

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

Everton Moraes da Fonseca

Gestão por processos: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional
do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora

2020

Everton Moraes da Fonseca

Gestão por processos: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional
do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: “Gestão e Avaliação da Educação Pública”.

Orientadora: Profa. Dra. Ilka Schapper Santos

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fonseca, Everton Morais da.

Gestão por processos : uma possibilidade de desenvolvimento organizacional do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora / Everton Morais da Fonseca.

-- 2020.

306 f. : il.

Orientadora: Ilka Schapper Santos

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Eficiência. 2. Gestão por processos. 3. Desperdício. 4. Aperfeiçoamento de processos. I. Santos, Ilka Schapper, orient. II. Título.

Everton Moraes da Fonseca

Gestão por processos: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional
do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: “Gestão e Avaliação da Educação Pública”.

Aprovada em 24 de junho de 2020.

BANCA EXAMINADORA



Dra. Ilka Schapper Santos – Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora



Dra. Beatriz de Basto Teixeira
Universidade Federal de Juiz de Fora



Dra. Núbia Aparecida Schaper Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora



Dra. Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho à minha esposa Maria Cristina e à minha filha Maria Gabriela, que me inspiram e souberam compreender os muitos momentos de empenho nessa trajetória. Dedico também aos meus pais, Geraldo e Noemen, que sempre me incentivaram e me apoiaram na continuidade dos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me guia e me ilumina e é fonte de força inesgotável que me impulsiona, ao qual sempre agradeço pelas bênçãos recebidas e no qual busco conforto e orientação nos momentos de dificuldade.

Agradeço também à orientadora Ilka Schapper Santos e aos suportes de orientação Daniel Eveling da Silva e Camila Gonçalves Silva Figueiredo pela paciência, dedicação e encaminhamentos realizados, essenciais na condução desta dissertação.

Agradeço às professoras Beatriz de Basto Teixeira e Núbia Aparecida Schaper Santos pelos apontamentos feitos durante a banca de qualificação, que conduziram à incorporação de elementos fundamentais para a descrição do caso de gestão, para a sustentação teórica e para a proposição de melhorias.

Agradeço ainda aos amigos e colegas da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a todos que me incentivaram, auxiliaram e torceram por mim desde o ingresso no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora até a conclusão desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e da Universidade Federal de Juiz de Fora que contribuíram para essa oportunidade de estudo e de qualificação profissional, bem como para os incentivos recebidos nessa caminhada.

“As pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe” (HAMMER, 1998 *apud* GONÇALVES, 2000b, p. 10).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Este estudo buscou analisar seis processos de trabalho na secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF): resposta às solicitações recebidas por *e-mail*, processo seletivo de bolsista, exame de proficiência em línguas estrangeiras, arquivamento de documentos, procedimentos de defesa de dissertação e de tese e lançamento de notas no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga). A hipótese assumida foi a de que há dificuldades enfrentadas pelos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na execução dessas atividades, como falhas e falta de padronização, as quais têm gerado retrabalho, ausência ou demora em responder solicitações e consequentes questionamentos, críticas e insatisfação dos requerentes. Nesse contexto, surgiu a seguinte questão de investigação: como promover condições para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelos TAEs do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF? Para responder essa questão, o objetivo geral estabelecido foi o de avaliar de forma crítica esses seis processos de trabalho na secretaria do PPGE, com o propósito de buscar o aperfeiçoamento dos procedimentos e a eficiência e o controle do serviço prestado. Utilizou-se, para tanto, o modelo de gestão por processos como embasamento teórico para discutir funcionamento da estrutura organizacional do PPGE. Para apresentação, análise e interpretação dos dados, empregou-se como metodologia de pesquisa qualitativa o estudo de caso com aplicação de instrumentos como investigação documental, diário de campo e mapeamento de processos. Com a pesquisa, foi possível verificar a existência de diversas formas de desperdício nas atividades desenvolvidas, destacadamente as relacionadas às falhas ou à falta de um manual de procedimentos explícito (desperdício de processamento); ao gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital (desperdícios de retrabalho, de estoque e de transporte de informação); e ao não envio ou à demora no encaminhamento de demanda ao destinatário e/ou de resposta ao solicitante (desperdício de espera). Para superar essas dificuldades, elaborou-se um Plano de Ação Educacional no qual foram propostas melhorias para as rotinas de trabalho mapeadas neste estudo, bem como ações para a adoção da gestão por processo no âmbito do PPGE, com o intuito de estabelecer o constante mapeamento e aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais.

Palavras-chave: Eficiência. Gestão por processos. Desperdício. Aperfeiçoamento de processos.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education at the Center for Public Policy and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora. This study sought to analyze six work processes at the secretariat of the Graduate Program in Education (PPGE) of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF): response to requests received by e-mail, selection process of a fellow, proficiency exam in foreign languages, filing of documents, procedures for defending dissertation and thesis and issuing notes in the Integrated Academic Management System (Siga). The hypothesis assumed was that there are difficulties faced by Administrative Technicians in Education (TAEs) in the execution of these activities, such as failures and lack of standardization, which have generated rework, absence or delay in responding to requests and consequent questions, criticisms and dissatisfaction of the claimants. In this context, the following research question arose: how to promote conditions for improving the activities developed by the TAEs of the Graduate Program in Education at UFJF? To answer this question, the general objective established was to critically evaluate these six work processes at the PPGE secretariat, with the purpose of seeking to improve procedures and the efficiency and control of the service provided. For that, the process management model was used as a theoretical basis to discuss the functioning of the PPGE organizational structure. For the presentation, analysis and interpretation of the data, the case study was used as a qualitative research methodology with the application of instruments such as documentary investigation, field diary and process mapping. With the research, it was possible to verify the existence of several forms of waste in the activities developed, especially those related to failures or the lack of an explicit procedures manual (waste of processing); excessive expenditure of human resources, time, energy and capital (waste of rework, inventory and transportation of information); and not sending or delaying the forwarding of the demand to the recipient and/or the response to the requester (waste of waiting). To overcome these difficulties, an Educational Action Plan was elaborated in which improvements were proposed for the work routines mapped in this study, as well as actions for the adoption of process management within the scope of PPGE, in order to establish the constant mapping and improvement of all organizational processes.

Keywords: Efficiency. Process management. Waste. Process improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1	– Universidade Federal de Juiz de Fora	31
Esquema 1	– Cadeia de valor da UFJF: macroprocessos institucionais.....	35
Fotografia 1	– Bancas de defesa e de qualificação de dissertação e de tese dos discentes do PPGE realizadas no mês de março e início de abril de 2019.....	39
Fotografia 2	– Turmas de mestrado cadastradas no Siga no primeiro semestre de 2019.....	42
Fotografia 3	– Turmas de doutorado cadastradas no Siga no primeiro semestre de 2019.....	43
Fotografia 4	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.....	66
Fotografia 5	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.....	66
Fotografia 6	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.....	67
Fotografia 7	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.....	67
Fotografia 8	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.....	68
Fotografia 9	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF após seis meses de atividades do bolsista.....	74
Fotografia 10	– Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF após seis meses de atividades do bolsista.....	74
Fluxograma 1	– Solicitações feitas por discentes, por <i>e-mail</i>	155
Fluxograma 2	– Dúvidas e/ou questionamentos enviados pelos discentes, por <i>e-mail</i> , sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE.....	162
Fluxograma 3	– Solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por <i>e-mail</i>	170
Fluxograma 4	– Arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras.....	178
Fluxograma 5	– Defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos.....	190
Fluxograma 6	– Processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.....	205
Fluxograma 7	– Plano de Ação Educacional.....	221

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE.....	57
Quadro 2 – Problemas relacionados ao arquivamento de documentos.....	70
Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE.....	77
Quadro 4 – Problemas detectados no <i>kit</i> -defesa-mestrado disponível na página do PPGE.....	83
Quadro 5 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que envolvem solicitações de discentes regulares e de disciplinas isoladas.....	97
Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese.....	101
Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma.....	109
Quadro 8 – Modelos básicos de processos organizacionais.....	126
Quadro 9 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura.....	132
Quadro 10 – Estágios da evolução para a organização por processos.....	137
Quadro 11 – Outros fatores relevantes para a mudança em direção a uma organização por processos.....	139
Quadro 12 – Ações básicas para avançar em direção a uma organização por processos..	141
Quadro 13 – Sequências de ações em relação às solicitações feitas por discentes, por <i>e-mail</i>	151
Quadro 14 – Simbologia utilizada no fluxograma das solicitações feitas por discentes, por <i>e-mail</i>	154
Quadro 15 – Sequências de ações em relação às dúvidas e/ou aos questionamentos enviados pelos discentes, por <i>e-mail</i> , sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE.....	158
Quadro 16 – Simbologia utilizada no fluxograma das dúvidas e/ou dos questionamentos enviados pelos discentes, por <i>e-mail</i> , sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE.....	161
Quadro 17 – Sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por <i>e-mail</i>	166

Quadro 18 – Sequências de ações em relação ao arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras.....	175
Quadro 19 – Simbologia utilizada no fluxograma do arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras.....	177
Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos.....	181
Quadro 21 – Simbologia utilizada no fluxograma das defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos.....	189
Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.....	197
Quadro 23 – Simbologia utilizada no processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.....	204
Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes.....	211
Quadro 25 – Ferramenta 5W2H.....	219
Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE...	223
Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados.....	247

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2018.....	49
Tabela 2	– Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2019.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cdara	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
CDC	Centro de Difusão do Conhecimento
Coop.	Cooperativa
CF	Constituição Federal
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
Gov.	Governador
Ibict	Termo do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
PAE	Plano de Ação Educacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDSR	Programa de Doutorado Sanduíche Reverso
PPG	Programa de Pós-graduação
PPGE	Programa de Pós-graduação em Educação
Progepe	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROPP	Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	A GESTÃO POR PROCESSOS E O CASO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DA UFJF.....	22
2.1	A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	22
2.2	A UFJF E A GESTÃO POR PROCESSOS.....	28
2.3	O CASO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DA UFJF.....	36
3	A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO INSTITUCIONAL.....	118
3.1	O REFERENCIAL TEÓRICO.....	119
3.1.1	Discussão acerca de diferentes conceitos de processo.....	124
3.1.2	Algumas classificações dos processos.....	128
3.1.3	A importância dos processos para as organizações.....	130
3.1.4	Estágios de uma organização na estrutura por processos e outros fatores relevantes para a tomada de decisão.....	135
3.1.5	Em direção a uma organização por processos.....	140
3.2	A METODOLOGIA.....	146
3.3	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	149
3.3.1	Resposta às solicitações recebidas por <i>e-mail</i>	150
3.3.2	Processo seletivo de bolsista.....	157
3.3.3	Exame de proficiência em línguas estrangeiras.....	165
3.3.4	Arquivamento de documentos.....	174
3.3.5	Procedimentos de defesa de dissertação e de tese.....	180
3.3.6	Lançamento de notas no Siga.....	196
4	O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A GESTÃO POR PROCESSOS NO PPGE E O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS MAPEADOS.....	218
4.1	A ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSO NO PPGE.....	222
4.2	A PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA OS PROCESSOS MAPEADOS....	245
4.2.1	Proposição de melhorias para as respostas às solicitações recebidas por <i>e-mail</i>	258

4.2.2	Proposição de melhorias para o processo seletivo de bolsista.....	262
4.2.3	Proposição de melhorias para o exame de proficiência em línguas estrangeiras.....	265
4.2.4	Proposição de melhorias para o arquivamento de documentos.....	268
4.2.5	Proposição de melhorias para os procedimentos de defesa de dissertação e de tese.....	272
4.2.6	Proposição de melhorias para o lançamento de notas no Siga.....	277
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	282
	REFERÊNCIAS.....	286
	APÊNDICE A – Fluxograma 8 – O curso de mestrado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019.....	296
	APÊNDICE B – Fluxograma 9 – O curso de doutorado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019.....	299
	ANEXO A - “Kit-defesa-mestrado” do PPGE.....	303

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre a melhoria de desempenho da administração pública brasileira não são recentes e têm como marco a adoção do modelo gerencialista a partir da criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado, em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). Em 1998, a Emenda Constitucional (EC) nº 19, ao estabelecer a eficiência como princípio da administração pública, favoreceu a administração pública gerencial não só em nível federal, mas também em todo o setor público (ABRUCIO, 2007).

Além da eficiência como princípio constitucional a ser observado, nos últimos anos, cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos têm exigido da administração pública a prestação de serviços de qualidade e em níveis satisfatórios, adequados também aos demais princípios constitucionais. Nesse sentido, novas formas de gestão estão em pauta das discussões de dirigentes políticos e gestores públicos, em busca da eficiência na administração pública (BRASIL, 2013).

De acordo com Figueiredo *et al.* (2018), uma melhor gestão pública pode ser alcançada por meio da gestão por processos, a qual busca não só a otimização dos processos como também a melhoria do desempenho global da organização. No entanto, a mudança para uma gestão por processo não é tão simples e envolve, além de aperfeiçoamento dos processos e capacitação, a conscientização e compromisso dos servidores envolvidos por tal mudança. Isso porque, no contexto da prática, ocorre interpretação ativa dos atores, com possibilidades de resistência, acomodações indesejadas, subterfúgios e conformismo (BOWE; BALL, 1992 *apud* MAINARDES, 2006).

Para Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), quando se trata de uma organização pública, alguns aspectos merecem atenção como, por exemplo, a estabilidade empregatícia, sistema de remuneração salarial baseado em tabela rígida e fixa e promoções a longo prazo, com base no mérito e no tempo de serviço. Essas características, por representarem “proteção” contra a dispensa dos funcionários e ausência de compensação pelo trabalho “extra”, podem desincentivar a participação comprometida e efetiva dos servidores, bem como levar à oposição ao novo modelo de gestão (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Por outro lado, a gestão por processos, para alcançar eficiência organizacional, estabelece uma sequência de atividades a serem desenvolvidas, restringindo, dessa maneira, as possibilidades de interpretação da forma e em que tempo se produz determinado bem ou serviço, bem como da responsabilidade de cada agente envolvido no processo. Sem esses

parâmetros, a instituição estará exposta aos problemas relatados, à ineficiência e, conseqüentemente, às críticas dos destinatários de um bem ou um serviço.

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a gestão orientada por processos ganhou ênfase com incorporação do Escritório de Processos à estrutura Institucional. Os profissionais do setor, além de elaborarem projetos de modernização e automatização dos processos organizacionais (FIGUEIREDO *et al.*, 2018), têm participado como instrutores de cursos destinados aos servidores da Instituição envolvidos com desenho de processos administrativos das demais unidades e setores.

No âmbito da pós-graduação *stricto sensu* na UFJF, um dos pioneiros é o Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), que oferta tanto o curso de mestrado quanto de doutorado. Para alcançar seus objetivos, o Programa contou, no primeiro semestre de 2019, com 45 professores para a orientação de 186 discentes. Além dos alunos regulares de mestrado e de doutorado, há pesquisadores em estágios de pós-doutorado e alunos de disciplinas isoladas. Estas se referem às disciplinas curriculares optativas do PPGE, que podem ser frequentadas por discentes matriculados em outros cursos de pós-graduação *stricto sensu* recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Entre as atividades desenvolvidas pelos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na secretaria do Programa, destacam-se a matrícula dos discentes; o lançamento das turmas no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga); requisições de auxílio financeiro para participação em evento de mestrando e doutorando; outras requisições como de veículo, de pagamento de pessoa física, de almoxarifado e de manutenção em equipamentos; abertura de processos de aproveitamento de créditos, de dispensa de estágio docência, de criação de disciplina, de matrícula de pesquisadores em estágio pós-doutoral, de homologação de dissertações, de teses e de estágios de pós-doutorado, e outros.

Há ainda a digitação de memorandos e declarações de matrícula; de atas, *checklist*, quadro de divulgação e declarações de participação em defesa e em qualificação. Também são feitas solicitações de passagens e de diárias de professores do Programa para participação em eventos em outras localidades e de professores externos para participação em eventos no PPGE, como, por exemplo, de bancas de defesa e de qualificação.

Realizam-se ainda atendimentos presencial, por telefone e por *e-mail*; apoio no lançamento de dados na Plataforma Sucupira; apoio administrativo nos processos de seleção de discentes, de bolsistas e no exame de proficiência em línguas estrangeiras; e participação e digitação de ata do colegiado do PPGE.

Nesse cenário, verifica-se grande volume de trabalho, pois a secretaria do PPGE recebe solicitações não só de alunos e professores, mas também do público em geral, de outros setores da Instituição e de órgãos de fomento e de controle. Porém, o suporte administrativo do Programa é composto por apenas quatro servidores, sendo dois professores, ocupando as funções de Coordenação e Vice-coordenação, e dois TAEs, além de um bolsista.

A sobrecarga de trabalho é acentuada em período de férias de servidor ou quando há outros afastamentos. Além disso, mesmo sendo uma política institucional da UFJF, a gestão por processo parece ainda não ter alcançado o campo setorial, em especial a secretaria do PPGE, na qual foram identificados diversos problemas nas rotinas de trabalho dos TAEs.

Assim, a hipótese assumida foi a de que há dificuldades enfrentadas pelos Técnicos Administrativos em Educação na execução das atividades desempenhadas na secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação, como falhas e falta de padronização, as quais têm gerado retrabalho, ausência ou demora em responder solicitações e consequentes questionamentos, críticas e insatisfação dos requerentes.

Nesse contexto, surgiu a seguinte questão de investigação: **como promover condições para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelos TAEs do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF?**

Para responder essa questão, o objetivo geral estabelecido foi o de avaliar de forma crítica seis processos de trabalho na secretaria do PPGE, com o propósito de buscar o aperfeiçoamento dos procedimentos e a eficiência e o controle do serviço prestado. Como desdobramento, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) descrever as atividades desenvolvidas pelos Técnicos Administrativos em Educação da secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação nos processos organizacionais escolhidos para estudo: resposta às solicitações recebidas por *e-mail*, processo seletivo de bolsista, exame de proficiência em línguas estrangeiras, organização do arquivo, procedimentos de defesa de dissertação e de tese e lançamento de notas no Siga; (ii) analisar as diversas dificuldades enfrentadas pelos TAEs nesses processos de trabalho; e (iii) propor o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e o engajamento dos servidores por meio da gestão por processos, de maneira a otimizar os recursos empregados, viabilizar condições adequadas para a realização das atividades na secretaria do PPGE e garantir a eficiência e o controle do serviço prestado.

A relevância do presente estudo está no fato de a secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora contar com apenas dois TAEs, grande demanda administrativa e falta de padronização ou falha em diversas rotinas de

trabalho. Portanto, torna-se necessária a avaliação de processos administrativos já que, além de recursos humanos e tecnologia, o aperfeiçoamento dos processos internos também é uma das condições para o desenvolvimento organizacional, compondo os pilares de atuação de qualquer instituição (FAYER, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das diversas dificuldades enfrentadas na rotina de trabalho pelos Técnicos Administrativos em Educação e na proposição de melhorias das atividades selecionadas. Portanto, pode resultar em melhores serviços prestados pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, tanto em relação às demandas do público externo, como discentes e órgãos de fomento e de controle, quanto em relação às demandas dos públicos internos, como professores e demais setores institucionais.

O aperfeiçoamento dos processos internos da secretaria do Programa é ainda uma maneira de colocar em prática uma política institucional da UFJF, a qual, por meio do Escritório de Processos, tem criado condições e promovido esse aperfeiçoamento, visando melhorar o desempenho global através de aprimoramentos setoriais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]).

Para alcançar os objetivos, geral e específicos, estabelecidos, além desta introdução, na qual se buscou apresentar um panorama geral da exigência da eficiência na administração pública, da gestão orientada por processos adotada na UFJF e da necessidade de efetivar essa política no âmbito setorial, mais especificamente no Programa de Pós-graduação em Educação, a presente dissertação está organizada em mais quatro capítulos.

No capítulo seguinte, inicialmente são abordadas algumas características, modelos, conceitos e princípios constitucionais da administração pública, na qual se insere a Universidade Federal de Juiz de Fora e o Programa de Pós-graduação em Educação. O capítulo também é destinado a descrever a UFJF e a gestão por processos na Instituição.

Ainda no segundo capítulo, de modo a contextualizar o ambiente em que se insere esta pesquisa, são apresentadas, em frequência mensal, as principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do Programa nos anos de 2018 e 2019. Finalizando o capítulo, por meio do diário de campo e análise documental, são apresentadas as evidências dos problemas relacionados à falta de padronização, retrabalho e outros obstáculos de diversas rotinas de trabalho dos TAEs no que tange aos processos selecionados para a análise.

Visando também compreender o objeto de estudo, o instrumento diário de campo foi utilizado para sistematizar as evidências, no segundo capítulo, dos problemas identificados por este pesquisador. A partir das atividades cotidianas do autor deste estudo, foi realizada a

coleta de dados, tendo como fonte as mensagens eletrônicas, comunicações presenciais e telefonemas, tanto recebidos quanto efetuados. Os registros foram efetuados no período de janeiro a setembro de 2019, sendo inseridos, porém, alguns dados de 2018, seja pela relevância ou por ser situação inicial que perdurou até o ano seguinte. Com essa sistematização, foi possível mensurar os problemas, como falhas e falta de padronização, retrabalhos e ausência ou demora em responder as solicitações, não apenas de forma qualitativa, em suas múltiplas dimensões, mas também quantitativamente.

Já o terceiro capítulo, destinou-se à apresentação dos aspectos teóricos e metodológicos, bem como apresentação, análise e interpretação dos dados da pesquisa. O referencial teórico foi construído com base em obras de autores como Figueiredo *et al.* (2018), Gonçalves (2000a, 2000b), Leal, Pinho e Corrêa (2005), Moreira Neto (2014) e Walter e Götze (2006), sendo o foco da discussão a gestão orientada por processos, que tem grande relevância não só no setor privado, mas também no setor público. Esse modelo de gestão está voltado para o aperfeiçoamento e aumento do valor organizacional, pois busca a simplificação dos fluxos de trabalho, a otimização de processos e a eliminação de gargalos e de atividades que não agregam valor.

Também no terceiro capítulo, é apresentada a metodologia da pesquisa de natureza predominantemente qualitativa, o estudo de caso. Finalizando, são descritas a apresentação, a análise e a interpretação dos dados da pesquisa, que incluem, além da exploração documental e da observação de campo utilizadas no segundo capítulo, o mapeamento dos processos de trabalho em questão.

No capítulo seguinte, são propostas ações de intervenção, por meio da formulação de um Plano de Ação Educacional (PAE), com medidas a serem implementadas, visando o aprimoramento das rotinas de trabalho da secretaria do PPGE consideradas mais problemáticas por este autor. Também são propostas ações para a adoção da gestão por processo no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF, de modo a atender às demandas eficientemente, a partir do constante mapeamento e aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais com breve retrospectiva da pesquisa realizada, ressaltando o PAE, com proposições efetivas, preocupação com a memória organizacional e decisões a partir de múltiplos pontos de vista. Também é realçada a importância do estudo para compreensão das diversas dificuldades enfrentadas pelos TAEs do PPGE e a possibilidade de aumento da eficiência e da qualidade do serviço prestado. Ainda no capítulo final, são retratados os limites da pesquisa e a

relevância para outros setores da UFJF, especialmente para as pós-graduações *stricto sensu*, nas quais se encontram maior familiaridade com os processos descritos e analisados e, talvez, até mesmo com os problemas vivenciados.

2 A GESTÃO POR PROCESSOS E O CASO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DA UFJF

No intuito de aprofundar alguns aspectos relevantes para a compreensão da Universidade Federal de Juiz de Fora no âmbito da administração pública federal e da busca por uma gestão mais eficiente, o segundo capítulo foi estruturado em três seções, além desta introdução. Na primeira seção, são abordadas algumas características, modelos, conceitos e princípios constitucionais da administração pública, enfatizando o contexto de exigência da eficiência na gestão pública.

Na segunda seção, a Universidade Federal de Juiz de Fora é situada no âmbito da administração pública federal com apresentação de um breve histórico da Instituição, estrutura organizacional e aspectos relacionados à adoção, difusão e problemas da gestão orientada por processos na UFJF.

A terceira seção, é destinada à descrição do Programa e das principais atividades desenvolvidas pelos TAEs, bem como à apresentação das evidências que, ao serem sistematizadas por meio do diário de campo e análise documental, permitiram identificar problemas relacionados à falta de padronização e obstáculos em diversas rotinas de trabalho no PPGE.

2.1 A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Machado ([2012]), o ponto de partida para adoção de um novo modelo de gestão é compreendê-lo de forma clara, além de entender os aspectos relativos à sua operacionalização na organização. Nesse sentido, esta seção tem por objetivo aprofundar o estudo acerca da administração pública, na qual se insere a Universidade Federal de Juiz de Fora, seus setores, como o Programa de Pós-graduação em Educação, e servidores. Assim, são apresentados alguns aspectos da organização administrativa do Estado, o contexto de exigência da eficiência na gestão pública, bem como outros princípios que a norteiam.

Entre as atividades administrativas desenvolvidas pelo Estado, cabe destacar a prestação de serviços públicos (utilidade), o exercício do poder de polícia (restrição), o fomento às atividades particulares (entes privados que não pertencem à Administração Pública, mas administram recursos públicos), a intervenção na propriedade (servidão administrativa, requisição, tombamento, desapropriação) e na economia (em casos de relevante interesse coletivo e segurança nacional).

