transferências entre departamentos, extensível aos demais programas *stricto sensu* da UFG que utilizam recursos do Proap. As propostas de alterações em processos que não envolvem pagamentos estendem-se a todos os programas *stricto sensu* da UFG.

Nas discussões acerca do Gespública, descreveram-se as estruturas de governança do PPG-FIS, os meios formais e informais pelos quais ocorre o planejamento estratégico, os públicos, o propósito organizacional, os impactos das atividades administrativas, a divulgação das informações do programa, o quadro de estudantes, docentes e servidores, as necessidades de melhoria dos processos e de seleção de indicadores para a gestão dos resultados finalísticos e administrativos. Descreveu-se também a metodologia para implantação da Carta de Serviços ao Cidadão, e reuniram-se os subsídios para a maior parte de seu conteúdo, em um quadro de serviços prestados pela secretaria do PPG-FIS.

Este trabalho traz como contribuição tecnológica a combinação dos métodos utilizados para a otimização dos processos e a confecção da Carta de Serviços ao Cidadão. Como contribuição social, apontam-se os benefícios da Carta ao Cidadão para a sociedade.

Conclui-se que a Gestão por Processos e o Gespública podem conjuntamente contribuir para a gestão administrativa na economia de recursos, diminuição do retrabalho, planejamento estratégico e gestão por resultados, com melhoria qualitativa dos serviços, da comunicação, do relacionamento com a sociedade e da transparência. Conclui-se também que o aprendizado e a transformação dos processos de trabalho, bem como o planejamento estratégico, necessitam de sistematização e de foros permanentes, para ensinarem organizações que aprendem. Confirma-se assim a teoria de que o aprendizado é mais importante que qualquer resultado único ou mudança pontual.

A pesquisa expôs um caso de modelagem, análise e redesenho de processos. Porém, melhorias pontuais como as sugeridas estão longe de ser suficientes. Da mesma maneira que uma iniciativa de melhoria pode ser tomada, um processo pode ser *piorado* a qualquer momento, bastando um novo gestor, uma nova regulamentação e até um novo funcionário. Mesmo com legislação, gestão e servidores ótimos, sempre é possível e desejável aperfeiçoar e transformar processos. Os processos devem ser registrados e não permanecer apenas na memória dos servidores. Assegurar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços depende desse controle, sendo a Gestão por Processos a sugestão desta pesquisa para o controle efetivo. Para ser permanente, é necessária a designação de pessoal para um Escritório de Processos, formação de equipes nos departamentos, tecnologia para acompanhamento em tempo real e gestão das mudanças.

O ciclo da Gestão por Processos vai da implementação de melhorias incrementais à mudança de paradigma. Quando melhorias incrementais não são mais possíveis, devem-se considerar mudanças no modelo de negócio. Há uma mudança paradigmática em curso na UFG: a substituição de documentos originais assinados em papel por documentos nascidos em meio digital, assinados eletronicamente. O sistema a ser implementado ainda não disponibiliza desenhos ou fluxogramas para monitoramento dos processos. Sugere-se que novos trabalhos de modelagem, análise e desenho sejam feitos após a implementação do Sistema Eletrônico de Informações, utilizando também as contribuições desta pesquisa. Sugere-se também o aprimoramento do Sistema Eletrônico de Informações para incluir os desenhos, e conseqüentemente, o monitoramento em tempo real dos processos. Por último, sugere-se a confecção de Cartas de Serviços ao Cidadão pelos demais órgãos da UFG.

Durante a pesquisa, ouviu-se o questionamento se há esperança para a administração pública no Brasil. Debruçar-se sobre alguns de seus aspectos significou também fazer o *dever de casa*, desde a compreensão do ambiente de trabalho até a autocrítica. Como em uma espécie de metaestudo, o pesquisador viu modificarem-se seus pensamentos, atitudes,

métodos de trabalho e níveis de capacitação, enquanto pesquisava. Haverá esperança enquanto houver oportunidades de aprimorar o ambiente e a si próprio, objetivo este que a universidade representa com o ensino, a pesquisa e a extensão. E por que não dizer, com mudanças de paradigma, servidores dispostos a sair da zona de conforto, motivados e dotados de meios para realizar seus serviços com zelo pela coisa pública.

REFERÊNCIAS

ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. ABPMP BPM CBOK V3.0. 1 ed. ABPMP Brasil, 2013.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Mis Quarterly**. Minnesota, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001.

BIRKINSHAW, Julian; MOL, Michael. How management innovation happens. **MIT Sloan Manegement Review**. V. 47, n. 4, p. 81-88, 2006.

BRASIL. Universidade Federal de Goiás. Comissão de Avaliação Institucional / Comissão Própria de Avaliação. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. Projeto de avaliação institucional: renovação e integração. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, mar. 2016a. Disponível em: <https://cavi.prodirh.ufg.br/up/65/o/Novo_Projeto_AI_.pdf?1467426741>. Acesso em: 07 jul. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Portal da Legislação**, Brasília, jan. 2016b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 12 mar. 2016.

BRASIL. Universidade Federal de Goiás. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Resolução nº 1.403 de 10 de junho de 2016. Aprova o novo Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal de Goiás, revogando a Resolução CEPEC nº 1.075. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, jun. 2016c. Disponível em: <https://prpg.ufg.br/up/85/o/Resolucao_CEPEC_1403_2016.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Portal da Legislação**, Brasília, out. 2015a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm>. Acesso em: 10 out. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. **Portal da Legislação**, Brasília, fev. 2015b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc85.htm>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília; MP, Segep, 2014a. Versão 3/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, Segep, 2014b. Versão 1/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília; MP, Segep, 2014c. Versão 1/2014.

BRASIL. Universidade Federal de Goiás. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Instituto de Física. Programa de Pós-Graduação em Física. Resolução nº 1.144 de 15 de fevereiro de 2013. Aprova o novo Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Física, níveis Mestrado e Doutorado, do Instituto de Física. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, fev. 2013. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/63397-resolucoes>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministério da Fazenda. Serviço Federal de Processamento de Dados. Comitê executivo de Governo Eletrônico. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília, 2011a.

BRASIL. Universidade Federal de Goiás. Conselho Universitário. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. Resolução nº 19 de 6 de maio de 2011. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Goiás, 2011-2015. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, mai. 2011b. Disponível em: <http://prodirh.ufg.br/up/64/o/PDI_Atualizado_dez2013B.pdf?1393439472>. Acesso em: 30 out. 2015.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Indicadores Nacionais de Ciência e Tecnologia – 2008**. Brasília; MCT, 2010a.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020**. Brasília; Mec, Capes, 2010b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília; MPOG, Seges, 2009a.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Portal da Legislação**, Brasília, ago. 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D Simplificação**. Brasília; MPOG, Seges, 2006.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Desburocratização, e dá outras providências. **Portal da Legislação**, Brasília, fev. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 04 jun. 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **RSP – Revista do Serviço Público**. Brasília, v 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

CARBONE, Célia. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CONTADOR, José Celso; SORDI, José Osvaldo de; MARINHO, Bernadete de Lourdes; CARVALHO, Marcius Fabius Henriques de. Gestão do conhecimento aplicada à Gestão por Processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de *Business Process Management System* (BPMS). **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.

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

FLORES, Daniel. **Sistemas informatizados de acesso e gestão da preservação em documentos históricos permanentes**. Fórum Permanente: as instituições – memória e as tecnologias da informação e comunicação: desafios contemporâneos. Campinas – SP. 61 slides, color, Padrão Slides Google Drive/Docs 4x3. Material elaborado para a Palestra na Unicamp, 12 de abril de 2016. Disponível em: <<http://documentosdigitais.blogspot.com>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

FRANÇA, Indira Alves. A gestão da pós-graduação no Brasil através de seus planos nacionais: os desafios dos gestores de cursos. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 43-67, 2012.

GOLDANI, Marcelo Zubaran; SILVA, Clécio Homrich da; NASCIMENTO, Luís Felipe Machado do; BLANK, Danilo. A questão da produção do conhecimento: desafios na gestão dos programas de pós-graduação. **RBPG – Revista Brasileira de Pós-Graduação**. Brasília, v. 7, n. 12, p. 104-116, jul. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997

KLIKSBERG, Bernardo. Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEE, Ching Chyi; YANG, Jie. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**. Bradford, v. 19, n. 9, p. 783-793, 2000.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**. Bradford, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.

LEITÃO, Sergio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 31-43, nov. 1989 / jan. 1990.

MACCARI, Emerson Antonio; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; RICCIO, Edson Luiz; ALEJANDRO, Thomas Brashear. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, n. 2, p. 369 – 383, abr./maio/jun. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDICI, André Cezar; SILVA, Pedro Luiz Barros. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**. Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORONI, Marco Aurélio; HANSEN, Peter Bent. Gestão por Processos e a gestão de projetos: um modelo gerencial para alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2006.