Para tanto, a forma de administrar pode ser direta ou indireta. A administração direta é quando a prestação dos serviços públicos é realizada diretamente pelos entes federativos União, Estados Membros, Distrito Federal e Municípios. Esses entes, em busca de eficiência, se dividem em órgãos, que são unidades de competências sem personalidade jurídica e que possuem campo de atuação anteriormente previsto em lei. Apesar da divisão, os órgãos continuam fazendo parte integrante da pessoa do ente federativo e, por isso, dele não se distinguem.

Já a administração indireta é consequência da “crescente complexidade das tarefas administrativas e das exigências de maior especialização” e eficiência (MOREIRA NETO, 2014, p. 362). Nela, o Estado transfere a execução do serviço para outras pessoas, que podem ser de direito público ou privado. Diferentemente dos órgãos, os entes da administração indireta são unidades de competências dotadas de personalidade jurídica, ou seja, têm capacidade processual, podendo estar em juízo, propondo ou sofrendo medidas judiciais.

Essa configuração administrativa baseia-se no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabeleceu organização da administração federal e as diretrizes para a reforma administrativa. Além da divisão entre administração direta e indireta, o Decreto-Lei também estabeleceu que a administração indireta fosse composta pelas seguintes entidades: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (BRASIL, 1967).

Nesse ponto, cabe explicitar o conceito de autarquia, no qual se enquadra a Universidade Federal Juiz de Fora, objeto de estudo desta dissertação. De acordo com Moreira Neto (2014), conceitua-se como autarquia a:

entidade estatal da administração indireta, criada por lei, com personalidade de direito público, descentralizada funcionalmente, para desempenhar competências administrativas próprias e específicas, para tanto dotada de autonomia patrimonial, administrativa e financeira (MOREIRA NETO, 2014, p. 362).

Assim, a Universidade Federal Juiz de Fora, como Instituição autárquica, apresenta algumas características próprias, que convém ressaltar: (1) possui personalidade jurídica própria; (2) depende de lei específica para criação e extinção (reserva legal); (3) a lei de criação da autarquia e dos demais entes da administração indireta tem que definir sua finalidade (especialização), que deverá sempre visar o interesse público; (4) está sujeita ao controle finalístico do ente da administração direta ao qual está vinculada, também conhecido como vinculação, supervisão ministerial ou tutela administrativa, sendo que esse controle

refere-se à verificação de cumprimento da finalidade para a qual foi criada, portanto, não há hierarquia nem subordinação entre esses entes.

Para Moreira Neto (2014), as autarquias atuam ao lado do Estado, pois têm em comum a personalidade de direito público, entendendo que:

as autarquias foram classificadas, por sistematização legal equivocada e já criticada, na administração indireta, mas nem por isso perdem a natureza de entidades estatais, no que se distinguem de todas as demais entidades compreendidas na administração indireta, denominadas de paraestatais (MOREIRA NETO, 2014, p. 361).

Portanto, mesmo compondo a administração indireta, as autarquias gozam de regime de Fazenda Pública, o mesmo regime de prerrogativas e limitações aplicado ao Estado (regime público) como, por exemplo: (1) privilégio processual (prazo em dobro para recurso e em quádruplo para contestar); (2) duplo grau obrigatório (recurso de ofício); (3) débitos cobrados por meio de execução fiscal; (4) imunidade recíproca (os entes federativos não podem cobrar impostos uns dos outros – Constituição Federal de 1988, art. 150); (5) licitações; (6) contratos administrativos; (7) seus atos são atos administrativos; (8) responsabilidade civil objetiva; (9) possuem bens públicos; e (10) servidores estatutários (concurso público).

Além disso, o art. 37¹ da Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, o que inclui a UFJF, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Assim, a eficiência como um princípio constitucional que rege a administração pública, seja direta ou indireta, deve ser sempre observada pelos agentes públicos. Essa exigência legal também passou a ser ultimamente uma exigência dos cidadãos, cada vez mais conscientes de seus direitos. As cobranças são destinadas principalmente à prestação de serviços de qualidade e em níveis satisfatórios, bem como ao atendimento aos demais princípios do direito administrativo.

No entanto, as exigências de eficiência da administração pública brasileira não são recentes e, sob análise das influências globais e internacionais no processo de formulação de

¹ Com a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, o *caput* do art. 37, da Constituição Federal de 1988, passou a vigorar com a seguinte redação: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1998, recurso *online*).

políticas nacionais (BALL, 1998 *apud* MAINARDES, 2006), remontam à Nova Gestão Pública (*New Public Management*) adotada inicialmente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos nos anos de 1980, após eleição de partidos conservadores, sob a liderança respectiva da Primeira-ministra inglesa Margaret Hilda Thatcher e do Presidente norte-americano Ronald Wilson Reagan (ABRUCIO, 1997).

Na Inglaterra, a Nova Gestão Pública, baseada nas dimensões gerencialista, de serviço e de *accountability* (responsabilidade e transparência), influenciou a forma de organizar os serviços públicos, incluindo a educação, e tinha o foco na melhoria da eficiência, no controle da qualidade e nos interesses da população (HALL; GUNTER, 2015). O setor público passou a assimilar critérios do setor privado para melhorar a capacidade de atender as demandas da população de forma eficiente, assumindo a racionalidade e responsabilidade de seus atos (ABRUCIO, 1997).

Segundo Abrucio (1997), a origem da Nova Gestão Pública deve-se fundamentalmente à crise do Estado do bem-estar social (*welfare state*) a partir de meados da década de 1970, a qual está relacionada a quatro fatores socioeconômicos. O primeiro foi a crise econômica mundial iniciada em 1973, na primeira crise do petróleo, e intensificada em 1979, na segunda crise do petróleo, provocando grave crise fiscal em diversos Estados. A crise fiscal, por sua vez, o segundo fator detonador do Estado do bem-estar social, está relacionada à dificuldade financeira dos Estados em manter maciços investimentos na área social. O terceiro fator é a situação de “ingovernabilidade”, isto é, governos inaptos para resolver seus problemas diante das pressões, de um lado, de grupos beneficiários dos serviços públicos oferecidos pelo Estado do bem-estar social e, de outro, os neoliberais, que consideravam as políticas assistencialistas grandes privilégios. Por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que, somadas ao aumento do poder das grandes multinacionais, resultaram “na perda de parcela significativa do poder dos Estados nacionais de ditar políticas macroeconômicas” (ABRUCIO, 1997, p. 10).

Para a compreensão e instituição das políticas públicas, de acordo com Bowe e Ball (1992 *apud* MAINARDES, 2006), dois contextos são primordiais. O primeiro é o da influência, no qual normalmente elas são iniciadas e os discursos são construídos, inclusive por meio da disseminação de influências internacionais. É nesse contexto que as redes sociais dentro e em torno de partidos políticos, do governo e do processo legislativo atuam em busca da definição dos caminhos a serem seguidos.

O segundo contexto relevante para esses autores é o da prática, no qual as políticas públicas produzem efeitos e consequências. Nesse cenário, “o ponto-chave é que as políticas

não são simplesmente ‘implementadas’”, mas estão sujeitas à interpretação e recriação, que podem, portanto, representar mudanças e transformações significativas na política original (BOWE; BALL, 1992 *apud* MAINARDES, 2006, p. 53).

Na análise das influências internacionais no processo de formulação de políticas nacionais, Ball (1998 *apud* MAINARDES, 2006) propõe que a disseminação das propostas pode ser entendida, pelo menos, de duas maneiras. A primeira e mais direta é o fluxo de ideias por meio de redes políticas e sociais que envolvem (i) a circulação internacional de ideias, (ii) o processo de “empréstimo de políticas” e (iii) os grupos e indivíduos que “vendem” suas soluções no mercado político e acadêmico. A segunda maneira de disseminação refere-se ao patrocínio e, em alguns aspectos, à imposição de algumas “soluções” oferecidas e recomendadas por agências multilaterais. Ainda conforme o autor, tais influências, no entanto, são sempre contextualizadas e reinterpretadas pelos Estados-nação. Portanto, a migração não é uma mera transposição ou transferência.

Nesse cenário é que se verifica a emergência de uma série de governos neoliberalistas, “inicialmente e com mais vigor em alguns países do mundo anglo-saxão (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), e depois, gradualmente, anglo-saxão na Europa continental e Canadá”, tendo como marca fundamental a defesa de padrões gerenciais na administração pública como Estado mínimo e a livre competição entre os agentes econômicos e a crítica ao Estado regulador da economia e promotor de políticas públicas (ABRUCIO, 1997, p. 7).

No Brasil, esses pressupostos de reformas na gestão pública tiveram como marco a criação, em 1995, no governo FHC, do Ministério da Administração e Reforma do Estado sob o comando do Ministro Bresser-Pereira. Houve uma grande reorganização administrativa do governo federal, com melhoria substancial das informações da administração pública e fortalecimento das carreiras de Estado (ABRUCIO, 2007).

Dando sequência a esse processo, em 1998, a EC nº 19 passou a determinar a eficiência como princípio da administração pública a ser observado, favorecendo a chamada administração pública gerencial, que se espalhou por diversos estados brasileiros, incorporando uma nova relação com a população e toda a sua estrutura orientada para a melhoria do desempenho do setor público (ABRUCIO, 2007).

De acordo com Moreira Neto (2014), o desenvolvimento dos conceitos da administração pública gerencial passou a exigir do Estado não apenas os resultados juridicamente dele esperados, em atendimento ao conceito clássico de eficácia, mas também que os atos administrativos fossem praticados com “qualidades intrínsecas de excelência, de

modo a possibilitarem o melhor atendimento possível das finalidades para ele previstas em lei” (MOREIRA NETO, 2014, p. 181).

Tais qualidades intrínsecas de excelência exigíveis relacionam-se, entre outras, aos critérios de tempo, de custos, de recursos utilizados, de generalidade do atendimento ou de respostas de usuários (*feedback*). Entendida dessa maneira, a eficiência administrativa busca “a melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, posta em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade” (MOREIRA NETO, 2014, p. 181).

Desse modo, a eficiência, além de exigência dos cidadãos cada vez mais conscientes de seus direitos, também deve ser observada na Administração Pública por se tratar de um princípio constitucional e ser exigida pela legislação que rege o setor público. Nesse sentido, em 2006, por meio do Decreto nº 5.707, foi instituída Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com a finalidade, dentre outras, de: “I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público” (BRASIL, 2006, recurso *online*).

A partir do dia 06 de setembro de 2019, passou a vigorar o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, revogando o Decreto nº 5.707/2006. A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas visa “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019b, recurso *online*).

A eficiência dos serviços públicos, apesar de não explícita como no Decreto nº 5.707/2006, permanece como finalidade no Decreto nº 9.991/2019, de maneira intrínseca na capacitação dos servidores, ao objetivar nesta a excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública.

Porém, não basta apenas capacitação, é preciso colocá-la em prática de modo que o desenvolvimento de competências individuais contribua para o desenvolvimento de competências institucionais. Além disso, deve ser levado em consideração, ao se pretender implementar iniciativas de aperfeiçoamento, o contexto organizacional das instituições públicas, em geral, com características altamente burocratizadas e resistente a mudanças e organização do trabalho em departamentos, o que dificulta a coordenação das atividades e diminui a eficiência e a eficácia dos serviços prestados (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Nesse contexto, dirigentes políticos e gestores públicos têm buscado novas formas de gestão para alcançar a eficiência da administração pública, dentre as quais, destacando-se a gestão por processos. Com essa forma de gestão, almeja-se obter uma maior quantidade de produtos/saídas (*outputs*), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas (*inputs*), sejam eles materiais, humanos, tecnológicos ou outros (BRASIL, 2013).

Além da eficiência, a Constituição Federal de 1988 estabelece no art. 37 que a administração pública está vinculada, entre outros, aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade (BRASIL, 1988). Reforçando alguns desses princípios constitucionais e elencando outros, foi aprovada a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal (BRASIL, 1999). Já em relação ao princípio da publicidade, foi editado, pela então Presidente Dilma Rousseff, o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, objetivando o cumprimento desse princípio constitucional pelo Poder Executivo Federal (BRASIL, 2012).

Com essa sucinta explicitação, é possível perceber que a Administração Pública deve seguir estritamente o ordenamento jurídico, principalmente no que tange ao direito administrativo, o qual não está codificado, pois é tratado por normas esparsas. Porém, essas estabelecem diversas obrigações e limites de atuação dos agentes públicos, sendo o princípio da eficiência², para o qual se dedicou parte dessa seção, de especial interesse para o caso de gestão.

Também estão nas considerações desta seção o amparo, as obrigações e as restrições legais de algumas políticas da Universidade Federal de Juiz de Fora como capacitação de servidores e ênfase na gestão por processo, temas que serão aprofundados na sequência, no âmbito da Instituição.

2.2 A UFJF E A GESTÃO POR PROCESSOS

De modo a proporcionar ao leitor uma visão acerca da Instituição em que ocorre o estudo, antes de descrever aspectos específicos do Programa de Pós-graduação em Educação, serão apresentados aspectos históricos e organizacionais da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A UFJF, Instituição Federal de Ensino Superior, com sede na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, foi criada pela Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, por ato do então

² Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade serão detalhados no decorrer do terceiro capítulo.

presidente Juscelino Kubitschek. Com a Lei, a Universidade Federal de Juiz de Fora foi formada pela agregação e federalização de estabelecimentos de ensino superior da cidade já reconhecidos, que ofereciam cursos de Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia (BRASIL, 1960).

Em 28 de setembro de 1998, o Ministério de Estado da Educação e do Desporto, por meio da Portaria nº 1.105, aprovou alterações no Estatuto da UFJF, a qual passou a ter como finalidade a produção, a sistematização e a socialização do saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, visando à ampliação e aprofundamento da formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (MINISTÉRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, 1998).

Para alcançar essa finalidade, a UFJF oferta atualmente cursos de ensino superior, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, além de atuar, de forma indissociável, nas áreas de pesquisa e extensão. Por ser uma Instituição autárquica, a UFJF é detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, e o Ministério da Educação é o responsável pelo controle finalístico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

Cabe destacar também a adesão, em 2007, ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que garantiu a expansão da Instituição, tanto das áreas de atuação quanto em termos de espaço físico e oferta de vagas, passando de 2.140 no início de 2008 para 4.496 vagas de ingresso anuais em 2014. Nesse período também foi criado, a partir da Resolução nº 01/2012, do Conselho Superior da UFJF, de 16 de fevereiro de 2012, o *campus* avançado na cidade de Governador Valadares-MG, na região do Vale do Rio Doce, com início das atividades no mesmo ano, em 19 de novembro de 2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

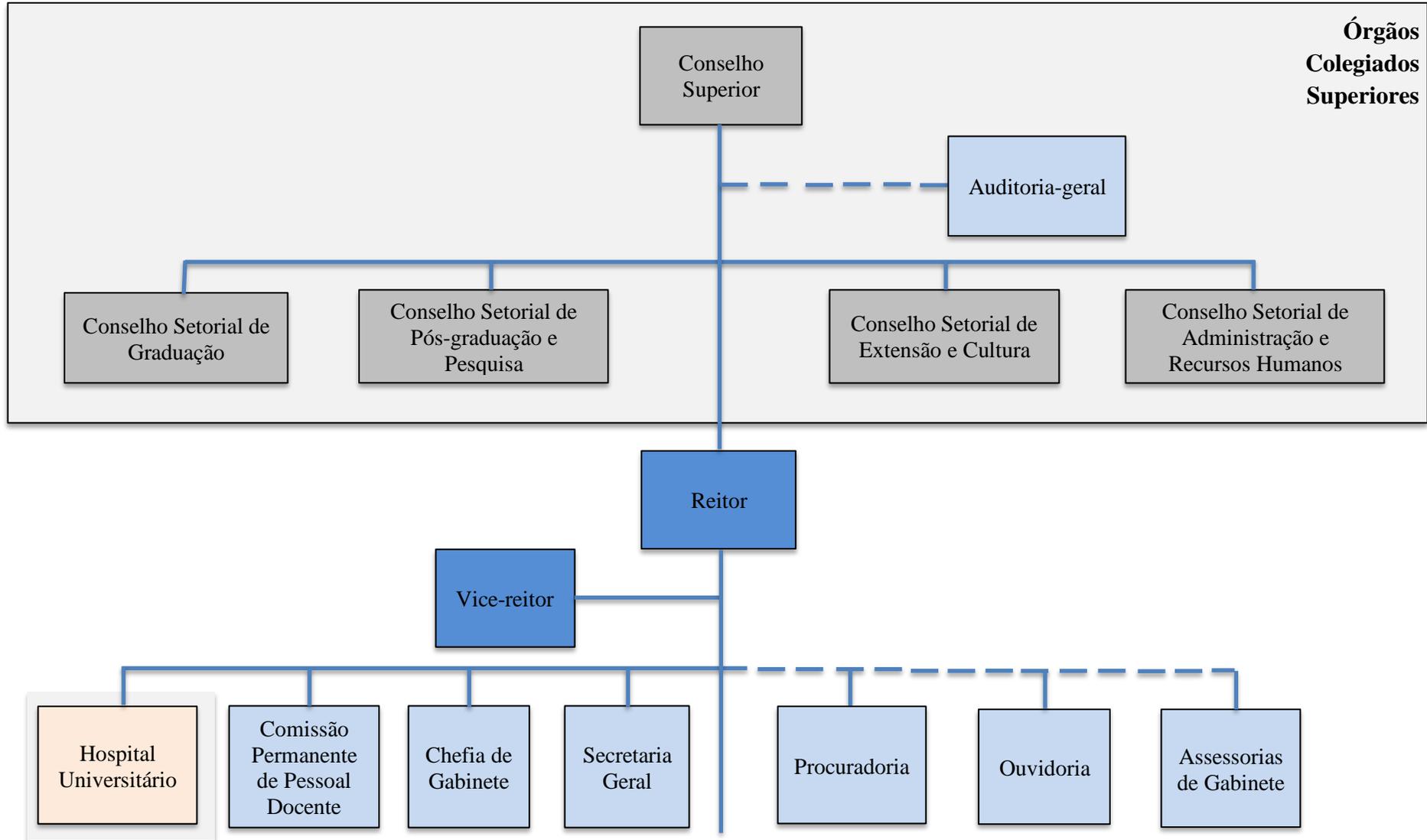
Além dos *campi*, que abrange as cidades de Juiz de Fora e Governador Valadares, a UFJF possui mais 55 polos de educação à distância no estado de Minas Gerais e grande relevância científica e cultural da Zona da Mata Mineira e Região Sudeste do país, sendo referência na formação de profissionais qualificados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

Na busca pela promoção da articulação entre ensino, pesquisa e demandas da sociedade, em um compromisso social da universidade, a gestão institucional engloba ainda importantes espaços culturais e ambientais da cidade de Juiz de Fora, como Cine-Theatro Central, Centro Cultural Pró-Música, Memorial da República, Museu de Arte Moderna

Murilo Mendes, Forum da Cultura e Jardim Botânico, conforme pode ser observado no Organograma 1.

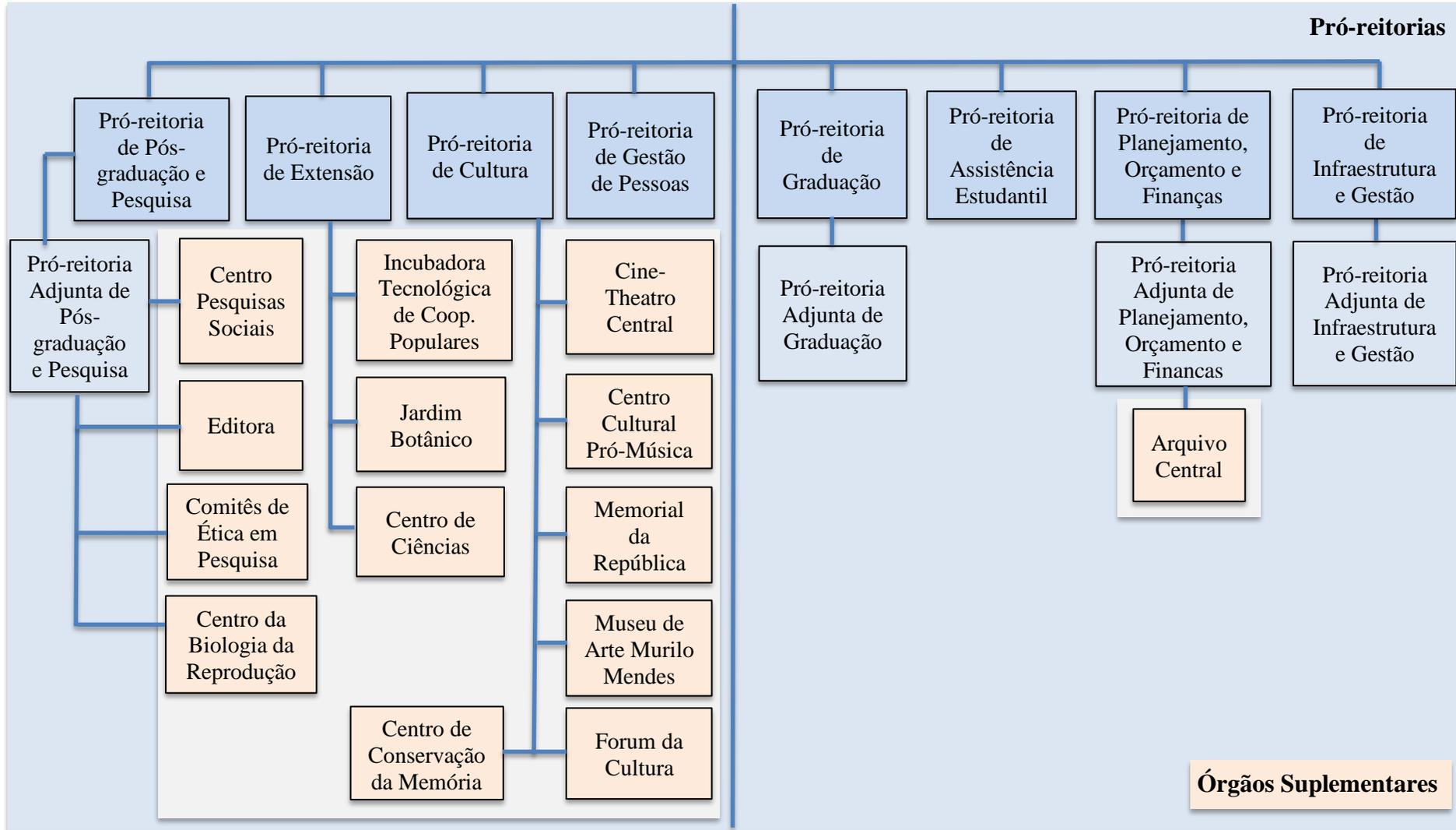
Organograma 1 – Universidade Federal de Juiz de Fora

(continua)



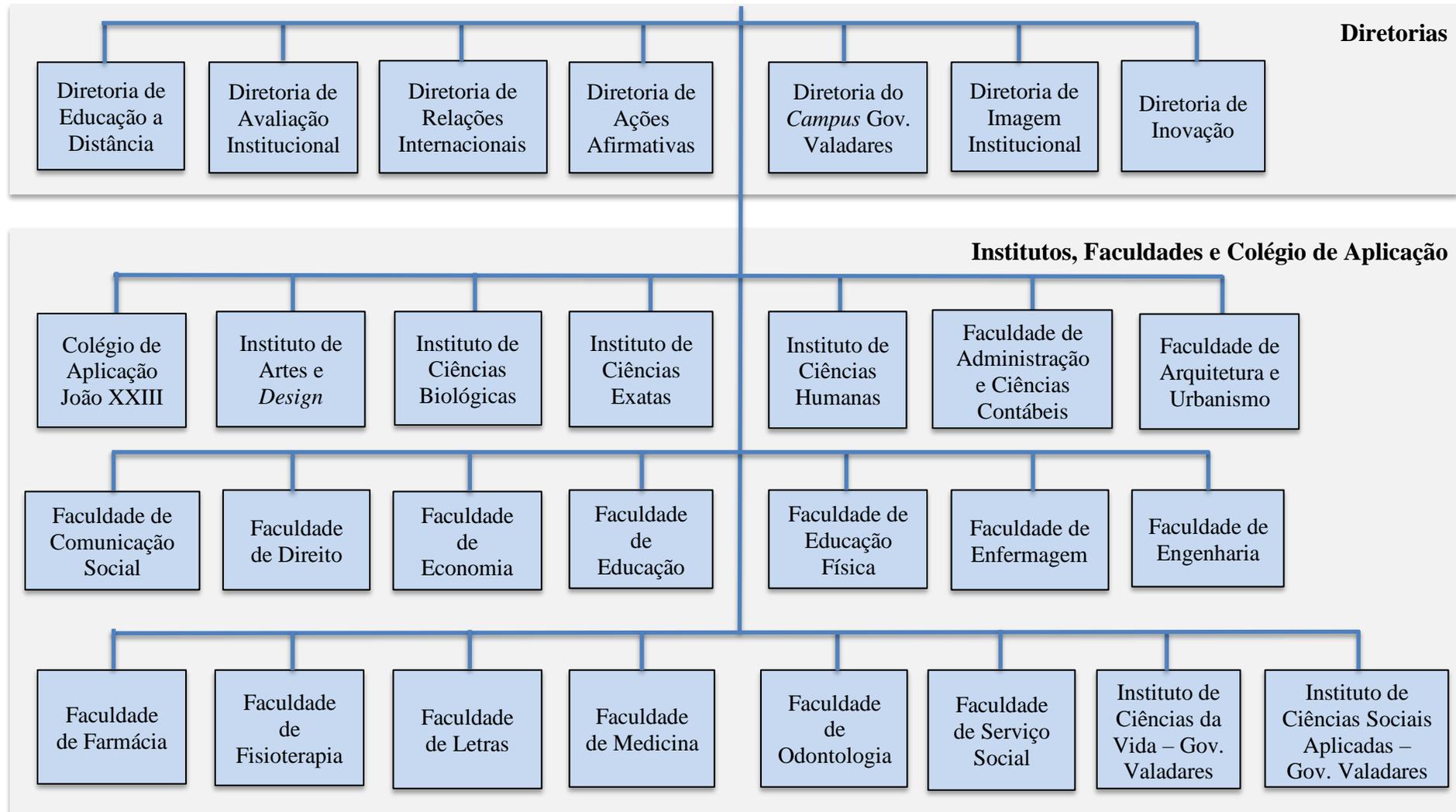
Organograma 1 – Universidade Federal de Juiz de Fora

(continuação)



Organograma 1 – Universidade Federal de Juiz de Fora

(conclusão)



Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2019a).