NAZARENO, Cláudio. **Comentários ao PL 2177/11, que institui o Código Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, mar. 2015. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/21379>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

OLIVEIRA, Mirian; CALDEIRA, Mario; ROMÃO, Mario Jose Batista. Knowledge management implementation: an evolutionary process in organizations. **Knowledge and Process Management**. V. 19, n. 1, p. 17-26, fev. 2012.

PANIZZON, Mateus; FACHINELLI, Ana Cristina; DORION, Eric Charles Henri. A inteligência distribuída como plataforma para o planejamento em universidade multicampi: estudo de caso sobre inovação em gestão. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 169-690, jan. 2014.

PERKINS, James A. Organization and functions of the university. **The Journal of Higher Education**. Columbus, v. 43, n. 9, p. 679-691, dez. 1972.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

QUINN, James Brian. Managing the intelligent enterprise: knowledge & service-based strategies. **Planning Review**. V. 21, n. 5, p. 13-16, set./out. 1993.

REICH, Blaize Horner; GEMINO, Andrew; SAUER, Chris. Knowledge management and project-based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results. **International Journal of Project Management**. N. 30, p. 663-674, 2012.

REZENDE, Antônio Muniz de. Saber e poder na universidade: o problema da escolha e da competência dos dirigentes. In: MARTINS, Geraldo Moisés; NICOLATO, Maria Auxiliadora (orgs.). **Autonomia da universidade brasileira: vicissitudes e perspectivas**. Brasília: Série Estudos e Debates / Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 3, p. 196-7, 1980.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SÁ BARRETO, Francisco César de; DOMINGUES, Ivan. O PNPG 2011-2020: os desafios do país e o Sistema Nacional de Pós-Graduação. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 28, n. 3, p. 17-53, set. 2012.

SCHERER, Carolina; REMPEL, Claudete; MARTINS, Silvana Neumann; HAETINGER, Claus. Importância de um secretário executivo no preenchimento do aplicativo Coleta de Dados CAPES. **GeSeC – Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 54-67, jan./jun. 2012.

SCHLIKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, set. 2014.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2013.

VELHO, Léa; VELHO, Paulo; SAENZ, Tirso W. P&D nos setores público e privado no Brasil: complementares ou substitutos? **Parcerias Estratégicas**. N. 19, p. 87-127, dez. 2004.

XAVIER, Luiza A. O. P.; OLIVEIRA, Mírian; TEIXEIRA, Eduardo K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**. N. 10, p. 1-18, dez. 2012.

ZAIRI, Mohamed. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**. Bradford, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

APÊNDICE 1

PROPOSTA DE CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO PARA A SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FÍSICA DA UFG

E-mail: pessoachaves@ufg.br.

Sítio eletrônico: posgraduacao.if.ufg.br.

Telefone: (62)3521-1122 ramal 204.

Localização: Instituto de Física da UFG. Av. Esperança, s/n. Campus Samambaia. 74.690-900. Goiânia – GO – Brasil.

Reclamações / sugestões: (em elaboração).

Ouvidoria UFG: ouvidoria.ufg.br.

Caracterização: A Secretaria da Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Física da UFG é o órgão responsável pela realização dos serviços administrativos no âmbito do programa.

Finalidade: Ser um órgão de apoio administrativo, subordinado à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Física da UFG, por sua vez, órgão executivo da Coordenadoria de Pós-Graduação do Programa.

Missão, visão, princípios e valores: (em elaboração).

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
Inscrição no processo seletivo.	Graduados ou mestres em Física ou áreas afins.	Divulgação no sítio do programa.	Sujeitos a edital.	Participação prévia no Exame Unificado de Pós-Graduações em Física – EUF.	Imediato.
Definição ou mudança de orientador e/ou coorientador.	Orientador + discente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/55-formularios	Formulário.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).	Imediato (sujeito a posterior homologação da Coordenadoria).
Matrícula.	Orientador + Discente.	Divulgação no sítio do programa	Formulário.	Autorização do orientador.	Imediato.
Matrícula de aluno especial.	Graduados ou mestres em Física ou áreas afins.	Divulgação no sítio do programa	Formulário; cópia do RG e CPF; cópias do histórico e do comprovante de conclusão da graduação e/ou mestrado.	Aprovação da Comissão Administrativa.	7 dias após fim do período de matrículas.
Trancamento de matrícula.	Orientador + discente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/55-formularios	Memorando incluindo justificativa.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).	Imediato (sujeito a posterior homologação da Coordenadoria).
Cancelamento de matrícula em disciplina.	Orientador + discente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/55-formularios	Memorando incluindo justificativa.	Menos de 30% da disciplina cursada; deferimento do orientador.	Imediato.
Aproveitamento de disciplinas com conceitos A ou B cursadas no próprio programa há no máximo 60 meses.	Discente.	Não se aplica.	Automático, procedimento interno da secretaria do programa.	Não se aplica.	Imediato.