Esse organograma é resultado de sucessivas mudanças institucionais de ampliação de espaços físicos, de público interno e externo, desenho e redesenho de setores administrativos em busca da eficiência, entre outras mudanças. Conforme defende Dutra (2006), o ambiente mutável e as pressões advindas, tanto do contexto externo como do interno, exigem mudanças não apenas ao setor privado, mas também às organizações públicas.

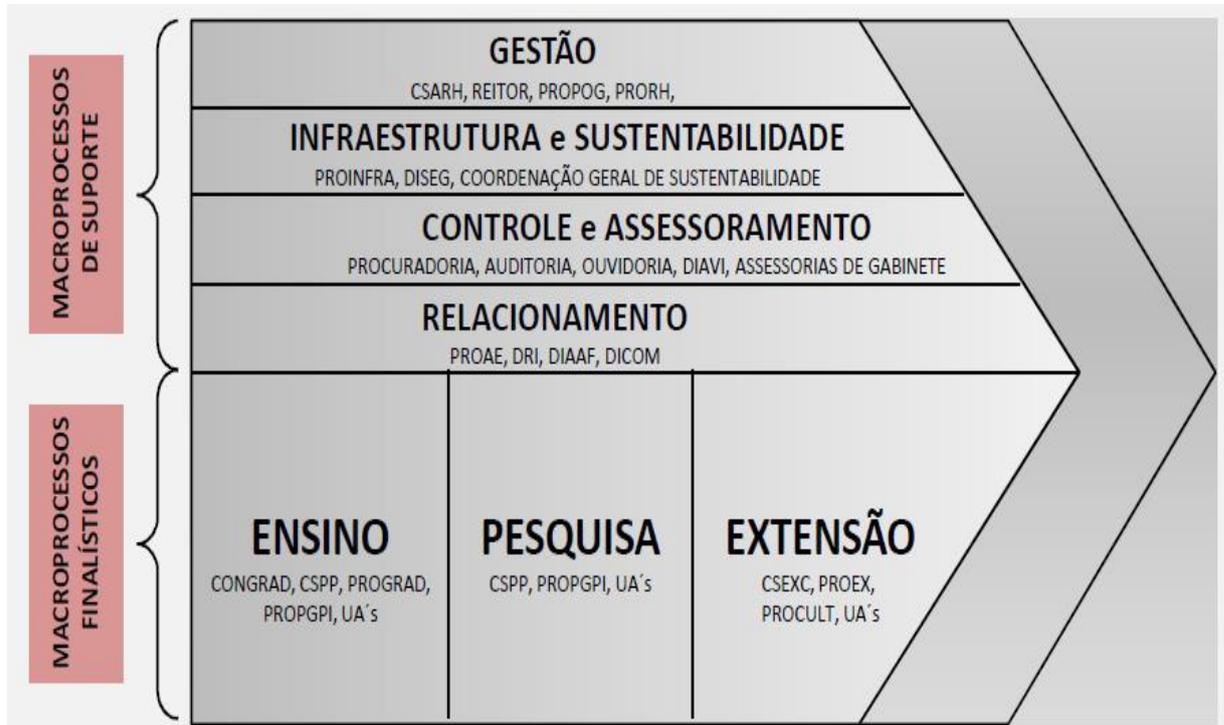
Ponto a ser considerado, conforme destacado pela Comissão Própria de Autoavaliação da UFJF, é a necessidade da Instituição operar ainda sobre o efeito da expansão de vagas na graduação e na pós-graduação *stricto sensu*, de maneira concomitante a um cenário externo de crise econômica e orçamentária intensificada após o ano de 2015 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

De modo a garantir o cumprimento da finalidade institucional, a Universidade Federal de Juiz de Fora deverá observar ainda alguns princípios estabelecidos em seu estatuto, entre os quais, o da garantia do padrão de qualidade contido no art. 3º (MINISTÉRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO, 1998). De acordo com Moreira Neto (2014), esse princípio estatutário, denominado por ele de qualidades intrínsecas de excelência, está relacionado a critérios como tempo de entrega, custos, recursos utilizados, generalidade do atendimento e respostas de usuários (*feedback*), muitos dos quais são alvos de melhorias na gestão por processos.

Há que se considerar ainda o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, principal instrumento de planejamento estratégico da Instituição, que abarca um período de cinco anos. O atual PDI está em vigor desde 01 de janeiro de 2016 e vai até 31 de dezembro de 2020, e estabelece objetivos gerais e metas que deverão ser alcançados pelas diversas unidades acadêmicas e setores administrativos no período em questão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]).

Em consonância com a missão da UFJF e os princípios que amparam suas práticas, foram estabelecidos, no PDI, seis objetivos gerais, sendo de importância maior para esta dissertação o de otimização de processos organizacionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]). No PDI, os macroprocessos da UFJF foram mapeados e apresentados, conforme o Esquema 1.

Esquema 1 – Cadeia de valor da UFJF: macroprocessos institucionais



CONGRAD	Conselho de Graduação
CSARH	Conselho Setorial de Administração e Recursos Humanos
CSEXC	Conselho Setorial de Extensão e Cultura
CSPP	Conselho Setorial de Pesquisa e Pós-graduação
CGS	Coordenação Geral de Sustentabilidade
DIAAF	Diretoria de Ações Afirmativas
DIAVI	Diretoria de Avaliação Institucional
DICOM	Diretoria de Comunicação
DISEG	Diretoria de Segurança
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
PROAE	Pró-reitoria de Apoio Estudantil e Educação Inclusiva
PROCULT	Pró-reitoria de Cultura
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura
PROPGPI	Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação
PROPOG	Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão
PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
UAs	Unidades Acadêmicas

Fonte: Adaptado de Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão da UFJF (*apud* UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]).

Depreende-se ainda da análise do PDI que a gestão por processos na UFJF é um dos pilares para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, a qual utiliza “técnicas, ferramentas e práticas de gestão voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015], p. 78). Nesse contexto, a gestão por processos tem por finalidade, por meio do mapeamento e modelagem de processo, a perpetuação do

conhecimento organizacional e, por conseguinte, a busca de uma Instituição mais eficiente. Para tanto, foram atribuídos os seguintes objetivos:

dar visibilidade aos procedimentos administrativos; integrar os setores responsáveis pela execução dos processos; gerenciar o desempenho dos processos; buscar conformidade legal; atender as demandas da comunidade acadêmica através de maior qualidade da atividade meio; e contribuir para a satisfação das exigências dos órgãos de controle (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015], p. 80).

Dessa maneira, busca-se a superação de gargalos administrativos diagnosticados no âmbito do Programa de Gestão da Qualidade, conduzido pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão em 2014, destacando-se “a burocratização de procedimentos; falta de clareza institucional em relação aos procedimentos administrativos; e duplicidade de procedimentos para alcance do mesmo fim” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015], p. 79).

Um dos setores fundamentais da Pró-reitoria de Planejamento para o alcance dos objetivos estabelecidos pelo PDI 2016-2020 e enfrentamento das dificuldades diagnosticadas pelo Programa de Gestão da Qualidade é o Escritório de Processos. Os profissionais do setor, além de elaboração de projetos de modernização e automatização dos processos organizacionais, têm participado como instrutores de cursos destinados a servidores técnico-administrativos e docentes da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2016]b, [2017]b, [2018]a, [2019]h). Objetiva-se, assim, melhorar não só o desempenho dos processos administrativos nas unidades e setores, mas também o desempenho global da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]).

Na seção seguinte, o propósito é contextualizar o Programa como setor da Universidade Federal de Juiz de Fora, descrevendo um breve histórico, seus objetivos, estrutura e atividades desenvolvidas pelos TAEs. Além disso, tem enfoque na apresentação das evidências que comprovam a existência de problemas, como falta de padronização, retrabalho e outros problemas em diversas rotinas de trabalho dos servidores do Programa.

2.3 O CASO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DA UFJF

No âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, em 2019, a UFJF disponibilizou 46 cursos de mestrado e 25 de doutorado e contou com uma produção científica de cerca de 1,28% da produção nacional, ocupando 33ª posição entre cerca de duas mil instituições

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019c). Um dos pioneiros nessa modalidade de ensino é o Programa de Pós-graduação em Educação, que oferta tanto o curso de mestrado quanto de doutorado.

Com criação aprovada pela Resolução nº 09 do Conselho Superior da UFJF, de 28 de abril de 1994, o Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF iniciou as atividades do mestrado em março de 1995. Em 09 de abril de 1999, foi recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) através da Portaria nº 1.734, de 07 de dezembro de 1999 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2018]b). A partir de 2008 instituiu também o nível de doutorado e, na última avaliação da Capes, de 2017, referente ao quadriênio 2013-2016, o Programa recebeu o conceito 4 (quatro), conforme Portaria do MEC nº 609, de 14 de março de 2019 (BRASIL, 2019a).

Conforme Regimento Interno, o PPGE tem por finalidade a formação de pessoal qualificado técnica e cientificamente para o exercício das atividades profissionais de ensino e de pesquisa em educação. São objetivos do Programa, o aperfeiçoamento da formação profissional para o exercício de atividades de ensino e pesquisa e a contribuição para o avanço da produção e difusão de conhecimentos em Educação, com relevante impacto social (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b).

Para alcançar esses objetivos, o Programa contou, no primeiro semestre de 2019, com 45 professores, sendo que dois desses docentes, adicionalmente às atribuições de ministrar disciplinas e orientar e produzir pesquisas, ocupam as funções de Coordenador e Vice-coordenador do PPGE.

Além da Coordenação, a estrutura administrativa da secretaria do Programa é composta por dois TAEs e um bolsista. Um dos TAEs é Assistente em Administração e as atribuições do cargo são: dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecer e receber informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços de áreas de escritório; e assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014a). O outro TAE é Economista e as atribuições do cargo, entre outras, são: de participar do planejamento estratégico e de curto prazo; gerir programação econômico-financeira; realizar perícias; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014b).

A secretaria do Programa funciona de segunda à sexta-feira, no horário de 07h às 19h, portanto, 12 horas de funcionamento ininterrupto com atendimento ao público, conforme prevê o regime de flexibilização da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a), sendo que um dos TAEs trabalha no período de 07h às 13h e o outro de 13h às 19h. O bolsista, responsável pela inserção de informações na página *online* do Programa, teve vínculo até junho de 2019, sob regime de 12 horas semanais, cumpridas sempre à tarde, normalmente, às segundas, quartas e quintas-feiras. Em agosto de 2019, um novo bolsista iniciou atividades no PPGE, também com carga horária de 12 horas semanais, cumpridas geralmente à tarde, porém, com tarefas relacionadas ao arquivamento de documentos, encerrando suas atividades, a pedido, em fevereiro de 2020. Já a Coordenação não tem horário definido, comparecendo em períodos diversificados.

Entre as atividades desenvolvidas na secretaria do Programa destacam-se, em relação às bancas de defesa e de qualificação, a análise da documentação e a digitação de atas, declarações de participação, quadro de divulgação e *checklist*. O termo de aprovação também é um documento frequentemente redigido, pois verifica-se, em muitos casos, a presença de erros e a entrega do modelo desatualizado pelo discente. Além dessa documentação, são feitas solicitações de passagens e de diárias para participação de professores externos nas bancas e em outros eventos no PPGE, bem como para a participação de professores do Programa em eventos diversos em outras localidades.

Para exemplificar o volume de trâmites existentes nas funções da secretaria do PPGE, só no período de 08 de março a 05 de abril de 2019, foram realizadas 27 bancas, sendo 22 de defesa de dissertação ou de tese, o que representa cerca de 81% do total de bancas no período, como pode ser observado na Fotografia 1. Como a realização das bancas foram todas em dias úteis, tem-se uma média de mais de uma banca por dia ($27 \text{ bancas} / 20 \text{ dias úteis} = 1,35 \text{ banca por dia útil}$ ou cerca de quatro bancas a cada três dias úteis).

Deve-se levar em consideração que a concentração das bancas nesse período está relacionada ao fim do prazo de curso de 24 meses para o mestrado, com término em 12 de março de 2019, e de 48 meses para o doutorado, com término em 08 de março de 2019.

Fotografia 1 – Bancas de defesa e de qualificação de dissertação e de tese dos discentes do PPGE realizadas no mês de março e início de abril de 2019

MARÇO

- 2019-03-01 – 10 00h – Mestrado – Defesa – Brenda Martoni Mansur Corrêa da Costa
- 2019-03-11 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Maryangela Mattos da Motta
- 2019-03-08 – 09 00h – Mestrado – Defesa – Ana Carolina Bustamante Dias Souza
- 2019-03-08 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Jussara Alves da Silva
- 2019-03-11 – 10 00h – Mestrado – Defesa – Leticia de Medeiros Klôh
- 2019-03-11 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Víviam Carvalho de Araujo
- 2019-03-11 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Karine Gabrielle Fernandes
- 2019-03-12 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Henrique Lage Chaves
- 2019-03-12 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Marcela Arantes Meirelles
- 2019-03-12 – 14 00h – Mestrado – Qualificação – Ariane Rodrigues Gomes Leite Godoy
- 2019-03-14 – 14 00h – Doutorado – Qualificação – Wagner da Silva Dias
- 2019-03-15 – 08 30h – Doutorado – Defesa – Ana Maria Moraes Scheffer
- 2019-03-15 – 09 00h – Mestrado – Defesa – Ana Carolina Bustamante Dias Souza
- 2019-03-15 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Leuda Evangelista de Oliveira
- 2019-03-19 – 13 30h – Mestrado – Defesa – Claudia Aparecida de Castro Meireles Araújo
- 2019-03-20 – 14 00h – Doutorado – Defesa – André Pereira Triani
- 2019-03-22 – 10 00h – Mestrado – Defesa – Carla Toscano Carneiro
- 2019-03-22 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Maria Lúcia da Silva Brito
- 2019-03-22 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Senakpon Fabrice Fidele Kpoholo
- 2019-03-25 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Aline Cavalcante Ferreira
- 2019-03-25 – 14 00h – Mestrado – Defesa – Letícia Riquetto Nunes
- 2019-03-26 – 09 00h – Doutorado – Qualificação – Elimar Ponzzo Dutra Leal
- 2019-03-29 – 10 00h – Mestrado – Defesa – Luiger Franco de Castro
- 2019-03-29 – 14 00h – Doutorado – Defesa – Sebastião Gomes de Almeida Júnior

ABRIL

- 2019-04-01 – 09 00h – Mestrado – Defesa – Robert Venancio de Oliveira
- 2019-04-05 – 11 00h – Doutorado – Defesa – Cleonice Halfeld Solano
- 2019-04-05 – 14 00h – Doutorado – Qualificação – Luciene Celina Cristina Mochi
- 2019-04-05 – 14 00h – Mestrado – Qualificação – Gláucia Siqueira Marcondes

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2019b).

Já no ano anterior, em 2018, houve uma melhor distribuição das bancas de defesa, sendo realizadas sete no mês de março e outras sete no mês de abril, conforme apresentadas na Tabela 1. Da mesma forma que em 2019, a data de realização das bancas foi, em grande parte, influenciada pelo prazo regular dos cursos de mestrado e de doutorado, que em 2018, encerrou-se, respectivamente, em 03 de abril e 16 de março.

Ainda em relação às bancas, é possível verificar por meio das Tabelas 1 e 2 a estreita correlação entre bancas de qualificação e de defesa, já que aquela antecede esta. Enquanto o

volume de qualificações de dissertações e de teses em 2018 foi de 68 bancas, em 2019, as defesas representaram um montante bem próximo, 67 bancas. Porém, diferem na distribuição mensal já que as qualificações tendem a ser mais bem distribuídas durante o ano e defesas mais concentradas em torno do prazo de conclusão dos respectivos cursos.

Relevante também é a matrícula dos discentes regulares, mestrado e doutorado, de estágio de pós-doutorado, de disciplina isolada e de participantes do Programa de Doutorado Sanduíche Reverso (PDSR). Neste, foram selecionados quatro doutorandos regularmente matriculados em IES estrangeiras para o recebimento de bolsas de estudo no decorrer do ano de 2019, resultando três meses de bolsa para cada um desses discentes.

Do total de 193 discentes matriculados no primeiro semestre de 2019, 91 são mestrandos e 90 são doutorandos. Entram nessa conta, quatro alunos supervisionados em estágio de pós-doutorado, um aluno participante do Programa de Doutorado Sanduíche Reverso e sete discentes de outros programas de pós-graduação *stricto sensu* matriculados na modalidade de disciplina isolada.

Observa-se, porém, que o quantitativo de alunos regulares matriculados no segundo semestre é sempre menor do que no primeiro semestre. Isso se deve ao fato dos novos alunos ingressarem no primeiro semestre do ano letivo³ e as defesas de dissertação e de tese serem realizadas também, em grande parte, neste semestre, como pode ser observado a partir das Tabelas 1 e 2.

Já em relação aos discentes de disciplina isolada, verifica-se em 2018 e 2019, respectivamente nas Tabelas 1 e 2, um menor número de alunos no primeiro semestre quando comparado ao segundo semestre do ano letivo. Trata-se de uma diferença expressiva de um semestre para o outro que, em 2018, representou um aumento de 100%, de 12 para 24 discentes. Em 2019, essa diferença percentual foi ainda maior, de cerca de 157%, de 7 para 18 alunos matriculados.

Por se tratar de uma demanda externa não é possível determinar as causas da variação, porém, supõe-se que possa estar relacionada (i) ao planejamento de horários, quando no segundo semestre já há uma maior regularidade das atividades desenvolvidas; e (ii) à familiarização do discente com Programa (disciplinas, normas, professores e linhas de pesquisa), em virtude de participação em processo seletivo para ingresso de novos alunos, que ocorre regularmente no segundo semestre do ano letivo.

³ A partir de 2020, os novos alunos passarão a ingressar no segundo semestre do ano letivo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019f).

O volume de lançamento das turmas no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica também é significativo. No primeiro semestre de 2019, foram 193 turmas cadastradas, sendo 89 turmas de mestrado e 104 turmas de doutorado, conforme informação constante no canto inferior direito das Fotografias 2 e 3, respectivamente.

É preciso destacar que grande parte das turmas cadastradas refere-se às orientações na condução da pesquisa e à participação em grupos de estudos de mestrandos e doutorandos, situações que são retratadas pelas disciplinas de “Atividades orientadas de pesquisa”, como realçadas na Fotografia 3. No caso do doutorado, foram 52 turmas de “Atividades orientadas de pesquisa”, o que representa 50% do total de disciplinas lançadas do primeiro semestre de 2019. Já no mestrado foram 34 turmas de “Atividades orientadas de pesquisa”, representando cerca de 38% do total de disciplinas lançadas do primeiro semestre de 2019.

Fotografia 2 – Turmas de mestrado cadastradas no Siga no primeiro semestre de 2019

Plano de Curso - Pós-Graduação Stricto Sensu

Período Letivo: 2019/1

Turma

Período Letivo
2019/1

Disciplina Turma

Setor
FAC DE EDUCACAO

Incluir Turma

Relação de Turmas

1 - 15 de 89

Cód. Disc.	Nome Disciplina	Turma
2004151	TÓP.ESP.EM GEST.,AVAL.POL.PÚBL.:ANTROPOLOGIA DO IMAGINÁRIO E EDUCAÇÃO	JM
2004188	TÓP.ESP.EM LING.,CONHEC.E FORM.PROF.:REL.DE GÊNERO E SEXUALIDADES-PRÁT.PEDAG. E FORMAÇÃO DOCENTE	RP
2004189	TÓP.ESP.EM GESTÃO, POL.PÚBL.E AV.ED.:TEOR.SOC.DA EDUC.-AS TEOR.DE PIERRE BOURDIEU E BASIL BERNSTEIN	EM
2004199	CONSTRUÇÃO DA SUBJETIVIDADE E DO MUNDO. OS FUND. ONTOLÓGICOS DA EDUCAÇÃO DA ERA MODERNA AO PÓS-MODERNISMO	AQ
2004202	TÓP.ESP. EM LING.,CONH. E FORM. DE PROF.: FILOSOFIA, CINEMA E EDUCAÇÃO	TS
2004215	TÓPICOS ESPECIAIS EM TEMS: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO SOCIAL BRASILEIRA	RR
2004216	TÓPICOS ESPECIAIS EM DPISPE :CORPO, CULTURA E DIFERENÇA-IMPLICAÇÕES PARA CAMPO EDUCACIONAL	NF
2004221	TÓPICOS ESPECIAIS EM LCS: PROJETOS DE PESQUISA: REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA EM SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO	MV
2004226	TÓPICOS ESPECIAIS EM DPISPE: FILOSOFIA, CINEMA E EDUCAÇÃO II	TS
2004230	LINGUAGENS, CULTURAS E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	HM
2004231	SEMINÁRIO DE PESQUISA: LINGUAGENS, CULTURAS E SABERES	AR
2004232	SEMINÁRIO DE PESQUISA: DISCURSO, PRÁTICAS, IDEIAS E SUBJETIVIDADES EM PROCESSOS EDUCATIVOS	SM
2004233	TÓPICOS ESPECIAIS EM DPISPE: ATENÇÃO, TEMPO, EXPERIÊNCIA E EDUCAÇÃO EM PAULO FREIRE	TS
2004234	TÓP. ESP. EM DPISPE: COMO VIVER JUNTOS-A DIMENSÃO PÚBL., COM. OU COL. DA ESCOLA E DA UNIV. PÚBL.	ML
2004235	TÓP. ESP. EM DPISPE:ECOLOGIA POLÍTICA EM POSSIBILIDADES EDUCATIVAS	AC

1 - 15 de 89

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2020a).

Fotografia 3 – Turmas de doutorado cadastradas no Siga no primeiro semestre de 2019

Plano de Curso - Pós-Graduação Stricto Sensu

Período Letivo: 2019/1

Turma

Período Letivo
2019/1

Disciplina
-- Selecione -- Turma

Setor
FAC DE EDUCACAO

Incluir Turma

Relação de Turmas

78 - 90 de 104

Cód. Disc.	Nome Disciplina	Turma
3007019	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA VI	TG
3007019	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA VI	TM
3007019	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA VI	TS
3007019	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA VI	WA
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	AR
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	BB
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	DA
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	EB
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	HM
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	HT
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	H2
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	RR
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	SC
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	SM
3007021	ATIVIDADES ORIENTADAS DE PESQUISA X	TM

78 - 90 de 104

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2020a).

Além disso, em razão da maioria das defesas serem realizadas no primeiro semestre, a tendência é verificar maior número de turmas nesse semestre, como descritas na Tabela 2, por conta do cadastramento das disciplinas de dissertação e de tese. Em 2018, porém, essa situação não ocorreu, sendo 182 turmas registradas no primeiro semestre e 191 turmas no segundo semestre, como pode ser verificado na Tabela 1.

Em análise das disciplinas cadastradas no Siga de ambos os semestres, é possível perceber que no segundo semestre de 2018 houve uma expansão das turmas de “Estudo Independente”, geralmente relacionadas às pesquisas de dissertação e de tese e ofertadas apenas para os orientados, e de “Estágio em Docência I e II”. As turmas de “Estudo Independente” passaram de cinco no primeiro semestre de 2018 para 19 no segundo semestre do mesmo ano e as de “Estágio em Docência”, de 11 para 21 turmas, representando uma expansão, nessas disciplinas, de 24 turmas ou 150%. Como a redução nas disciplinas de dissertação e de tese foi, no somatório, de apenas 10 turmas do primeiro para o segundo semestre, tem-se no ano de 2018 uma exceção à regra, isto é, menor quantidade de turmas cadastradas no primeiro semestre quando comparada ao segundo semestre do ano letivo.

Os TAEs do PPGE também abrem e instruem processos de homologação de dissertações e de teses, de matrícula e de homologação de estágios de pós-doutorado, de aproveitamento de créditos, de dispensa de estágio docência, de criação de disciplina e outros.

No que tange aos processos de homologação de dissertações e de teses, verifica-se uma estreita correlação com o volume de defesas. Assim, apesar do contrabalanceamento entre qualificações e defesa, nos anos em que há mais defesas do que qualificações, como em 2019, se comparado ao ano de 2018, ocorrem também outras demandas relacionadas como, por exemplo, abertura e instrução de processos de homologação de dissertações e de teses e solicitação de validação de atas junto à Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa. Nesse sentido, o volume de atividades desenvolvidas pelos TAEs também tende a ser maior quando há o aumento da quantidade de bancas de defesas.

Quanto aos processos de aproveitamento de créditos, observa-se a relação direta com o número de alunos ingressantes no curso de doutorado. Em 2018, ingressaram 29 doutorandos e foram abertos 39 processos de aproveitamento de créditos. Em 2019, ingressaram 19 doutorandos e foram abertos 22 processos de aproveitamento de créditos.

Essa relação é justificada principalmente pelo que estabelece o § 2º do art. 13 do Regimento Interno do PPGE. Esse dispositivo, como um dos requisitos para a concessão do título de doutor, estabelece que poderão ser aproveitados até 24 créditos do mestrado para fins de integralização dos 39 créditos em disciplinas exigidos, no mínimo, no curso de doutorado

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b). Desse modo, para a contabilização dos créditos cursados, o doutorando tende a solicitar logo no ano de ingresso o aproveitamento dos créditos obtidos no mestrado, que poderá ser aceito mediante anuência do orientador e aprovação do colegiado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b).

Adicionalmente às disciplinas cursadas no mestrado, compõem os processos de aproveitamento de créditos as solicitações referentes às disciplinas cursadas por mestrandos e doutorandos em “outros programas de pós-graduação *stricto sensu*, recomendados pela Capes, em número não superior a 2/3 (dois terços) do total de créditos exigidos para a obtenção do grau correspondente”, desde que realizadas durante o curso (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b, p. [12]), norma que justifica a diferença entre a quantidade de processos de aproveitamento e de doutorandos ingressantes.

Outro ponto de destaque é a cultura de criação de disciplinas no Programa. Em 2018 foram criadas 26 disciplinas e em 2019 foram 22, conforme apresentadas, respectivamente, nas Tabelas 1 e 2. Há que considerar que, desse total, cinco disciplinas referem-se à reorganização curricular do Programa para os discentes ingressantes a partir de 2019. Mesmo assim, tem-se grande quantidade de novas disciplinas, evidenciando, desse modo, o dinamismo da pesquisa, do ensino e da aprendizagem no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.

Além da abertura e instrução de processos, há o cadastramento, no Siga, de requisições de auxílio financeiro para participação de mestrando e doutorando em eventos; requisições de veículo; de almoxarifado; de serviços internos como, por exemplo, de manutenção e reparos em equipamentos e instalações; e requisições que incluem pagamentos diversos.

No que tange às requisições de auxílio financeiro para participação de mestrando e doutorando em evento, pelos registros das Tabelas 1 e 2, verifica-se: (i) a concentração de requisições no segundo semestre do ano letivo, acompanhando a quantidade de eventos e disponibilidade orçamentária das instituições públicas; e (ii) o mês de outubro com o maior quantidade de requisições, pois trata-se do mês de fechamento do exercício financeiro anual da UFJF, isto é, o prazo final para o cadastramento de requisições diversas no Siga, inclusive as que serão executadas nos meses de novembro e dezembro do ano em questão.

Quanto às requisições de veículo, geralmente estão relacionadas à participação de membros externos em bancas de defesas e de qualificações dos discentes do PPGE. Cabe destacar que o cadastramento deve ser feito por trecho, ou seja, uma requisição para a ida e outra para a volta.

Em relação às requisições de serviços internos, observa-se pelas Tabelas 1 e 2 considerável redução das solicitações. Enquanto em 2018 foram 12, em 2019 apenas duas foram registradas. Esse volume de requisições em 2018 é consequência, em grande parte, da mudança de local da secretaria do PPGE, o que exigiu requisições de serviços internos como, por exemplo, manutenção nos sistemas de energia elétrica, de *internet* e de telefonia.

Os TAEs realizam ainda apoio no lançamento de dados na Plataforma Sucupira; apoio administrativo nos processos de seleção de discentes para o Programa, de bolsistas e no exame de proficiência em línguas estrangeiras; arquivamento de documentos de matrícula inicial e semestral e de relatório e processo seletivo de bolsistas; participação e digitação de ata do colegiado do PPGE; digitação de declarações de matrícula; digitação de memorandos de matrícula de alunos ingressantes, do pós-doutorado, do doutorando sanduíche reverso e de disciplinas isoladas; de licença-maternidade, trancamento e destrancamento de curso; de cadastramento, remanejamento, prorrogação e cancelamento de bolsas de alunos regulares ou doutorando sanduíche reverso; e outros variados.

Em relação às atas do colegiado do PPGE, a partir de agosto de 2018, um dos TAEs ficou encarregado de participação das reuniões e digitação das atas do colegiado do PPGE. Por um lado, a nova condição toma tempo considerável de trabalho do TAE, pois são entre duas e três horas de reunião; há que se digitar as atas, o que leva mais algumas horas de trabalho; e dar encaminhamento às decisões do colegiado, demandando um pouco mais de tempo, até mesmo alguns dias. Por outro lado, a participação do TAE nas reuniões do colegiado, além de estabelecer um responsável pela digitação das atas, contribuiu para maior interação dos Técnicos Administrativos em Educação do Programa quanto às discussões realizadas na reunião, bem como dos docentes no que tange aos problemas enfrentados pelos TAEs.

Outra situação relevante diz respeito à redução da quantidade de memorandos de regularização de histórico de discentes, que passaram de 42 em 2018 para apenas 13 em 2019, conforme pode ser observada a partir das Tabelas 1 e 2. Em avaliação dos memorandos de retificação de 2018, observou-se que uma parte significativa foi para alterar notas nas disciplinas de dissertação e de tese, que frequentemente eram registradas no Siga em períodos anteriores aos da realização da defesa e havia o lançamento de nota ou conceito de maneira inadequada pelos professores. Além da necessidade de digitação de memorando, essa situação implicava ainda na inviabilidade de registro das disciplinas de dissertação e de tese no semestre de defesa e possibilidade de atrasos no processo de homologação de dissertação e tese e de emissão do diploma.

Diante dessa situação, o colegiado aprovou a sugestão de matricular os discentes nas disciplinas de dissertação e de tese apenas no semestre de defesa, contribuindo significativamente para a redução dos memorandos de retificação de notas nessas disciplinas, além de reduzir as possibilidades de atraso nos processos de dissertação e tese e de emissão de diploma.

Assim, pelo que foi descrito até aqui, verifica-se grande volume de trabalho na secretaria do PPGE que, além das demandas de alunos e professores, também recebe solicitações do público em geral, de outros setores da UFJF e de órgãos de fomento e de controle.

As Tabelas 1 e 2 sintetizam, em distribuição mensal, as principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE nos anos de 2018 e 2019, respectivamente. O recorte temporal torna-se necessário por conta da dificuldade de encontrar, em períodos anteriores a 2018, registros comprobatórios das atividades computadas.

Além do recorte, de modo a apresentar fatos relevantes para a compreensão dos dados, foram inseridas notas explicativas que, no caso dos *e-mails* lidos e enviados, aparecem nos meses com valores superiores à média mensal do ano. Essas médias foram de cerca de 377 e 241 mensagens eletrônicas lidas e enviadas no ano de 2018, respectivamente, e de cerca de 336 e 258 *e-mails* lidos e enviados no ano de 2019, respectivamente.

A escolha pela apresentação do quantitativo dos *e-mails* lidos e não pelos recebidos é justificada pelo número considerável de mensagens de propagandas, divulgações e outras de procedência duvidosa, porém, não filtradas pela caixa de *spam*. Desse modo, pretende-se representar com menor distorção as atividades que de fato são desenvolvidas pelos TAEs do PPGE.

Além das Tabelas 1 e 2, ao final da dissertação, nos Apêndice A e B, são disponibilizados respectivamente os fluxogramas (representações gráficas) dos cursos de mestrado e de doutorado do PPGE, nos quais também é apresentada a concomitância dos processos administrativos no ano de 2019. Por meio desses fluxogramas, é possível visualizar as principais atividades administrativas no âmbito dos cursos, desde a formação da comissão para a elaboração do edital e condução do processo seletivo, até a entrega da documentação para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.

Verifica-se ainda, ao longo de 2019, o desenvolvimento de atividades, obrigatórias e opcionais, de maneira simultânea das turmas de mestrado ingressantes de 2017 a 2020 e das turmas de doutorado ingressantes de 2015 a 2020. Dessa maneira, os fluxogramas

representados nos Anexos A e B permitem-nos, em certa medida, ter uma visão mais geral das atividades no PPGE e compreender melhor as Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2018

	(continuação)												
Atividade/mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Processo de aproveitamento de créditos (mês de abertura do processo)	-	-	-	13	9	1	4	3	4	3	1	-	38
Processo de dispensa de estágio de docência (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Processo de criação de disciplinas (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE)	-	-	2	1	-	9	-	2	-	4	8	-	26
Requisições de auxílio financeiro para participação de discentes em evento (mês de abertura da requisição)	-	1	-	-	5	4	3	7	1	9	-	-	30
Requisições de veículo (mês de abertura da requisição)	-	-	-	-	4	2	-	-	4	3	8	-	21
Requisições almoxarifado (mês de abertura da requisição)	-	-	1	1	1	1	-	-	-	1	-	1	6
Requisições de serviços internos (mês de abertura da requisição)	-	1	5	3	1	-	-	1	-	1	-	-	12
Outras requisições (mês de abertura da requisição)	-	-	2	-	-	2	-	-	-	-	1	-	5
<i>E-mails</i> lidos	385 ⁽²⁾	456 ⁽³⁾	597 ⁽⁴⁾	407 ⁽⁵⁾	435 ⁽⁶⁾	416 ⁽⁷⁾	484 ⁽⁸⁾	415 ⁽⁹⁾	298	250	245	137	4525
<i>E-mails</i> enviados	247 ⁽²⁾	250 ⁽³⁾	292 ⁽⁴⁾	221	272 ⁽⁶⁾	314 ⁽⁷⁾	263 ⁽⁸⁾	359 ⁽⁹⁾	212	180	184	95	2889
Arquivamento de documentos de matrícula inicial e semestral; e relatório e processo seletivo de bolsistas (mês em que os documentos estão disponíveis para arquivamento – não serão mais acessados frequentemente)	-	2	-	3	-	-	1	1	-	-	-	-	7

Tabela 1 – Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2018

Atividade/mês	(conclusão)												
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Atas de reunião do colegiado do PPGE (mês de realização da reunião ⁽¹⁰⁾)	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	1	1	5
Memorandos de regularização de histórico de discentes (mês de digitação)	4	3	10	9	4	-	2	4	3	1	1	1	42
Memorandos de matrícula de alunos ingressantes, de pós-doutorado, de doutorando sanduíche reverso e de disciplinas isoladas (mês de digitação)	-	-	2	-	2	3	-	3	-	1	-	-	11
Memorandos de licença-maternidade, trancamento e destrancamento de curso (mês de digitação)	-	-	-	3	-	-	-	1	1	1	-	1	7
Memorandos de cadastramento, remanejamento, prorrogação e cancelamento de bolsas de alunos regulares ou doutorando sanduíche reverso (mês de digitação)	-	-	1	4	-	-	-	-	1	-	-	-	6

Fontes: Elaborado pelo autor (2020) e adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2020a, 2020b, 2020c).

Notas: ⁽¹⁾ Desse total, 50 são discentes ingressantes (21 mestrandos e 29 doutorandos). ⁽²⁾ Informações sobre a matrícula; regularização de histórico escolar; prestação de contas de auxílio financeiro para participação de discente em evento; e disciplinas para o semestre o primeiro semestre de 2018. ⁽³⁾ Matrícula em disciplina isolada; pré-matrícula dos alunos regulares no primeiro semestre; coleta Capes exercício 2017; bancas de defesa e de qualificação; e entrega de relatório semestral de bolsista. ⁽⁴⁾ Coleta Capes exercício 2017 (mais relevante para os *e-mails* enviados); bancas de defesa e de qualificação; regularização de histórico escolar; e retificação e declaração de matrícula dos alunos regulares; e matrícula em disciplina isolada. ⁽⁵⁾ Bancas de defesa e de qualificação; recursos contra resultado do processo seletivo de bolsista e documentação para implementação de bolsas; e regularização de histórico escolar. ⁽⁶⁾ Período de solicitação de dispensa e inscrição em prova de proficiência em língua estrangeira; e regularização de histórico escolar. ⁽⁷⁾ Disciplinas para o semestre o segundo semestre de 2018; e auxílio financeiro para participação de discentes em evento. ⁽⁸⁾ Pré-matrícula do segundo semestre. ⁽⁹⁾ Regularização de histórico escolar; e matrícula em disciplina isolada. ⁽¹⁰⁾ A partir de agosto de 2018, um dos TAEs ficou encarregado de participação e digitação das atas do colegiado do PPGE.

Tabela 2 – Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2019

(continua)

Atividade/mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Total	393	1422	770	531	719	420	932	1073	769	441	409	317	8196
Defesas de dissertações e de teses (mês de realização)	-	6	20	8	5	3	3	6	8	1	3	4	67
Qualificações de dissertações e de teses (mês de realização)	-	4	3	5	1	7	4	6	2	2	2	3	39
Discentes de mestrado e de doutorado matriculados no Siga (mês em que os alunos devem ser matriculados, considerando o início do semestre letivo)	-	181 ⁽¹⁾	-	-	-	-	136	-	-	-	-	1 ⁽²⁾	318
Discentes de disciplina isolada (mês em que a documentação dos alunos deve ser encaminhada à Cdara para fins de matrícula no Siga, considerando o início do semestre letivo)	-	7	-	-	-	-	18	-	-	-	-	-	25
Discentes do PDSR (mês em que a documentação dos alunos foi encaminhada à Diretoria de Relações Internacionais e à Cdara para fins de matrícula no Siga e à PROPP para fins de concessão de bolsa)	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	1	4
Turmas de mestrado e de doutorado cadastradas no Siga (mês em que as turmas devem ser cadastradas, considerando o início do semestre letivo)	-	193	-	-	-	-	167	-	-	-	-	3 ⁽³⁾	363
Processos de homologação de dissertação (mês de abertura do processo)	1	4	-	2	3	5	4	5	3	3	7	5	42
Processos de homologação de tese (mês de abertura do processo)	1	1	-	4	3	4	1	5	-	1	1	2	23
Processos de homologação de estágio de pós-doutorado (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE)	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	3

Tabela 2 – Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2019

	(continuação)												
Atividade/mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Processo de aproveitamento de créditos (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE ⁽⁴⁾)	-	-	5	3	1	6	-	2	4	-	1	-	22
Processo de dispensa de estágio de docência (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE)	-	-	5	-	1	1	-	1	2	-	-	-	10
Processo de criação de disciplinas (mês de aprovação pelo colegiado do PPGE)	-	-	2	-	1	5	-	4	1	-	4	-	17
Requisições de auxílio financeiro para participação de discentes em evento (mês de abertura da requisição)	-	-	-	1	4	2	2	9	6	10	-	-	34
Requisições de veículo (mês de abertura da requisição)	-	2	8	4	2	-	1	-	2	1	-	-	20
Requisições almoxarifado (mês de abertura da requisição)	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	3	7
Requisições de serviços internos (mês de abertura da requisição)	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2
Outras requisições (mês de abertura da requisição)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
<i>E-mails</i> lidos	248	566 ⁽⁵⁾	384 ⁽⁶⁾	268	367 ⁽⁷⁾	235	397 ⁽⁸⁾	526 ⁽⁹⁾	411 ⁽¹⁰⁾	271	203	158	4034
<i>E-mails</i> enviados	140	447 ⁽⁵⁾	331 ⁽⁶⁾	226	327 ⁽⁷⁾	147	194	502 ⁽⁹⁾	320 ⁽¹⁰⁾	149	185	131	3099
Arquivamento de documentos de matrícula inicial e semestral; e relatório e processo seletivo de bolsistas (mês em que os documentos estão disponíveis para arquivamento – não serão mais acessados frequentemente)	-	2	-	3	-	-	1	1	-	-	-	-	7

Tabela 2 – Principais atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE em 2019

Atividade/mês	(conclusão)												
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Atas de reunião do colegiado do PPGE (mês de realização da reunião)	-	-	3	1	1	3	-	1	1	2	1	-	13
Memorandos de regularização de histórico de discentes (mês de digitação)	2	5	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	13
Memorandos de matrícula de alunos ingressantes, de pós-doutorado, de doutorando sanduíche reverso e de disciplinas isoladas (mês de digitação)	-	2	2	3	-	1	-	1	2	-	1	2	14
Memorandos de licença-maternidade, trancamento e destrancamento de curso (mês de digitação)	1	1	-	-	-	-	1	-	2	-	1	2	8
Memorandos de cadastramento, remanejamento, prorrogação e cancelamento de bolsas de alunos regulares ou doutorando sanduíche reverso (mês de digitação)	-	-	1	3	1	-	1	1	2	-	-	2	11

Fontes: Elaborado pelo autor (2020) e adaptado de Universidade Federal de Juiz de Fora (2020a, 2020b, 2020c).

Notas: ⁽¹⁾ Desse total, 56 são discentes ingressantes (27 mestrandos e 19 doutorandos). ⁽²⁾ Matrícula na disciplina de dissertação, que foi defendida após o término do segundo semestre de 2019. ⁽³⁾ Turmas criadas para a defesa de dissertação após o término do segundo semestre de 2019 e matrícula de discente do PDSR. ⁽⁴⁾ Adequação ao que estabelece o Regimento Interno do PPGE. ⁽⁵⁾ Pré-matrícula do primeiro semestre; substituições de bolsistas; e bancas de defesa e de qualificação. ⁽⁶⁾ Processo seletivo de bolsista; bancas de defesa e de qualificação; e matrícula em disciplina isolada. ⁽⁷⁾ Problemas na implementação de bolsas Capes; e seleção do prêmio Capes de tese 2019. ⁽⁸⁾ Pré-matrícula do segundo semestre. ⁽⁹⁾ Período de solicitação de dispensa e inscrição em prova de proficiência em língua estrangeira; matrícula em disciplina isolada; e auxílio financeiro para participação de discentes em evento. ⁽¹⁰⁾ Bancas de defesa e de qualificação; exame de proficiência em língua estrangeira; concessão de passagens e de diárias e prestação de contas de viagem de membros externos; e auxílio financeiro para participação de discentes em evento.

Além das solicitações recebidas por *e-mail*, que ficam registradas na caixa de mensagens do PPGE, os TAEs do Programa realizam atendimento presencial e por telefone. No entanto, as situações decorrentes dessas duas últimas formas de atendimento são, na maioria das vezes, esquecidas com o decorrer do tempo, ou pelo menos em seus detalhes. Assim, tendo em vista a coleta de evidências para a construção do caso de gestão, adotou-se como instrumento para fins de registro e organização dessas fontes de informações o diário de campo.

As informações passaram a ser registradas a partir de janeiro de 2019 e estenderam-se até setembro do mesmo ano. Para garantir informações com maior precisão e mais detalhadas, os fatos são registrados no diário o quanto antes, porém, algumas informações do ano de 2018, seja pela relevância ou pela situação inicial que perdurou até o ano seguinte, também foram inseridas de modo a comporem as evidências do caso de gestão.

No diário foram anotados elementos relacionados aos problemas de gestão na secretaria do PPGE, tomando como base as mensagens eletrônicas, comunicações presenciais e telefonemas, tanto recebidos quanto efetuados, ou seja, o que se ouviu, viu e vivenciou durante o período de trabalho no setor, visando “compreender o objeto de estudo em suas múltiplas dimensões” (ARAÚJO *et al.*, 2013, p. 53).

Araújo *et al.* (2013) alertam que as informações do diário de campo são impregnadas de intencionalidade já que estão direcionadas a determinada pesquisa, portanto, a sua utilização por outros pesquisadores em seus estudos deve ser cercada de cautela.

Por outro lado, entre as vantagens do diário de campo está a de facilitar o hábito de observar, descrever e refletir os acontecimentos atentamente (FALKEMBACH, 1987 *apud* LEWGOY; REIDEL, 2009). Além disso, o diário de campo, quando relido teoricamente, incide positivamente no planejamento, na avaliação e na tomada de decisão, pois trata-se de base de dados para fundamentação das ações. Nesse contexto, o diário ganha sentido por ser útil tanto para o profissional quanto para a instituição (LIMA; MIOTO; DAL’PRA, 2007 *apud* LEWGOY; REIDEL, 2009), podendo se traduzir em avanços para a presente pesquisa e para a gestão do PPGE.

Assim, é com base nesse instrumento que é possível mensurar os problemas vivenciados na rotina de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação. Em situações de férias de servidor ou de outros afastamentos, há uma sobrecarga de trabalho para o TAE em serviço que somada à falta padronização ou à falha em diversas rotinas de trabalho dos TAEs na secretaria do PPGE têm gerado retrabalho, ausência ou demora em responder

solicitações, perda de prazos procedimentais, demandas urgentes, e consequentes questionamentos, críticas e insatisfação dos requerentes ou dos destinatários.

Para efeitos desta pesquisa, considera-se insatisfação o não atendimento de requisitos para o fluxo eficiente do processo, estando relacionada principalmente, segundo as impressões deste autor, aos problemas como retrabalho (correção), atraso para providências, exigências desnecessárias e falta ou falhas procedimentais, ou seja, vincula-se à ineficiência dos processos em estudo.

No período compreendido pela coleta de dados, após retorno de afastamentos para participação de curso de qualificação, por motivo de saúde e para férias regulamentares, foram constatadas solicitações, em *e-mails*, sem resposta, sendo que algumas mensagens estavam lidas, caracterizando falha do procedimento de manter um *e-mail* não atendido como sinalizado () e/ou não lido (negrito); solicitações urgentes em consequência do não atendimento inicial; acúmulo de serviço; e perda do prazo no envio de solicitações de validação de atas de defesa à Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PROPP) da UFJF, conforme podem ser observadas no Quadro 1.

Nos quadros elaborados a partir da observação de campo, além da descrição das solicitações, são apresentados o quantitativo por número cardinal sequencial e crescente, a forma (*e-mail*, ligação ou presencial), a situação da solicitação (ações adotadas ou não) e os problemas verificados. Com foco na identificação e quantificação dos problemas nos processos escolhidos para análise, objetiva-se verificar, desse modo, as evidências dos problemas e a necessidade e a possibilidade de intervenções para a melhoria desses processos.