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
Aproveitamento de disciplinas com conceitos A ou B cursadas em outros programas há no máximo 60 meses.	Orientador + Discente.	Pessoalmente, na secretaria do programa.	Memorando; histórico; ementas.	Deferimento do orientador; aprovação da Coordenadoria.	Após homologação da Coordenadoria (mínimo de 2 reuniões anuais).
Bolsas Capes Demanda Social.	Discente.	Pessoalmente, na secretaria do programa.	Formulário; conta corrente e não conjunta no Banco do Brasil; cópia na mesma folha de comprovante de endereço, RG, CPF e documento com dados bancários (cartão, extrato etc.); termo de compromisso com firma reconhecida (preencher com mesmo endereço do comprovante).	Disponibilidade de bolsa e ordem de classificação no processo seletivo.	Imediato, com primeiro recebimento no mês seguinte ao da implementação da bolsa.
Bolsas CNPq.	Discente.	Pessoalmente, na secretaria do programa.	Processo online feito internamente. Após cadastro pelo Coordenador, discente recebe e-mail e concorda com termos.	Disponibilidade de bolsa e ordem de classificação no processo seletivo.	Imediato, com primeiro recebimento no mês seguinte ao da implementação da bolsa.
Bolsas FAPEG.	Discente.	www.fapeg.go.gov.br (aba “editais”).	Sujeitos a edital.	Sujeitos a edital.	Sujeito a edital.
Declaração de matrícula, renda, frequência, histórico e outras.	Discente.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br .	Formulário, e-mail ou solicitação pessoal.	Não se aplica.	Imediato.
Bancas de qualificação.	Orientador.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br .	Informar 3 membros para a banca, data, horário, local e título do projeto.	Aprovação da Coordenação.	Imediato.

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
* Bancas de defesa.	Orientador.	posgraduacao.if.ufg.br/p/16676-solicitacao-da-defesa-e-do-diploma	- Memorando informando: 3 membros para bancas de mestrado (1 externo) e 2 suplentes (1 interno e 1 externo); ou 5 membros para bancas de doutorado (2 externos) e 2 suplentes (1 interno e 1 externo); data; horário; local; e título da dissertação ou tese. Orientador participa da banca. Participação de coorientador não conta para o número mínimo de membros. - Entrega da versão digital da dissertação / tese, incluindo Termo de Ciência e Autorização (TECA), Ficha Catalográfica e Formulário de Metadados, nos moldes descritos no sítio do programa. - Cópia do diploma de graduação (e mestrado, para defesas de doutorado); cópia do RG e CPF; comprovante de quitação com a Biblioteca Central; cópia da certidão de casamento, em caso de alteração do nome.	Indicação da Coordenação (<i>ad referendum</i> da Coordenadoria) e aprovação da Direção (<i>ad referendum</i> do Conselho Diretor do Instituto de Física).	Imediato (sujeito a posterior homologação da Coordenadoria e do Conselho Diretor do Instituto de Física).
Prorrogação do prazo de defesa.	Orientador.	- Pessoalmente, na secretaria do programa.	Memorando.	Aprovação da Coordenação (<i>ad referendum</i>).	Imediato (sujeito a posterior homologação da Coordenadoria).

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
* Diploma.	Discente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/16676-solicitacao-da-defesa-e-do-diploma	Entrega da versão digital final da dissertação / tese, incluindo Termo de Ciência e Autorização (TECA), Ficha Catalográfica e Formulário de Metadados, nos moldes descritos no sítio do programa.	Integralização das atividades do curso.	Estudante tem 30 dias após a defesa para entrega da versão final. Após a entrega ou o fim do prazo máximo, o que ocorrer primeiro, o diploma é solicitado pela secretaria do programa e emitido entre 10 a 30 dias – retirada no CERD/Reitoria, fone: (62)3521-1120.
Credenciamento de docente.	Docente.	Sítio do programa, aba “credenciamento de docentes” (disponível em: goo.gl/forms/uTLbxoYnXWIt8xT42).	Formulário eletrônico.	Produção de artigos conforme critérios mínimos do programa; aprovação da Coordenadoria.	Imediato (sujeito a posterior homologação da Coordenadoria).
* Passagens, auxílio e inscrição para eventos, cursos ou trabalhos de campo no país ou no exterior.	Discente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/4808-proap-estudantes-de-pos-graduacao	Documento que comprove a participação (carta/convite/inscrição) ou solicitação do orientador para trabalho de campo (conforme o caso); comprovante do valor da inscrição, se houver.	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.	Imediato, após a aprovação.