Além disso, para fins de padronização, considera-se demora no atendimento as respostas encaminhadas a partir do sexto dia da solicitação, quando uma mensagem lida migra automaticamente da caixa de entrada para a caixa de *e-mails* lidos. Por conta dessa situação, tem-se o aumento da dificuldade de controle dos *e-mails* lidos e não atendidos, pois essas mensagens deixam de configurar no campo visual inicial (caixa de entrada) do *e-mail* organizacional.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	<i>E-mail</i> recebido	Cópia da ata de qualificação.	Cópia da ata encaminhada por <i>e-mail</i> após 21 dias da solicitação.	<i>E-mail</i> não lido e não respondido. Demora no atendimento.
2	<i>E-mail</i> recebido	Cópia da ata de qualificação.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido, mas não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
3	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação de declaração de previsão de conclusão de curso.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido, mas não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
4	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de realização de defesa.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido, mas não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
5	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de cópia da ata de qualificação (urgente).	Cópia da ata encaminhada por <i>e-mail</i> após 21 dias da solicitação inicial (2).	<i>E-mail</i> não lido e não respondido. Não atendimento de solicitação inicial (2). Demora no atendimento. Demanda urgente. Insatisfação do solicitante.
6	Ligação recebida	Nova solicitação de declaração de realização de defesa (urgente).	Declaração encaminhada por <i>e-mail</i> após 12 dias da solicitação inicial (4) e recebida presencialmente pelo solicitante após 15 dias da demanda inicial (4).	Não atendimento de solicitação inicial (4). Demora no atendimento. Demanda urgente. Insatisfação do solicitante.
7	Ligação efetuada	Solicitação de validação de atas de defesa fora do prazo (inferior a 15 dias da defesa).	Ligação do TAE do PPGE à PROPP comunicando o problema e informando que serão enviadas, no mínimo, sete atas de defesa fora do prazo estabelecido.	Durante o período de 08 a 15 de março não foram solicitadas validações de atas de defesa. Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Perda de prazos estabelecidos pela PROPP (Resolução nº 01/2016). Insatisfação do destinatário.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
8	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de declaração de previsão de conclusão de curso (urgente).	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 82 dias da solicitação inicial (3).	Não atendimento de solicitação inicial (3). Demora no atendimento. Demanda urgente. Insatisfação do solicitante.
9	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de matrícula.	Não respondido.	<i>E-mail</i> não lido e não respondido. Não atendimento de solicitação.
10	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de matrícula com dia e horário das disciplinas cursadas.	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 19 dias da solicitação.	<i>E-mail</i> não lido e não respondido. Demora no atendimento.
11	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de presença em banca de qualificação para fins de abono de falta ao serviço.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
12	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação de lançamento de notas pendentes, de declaração de cumprimento dos requisitos para defesa e de declaração de aprovação na prova de proficiência em língua estrangeira.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
13	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de declaração de matrícula.	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 7 dias da solicitação inicial (9).	Não atendimento de solicitação inicial (9). Demora no atendimento. Insatisfação do solicitante.
14	<i>E-mail</i> recebido	Dúvidas sobre a concessão de auxílio financeiro para participação em evento.	Resposta enviada por <i>e-mail</i> após 10 dias da solicitação.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Demora no atendimento.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
15	Atendimento presencial	Nova solicitação de lançamento de notas pendentes (problema também relacionado à validação de ata de defesa, vide Quadro 6, solicitação 13), de declaração de cumprimento dos requisitos para defesa (problema também relacionado à documentação para a defesa, vide Quadro 4, item 1) e de declaração de aprovação na prova de proficiência em língua estrangeira.	Conferência de cumprimento dos requisitos para defesa após 6 dias da solicitação inicial (12). <i>E-mail</i> e comunicação pessoal da secretária à Coordenação no mesmo dia, solicitando o lançamento das notas pendentes. Declaração de aprovação na prova de proficiência em língua estrangeira enviada ao solicitante por <i>e-mail</i> após 13 dias da solicitação inicial (12).	Não atendimento de solicitação inicial (12). Demora no atendimento. Insatisfação do solicitante.
16	<i>E-mail</i> enviado e ligação efetuada	Solicitação de validação de atas de defesa fora do prazo (inferior a 15 dias da defesa).	<i>E-mail</i> e ligação do TAE do PPGE à PROPP comunicando o problema e informando que serão enviadas, no mínimo, cinco atas de defesa fora do prazo estabelecido.	Durante o período de 03 a 12 de abril não foram solicitadas validações de atas de defesa. Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Perda de prazos estabelecidos pela PROPP (Resolução nº 01/2016). Insatisfação do destinatário.
17	<i>E-mail</i> recebido	Informações sobre apreciação de relatório de estágio e processo para obtenção de certificado.	<i>E-mail</i> encaminhado à Coordenação no mesmo dia para resposta ao solicitante.	O relatório foi aprovado em reunião do colegiado do PPGE, mas ainda não havia sido aberto o processo de homologação do estágio e de emissão do certificado. TAE não ciente dos encaminhamentos do colegiado. Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Atraso na obtenção do certificado de conclusão do estágio. Insatisfação do solicitante.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
18	<i>E-mail</i> recebido	Informações sobre o processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma ainda não enviado à PROPP.	Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Atraso no processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma por não abertura de processo e envio à PROPP. Insatisfação do discente.
19	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de declaração de presença em banca de qualificação para fins de abono de falta ao serviço.	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 18 dias da solicitação inicial (11).	Não atendimento de solicitação inicial (11). Demora no atendimento. Insatisfação do solicitante.
20	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação de envio das declarações aos membros externos, que participaram de qualificação por videoconferência.	Declarações enviadas por <i>e-mail</i> no mesmo dia, porém, após 43 dias da realização da banca.	Não atendimento de procedimento (envio das declarações após a banca). Demora no envio da declaração de participação em banca. Insatisfação dos professores que não receberam a declaração logo após a realização da banca. Insatisfação da discente por ter sido cobrado pelos membros da banca.
21	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação de auxílio financeiro para participação de discente em evento.	Não respondido nem providenciado.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
22	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de entrega da versão final, pós-defesa.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
23	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de declaração de entrega da versão final, pós-defesa.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento da solicitação inicial (22).
24	<i>E-mail</i> recebido	Terceira solicitação de declaração de entrega da versão final, pós-defesa.	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 13 dias da solicitação inicial (22).	Não atendimento das solicitações iniciais (22 e 23). Demora no atendimento. Insatisfação do solicitante.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
25	<i>E-mail</i> enviado	Solicitação de validação de atas de defesa fora do prazo (inferior a 15 dias da defesa).	<i>E-mail</i> do TAE do PPGE à PROPP comunicando o problema e informando que serão enviadas, no mínimo, quatro atas de defesa fora do prazo estabelecido.	Durante o período de 03 a 12 de junho não foram solicitadas validações de atas de defesa. Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Perda de prazos estabelecidos pela PROPP (Resolução nº 01/2016). Insatisfação do destinatário.
26	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de auxílio financeiro para participação de discente em evento.	Resposta por <i>e-mail</i> após 18 dias da solicitação inicial (21).	Falta de providências para a solicitação inicial (21) acarretou dúvida ao solicitante quanto ao recebimento do auxílio. Gerou também situação de urgência para providenciar a requisição no sistema Siga, instruir processo, coletar assinaturas do solicitante e Coordenação e enviar o processo ao setor de execução financeira da UFJF. Demora para a resposta ao solicitante.
27	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de matrícula, período de início e fim do curso, período de realização do segundo semestre de 2019.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido, porém, marcado como pendente.
28	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação do quantitativo de alunos matriculados em disciplina ofertada no segundo semestre de 2019.	Não respondido.	<i>E-mail</i> lido e não respondido (não adoção do procedimento). Não atendimento de solicitação.
29	<i>E-mail</i> enviado	Envio de solicitação de validação de ata de defesa fora do prazo (inferior a 15 dias da defesa).	<i>E-mail</i> do TAE do PPGE à PROPP solicitação a validação de uma ata de defesa fora do prazo estabelecido.	Durante o período de 08 a 26 de julho foi solicitada a validação de apenas uma de ata de defesa. Acúmulo de serviço em períodos de afastamento de TAE. Perda de prazos estabelecidos pela PROPP (Resolução nº 01/2016). Insatisfação do destinatário.

Quadro 1 – Problemas identificados em retornos de afastamentos de TAE

(conclusão)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
30	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de declaração de matrícula, período de início e fim do curso, período de realização do segundo semestre de 2019 (urgência).	Declaração enviada por <i>e-mail</i> após 18 dias da solicitação inicial (27).	Não atendimento da solicitação inicial (27). Demora no atendimento. Demanda urgente. Insatisfação do solicitante.
31	<i>E-mail</i> enviado e ligação recebida	Nova solicitação do quantitativo de alunos matriculados em disciplina ofertada no segundo semestre de 2019 (urgência).	Resposta enviada por <i>e-mail</i> após 11 dias da solicitação inicial (28).	Não atendimento da solicitação inicial (28). Demora no atendimento. Demanda urgente. Insatisfação do solicitante.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como pode ser observado no Quadro 1, a secretaria do PPGE recebe solicitações diversas como declaração de matrícula, de frequência e outras; cópias de atas; solicitações de lançamento de notas no Siga, de informações variadas e de esclarecimento de dúvidas. Nesse contexto, o controle de recebimento, providências e resposta ao solicitante é importante para que não haja a falta ou a duplicidade de resposta.

Porém, o que se tem verificado é a falta de resposta às demandas, que fica mais evidente em períodos de afastamento de um dos Técnicos Administrativos em Educação, quando se observa que *e-mails* lidos não foram atendidos e há uma nova solicitação realizada dias posteriores, que também costuma ser lida, mas não respondida. Há que considerar que, nesses períodos, o volume de trabalho é direcionado a apenas um dos servidores, comprometendo a capacidade de atendimento.

Mesmo assim, medidas acordadas como a de deixar os *e-mails* não atendidos como não lidos (negrito); os que estão sendo providenciados como sinalizados (🚩); e os destinados ao colega de trabalho como não lido e sinalizado (🚩) poderiam facilitar a visualização de situação pendente e evitar insatisfação do solicitante por demora ou não atendimento da demanda e, em casos mais raros, o desperdício de recursos pela duplicidade de resposta.

A falta de padronização ou a falha na execução das atividades, além de atingir às solicitações recebidas por *e-mail*, é evidenciada em diversas outras rotinas de trabalho na secretaria do PPGE como no processo seletivo de bolsista, exame de proficiência em línguas estrangeiras, organização do arquivo, procedimentos de defesa de dissertação e de tese e lançamento de notas no Siga.

No processo de seleção de bolsistas, um dos problemas identificados está relacionado à ineficiência do fluxo de informação. Apesar de sugerido em 2018, a comissão de bolsa não adotou um *e-mail* específico de contato, como ocorre com a comissão do processo seletivo de novos alunos. Este, sem dúvida, é um dos processos mais trabalhosos do PPGE, pois envolve elaboração de um edital complexo; é composto por várias etapas: inscrição, avaliação, publicação de resultados e resposta a recursos, dúvidas e questionamentos. Porém, como é conduzido por uma comissão específica e *e-mail* próprio, seu impacto nas atividades dos TAEs acaba sendo minimizado.

Já o processo de seleção de bolsistas, as dúvidas e os questionamentos seguem o seguinte caminho: discente > secretaria > comissão > secretaria > discente. Assim, a secretaria do PPGE atua tanto no encaminhamento de *e-mail* dos alunos à comissão, quanto de resposta da comissão aos alunos, porém, sem acréscimo ao produto, isto é, à informação.

Além disso, o tempo de resposta e a probabilidade de uma solicitação deixar de ser respondida por falta de reenvio são maiores se comparadas ao fluxo: discente > comissão > discente. Essa situação torna-se mais relevante num contexto em que os editais do processo seletivo de bolsistas do PPGE geralmente estabelecem prazo curto entre a data de sua publicação e o fim das inscrições. Portanto, o recebimento da resposta de um questionamento e o prazo em que ocorre são fundamentais para a tomada de decisão pelos discentes.

Mesmo sendo atribuição da secretaria dos Programas de Pós-graduação (PPGs) a articulação da troca de informações no curso, a priorização das funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais é uma das características indesejáveis das estruturas organizacionais convencionais, pois compromete o desempenho das instituições ao não identificar erros e ao perder de tempo nos processos. Já nas organizações por processos, o objetivo deve ser oferecer mais valor ao público⁴ a que se destina um bem ou um serviço, de forma mais rápida e em um menor custo (GONÇALVES, 2000b).

Para Villela (2000), em cada etapa do processo deve-se agregar valor no processo, caso contrário, a etapa será considerada desperdício, gasto, excesso ou perda, o que representa ineficiência organizacional e justifica o aperfeiçoamento desse processo.

Com problemas semelhantes ao do processo de seleção de bolsistas, o exame de proficiência em línguas também é constituído por comissão e não possui *e-mail* específico. Além das dúvidas e dos questionamentos, como ocorre na seleção de bolsistas, são encaminhados à comissão de proficiência os *e-mails* relativos às solicitações de inscrição e/ou de dispensa da prova.

Em 2019, com publicação do edital em 19 de agosto de 2019, período para solicitações de inscrição e/ou de dispensa de 20 a 26 de agosto 2019 e prova realizada no dia 18 de setembro de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019j), foram constatadas as seguintes situações relacionadas ao exame de proficiência em línguas estrangeiras:

- Cerca de 85 *e-mails* recebidos pela secretaria e encaminhados à comissão; e cerca de 30 *e-mails* recebidos da comissão, sendo que destes, três foram encaminhados aos discentes solicitantes por constarem apenas a secretaria do PPGE como destinatária. Pelo volume de mensagens, as tarefas de leitura dos *e-mails* e envio

⁴ No referencial teórico, principalmente nas citações diretas, utiliza-se o termo “cliente”, pois a gestão por processo é uma concepção voltada inicialmente para iniciativa privada. Nesse sentido, sempre que possível, o termo “cliente” será substituído por outros mais adequados ao setor público como, por exemplo, “destinatário de um bem ou um serviço”, “público interno e externo” e o que já foi utilizado para esta nota de rodapé.

ao destinatário demandam tempo considerável dos servidores técnico-administrativos do PPGE, porém, sem acréscimo de valor à informação e, portanto, desnecessária;

- Um discente questionou o recebimento de resposta de dúvida após período de inscrição e/ou de dispensa do exame, apesar da solicitação ter sido enviada antes do término deste prazo. Segundo o discente, a demora na resposta da comissão inviabilizou a solicitação e a entrega de declaração comprobatória de proficiência em língua estrangeira⁵. Considerando que o discente enviou a dúvida à secretaria num dia, no dia seguinte a secretaria a encaminhou à comissão, e um dia depois a comissão a respondeu, evidencia-se, assim, a ineficiência do processo no que tange ao fluxo de informação;
- Apesar de todos os *e-mails* terem sido encaminhados à comissão, do total de 40 solicitações regulares⁶ de inscrição e/ou de dispensa, seis não foram devidamente computadas: cinco discentes não foram inscritos e um inscrito parcialmente⁷. Essa situação revela problemas quanto ao registro e ao controle das solicitações por parte da comissão, já que 15% do total de solicitações de inscrição e/ou de dispensa regulares não foram devidamente registradas, o que pode ter sido influenciado por desatenção, recebimento das mensagens em *e-mail* pessoal e/ou não organização destas.

Também durante o processo de proficiência em línguas, ficam mais evidentes os problemas relacionados ao arquivamento de documentos do Programa. O edital do referido exame prevê a dispensa para alunos que comprovarem a proficiência, portanto, alunos de doutorado que cursaram o mestrado no PPGE geralmente solicitam uma declaração de proficiência em língua estrangeira realizada no mestrado para fins de comprovação dessa dispensa.

Esse tipo de comprovante também é solicitado por discentes egressos, normalmente do mestrado, para fins de apresentação em curso de doutorado de outros Programas de Pós-graduação. Como se tem a exigência da nota obtida no exame, e os arquivos digitais contêm

⁵ No doutorado, é necessário comprovar proficiência em duas línguas estrangeiras, sendo que uma delas é obrigatoriamente a inglesa. Já no mestrado, a exigência é de proficiência em apenas uma língua estrangeira (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b).

⁶ Considera-se regular a solicitação dentro do prazo estabelecido em edital e com encaminhamento dos formulários de inscrição e/ou de dispensa devidamente preenchidos, bem como o envio de comprovante válido, no caso de solicitação de dispensa.

⁷ Apesar constar solicitação de inscrição no exame em duas línguas, conforme Regimento Interno do PPGE, o doutorando foi inscrito em apenas uma delas.

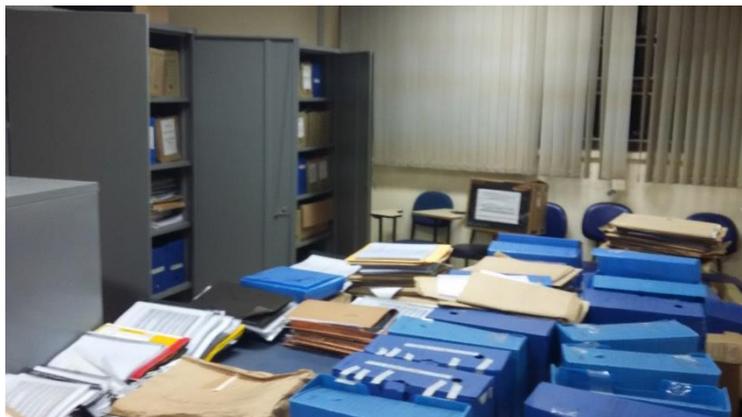
apenas os resultados sintetizados (aprovado, reprovado e/ou dispensado) dos processos de proficiência a partir de 2014, faz-se necessária a busca de documentação comprobatória no arquivo físico, que passou por duas mudanças de lugar, uma no início de 2017 e outra no início de 2018. Apesar das intenções de alocação próxima à secretaria do Programa e em espaço compatível com o volume de documentos, não houve gerenciamento da mudança, ocasionando desorganização dos documentos, conforme pode ser verificado nas Fotografias 4, 5, 6, 7 e 8.

Fotografia 4 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF



Fonte: Próprio autor (02 abr. 2019).

Fotografia 5 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF



Fonte: Próprio autor (02 abr. 2019).

Fotografia 6 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF



Fonte: Próprio autor (02 abr. 2019).

Fotografia 7 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF



Fonte: Próprio autor (02 abr. 2019).

Fotografia 8 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF



Fonte: Próprio autor (02 abr. 2019).

As fotografias do arquivo permitem identificar ainda que diversos documentos não estão devidamente guardados, pois há muitas caixas de arquivo armazenadas sem identificação, com falta organização temporal e/ou por assunto, há ainda vários documentos avulsos (Fotografias 5 e 6), bem como espalhados sobre o piso e a mesa (Fotografias 4 e 5, respectivamente).

Também é possível observar pelas imagens do arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação a falta de espaço físico e de armários para armazenar todos os documentos, contribuindo para o acondicionamento inadequado e desorganizado. Além disso, a cada ano esse volume tende a se ampliar e dificultar ainda mais a busca de documentos.

A inadequação do armazenamento é um dos agravantes dessa situação, pois está relacionado à proteção dos documentos e a sua longevidade. Nesse sentido, os que estão no chão (Fotografia 4) podem ser perdidos a qualquer momento, já que não há uma mínima margem de segurança contra imprevistos como vazamentos em encanamentos de água e tempestades.

Outros prováveis problemas são a falta de iluminação e de ventilação, pois a maioria dos documentos está condicionada em armários fechados (Fotografias 7 e 8) e a sala do arquivo permanece sempre trancada e com persianas vedando os raios solares, que incidem

diretamente sobre a documentação no período da tarde, porém, dificulta também a ventilação do local.

Esse estado do arquivo aumenta consideravelmente o tempo de busca de documentos, não só para fins de comprovação de proficiência em línguas, mas também de outros documentos, como termos de aprovação e atas de defesa, necessários, respectivamente, para as encadernações da versão final, pós-defesa, e para a homologação de dissertações e de teses e a emissão do diploma.

Nesse ambiente, além do tempo desperdiçado na busca, alguns documentos requisitados acabam não sendo encontrados, levando à insatisfação do requerente ou à produção de documentos com base em evidências, conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Problemas relacionados ao arquivamento de documentos

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	Atendimento presencial	Cópia de documentos entregues no processo seletivo de bolsas 2018.	Documentos não encontrados no arquivo.	Não atendimento de solicitação. Documentos não encontrados no arquivo. Insatisfação do requerente.
2	Atendimento presencial	Declaração de aprovação em prova de proficiência em língua estrangeira realizada em 1997.	Não foram encontrados documentos comprobatórios da proficiência nos arquivos físico e digital. A Coordenação foi comunicada pessoalmente.	Documentos não encontrados no arquivo. Perda de tempo para encontrar a documentação do aluno (cerca de 2h). Produção de declaração com base em evidências.
3	Atendimento presencial	Cópia de documentos entregues no processo seletivo de bolsas de 2018.	Documentos não encontrados no arquivo.	Não atendimento de solicitação. Documentos não encontrados no arquivo. Insatisfação do requerente.
4	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de avaliação da Capes do PPGE e aprovação em prova de proficiência em língua estrangeira realizada em 2000.	Não foram encontrados documentos comprobatórios da proficiência nos arquivos físico e digital. <i>E-mail</i> enviado à Coordenação relatando a situação no mesmo dia. Declaração encaminhada por <i>e-mail</i> após orientação da Coordenação e depois de 15 dias da solicitação.	Demora no atendimento. Documentos não encontrados no arquivo. Produção de declaração com base em evidências.
5	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de avaliação da Capes do PPGE e aprovação em prova de proficiência em língua estrangeira realizada em 2011.	Não foram encontrados documentos comprobatórios da proficiência nos arquivos físico e digital. <i>E-mail</i> enviado à Coordenação relatando a situação no mesmo dia. Declaração encaminhada por <i>e-mail</i> após orientação da Coordenação e depois de 15 dias da solicitação.	Demora no atendimento. Documentos não encontrados no arquivo. Produção de declaração com base em evidências.

Quadro 2 – Problemas relacionados ao arquivamento de documentos

(conclusão)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
6	Atendimento presencial	Declaração de aprovação em prova de proficiência em língua estrangeira realizada em 2008.	Não foram encontrados documentos comprobatórios da proficiência nos arquivos físico e digital. A Coordenação e comissão de proficiência foram comunicadas por <i>e-mail</i> no mesmo dia.	Documentos não encontrados no arquivo. Perda de tempo para encontrar a documentação do aluno (cerca de 1h). O discente foi dispensado de uma das provas de proficiência com base em evidências.
7	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de aprovação em prova de proficiência em língua estrangeira realizada em 2011.	Prova de proficiência encontrada no arquivo físico do aluno. Declaração encaminhada ao discente por <i>e-mail</i> no mesmo dia.	Perda de tempo para encontrar a documentação do aluno (cerca de 1h).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 2 traz duas solicitações (1 e 3) que não foram atendidas por conta dos documentos não terem sido encontrados, gerando a insatisfação dos solicitantes. Esses documentos são entregues pelos discentes na secretaria do PPGE no momento da candidatura à bolsa, depois são encaminhados à comissão de bolsas para análise e, após o término do processo, são arquivados, porém, sem qualquer padronização, organização e controle de entrega da comissão à secretaria do PPGE. Essa situação tem produzido dificuldades e aumento do tempo de busca de documentos solicitados. Adicionalmente, inviabiliza a identificação da responsabilidade de possíveis desaparecimentos de documentos.

Quanto aos resultados da prova de proficiência em língua estrangeira, encontram-se em arquivos digitais, a partir de 2014, as informações de todos os alunos de maneira sintetizada, ou seja, constam apenas se o discente foi aprovado, reprovado e se houve dispensa. Porém, esses registros são insuficientes, pois as solicitações também exigem a nota obtida no exame e não apenas a aprovação.

Muitas vezes, a prova com a respectiva nota está arquivada na pasta do aluno. No entanto, em algumas situações (solicitações 2, 4, 5 e 6), a pasta do aluno foi encontrada, mas a prova realizada não, que é a comprovação de realização e aprovação no exame, levando à prestação de informações imprecisas. Essa situação evidencia, portanto, assim como no arquivamento de documentos do processo seletivo de bolsista, a falta de padronização no arquivamento das provas do exame de proficiência em línguas estrangeiras pela secretaria do PPGE.

Visando minimizar os problemas relativos ao arquivamento, a partir de 2019, as informações relativas à dispensa, aprovação e a respectiva nota no exame de proficiência em línguas estrangeiras passaram a ser lançadas em planilha digital de dados dos discentes, facilitando o controle e a busca de informações comprobatórias.

Também em 2019, os termos de aprovação e atas de defesa passaram a ser entregues logo após a defesa. Antes, os termos de aprovação eram disponibilizados no momento em que o aluno decidisse encadernar a dissertação ou a tese, e as atas, quando ocorresse entrega da documentação para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma. Com essa medida, procurou-se reduzir as solicitações de declarações de aprovação em defesa, em substituição à entrega da ata, e de procura no arquivo de tais documentos.

Deve ser observado ainda que os TAEs trabalham muitas vezes sozinhos no setor, contando com a presença da Coordenação em horários diversificados. Levando em conta essa situação e que o arquivo, apesar de ficar ao lado da secretaria do PPGE, é em uma sala

distinta, durante o período de organização do arquivo o atendimento ao público teria que ser suspenso.

Nesse contexto, considerando as possibilidades de intervenção no arquivo do PPGE não como efeito das proposições do Plano de Ação Educacional desta dissertação, “mas sim uma entidade social que se move no espaço e o modifica enquanto se move, e modifica coisas nesse movimento” (BALL, 2016 *apud* AVELAR, 2016, p. 6), em reunião realizada no dia 23 de maio de 2019 com uma equipe de servidores do Arquivo Central, responsável pela implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UFJF, também foi abordada a situação dos arquivos físicos na Faculdade de Educação da Instituição.

Dessa reunião, surgiu a possibilidade de disponibilização de bolsistas para a organização, análise e encaminhamento da documentação ao Arquivo Central para eliminação. A ideia foi concretizada por meio da elaboração do projeto de treinamento profissional em gestão nº JFE093 por servidora da Faculdade de Educação, auxiliada pela equipe do Arquivo Central.

O projeto foi contemplado no edital da Pró-reitoria de Graduação nº 2, de 30 de maio de 2019, com dois bolsistas com carga horária semanal de 12 horas e vigência de vínculo de agosto de 2019 a julho de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d, [2019]e). Tendo em vista os problemas relatados na reunião e descritos nesta seção, um dos bolsistas selecionados foi direcionado pela Direção da Faculdade de Educação ao arquivo do PPGE, começando as atividades em 16 de agosto de 2019.

No primeiro dia, foram traçadas estratégias de organização do arquivo, condições para melhoria da visualização da documentação, ventilação e iluminação, bem como condições para a elaboração das atividades como liberação de espaços para locomoção, materiais necessários e equipamentos de proteção individual.

Uma das primeiras medidas foi a retirada das portas dos armários que, além de contribuir para a conservação e visão geral do arquivo, teve o intuito de melhorar a circulação do bolsista no local. Também auxiliou na melhoria do fluxo do bolsista a retirada de cadeiras quebradas e de um arquivo de aço trancado e sem chave, mas que estava guardado na sala. Após a organização dos documentos em armários onde não há incidência direta dos raios solares, as persianas puderam ser mantidas abertas, ajudando na ventilação do espaço e conservação dos documentos. É preciso destacar ainda que foi necessário mais um armário para fins de organização dos documentos. Todas essas situações podem ser observadas nas Fotografias 9 e 10.

Fotografia 9 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF após seis meses de atividades do bolsista



Fonte: Próprio autor (13 mar. 2020).

Fotografia 10 – Arquivo do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF após seis meses de atividades do bolsista



Fonte: Próprio autor (13 mar. 2020).

No entanto, as medidas já implementadas não dão conta de todas as demandas, principalmente em relação aos documentos dos exames de proficiência em línguas estrangeiras anteriores a 2019, que não possuem informações digitais exigidas como, por exemplo, a nota no exame e, em certas situações, não são encontradas as provas nas pastas dos alunos.

Com a organização dos documentos dos processos seletivos de discentes e informações obtidas junto ao bolsista responsável por essa ação, surgiu mais uma possibilidade de busca, nesta documentação, de arquivos comprobatórios necessários para a emissão das declarações solicitadas de aprovação e nota no exame de proficiência em línguas estrangeiras. Porém, como ainda não houve solicitações que demandassem a procura, não é

possível afirmar se todas as provas com as notas não encontradas na pasta do aluno serão localizadas nos documentos do processo seletivo de discentes.

Quanto ao processo seletivo de bolsista, tem-se ainda falta de organização e de controle de entrega da documentação à secretaria do PPGE pela comissão do processo. Verifica-se também, em ambas as atividades, a falta de padronização dos procedimentos. Além disso, esses problemas têm gerado consequências como demora na busca de documentos comprobatórios e, até mesmo, documentos não encontrados.

Adicionalmente, no processo de arquivamento de documentos no setor ou encaminhamento ao Arquivo Central para eliminação, diversas regras devem ser observadas. Porém, gestores e TAEs do PPGE e o bolsista selecionado, apesar de conhecerem alguns fundamentos, não estão devidamente capacitados para desempenhar a função de um Arquivista, o qual tem, entre outras, as seguintes atribuições: organizar documentação de arquivos institucionais e pessoais, dar acesso à informação, conservar acervos, planejar e realizar atividades técnico-administrativas, orientar implantação de atividades técnicas, assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014a).

Outra atividade dos TAEs que apresenta dificuldades está relacionada aos procedimentos para as defesas de dissertação e de tese, os quais têm gerado, por partes dos discentes, constantes solicitações de esclarecimento de dúvidas e reclamações quanto à desatualização e burocracia das orientações estabelecidas pelo PPGE. Além disso, os esclarecimentos têm tomado tempo considerável de trabalho e, em muitas situações, não surtem efeito, pois observa-se a falta de documentos e o preenchimento inadequado de muitos deles na entrega da documentação para a defesa.

As dúvidas e as críticas, conforme apresentadas no Quadro 3, são direcionadas principalmente ao formulário *checklist*-atas, que deve ser entregue pelo discente e consta entre os formulários disponíveis para preenchimento, mas não está especificado nas orientações; à solicitação de entrega, nas orientações, do Termo do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), que foi substituído pelo Termo de autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF, chamado apenas de termo de autorização para publicação; à solicitação de capa para as encadernações de dissertação ou de tese a serem enviadas aos membros da banca examinadora previamente à realização da defesa, que não é mais fornecida pela secretaria do PPGE nem exigida para as encadernações, porém, ainda consta nas orientações; ao formulário solicitação-de-custeio_2018, formulário-de-participação

e formulário de atestado capacidade técnica, que não são necessários nem exigidos quando a participação do membro externo não tem custeio pelo PPGE; e ao excesso de documentos, inclusive alguns de fácil acesso pelos TAEs, como histórico escolar e declaração de conclusão de todos os requisitos necessários para a defesa.

Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
2	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
3	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
4	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa. Crítica sobre a desatualização das orientações no site: termo Ibict, capa para as encadernações da tese e declaração de cumprimento de requisitos para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	O termo de autorização para publicação de dissertações e de teses substituiu o formulário Ibict, mas este ainda é solicitado nas orientações para defesa. Porém, apenas aquele está disponível para preenchimento (informação desatualizada). A capa para as encadernações de dissertação ou de tese a serem enviadas aos membros da banca examinadora previamente à realização da defesa não é mais fornecida pela secretaria do PPGE, nem exigida para as encadernações (informação desatualizada). Declaração de cumprimento de requisitos para defesa é feita e entregue à secretaria do PPGE (documento burocratizador).
5	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
6	Ligação recebida	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa. Crítica sobre a desatualização das orientações no site: termo Ibict.	Esclarecimento sobre a documentação.	O termo de autorização para publicação de dissertações e de teses substituiu o formulário Ibict, mas este ainda é solicitado nas orientações para defesa. Porém, apenas aquele está disponível para preenchimento (informação desatualizada).

Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
7	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa. Crítica sobre a necessidade de entrega do termo de aprovação, <i>checklist</i> -atas e declaração de cumprimento de requisitos para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	A informação desatualizada que exige a entrega de 6 (seis) vias do termo pode levar à impressão de mais cópias do que as necessárias, gerando custos adicionais aos discentes, o que geralmente ocorre. A determinação de entrega do <i>checklist</i> -atas não consta nas orientações para defesa, porém, é exigido desde 2018 e está disponível na página do PPGE para preenchimento junto aos demais formulários (informação desatualizada). Declaração de cumprimento de requisitos para defesa é feita e entregue à secretaria do PPGE (documento burocratizador).
8	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa. Necessidade de entrega do <i>checklist</i> -atas.	Esclarecimento sobre a documentação.	A determinação de entrega do <i>checklist</i> -atas não consta nas orientações para defesa, porém, é exigido desde 2018 e está disponível na página do PPGE junto aos demais formulários (informação desatualizada).
9	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa. Crítica sobre a necessidade de entrega das cartas-convite, <i>checklist</i> -atas e histórico.	Esclarecimento sobre a documentação.	A obrigatoriedade de entrega da carta-convite para todos os membros é uma exigência burocrática, pois o documento não é utilizado pelos TAEs. A determinação de entrega do <i>checklist</i> -atas não consta nas orientações para defesa, porém, é exigido desde 2018 e está disponível na página do PPGE junto aos demais formulários (informação desatualizada). Já a exigência do histórico está presente no <i>checklist</i> -atas, porém, é de fácil acesso aos TAEs (exigência desatualizada e burocratizada).
10	<i>E-mail</i> recebido	Dúvida sobre o preenchimento do formulário solicitação-de-custeio_2018, no que tange ao campo reserva de hotel para membros externos.	Esclarecimento enviado por <i>e-mail</i> no mesmo dia.	Não é mais reservado hotel para membros externos (informação desatualizada).

Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
11	Atendimento presencial	Dúvidas sobre a entrega da versão final, pós-defesa, encadernadas e digitais.	Esclarecimento sobre a documentação.	Não recebeu <i>e-mail</i> de orientação atualizada pós-defesa. O discente iria encadernar três versões, mas apenas duas são exigidas atualmente (desatualização das orientações, que podem gerar custos adicionais para o discente).
12	Atendimento presencial	Dúvida sobre o preenchimento dos formulários proposta-banca de mestrado, solicitação-de-custeio_2018 e formulário-de-participação. Crítica ao excesso de documentos e das orientações desatualizadas.	Esclarecimento sobre a documentação.	Documentos não necessários para participação de membro externo em que não será solicitado o custeio de diárias e/ou de passagens. Orientações desatualizadas e excesso de documentos (burocracia).
13	Ligação recebida	Dúvidas sobre os formulários solicitação-de-custeio_2018, formulário-de-participação e carta-convite.	Esclarecimento sobre a documentação.	A obrigatoriedade de entrega da carta-convite para todos os membros é uma exigência burocrática, pois o documento não é utilizado pelos TAEs. Excesso de documentos (burocracia).
14	Atendimento presencial	Dúvida sobre a necessidade de entrega da dissertação em CD, do resumo e do aceite do membro suplente externo. Crítica ao excesso de documentos e das orientações desatualizadas.	Esclarecimento sobre a documentação.	A solicitação da dissertação digital encontra-se no texto introdutório das orientações, mas não na lista de documentos a serem entregues. Além disso, na dissertação já consta o resumo, portanto, a exigência deste em separado é um procedimento duplicado (burocracia). A obrigatoriedade do aceite para todos os membros externos, inclusive para suplentes, é uma exigência burocrática, pois o formulário pode ser substituído pela proposta-banca para fins de concessão de transporte e de diária.
15	Ligação recebida	Dúvidas sobre a capa para as encadernações da dissertação a serem enviadas aos membros da banca examinadora previamente a realização da defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	A capa não é mais fornecida pela secretaria do PPGE nem exigida para as encadernações. A informação desatualizada sobre a capa das encadernações leva a solicitações desnecessárias dos discentes. Esta situação também pode ser entendida como burocracia para os TAEs já que há desperdício de tempo para responder às solicitações e explicar a situação.

Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
16	Atendimento presencial	Dúvidas sobre documentação de solicitação de custeio para membro externo, principalmente sobre a renúncia de custeio de passagens por membro externo.	Esclarecimento sobre a documentação.	As ausências do termo de renúncia de passagens e/ou de diárias na página do PPGE e de informações nas orientações levam geralmente à documentação incompleta para bancas de discentes do PPGE em que o membro externo renuncia custeio de passagens e/ou de diárias para participação presencial no evento. Além disso, gera a necessidade de esclarecimentos e envios individuais do formulário para cada um dos solicitantes.
17	<i>E-mail</i> recebido	Questionamento sobre a atualização das orientações para a defesa, no que tange à necessidade de solicitação e entrega de declaração de que concluiu todos os requisitos necessários para realizar a defesa de dissertação.	Esclarecimento sobre a documentação enviado por <i>e-mail</i> no mesmo dia.	Declaração de cumprimento de requisitos para defesa é feita e entregue à secretaria do PPGE (documento burocratizador). Orientações no site sobre defesa desatualizadas e burocratizadas.
18	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre as defesas dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
19	Ligação recebida	Dúvidas sobre a composição da banca e o termo de aceite.	Esclarecimento sobre a documentação.	Banca será realizada por videoconferência, sem necessidade do termo de aceite, porém, é obrigatória a entrega. Exigência de documentação desnecessária.
20	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
21	Ligação recebida	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa, principalmente sobre os documentos necessários para o custeio de viagem de membro externo para participação em banca de defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.

Quadro 3 – Problemas relacionados às orientações para defesas de dissertação e de tese disponíveis na página do PPGE

(conclusão)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
22	Ligação recebida	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa, principalmente sobre os documentos necessários para o custeio de viagem de membro externo para participação em banca de defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
23	Ligação recebida	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa, principalmente sobre os documentos necessários para o custeio de viagem de membro externo para participação em banca de defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
24	Ligação recebida	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa, principalmente sobre os documentos necessários para o custeio de viagem de membro externo para participação em banca de defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.
25	Atendimento presencial	Dúvidas sobre preenchimento e entrega de documentação para defesa, principalmente sobre os documentos necessários para o custeio de viagem de membro externo para participação em banca de defesa.	Esclarecimento sobre a documentação.	Orientações no site sobre defesa dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas e incorretas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em uma leitura atenta das orientações para as defesas de dissertação e de tese com a finalidade de buscar identificar as possíveis causas das críticas e das dúvidas dos discentes, verificam-se, conforme descritos no Quadro 4, muitos problemas, além dos expressos ou identificados pelos alunos no Quadro 3.

Essas orientações para as defesas encontram-se disponíveis na página eletrônica do Programa nos documentos intitulados *kit-defesa-mestrado* e *kit-defesa-doutorado*, que estabelecem também os diversos formulários a serem entregues na secretaria do PPGE. No mesmo endereço eletrônico desses documentos de orientação, encontram-se os arquivos dos formulários para preenchimento, impressão e entrega (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2016]c).

Considerando que os documentos *kit-defesa-mestrado* e *kit-defesa-doutorado* possuem estrutura textual semelhante; que uma parcela de alunos do doutorado é proveniente do mestrado do PPGE; e que a maior parte das solicitações de esclarecimento de dúvidas tende a ser de mestrandos por conta do primeiro contato com a cultura da pós-graduação *stricto sensu*, utiliza-se o *kit-defesa-mestrado* como parâmetro para a identificação e análise dos problemas dos procedimentos para as defesas. Para tanto, no Quadro 4, são descritos os formulários solicitados e/ou as orientações estabelecidas nesse documento, bem como os problemas detectados e alguns comentários explicativos.

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continua)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
1	- Solicitar por <i>e-mail</i> à secretaria do PPGE “declaração de que concluiu todos os requisitos necessários para proceder à defesa da <u>tese</u> ”.	- Trata-se de defesa de <u>dissertação</u> e não de defesa de <u>tese</u> (termo inadequado) - Declaração feita pela secretaria do PPGE que será entregue à própria secretaria.	- O termo inadequado “defesa de <u>tese</u> ” pode levar a entender que a declaração é necessária somente para doutorandos. - Como é uma declaração feita e entregue à secretaria, há ainda o estabelecimento de uma burocracia tanto para os alunos quanto para os TAEs, porém, é um controle prévio dos requisitos para a defesa.
2	- Entrega da dissertação à secretaria (CD com arquivo em “pdf”).	- Solicitação dispersa.	- A solicitação da dissertação digital encontra-se no texto introdutório das orientações, mas não na lista de documentos a serem entregues, o que leva, muitas vezes, à documentação pendente.
3	- Formulário “proposta-banca de mestrado”, mas nas orientações o formulário solicitado é “proposta de banca examinadora”. - Orientação de que o número de suplentes deve ser obrigatoriamente correspondente ao número de titulares na composição da banca.	- Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações. - O número de suplentes deve ser obrigatoriamente correspondente ao número <u>mínimo</u> de titulares para composição da banca (informação incorreta).	- Nomenclatura diferente pode gerar dificuldade de encontrar o documento solicitado. - A informação incorreta pode levar os alunos a convidar mais membros suplentes para uma banca do que realmente é necessário. As bancas que possuem mais membros titulares do que o mínimo costumam também ter mais membros suplentes do que o mínimo exigido, fato que pode estar relacionado com essa orientação incorreta. Trata-se, nesse caso, de um esforço tanto para os alunos quanto para os TAEs (quanto maior a banca, maior o tempo necessário para redigir atas, declarações, divulgação, etc.).

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit-defesa-mestrado* disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
4	<p>- Formulário “solicitação-de-custeio_2018”, mas nas orientações o formulário solicitado é “solicitação de custeio de viagem para professor membro externo de banca de <u>qualificação</u>”.</p> <p>- Formulário destinado aos <u>membros externos</u> e utilizado para fins de concessão de passagens e de diárias, <u>reserva de hotel</u> e pedido de carro.</p> <p>- Estabelece ainda que não serão aceitas marcações de defesa sem toda a documentação exigida.</p>	<p>- Trata-se de banca de <u>defesa</u> e não de banca de <u>qualificação</u> (termo inadequado).</p> <p>- Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações.</p> <p>- Não é mais reservado hotel para membros externos (informação desatualizada).</p> <p>- Solicitação de informações repetidas, no próprio documento e também do formulário de participação.</p> <p>- Formulário não é necessário nem exigido quando a participação do membro externo não tem custeio (informação incorreta).</p> <p>- Formulário preenchido pelo membro suplente externo praticamente não é utilizado, portanto, também não é necessário nem exigido (informação incorreta).</p>	<p>- O termo inadequado “banca de <u>qualificação</u>” pode levar a entender que o formulário é necessário somente para qualificações.</p> <p>- A nomenclatura diferente pode gerar dificuldades de encontrar o documento solicitado.</p> <p>- A informação desatualizada de reserva de hotel pode gerar expectativas nos discentes e membros externos que não se concretizarão.</p> <p>- A solicitação de informações repetidas leva à burocracia e desperdício de recursos para preenchimento e conferência.</p> <p>- A exigência do formulário para membros titulares externos em que a participação não tem custeio leva à burocracia tanto para os alunos quanto para os membros externos, já que estes têm que preenchê-lo.</p> <p>- Esse problema também é identificado na exigência do formulário para membros suplentes externos, já que a impossibilidade de comparecimento presencial do membro titular externo, na maioria das vezes, é suprida pela participação por videoconferência. Além disso, a impossibilidade de participação por ambas as formas geralmente é comunicada em data próxima à defesa, o que inviabiliza a concessão de transporte e de diária ao membro suplente externo por conta dos trâmites administrativos e também em razão da disponibilidade do suplente externo para a viagem.</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit-defesa-mestrado* disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
5	<p>- “Formulário-de-Participação” (a partir de janeiro de 2020, no Sistema Eletrônico de Informações da UFJF, o formulário foi nomeado de “SCDP 06.01: Formulário diárias/passagens convidado”), mas nas orientações o formulário solicitado é “participação em banca”.</p> <p>- Formulário destinado aos <u>membros externos</u> e utilizado para fins de concessão de passagens e de diárias, <u>reserva de hotel</u> e pedido de carro.</p> <p>- Estabelece ainda que não serão aceitas marcações de defesa sem toda a documentação exigida.</p>	<p>- Formulário está desatualizado.</p> <p>- Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações.</p> <p>- Não é mais reservado hotel para membros externos (informação desatualizada).</p> <p>- Formulário não é necessário nem exigido quando a participação do membro externo não tem custeio (informação incorreta).</p> <p>- Formulário preenchido pelo membro suplente externo praticamente não é utilizado, portanto, também não é necessário nem exigido (informação incorreta).</p>	<p>- Um “novo formulário de participação”, que incorporou as informações do “termo de renúncia de passagens e/ou de diárias”, foi disponibilizado pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e passou a ser exigido a partir do dia 06 de setembro de 2019, porém, o documento não foi inserido na página do PPGE.</p> <p>- Em janeiro de 2020, a UFJF regulamentou novo procedimento para concessão de diárias e de passagens, passando a exigir a geração do “novo formulário de participação”, nomeado de “SCDP 06.01: Formulário diárias/passagens convidado”, por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020d). A não atualização do <i>site</i> do PPGE pode levar ao preenchimento de formulários não mais aceitos e, conseqüentemente, retrabalho com o preenchimento do formulário correto.</p> <p>- A nomenclatura diferente pode gerar dificuldades de encontrar o documento solicitado.</p> <p>- A informação desatualizada de reserva de hotel pode gerar expectativas nos discentes e membros externos que não se concretizarão.</p> <p>- A exigência do formulário para membros externos em que a participação não tem custeio leva à burocracia tanto para os alunos quanto para os membros externos já que estes têm que preenchê-lo.</p> <p>- Este problema também é identificado na exigência do formulário para membros suplentes externos já que a impossibilidade de comparecimento presencial do membro titular externo, na maioria das vezes, é suprida pela participação por videoconferência. Além disso, a impossibilidade de participação por ambas as formas geralmente é comunicada em data próxima à defesa, o que inviabiliza a concessão de transporte e de diária ao membro suplente externo por conta dos trâmites administrativos e em razão da disponibilidade do suplente externo para a viagem.</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
6	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário “termo de renúncia de passagens e/ou de diárias”. - Destinado a membro externo, quando há renúncia de custeio de passagens e/ou de diárias para participação presencial em banca de discente do PPGE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausências do formulário na página do PPGE e de informações nas orientações. 	<ul style="list-style-type: none"> - As ausências do formulário na página do PPGE e de informações nas orientações levam geralmente a uma documentação incompleta para bancas de discentes do PPGE em que membro externo renuncia custeio de passagens e/ou de diárias para participação presencial no evento. - Além disso, gera necessidade de esclarecimentos e envios individuais do formulário para cada um dos solicitantes. - A partir de setembro de 2019, as informações do “termo de renúncia de passagens e/ou de diárias” foram inseridas no “novo formulário de participação”, não sendo, portanto, mais necessário o formulário.
7	<ul style="list-style-type: none"> - O formulário “atestado capacidade técnica”, mas nas orientações consta formulário de “atestado de capacidade técnica e currículo resumido (colaborador eventual)”. - Deve ser preenchido pelo(a) orientador(a) do(a) <u>doutorando(a)</u>, caso o(a) convidado(a) externo da banca não seja vinculado a uma <u>IES</u>. - Formulário está relacionado aos <u>membros externos</u> e utilizado para fins de concessão de passagens e de diárias, <u>reserva de hotel</u>, pedido de carro. <p>(continua)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário está desatualizado. - Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações. - Termo inadequado, pois deve ser preenchido pelo(a) orientador(a) do(a) <u>mestrando(a)</u> e não do(a) <u>doutorando(a)</u>. - Preenchimento quando o convidado externo da banca <u>não seja vinculado a uma Instituição de Ensino Superior (IES)</u>. Informação incorreta, pois o formulário é exigido para o custeio de participação presencial do membro externo (titular) sem vínculo com o Poder Executivo Federal: (1) não servidor / colaborador eventual (particular com capacidade técnica específica / sem vínculo com o serviço público); e (2) servidores de outros Poderes ou Esferas (Empregado Público, Servidor Judiciário, Servidor Legislativo, Servidor Estadual, Servidor Distrital ou Servidor Municipal). <p>(continua)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Um novo formulário de “atestado de capacidade técnica e currículo resumido (colaborador eventual, SEPE)” foi disponibilizado pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças em 2019, porém, o documento ainda não foi inserido na página do PPGE, o que pode levar ao preenchimento do formulário desatualizado. - A nomenclatura diferente pode gerar dificuldades de encontrar o documento solicitado. - O termo inadequado “orientador(a) do(a) <u>doutorando(a)</u>” pode levar a entender que o formulário é necessário somente para doutorandos(as). - A informação incorreta de preenchimento apenas quando o convidado externo da banca <u>não seja vinculado a uma (IES)</u> pode levar ao preenchimento desnecessário ou à falta do documento, quando exigido. - O termo “Instituição de Ensino Superior” descrito apenas por IES pode ocasionar dúvidas e solicitações de esclarecimento sobre o significado da sigla. - A informação desatualizada de reserva de hotel pode gerar expectativas que não se concretizarão. <p>(continua)</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
	<p>- Estabelece ainda que não serão aceitas marcações de defesa sem toda a documentação exigida. (conclusão)</p>	<p>- Termo “Instituição de Ensino Superior” descrito apenas pela sigla IES. - Não é mais reservado hotel para membros externos (informação desatualizada). - Formulário não é necessário nem exigido quando a participação do membro externo não tem custeio (informação incorreta). - Formulário preenchido para membro suplente externo praticamente não é utilizado, portanto, também não é necessário nem exigido (informação incorreta). (conclusão)</p>	<p>- A exigência do formulário para membros externos em que a participação não tem custeio leva à burocracia tanto para os alunos quanto para o orientador já que este tem que preenchê-lo. - Esse problema também é identificado na exigência do formulário para membros suplentes externos, já que a impossibilidade de comparecimento presencial do membro titular externo, na maioria das vezes, é suprida pela participação por videoconferência. Além disso, a impossibilidade de participação por ambas as formas geralmente é comunicada em data próxima à defesa, o que inviabiliza a concessão de transporte e de diária ao membro suplente externo por conta dos trâmites administrativos e em razão da disponibilidade do suplente externo para a viagem. (conclusão)</p>
8	<p>- Formulário “carta-convite-defesa-mestrado-atualizado”, mas nas orientações consta apenas formulário “carta convite”. - “Deverá ser enviada para cada um dos membros da banca, juntamente com uma cópia da <u>tese</u>”.</p>	<p>- Documento não utilizado pela secretaria do PPGE. - Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações. - Termo inadequado, pois deve ser enviada junto à cópia da <u>dissertação</u> e não da <u>tese</u>.</p>	<p>- Documento preenchido pelo discente, enviado à Coordenação para assinatura, devolvido ao discente e posteriormente enviado pelo discente aos membros da banca com a finalidade de justificar participação presencial na defesa, porém, o lançamento do afastamento no sistema SCDP geralmente é realizado pela secretaria do PPGE, utilizando para tanto a proposta de banca, o que torna a carta-convite um documento desnecessário. - A nomenclatura diferente pode gerar dificuldades de encontrar o documento solicitado. - O termo inadequado “cópia da <u>tese</u>” pode levar a entender que o formulário deve ser entregue na secretaria do PPGE e encaminhado aos membros apenas nos casos de banca de doutorado.</p>
9	<p>- “Procurar na secretaria do PPGE as capas para encadernação dos exemplares” da dissertação/tese a serem encaminhadas aos membros da banca.</p>	<p>- A capa para as encadernações de dissertação ou de tese a serem enviadas aos membros da banca examinadora de maneira prévia à realização da banca não é mais fornecida pela secretaria nem exigida para as encadernações.</p>	<p>- A informação desatualizada sobre as capas das encadernações leva a solicitações desnecessárias dos discentes. - Essa situação também pode ser entendida como burocracia para os TAEs, já que há desperdício de tempo para responder às solicitações e explicar a situação.</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit-defesa-mestrado* disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
10	<p>- Formulário “termo de aceite” destinado à concessão de passagens e de diárias, <u>reserva de hotel</u> e pedido de carro para membros externos da banca, inclusive suplentes.</p> <p>- Estabelece ainda que não serão aceitas marcações de defesa sem toda a documentação exigida.</p>	<p>- Não é mais reservado hotel para membros externos (informação desatualizada).</p> <p>- Formulário pode ser substituído pela “proposta-banca de mestrado” para fins de concessão de transporte e de diária, portanto, não é necessário (procedimento duplicado, burocracia). No entanto, é exigido pela secretaria do PPGE.</p>	<p>- A informação desatualizada de reserva de hotel pode gerar expectativas nos discentes e membros externos que não se concretizarão.</p> <p>- A exigência do formulário para todos os membros externos, inclusive para suplentes, leva à burocracia tanto para os alunos quanto para os membros externos, já que estes têm que preenchê-lo. No entanto, o formulário não é utilizado.</p>
11	<p>- Justificativa por escrito caso o(a) convidado(a) externo não volte ao local de origem, tendo em vista algum compromisso em outra localidade.</p>	<p>- Não consta modelo para preenchimento.</p>	<p>- A falta de um modelo disponível para preenchimento pode levar ao esquecimento da entrega do documento, bem como informações incompletas ou em excesso.</p>
12	<p>- Currículo <i>Lattes</i> impresso e atualizado (do último ano), constando a produção de pelo menos um artigo em periódico conceito A1 a B5 (ou seu aceite), e/ou um capítulo de livro (ou seu aceite) e/ou um trabalho completo em anais publicado durante o curso de mestrado.</p>	<p>- Segundo o art. 37 do Regimento Interno do PPGE, a obrigatoriedade faz-se apenas para concessão e manutenção de bolsas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b), portanto, a exigência para fins de defesa é desnecessária (informação incorreta).</p> <p>- Além disso, o currículo pode ser obtido <i>online</i>, portanto, a entrega do documento físico também é um desperdício de recursos.</p>	<p>- Desperdício de recursos por parte dos discentes, pois o currículo está disponível <i>online</i> e a obrigatoriedade faz-se apenas para a concessão e manutenção de bolsas. Portanto, deveria ser exigido somente nos processos seletivos de bolsista e para fins de prestação de cotas à comissão de bolsas.</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
13	- Formulário “termo de autorização para publicação de dissertações e de teses”, mas nas orientações consta “termo do IBICT”.	<ul style="list-style-type: none"> - “Termo do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia” descrito apenas pela sigla Ibict. - Não apenas a nomenclatura do formulário é diferente do descrito nas orientações, mas também o próprio formulário, pois o “Termo do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia” (Ibict) foi substituído pelo “Termo de autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF”, intitulado “termo de autorização para publicação de dissertações e de teses” na página do PPGE. - O termo de autorização para publicação de dissertações e de teses é exigido para a defesa, porém, só é utilizado após esta, para fins de homologação da dissertação ou da tese. 	<ul style="list-style-type: none"> - A representação do termo do “Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia” apenas pela sigla Ibict pode levar a dúvidas sobre o seu significado. - A nomenclatura diferente (desatualizada) pode gerar dificuldades de encontrar o documento necessário e levar a entregar um formulário que não é mais aceito (Ibict), mas é encontrado na <i>internet</i>. - A exigência do termo para fins de defesa não é adequada, pois aumenta a burocracia num momento em que a preocupação do discente deve ser com a defesa. Além disso, quando há mudanças de data da banca, de membros ou de intitulação do trabalho, faz-se necessária a retificação do documento, o que não ocorreria se a exigência, pelo PPGE, fosse após a defesa, para fins de homologação da dissertação ou da tese.