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
Prestação de contas de eventos, cursos ou trabalhos de campo no país ou no exterior.	Discente.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br.	Cópias ou originais dos canhotos das passagens aéreas; cópia do certificado de apresentação de trabalho ou do curso; relatório de viagem para trabalhos de campo nacionais e quaisquer eventos no exterior (disponível em: tinyurl.com/hj6t6ff); para viagem em veículo particular, cupons fiscais do local de destino, do primeiro e último dia de viagem, contendo CPF ou nome completo do beneficiário, ou nota fiscal do hotel comprovando o período.	Não se aplica.	Imediato.
* Passagens, diárias e inscrição para eventos ou trabalhos de campo no país ou no exterior.	Docente.	posgraduacao.if.ufg.br/p/4809-proap-docentes-do-if-ufg	Documento que comprove a participação (carta/convite/inscrição); comprovante do valor da inscrição, se houver; publicação no DOU de autorização de afastamento ao exterior, quando for o caso (solicitação disponível em: goo.gl/forms/NEWZL8G0onNDNjVR2); para viagem em veículo particular, termo de responsabilidade (disponível em: tinyurl.com/zvv99ub).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.	Imediato, após a aprovação.

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
Prestação de contas de eventos ou trabalhos de campo no país ou no exterior.	Docente.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br.	Cópias ou originais dos canchotos das passagens aéreas; cópia do certificado de apresentação de trabalho ou do curso; relatório de viagem para trabalhos de campo nacionais e quaisquer eventos no exterior (disponível em: tinyurl.com/hj6t6ff); para viagem em veículo particular, cupons fiscais do local de destino, do primeiro e último dia de viagem, contendo CPF ou nome completo do beneficiário, ou nota fiscal do hotel comprovando o período.	Não se aplica.	Imediato.
* Publicação no DOU de autorização de afastamento para eventos e trabalhos de campo no exterior.	Docente.	goo.gl/forms/NEWZL8G0onNDNjVR2	Preenchimento do formulário eletrônico; comparecimento na secretaria do programa para assinaturas; convite para trabalho de campo ou comprovante de participação em evento (conforme o caso); primeira página do trabalho a ser apresentado (se houver).	Aprovação da Diretoria (<i>ad referendum</i> do Conselho Diretor); aprovação do Pró-Reitor de Pós-Graduação; aprovação do Reitor.	30 dias.
* Passagens, diárias e hospedagem para pesquisadores visitantes.	Docente anfitrião e pesquisador visitante.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br.	Portaria de nomeação de banca ou declaração da Coordenação acerca da atividade (ambas providenciadas pela secretaria do programa); para viagem em veículo particular, termo de responsabilidade (disponível em: tinyurl.com/zvv99ub).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.	Imediato, após contato da secretaria do programa com o pesquisador visitante e resposta de formulário eletrônico pelo mesmo.

Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Como acessar	Procedimentos / documentos	Requisitos	Prazo de conclusão
Prestação de contas de pesquisadores visitantes.	Pesquisador visitante.	- Pessoalmente, na secretaria do programa. - Pelo e-mail: pessoachaves@ufg.br.	Canhotos das passagens aéreas; ata da defesa (providenciada pela secretaria do programa) ou relatório de viagem, conforme o caso; para viagem em veículo particular, cupons fiscais do local de destino, do primeiro e último dia de viagem, contendo CPF ou nome completo do beneficiário, ou nota fiscal do hotel comprovando o período.	Não se aplica.	Imediato.

* Procedimentos parcialmente alterados em relação aos desenhos AS-IS da pesquisa.

APÊNDICE 2

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA NA PESQUISA

- i) De qual servidor o processo é recebido?
- ii) Quais atividades são realizadas com o processo?
- iii) A qual servidor o processo é remetido depois de concluídas as atividades do departamento?
- iv) Qual o tipo de vínculo empregatício do servidor (efetivo, terceirizado, bolsista ou estagiário)?
- v) O servidor encontra-se investido de função gratificada ou de cargo de direção?