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit-defesa-mestrado* disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
14	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário “termo de aprovação”, mas nas orientações consta “termo de aprovação da dissertação”. - Deve ser entregue 6 (seis) vias à secretaria. - Modelo constante do presente arquivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário está desatualizado. - Nomenclatura do formulário diferente do descrito nas orientações. - A partir de 2019, passaram a ser exigidas apenas 4 (quatro) vias do termo (informação desatualizada). - Modelo <u>não</u> consta no arquivo das orientações, apenas na página junto aos demais formulários (informação incorreta). 	<ul style="list-style-type: none"> - O manual de normalização de trabalhos científicos da UFJF foi atualizado pelo Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) em agosto de 2019, sendo o “termo de aprovação” padronizado pelo setor, porém, a página do PPGE ainda não foi atualizada, o que pode levar ao preenchimento do formulário não aceito e, conseqüentemente, retrabalho de preenchimento do formulário atualizado e custos adicionais para impressão. - A nomenclatura diferente e a informação incorreta de que o modelo consta no arquivo das orientações podem gerar dificuldades de encontrar o documento solicitado. - A informação desatualizada que exige a entrega de 6 (seis) vias do termo pode levar à impressão de mais cópias do que as necessárias, gerando custos adicionais aos discentes, o que geralmente ocorre. - Documento frequentemente retificado pela secretaria do PPGE, situação intensificada após ser padronizado pela UFJF.
15	<ul style="list-style-type: none"> - Resumo da <u>tese</u> deve ser enviado por <i>e-mail</i>, na data de entrega dos demais documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Termo inadequado, pois deve ser enviado por <i>e-mail</i> o resumo da <u>dissertação</u> e não da <u>tese</u>. - Procedimento duplicado (burocrático), pois o resumo é, ou pelo menos deveria ser, um dos componentes da dissertação a ser entregue na secretaria em versão digital conforme item 2. 	<ul style="list-style-type: none"> - O termo inadequado “resumo da <u>tese</u>” pode levar a entender que o envio do documento é necessário apenas para doutorado. - Procedimento duplicado, envio da dissertação completa e do resumo individualmente, leva à burocracia para os alunos e conseqüente desperdício de recursos.
16	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário <i>checklist-atas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - É exigido pela secretaria desde 2018, tendo em vista a dificuldade em se obter as informações solicitadas pela PROPP, porém, atualmente, não se faz necessário. - Está disponível na página do PPGE para preenchimento junto aos demais formulários, mas a determinação de entrega não consta nas orientações para defesa (informação desatualizada). 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente, o formulário não se faz necessário, pois as informações solicitadas pela PROPP passaram a ser registradas em planilha digital de dados. - Como o formulário não consta nas orientações para defesa, muitos alunos acabam levando-o posteriormente, após informação da secretaria.

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
17	- Histórico	- A determinação de entrega do histórico não consta nas orientações para defesa nem é exigida pela secretaria, mas está presente no formulário <i>checklist</i> -atas (modelo da PROPP), que é bloqueado para edição (solicitação desatualizada e burocratizada).	- O histórico é de fácil acesso aos TAEs, portanto, a solicitação está desatualizada e é burocrática.
18	- Justificativa do orientador para as defesas de dissertação após o prazo regulamentar de 24 meses.	- Não consta nas orientações nem há modelo para preenchimento.	- A falta de exigência nas orientações pode levar ao não cumprimento do Regimento Interno, pois os §§ 2º e 3º do art. 50 estabelecem que o mestrando deverá defender sua dissertação ao final de 24 meses a contar do início do seu 1º período letivo, podendo esse prazo ser prorrogado uma única vez por seis meses mediante uma justificativa do orientador, a qual deve ser aprovada pelo colegiado do Programa de Pós-graduação em Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b). Trata-se de uma exigência a ser estabelecida de forma corretiva, já que a recomendação da Gestão de Bancas de Pós-graduação é de aprovação da prorrogação antes do vencimento do prazo regular para a defesa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019k). - A falta de um modelo disponível para preenchimento pode levar ao esquecimento da entrega do documento, bem como informações incompletas ou em excesso.
19	- Orientação: “após a defesa da <u>tese</u> , o aluno receberá <u>05</u> termos de aprovação com as assinaturas da Banca, a serem anexados à versão final da <u>tese</u> , devendo entregar <u>3</u> vias da mesma no PPGE”.	- Trata-se de defesa e versão final de <u>dissertação</u> e não de <u>tese</u> (termo inadequado). - Os alunos passaram a receber apenas três termos de aprovação e devem entregar apenas duas encadernações da versão final (informação desatualizada).	- Os termos inadequados “defesa e versão final de <u>tese</u> ” podem levar a entender que a entrega da versão final e o recebimento dos termos de aprovação estão relacionados apenas ao doutorado. - A informação desatualizada que estabelece a entrega de três vias da versão final e a incompatibilidade entre a quantidade de termos de aprovação recebidos (três) e a quantidade de encadernações a serem efetivamente entregues (duas) podem gerar custos adicionais ao discente por encadernação desnecessária, como já ocorreu algumas vezes.

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit*-defesa-mestrado disponível na página do PPGE

(continuação)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
20	- Orientação: “a ficha catalográfica deverá ser impressa no verso da folha de rosto da <u>tese</u> ”.	- Trata-se de folha de rosto da <u>dissertação</u> e não da <u>tese</u> (termo inadequado).	- Termo inadequado “folha de rosto da <u>tese</u> ” pode levar a entender que o documento é exigido apenas nas teses.
21	- Parecer do orientador informando que as alterações sugeridas pela banca foram incorporadas à versão final.	- Não consta nas orientações. - Não consta modelo para preenchimento.	<p>- Conforme o § 2º do art. 52 do Regimento Interno, “a versão definitiva da dissertação ou da tese deverá ser entregue pelo orientando na secretaria do PPGE [...] mediante correspondência do orientador de anuência à versão final. No caso da aprovação condicional, a correspondência deve atestar a realização das correções e incorporações das sugestões dadas pela banca” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b, p. [14]).</p> <p>- Quando há sugestões da banca de correções e incorporações ao texto, mesmo que atribuído o conceito A, e na aprovação condicional, conceito B, o parecer deve compor ainda o processo de homologação da dissertação ou da tese.</p> <p>- Por não constar nas orientações nem possuir modelo e quando não orientado pela secretaria do PPGE, o discente acaba não entregando o parecer do orientador, que é obrigatório conforme Regimento interno.</p> <p>- O parecer tem sido exigido apenas quando há sugestões da banca de correções e incorporações ao texto, mesmo que atribuído o conceito A, e na aprovação condicional, conceito B, pois o documento deve compor o processo de homologação da dissertação ou da tese. A não entrega do parecer nesses casos leva ao atraso no processo de homologação da dissertação ou da tese e de emissão do diploma.</p> <p>- A não exigência do parecer nos demais casos representa o descumprimento do que estabelece o Regimento Interno. No entanto, o controle de revisão das dissertações e das teses pelo orientador pode ser feito por meio da necessidade de lançamento de nota nas respectivas disciplinas para fins de registro de curso concluído e de solicitação de emissão de diploma pela Cdara.</p>

Quadro 4 – Problemas detectados no *kit-defesa-mestrado* disponível na página do PPGE

(conclusão)

Item	Orientação ou solicitação de formulário para defesa	Problema(s) detectado(s)	Comentário(s)
22	- Prazo para a entrega da versão final impressa (duas encadernações) e digital (dois CDs com único arquivo em “pdf”).	- Informação não consta nas orientações, que apenas faz a indicação do prazo estabelecido no Regimento Interno. Em consulta ao documento, o discente terá que localizar esse prazo no § 2º do art. 52, que estabelece: “A versão definitiva da dissertação ou da tese deverá ser entregue pelo orientando na secretaria do PPGE, no prazo máximo de 60 dias para o mestrado [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b, p. [14]).	- A ausência, nas orientações, do prazo expresso de entrega da versão final pode levar, como de fato ocorre, a dúvidas sobre o assunto, o que demanda recursos humanos, tempo e energia para fins de esclarecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assim, como observado no Quadro 4, muitas informações constantes no documento de orientação para as defesas encontram-se dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas ou, até mesmo, incorretas ou ausentes, pois há divergências entre as nomenclaturas dos formulários exigidos e as descritas nas orientações; há também solicitação de documentos em excesso; alguns formulários necessários não se encontram disponíveis para preenchimento nem descrito nas orientações; e outros não são utilizados ou estão desatualizados.

Adicionalmente, as constantes solicitações de esclarecimento quanto ao preenchimento e entrega de documentos para defesas de dissertação e de tese têm tomado tempo considerável de trabalho, prejudicando a rotina e o bom andamento das atividades administrativas na secretaria do PPGE.

Para minimizar os problemas identificados nos procedimentos para a defesa, especialmente no que tange à atualização dos formulários, professores e discentes foram, por *e-mail*, comunicados das mudanças e exigências e receberam os modelos atualizados. Em relação aos procedimentos problemáticos pós-defesa, como encadernação desnecessária e falta de ficha catalográfica, o discente passou a ser orientado pessoalmente e a receber um *e-mail* com as informações corretas para processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.

Apesar das medidas, ainda há muitos problemas relacionados às orientações para a defesa e à entrega de formulários e de documentos, o que tem contribuído para dificuldade de entendimento dos discentes e gerado diversas dúvidas, críticas e cobranças para o aperfeiçoamento desse procedimento.

Por fim, são apresentadas as dificuldades relacionadas ao lançamento de notas pelos professores no Siga. De acordo com o Regimento Interno do PPGE, artigo 33, § 5º, o lançamento de notas deve ser feito em até 180 (cento e oitenta) dias após o término das aulas da disciplina (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b).

As solicitações de lançamento de notas no Siga são realizadas basicamente por discentes que se matriculam em disciplinas isoladas para fins de aproveitamento de créditos em outros Programas de Pós-graduação (PPGs); pelos discentes regulares dos cursos de mestrado e de doutorado para fins de regularização do histórico escolar; por exigência da Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PROPP) da UFJF para validação de ata de defesa; e por exigência da Cdara nos processos de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.

De acordo com o Regimento Interno do PPGE, a inscrição em disciplina isolada é restrita a um máximo de 2 (duas) disciplinas do Programa, sendo vetada a matrícula em disciplinas obrigatórias. A inscrição em disciplinas optativas “é facultada a alunos matriculados em cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UFJF ou de Programas de Pós-graduação recomendados pela Capes de outras instituições, ouvido o colegiado da Pós-graduação em Educação da UFJF” e o professor responsável pela disciplina (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b, p. [6]).

Para o aproveitamento de créditos nos PPGs da Universidade Federal de Juiz de Fora, é exigida pela Cdara a abertura, no Siga, de um processo contendo: capa, gerada pelo próprio sistema; um memorando da Coordenação do Programa solicitando o aproveitamento; o requerimento do aluno; e o histórico escolar ou declaração, que deve conter, no mínimo, o nome do discente, o período de realização da disciplina, a instituição, o nível de pós-graduação *stricto sensu*, a quantidade de créditos ou carga horária e a nota ou conceito obtido na disciplina.

Os PPGs, adicionalmente, podem solicitar outros requisitos como é o caso do Programa de Pós-graduação em Educação, que exige também a ementa da disciplina; a anuência do orientador; aprovação pelo colegiado do Programa; limite de créditos a serem aproveitados de 2/3 (dois terços) do total de créditos exigidos para a obtenção do grau correspondente; e realização da disciplina isolada durante o curso para o qual serão aproveitados os créditos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b).

Deve ser considerado ainda o período máximo para a integralização dos créditos das disciplinas em cada Programa, pois há um limite temporal para que as disciplinas cursadas como isoladas sejam aproveitadas e passem a ser contabilizadas para efeitos de integralização dos créditos mínimos exigidos. Uma eventual demora no lançamento da nota no sistema pode obrigar o discente a cursar outra disciplina para se atingir os créditos necessários para a integralização. Daí resultam, normalmente, as solicitações de lançamento de notas no Siga por parte dos discentes de disciplinas isoladas.

Quanto aos alunos regulares, as demandas são principalmente de lançamentos de notas cujas disciplinas já se encerraram a mais de 180 dias ou para retificação de nota. Assim, as demandas que chegam à secretaria são encaminhadas à Coordenação do Programa, a qual tem a incumbência de realizar o lançamento da nota no sistema ou solicitar ao professor que o faça.

No entanto, a secretaria do PPGE não recebe o retorno em muitas das solicitações feitas à Coordenação e tem-se observado ainda a demora no lançamento das notas. Essas

situações levam à necessidade de acompanhamento das demandas pelos TAEs, por meio da conferência de histórico e reenvio de *e-mails*, se verificada que a nota não foi lançada, gerando gasto excessivo de recursos para desempenho dessa atividade, além do descontentamento dos solicitantes, situações que podem ser observadas no Quadro 5.

Como já salientado, o objeto de estudo são os processos e a identificação de problemas para fins de possíveis proposições de melhorias, desse modo, para que os professores responsáveis pelas disciplinas não sejam identificados nem expostos, são divulgados apenas os semestres em que as disciplinas com pendência no lançamento de notas foram cursadas, descritos pelo ano seguido do semestre (aaaa/s).

Quadro 5 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que envolvem solicitações de discentes regulares e de disciplinas isoladas

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	<i>E-mail</i> recebido	Retificação de nota em disciplina cursada em 2017/1.	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando retificação da nota.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação.
2	<i>E-mail</i> recebido	Declaração de conclusão de duas disciplinas isoladas cursadas em 2018/1 e as respectivas ementas.	Uma das disciplinas estava sem nota, mas dentro do prazo de 180 dias para lançamento no Siga. <i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação.
3	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de conclusão de duas disciplinas isoladas cursadas em 2018/1 e as respectivas ementas.	Uma das disciplinas ainda estava sem nota e já ultrapassava os 180 dias após o semestre para o lançamento no Siga. <i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (2). Envio das ementas e da declaração da disciplina que estava com a nota lançada no mesmo dia. Envio da declaração da disciplina que estava com a nota pendente após 82 dias da solicitação inicial (2), a partir da comunicação da nota pela Coordenação à secretaria.	Não atendimento da solicitação inicial (2). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias do fim do semestre. Atendimento parcial da solicitação após 82 dias (houve a comunicação da nota, o que permitiu a digitação de declaração, mas não houve lançamento no Siga). Insatisfação do solicitante.
4	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de retificação de nota em disciplina cursada em 2017/1.	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação dois dias após a demanda solicitando retificação da nota. Reenvio de <i>e-mail</i> (1). Retificação da nota realizada após 121 dias da solicitação inicial (1).	Não atendimento de solicitação inicial (1). Retrabalho dos TAEs. Demora no atendimento da solicitação. Insatisfação do solicitante.
5	<i>E-mail</i> recebido	Lançamento de nota em disciplina cursada em 2018/1.	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no dia seguinte solicitando o lançamento da nota na disciplina. Em consulta realizada após 6 dias da solicitação, verificou-se que a nota ainda não estava lançada no Siga. Novo <i>e-mail</i> à Coordenação.	Não houve retorno dos <i>e-mails</i> encaminhados à Coordenação. Não atendimento da solicitação. Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim do semestre. Insatisfação do solicitante.

Quadro 5 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que envolvem solicitações de discentes regulares e de disciplinas isoladas

(conclusão)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
6	Atendimento presencial	Lançamento de nota em disciplina cursada em 2017/2.	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota na disciplina. Em consulta realizada após 5 dias, verificou-se que a nota ainda não estava lançada no Siga. Novo <i>e-mail</i> à Coordenação.	Não houve retorno dos <i>e-mails</i> encaminhados à Coordenação. Não atendimento da solicitação. Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim do semestre. Insatisfação do solicitante.
7	<i>E-mail</i> recebido	Lançamento de nota no Siga em uma das disciplinas cursadas como isoladas em 2018/1 para fins de aproveitamento de crédito em outro PPG da UFJF (exigência da Cdara).	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mails</i> (2 e 3).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento adequado das duas solicitações iniciais (2 e 3). Retrabalho dos TAEs. Insatisfação do solicitante. Nota não lançada no Siga até 180 dias após o fim do semestre.
8	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de lançamento de nota no Siga em uma das disciplinas cursadas como isoladas em 2018/1 para fins de aproveitamento de crédito em outro PPG da UFJF (exigência da Cdara).	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mails</i> (2, 3 e 7). Em consulta realizada após 20 dias, verificou-se que a nota estava lançada no Siga e a turma fechada. <i>E-mail</i> à Cdara e ao solicitante informando que o lançamento da nota no Siga foi realizado. Regularização da situação ocorrida após 146 dias da solicitação inicial (2).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento das três solicitações iniciais (2, 3 e 7). Retrabalho dos TAEs. Insatisfação do solicitante. Nota não lançada no Siga até 180 dias após o fim do semestre.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para minimizar o problema em relação aos alunos isolados, foi colocada a observação, na ficha de matrícula, a partir do primeiro semestre de 2019, de que os professores têm o prazo regimental de 180 dias após o fim do semestre para o lançamento da nota no Siga. Dessa forma, propõe-se informar ao aluno sobre a condição do lançamento de nota, evitar que se curse a disciplina e não consiga aproveitar os créditos em outro PPG, bem como reduzir solicitações de lançamento de nota no período compreendido pelo prazo regimental.

Apesar da medida, torna-se necessário ainda o aperfeiçoamento de processo de maneira a reduzir o prazo entre a solicitação e o lançamento da nota no Siga, obter o controle e *feedback* das etapas e evitar retrabalho para os TAEs da secretaria.

Além das solicitações dos discentes regulares e de disciplina isolada, há demandas de lançamento de notas no Siga por parte de outros setores da UFJF como PROPP e Cdara. No caso da Pró-reitoria de Pós-graduação, a exigência está relacionada ao histórico, que deve estar com as notas lançadas no Siga para fins de validação das atas de defesa de dissertação e de tese. Segundo a Resolução nº 01, de 07 de abril de 2016, da Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação, posteriormente transformada em Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PROPP), as atas devem ser redigidas pelos Técnicos Administrativos em Educação dos PPGs, Coordenadores ou Presidente da Banca e serem encaminhadas por via eletrônica à PROPP, junto ao histórico e a um *checklist*, com antecedência mínima de 15 dias da realização da defesa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016a).

No entanto, na preparação da documentação para o envio à PROPP, tem-se constatado muitas notas não lançadas no sistema e a maioria delas referentes a semestres que já terminaram a mais de 180 dias. Porém, independentemente desse prazo, a Pró-reitoria exige o histórico regularizado, como no máximo uma disciplina sem nota, quando não há reprovação registrada no histórico. Isso porque, segundo o Regimento Geral da Pós-graduação *stricto sensu*, art. 34, duas reprovações levam ao desligamento do Programa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013a).

Portanto, no caso de já constar uma reprovação, não há como validar uma ata de defesa com nota pendente, pois corre o risco do aluno estar reprovado em uma segunda disciplina e não ter o direito de defender a dissertação ou a tese. Não entram nessa conta as disciplinas Dissertação e Tese, que têm as notas lançadas após a defesa.

Assim, conforme descrito no Quadro 6, verificando-se pendências, a secretaria do PPGE comunica a irregularidade à Coordenação para que sejam tomadas as medidas cabíveis antes da documentação ser encaminhada para validação de ata. No entanto, com a proximidade dos 15 dias da defesa e visando cumprir o determinado na Resolução nº 01/2016

da Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação, mesmo com o histórico não regularizado, a documentação para validação de ata geralmente é encaminhada à PROPP e faz-se a observação de que faltam notas a serem lançadas no Siga e que a Coordenação já foi comunicada sobre a situação. Porém, como era de se esperar, sempre há o retorno da PROPP informando da impossibilidade de validação de ata por conta de notas pendentes, situação que é novamente comunicada à Coordenação.

Nesse contexto, os problemas iniciais de notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim do semestre ou para fins de validação de ata provocam repetidas solicitações à Coordenação do Programa, que caracterizam retrabalho tanto pelas diversas conferências no Siga como de reenvio das demandas. Outros problemas evidentes são a falta de resposta aos *e-mails* encaminhados à Coordenação, a demora ou o não atendimento das solicitações de lançamento de notas no Siga e certa insatisfação da PROPP por ter que exigir diversas vezes algo de responsabilidade do Programa.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2018/1 e 2018/2 e fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação.	Não houve retorno ao <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1 e 2018/1.
2	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da PROPP de lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2018/1 e 2018/2 para fins de validação de ata de defesa.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mail</i> (1).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (1). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1 e 2018/1. Não validação de ata de defesa pela PROPP. Insatisfação da PROPP.
3	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento das notas no Siga em quatro disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2017/2, 2018/1 e 2018/2 e fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação.	Não houve retorno ao <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1, 2017/2 e 2018/1.
4	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da PROPP de lançamento das notas no Siga em quatro disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2017/2, 2018/1 e 2018/2 para fins de validação de ata de defesa.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mail</i> (3).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (3). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1, 2017/2 e 2018/1. Não validação de ata de defesa pela PROPP. Insatisfação da PROPP.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
5	Comunicação pessoal efetuada	Terceira solicitação de lançamento das notas no Siga em quatro disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2017/2, 2018/1 e 2018/2 para fins de validação de ata de defesa conforme exigido pela PROPP (4).	Coordenação comunicada pessoalmente pela secretaria. Lançamento das notas após 8 dias da solicitação inicial (3). Comunicação à PROPP de situação resolvida.	Não atendimento das duas solicitações iniciais (3 e 4). Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1, 2017/2 e 2018/1. Retrabalho dos TAEs. Demora no atendimento da solicitação.
6	<i>E-mail</i> enviado	Terceira solicitação de lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2018/1 e 2018/2 para fins de validação de ata de defesa conforme exigido pela PROPP (2).	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mails</i> (1 e 2).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (1 e 2). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1 e 2018/1. Não validação de ata de defesa pela PROPP.
7	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação da PROPP de lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2017/1, 2018/1 e 2018/2 para fins de validação de ata de defesa.	<i>E-mail</i> da secretaria para Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mails</i> (1, 2 e 6). Lançamento das notas após 17 dias da solicitação inicial (1). Comunicação à PROPP de situação resolvida no dia seguinte.	Não atendimento das solicitações iniciais (1, 2 e 6). Validação da ata faltando 2 dias para a defesa. Demora no atendimento da solicitação. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1 e 2018/1. Retrabalho dos TAEs. Insatisfação da PROPP.
8	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2016/2, 2017/1 e 2017/2 e fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
9	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da PROPP de lançamento das notas no Siga em três disciplinas cursadas nos semestres 2016/2, 2017/1 e 2017/2 para fins de validação de ata de defesa.	Coordenação comunicada pessoalmente pela secretaria no mesmo dia. Lançamento das notas após 1 dia da solicitação inicial (8). Comunicação à PROPP de situação resolvida.	Não atendimento da solicitação inicial (8). Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres. Retrabalho dos TAEs. Insatisfação da PROPP.
10	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento da nota no Siga em disciplina cursada no semestre 2015/2 e fechamento da turma para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Nota não lançada no Siga até 180 dias após o fim do semestre.
11	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da PROPP de lançamento da nota no Siga em disciplina cursada no semestre 2015/2 para fins de validação de ata de defesa. Apesar de ser a única pendência, a disciplina é de 2015/2.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mail</i> (10).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (10). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim do semestre. Não validação de ata de defesa pela PROPP. Insatisfação da PROPP.
12	Comunicação pessoal efetuada	Lançamento da nota no Siga em disciplina cursada no semestre 2015/2 para fins de validação de ata de defesa conforme exigido pela PROPP (11). Apesar de ser a única pendência, a disciplina é de 2015/2.	Professor responsável pela disciplina foi comunicado diretamente pela secretaria. Lançamento da nota no mesmo dia, porém, após 2 dias da solicitação inicial (10). Comunicação à PROPP de situação resolvida.	Não atendimento das solicitações iniciais (10 e 11). Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim do semestre. Retrabalho dos TAEs. Não cumprimento de procedimento, pois as solicitações de notas aos professores devem ser intermediadas pela Coordenação (justificada por conta da proximidade da data da defesa).

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
13	Atendimento presencial	Lançamento das notas no Siga em seis disciplinas cursadas nos semestres 2017/1 a 2018/2 e fechamento das turmas para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> e comunicação pessoal da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Em consulta realizada no dia seguinte ainda estavam pendentes as notas em duas disciplinas dos semestres 2017/1 e 2018/2. O orientador, responsável pelas disciplinas, foi comunicado diretamente pela secretaria, lançando a nota apenas na disciplina do semestre 2017/1, mas o suficiente para a solicitação de validação de ata.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres 2017/1, 2017/2 e 2018/1. Retrabalho dos TAEs. Não cumprimento de procedimento, pois as solicitações de notas aos professores devem intermediadas pela Coordenação (justificada por conta da proximidade da data de defesa).
14	<i>E-mail</i> enviado e comunicação por telefone efetuada	Lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2018/2 e fechamento da turma para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP. Apesar de ser a única pendência, o discente foi reprovado por frequência em uma disciplina.	<i>E-mail</i> e comunicação por telefone da secretaria à Coordenação. Em consulta realizada no dia seguinte, verificou-se que a nota já estava lançada.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Retrabalho dos TAEs.
15	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2018/2 e fechamento da turma para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP. Apesar de ser a única pendência, o discente foi reprovado por nota em uma disciplina.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
16	Comunicação pessoal efetuada	Nova solicitação de lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2018/2 e de fechamento da turma para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP. Apesar de ser a única pendência, o discente foi reprovado por nota em uma disciplina.	Em consulta realizada após 3 dias da solicitação inicial (15), verificou-se que a nota ainda não estava lançada. Coordenação comunicada diretamente pela secretaria.	Não houve retorno da comunicação feita à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (15). Retrabalho dos TAEs.
17	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da PROPP de lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2018/2 para fins de validação da ata de defesa. Apesar de ser a única pendência, o discente foi reprovado por nota em uma disciplina.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia. Reenvio de <i>e-mails</i> (15 e 16). Em consulta ao Siga no dia seguinte, verificou-se o lançamento da nota, após 7 dias da solicitação inicial (15). Comunicação à PROPP de situação resolvida.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (15 e 16). Demora no atendimento da solicitação. Retrabalho dos TAEs. Insatisfação da PROPP.
18	<i>E-mails</i> enviados	Lançamento das notas no Siga de três disciplinas cursadas nos semestres 2016/2, 2017/1 e 2017/2 e fechamento das turmas. Também foram requeridas a ciência do orientador na proposta de banca e a aprovação desta pela Coordenação. Ambas as demandas para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP.	<i>E-mails</i> da secretaria à Coordenação e ao orientador, sendo este o responsável pelas disciplinas.	Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres. Não cumprimento do prazo de 30 dias da defesa para a entrega da documentação, o que leva à situação de urgência para a regularização da situação. Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação e ao orientador. Não cumprimento de procedimento, pois as solicitações de notas aos professores devem ser intermediadas pela Coordenação (justificada por conta da proximidade da data de defesa). Impossibilidade de solicitação de validação de ata de defesa sem ciência do orientador na proposta de banca e aprovação desta pela Coordenação.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
19	Ligações recebidas	Nova solicitação de lançamento das notas no Siga de três disciplinas cursadas nos semestres 2016/2, 2017/1 e 2017/2 e de fechamento das turmas. Também foram requeridas novamente a ciência do orientador na proposta de banca e a aprovação desta pela Coordenação. Ambas as demandas para fins de solicitação de validação da ata de defesa à PROPP.	Em ligação recebida da Coordenação, foi relatada a solicitação feita no dia anterior. Reenvio de <i>e-mail</i> (18). De maneira verbal (por telefone), o orientador deu ciência na proposta de banca e esta foi aprovada pela Coordenação. O orientador informou, também por telefone, as notas e solicitou o lançamento pela secretaria do PPGE.	Ciência em proposta de banca, aprovação desta e solicitação de lançamento de notas pela secretaria do PPGE por meios informais (sem registro escrito). Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres. Retrabalho dos TAEs. Solicitação de validação de ata fora do prazo de 15 dias. Insatisfação da PROPP.
20	<i>E-mail</i> recebido	Terceira solicitação de lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2017/2. Também solicitou o lançamento de nota em mais duas disciplinas cursadas nos semestres 2018/1 e 2018/2 e o fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação. Reenvio de <i>e-mails</i> (6, quadro 5).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (6, quadro 5). Insatisfação do solicitante. Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres.
21	<i>E-mail</i> enviado	Quarta solicitação de lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2017/2. Segunda solicitação de lançamento de nota em mais duas disciplinas cursadas nos semestres 2018/1 e 2018/2 e de fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação. Reenvio de <i>e-mails</i> (6, quadro 5, e 20).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (6, quadro 5, e 20). Retrabalho dos TAEs. Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres.

Quadro 6 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem a validação de atas de defesa de dissertação ou de tese

(conclusão)

22	Comunicação pessoal efetuada	Quinta solicitação de lançamento da nota no Siga de disciplina cursada no semestre 2017/2. Terceira solicitação de lançamento de nota em mais duas disciplinas cursadas nos semestres 2018/1 e 2018/2 e de fechamento das turmas para fins de solicitação de validação de ata de defesa à PROPP.	<p>Coordenação comunicada diretamente pela secretaria. No mesmo dia, a Coordenação informou as notas pendentes. Como as turmas estavam fechadas, houve a necessidade de envio de memorando à Cdara para o lançamento das notas.</p> <p>No dia seguinte, as notas estavam lançadas, sendo possível solicitar a validação da ata à PROPP, mas não cumprindo o prazo de 15 dias de antecedência da defesa.</p> <p>Regularização da situação após 193 dias da solicitação inicial de regularização de nota (6, quadro 5) e após 11 dias da primeira solicitação de lançamento de notas para fins de validação de ata (20).</p>	<p>Não atendimento das solicitações iniciais (6, quadro 5, e 20 e 21).</p> <p>Demora no atendimento da solicitação.</p> <p>Retrabalho dos TAEs.</p> <p>Notas não lançadas no Siga até 180 dias após o fim dos semestres.</p> <p>Solicitação de validação de ata fora do prazo de 15 dias.</p> <p>Insatisfação da PROPP.</p>
----	------------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Já as demandas de lançamento de notas e de fechamento de turmas advindas da Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos, geralmente são provenientes dos processos de homologação de dissertações e de teses e de emissão do diploma. Esses processos são abertos no Siga pela secretaria do PPGE e encaminhados à PROPP, onde é realizada a conferência de documentos relativos à homologação de dissertação e de tese. Estando regular, o processo segue para o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC), no qual são verificadas, na dissertação ou na tese, a inserção do termo de aprovação e a formatação conforme normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Além disso, o setor é responsável pela inserção da versão digital da dissertação ou da tese e do termo de autorização para publicação no Repositório Institucional (consulta *online* da dissertação ou da tese) e da disponibilização da versão impressa para consulta presencial na Biblioteca Central. Após esse trâmite, o processo segue para a Cdara, responsável por conferir, além de outros requisitos, o lançamento de notas e o fechamento de turmas para fins de registro de conclusão de curso no histórico escolar e de solicitação de emissão do diploma do discente.

Pelo Quadro 7, podemos identificar a falta de lançamento de nota nas disciplinas de dissertação e de tese como o principal problema e que tem gerado solicitações por parte da Cdara e atrasos no processo de emissão do diploma. Aqui também se percebe a falta de retorno aos *e-mails* encaminhados à Coordenação, demora ou não atendimento das solicitações de lançamento de notas no Siga, retrabalho por diversas conferências no sistema e reenvio de *e-mails* à Coordenação.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(continua)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
1	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, e de fechamento de turma para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Insatisfação do solicitante.
2	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, e de fechamento de turma para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Insatisfação do solicitante.
3	<i>E-mail</i> recebido	Solicitante consultou à Cdara e foi informado que falta lançamento da nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, e fechamento da turma para fins de emissão do diploma.	Em consulta ao Siga, verificou-se que a nota já estava lançada. <i>E-mail</i> de situação regularizada enviado ao solicitante e à Cdara.	Não houve retorno do <i>e-mail</i> inicial (1) encaminhado à Coordenação. Retrabalho dos TAEs. Atrasos na emissão do diploma (16 dias para regularização). Insatisfação do discente.
4	<i>E-mail</i> enviado	Nova solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, e de fechamento de turma para fins de emissão do diploma.	Em consulta realizada, verificou-se que a nota ainda não estava lançada no Siga. <i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (2).	Não houve retorno do <i>e-mail</i> encaminhado à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (2). Retrabalho dos TAEs. Atrasos na emissão do diploma.
5	Ligação recebida	Esclarecimento sobre o andamento de processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Em consulta realizada, verificou-se que a nota em dissertação/tese ainda não estava lançada no Siga. Comunicação pessoal à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Em consulta realizada 2 dias depois, verificou-se que a nota estava lançada e a turma fechada. <i>E-mail</i> em encaminhado à Cdara e ao discente, informando da regularização da situação.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (2 e 4). Retrabalho dos TAEs. Atrasos na emissão do diploma (49 dias para regularização). Insatisfação do discente.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
6	<i>E-mail</i> recebido	Lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, pela Coordenação (<i>e-mail</i> enviado à secretaria e à Coordenação do PPGE) para fins de emissão do diploma.	Como o <i>e-mail</i> foi encaminhado diretamente à Coordenação, não houve necessidade de reencaminhá-lo. Solicitação antes do envio do processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Não atendimento da solicitação.
7	<i>E-mail</i> recebido	Nova solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, pela Coordenação (<i>e-mail</i> enviado à secretaria e à Coordenação do PPGE) para fins de emissão do diploma.	Como o <i>e-mail</i> foi encaminhado diretamente à Coordenação, não houve necessidade de reencaminhá-lo. Solicitação antes do envio do processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Não atendimento da solicitação inicial (6). Insatisfação do solicitante.
8	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, e de fechamento da turma para fins de emissão do diploma.	Em consulta realizada no Siga, verificou-se que a nota estava lançada, porém, a turma ainda se encontrava aberta. Turma fechada pelo próprio TAE da secretaria. <i>E-mail</i> em encaminhado à Cdara no mesmo dia, informando a regularização da situação.	Não atendimento da solicitação inicial (6). Atendimento parcial da segunda solicitação (7). Retrabalho dos TAEs. Demora para o atendimento da solicitação (35 dias). Insatisfação do solicitante.
9	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, e de mais uma disciplina, semestre 2017/1, e de fechamento das turmas para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento das notas e o fechamento das turmas. Em consulta realizada no dia seguinte, a notas estavam lançadas, porém, a disciplina cursada em 2017/1 ainda não estava fechada (faltando a nota de dois outros alunos).	Não houve retorno da comunicação à Coordenação em relação à disciplina do semestre 2017/1. Atendimento parcial da solicitação. Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do solicitante.
10	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, e de fechamento da turma para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do solicitante.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
11	<i>E-mail</i> recebido	Solicitante consultou a Cdara e foi informado que falta lançamento da nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, e fechamento da turma para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (10). Esclarecimento por <i>e-mail</i> ao aluno sobre a situação no mesmo dia.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (10). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do discente.
12	<i>E-mail</i> enviado	Nova solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	Em nova consulta realizada no Siga, verificou-se que a nota ainda não estava lançada. <i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mails</i> (10 e 11). Em consulta realizada no Siga após 6 dias, verificou-se que a nota já estava lançada e a turma fechada. Envio de <i>e-mail</i> à Cdara comunicando a regularização da pendência.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (10 e 11). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma (20 dias para regularização). Insatisfação do discente.
13	<i>E-mail</i> enviado	Nova solicitação de fechamento de turma de disciplina cursada no semestre 2017/1 para fins de emissão do diploma.	Em nova consulta realizada no Siga, verificou-se que a turma ainda estava aberta. Envio de <i>e-mail</i> à Coordenação solicitando o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (9). Em consulta realizada no Siga após 6 dias, a turma já estava fechada. Envio de <i>e-mail</i> à Cdara comunicando a regularização das pendências.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Atendimento parcial da solicitação inicial (9). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma (21 dias para regularização). Insatisfação do discente.
14	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma antes do envio do processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
15	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma antes do envio do processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação.
16	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (15). Em consulta realizada no Siga após 2 dias, verificou-se o atendimento da solicitação, fato que foi comunicado à Cdara por <i>e-mail</i> .	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (15). Retrabalho dos TAEs. Demora para o atendimento da solicitação (8 dias). Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do solicitante.
17	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (14). Em consultas realizadas no Siga após 2 e 4 dias, verificou-se o não atendimento da solicitação. Em consulta realizada no Siga após 27 dias, verificou-se que a nota estava lançada e a turma fechada. Comunicação à Cdara de pendência resolvida.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (14). Verificação não efetuada em período de afastamento de um dos TAEs. Demora para o atendimento da solicitação (34 dias). Atraso na emissão do diploma (27 dias para regularização). Insatisfação do solicitante e do discente.
18	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do solicitante.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(continuação)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
19	<i>E-mail</i> enviado	Nova solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, para fins de emissão do diploma.	Em consulta realizada no Siga, verificou-se que a nota ainda não havia sido lançada. Envio de <i>e-mail</i> à Coordenação. Reenvio de <i>e-mail</i> (18).	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (18). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do discente.
20	<i>E-mail</i> enviado	Terceira solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2018/2, para fins de emissão do diploma.	Em consulta realizada no Siga, verificou-se que a nota ainda não havia sido lançada. Envio de <i>e-mail</i> à Coordenação. Reenvio de <i>e-mails</i> (18 e 19). Em consulta realizada no dia seguinte, a nota estava lançada e a turma fechada. Comunicação à Cdara de pendência resolvida.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (18 e 19). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma (17 dias para a regularização). Insatisfação do discente.
21	<i>E-mail</i> enviado	Lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma antes do envio do processo de homologação de dissertação/tese e de emissão do diploma.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação.
22	<i>E-mail</i> recebido	Solicitação da Cdara de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	<i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação no mesmo dia solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mail</i> (21).	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento da solicitação inicial (21). Retrabalho dos TAEs. Atraso na emissão do diploma. Insatisfação do solicitante.

Quadro 7 – Problemas relacionados ao lançamento de notas no Siga que impedem o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma

(conclusão)

Solicitação	Forma	Descrição da solicitação	Situação	Problema(s)
23	<i>E-mail</i> enviado	Terceira solicitação de lançamento de nota em dissertação/tese no Siga, semestre 2019/1, para fins de emissão do diploma.	Em consulta realizada no Siga, verificou-se que a nota ainda não estava lançada. <i>E-mail</i> da secretaria à Coordenação solicitando o lançamento da nota e o fechamento da turma. Reenvio de <i>e-mails</i> (21 e 22). Em consulta realizada no Siga após 5 dias, verificou-se que a nota estava lançada. Comunicação à Cdara de pendência resolvida.	Não houve retorno da comunicação à Coordenação. Não atendimento das solicitações iniciais (21 e 22). Retrabalho dos TAEs. Demora para o atendimento da solicitação (27 dias). Atraso na emissão do diploma (9 dias para regularização). Insatisfação do discente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme pode ser observado nos Quadros 5, 6 e 7, os principais problemas detectados no lançamento de notas pelos professores do PPGE no Siga foram o não registro de notas: (i) no prazo regimental de 180 dias após o término do período; (ii) nas disciplinas, inclusive do semestre em curso e anterior, para fins de validação de ata de defesa de dissertações e de teses; e (iii) nas disciplinas de dissertação e de tese para fins de conclusão do curso e de emissão do diploma.

Decorre desses problemas iniciais a necessidade de solicitação de notas aos docentes por parte da secretaria do PPGE, que é intermediada pela Coordenação do Programa. Verificam-se ainda, nesse contexto, a falta de resposta a essas solicitações (*feedback*) e a demora ou o não lançamento das notas, que levam a repetidas conferências do histórico do aluno no Siga e reenvio das solicitações, caracterizando retrabalho dos TAEs da secretaria do PPGE.

Outras consequências do não lançamento de notas são os atrasos nos processos de validação de ata e de emissão do diploma, o que leva, em certa medida, à insatisfação dos interessados, principalmente do discente e dos setores da UFJF como PROPP e Cdara, por terem que exigir algo de responsabilidade do Programa.

Em resumo, além dessas, destacam-se algumas outras dificuldades abordadas nesta seção. Quanto às solicitações recebidas por *e-mail*, evidenciam-se falhas procedimentais na marcação das mensagens. Essa situação dificulta o controle das demandas pendentes, ou seja, dos *e-mails* lidos, mas não atendidos imediatamente, nem marcados como não lidos (negrito) e/ou não sinalizados (), o que pode levar ao esquecimento de envio da resposta ao solicitante em momento posterior. Além disso, em períodos de afastamentos de um dos servidores, quando ocorrem acúmulos de tarefas, tem o agravamento desses problemas.

Em relação ao processo seletivo de bolsista, mais especificamente nas solicitações de esclarecimentos de dúvida e/ou de questionamentos realizadas por discentes, por *e-mail*, são observados desperdícios de recursos humanos, atrasos no fluxo do processo e aumento da probabilidade de erros depreendidos da intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre os discentes e a comissão de bolsas.

Os problemas relativos ao processo seletivo de bolsista são recorrentes nas solicitações de inscrição e/ou de dispensa e de esclarecimentos de dúvida e/ou de questionamento realizados por discentes, por *e-mail*, quanto ao exame de proficiência em línguas estrangeiras. Nesse processo, é possível identificar ainda a falha no registro e no controle da comissão sobre as solicitações de inscrições e/ou de dispensas já que 15% do total dessas solicitações não foram devidamente computadas.

Vinculam-se ao processo seletivo de bolsista e ao exame de proficiência em línguas estrangeiras alguns gargalos identificados no arquivamento de documentos, como falhas ou falta de padronização na realização desta tarefa pela secretaria do PPGE. No que tange ao exame de proficiência em línguas estrangeiras, a dificuldade maior situa-se na documentação anterior a 2019, que não possui arquivos digitais com a nota do exame e, em certas situações, as provas não são encontradas no arquivo físico, nas pastas dos discentes. No entanto, com a organização dos documentos dos processos seletivos de discentes e informações obtidas junto ao bolsista responsável por essa ação, surgiu mais uma possibilidade de busca, nesta documentação, de arquivos comprobatórios necessários para a emissão das declarações solicitadas de aprovação e nota no exame.

Já em relação ao processo seletivo de bolsista, verifica-se ainda a falta de organização e de controle dos documentos entregues pela comissão de bolsa à secretaria. Além disso, o arquivo do PPGE ainda não foi totalmente organizado. Como consequência dessas situações, têm-se a perda excessiva de tempo na busca de arquivos comprobatórios e, em certos casos, há documentos que não são encontrados. Adicionalmente, gestores, TAEs e bolsista do setor não possuem capacitação aprofundada sobre o tema.

Finalizando a síntese dos problemas identificados nos processos de trabalho dos TAEs do PPGE, em relação aos procedimentos para as defesas de dissertação e de tese, verificaram-se diversas solicitações de esclarecimento quanto ao preenchimento e entrega de documentos, o que tem tomado tempo considerável de trabalho, prejudicando a rotina e o bom andamento atividades administrativas na secretaria do PPGE.

Além disso, em análise do documento de orientação para a defesa de dissertação (*kit-defesa-mestrado*), que se assemelha ao documento de orientação para a defesa de tese (*kit-defesa-doutorado*), com o intuito de identificar possíveis causas dessas diversas solicitações, constatou-se que as informações encontram-se dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas ou, até mesmo, incorretas ou ausentes.

Apesar de medidas corretivas, como, por exemplo, envio de orientações e de formulários atualizados por *e-mail* aos discentes e docentes, ainda há muitos problemas relacionados às orientações para as defesas e à entrega de formulários e de documentos, contribuindo para a dificuldade de entendimento dos discentes e gerando diversas dúvidas, críticas e cobranças para o aperfeiçoamento desse procedimento.

Assim, após apresentação das evidências, contextualização e descrição das principais dificuldades identificadas na rotina de trabalho dos TAEs do Programa de Pós-graduação em Educação, o próximo capítulo destina-se a analisar essas diversas dificuldades enfrentadas

pelos TAEs nos processos de trabalho conforme segundo objetivo específico estabelecido, ou seja, à luz do modelo de gestão orientado por processos.

3 A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE APERFEIÇOAMENTO INSTITUCIONAL

O conhecimento sobre a orientação organizacional por processos no ocidente foi enfatizado, segundo Davenport (1993 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006), por meio do movimento pela qualidade nos anos 80, do século XX. Parte desse conhecimento deve-se também aos estudos sobre a eficiência da indústria automotiva japonesa pelo *Massachusetts Institute of Technology* (WOMACK *et al.*, 1990 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006). No entanto, desde a década de 1930, estudos alemães sobre organização por processos (*Ablauforganisation*) já identificavam vantagens potenciais na estruturação organizacional por processos (CORSTEN, 1996 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006).

De acordo com Walter e Götze (2006), a visão por processos abarca diferentes conceitos na gestão organizacional como, por exemplo, o gerenciamento de processos, mais frequentemente encontrado na literatura. Para os autores, a ideia central de uma organização orientada por processos está na prioridade dos esforços gerenciais nos processos de negócios e demais funções, cumprindo um papel de apoio, diferentemente das organizações tradicionalmente estruturadas por funções (departamentos e unidades). Nestas, o andamento dos processos criadores de valor “exige o gerenciamento das diversas interfaces entre as funções, causando perdas de tempo e aumento de custos nos processos que as cruzam” (WALTER; GÖTZE, 2006, p. 2).

Nesse sentido, a visão por processos tem sido apontada como um dos instrumentos para uma melhor gestão pública, pois permite a superação de barreiras decorrentes da estrutura funcional das organizações. A gestão por processos tem foco na aprendizagem e melhoria dos processos, simplificando os fluxos de trabalho, eliminando atividades que não agregam valor e gargalos, principalmente nas interfaces funcionais. Centrado no aperfeiçoamento global, este modelo prioriza não apenas os processos de atuação da empresa, mas também os de apoio, fundamentais para o alcance de vantagens organizacionais.

Frente a essas percepções, o presente capítulo inicia-se pela seção “O referencial teórico” que, baseado principalmente em Figueiredo *et al.* (2018), Gonçalves (2000a, 2000b), Leal, Pinho e Corrêa (2005), Moreira Neto (2014) e Walter e Götze (2006), faz um aprofundamento acerca da gestão e estruturação por processo. Apesar do referencial estar fundamentado em artigos voltados de maneira mais explícita às empresas de iniciativa privada, que se situam em ambientes competitivos, não é a intenção da presente dissertação propor a transformação da Universidade Federal de Juiz de Fora, mais especificamente o

Programa de Pós-graduação em Educação em uma dessas empresas. A bibliografia selecionada é importante no sentido de extrair os principais pressupostos da gestão de processos do setor empresarial e suas contribuições para a eficiência operacional administrativa do PPGE, com a compreensão do modelo de gestão e das implicações de sua implantação.

Assim, as vantagens retratadas no decorrer desta pesquisa, muitas das vezes, referem-se às melhorias na eficiência operacional como redução de custo e de prazos entre a solicitação e o atendimento e eliminação de gargalos e de retrabalhos, o que contribui para o aumento do valor organizacional, aqui entendido como reconhecimento, do público interno e externo, bem como dos próprios servidores, da prestação serviços com eficiência, com atendimento às solicitações e de maneira ágil, com procedimentos claros, simplificados e acessíveis. Portanto, enquadram-se perfeitamente em um setor administrativo, inclusive de instituições públicas de ensino, pesquisa e extensão como a UFJF.

Além da seção inicial, o terceiro capítulo desta dissertação é composto por mais duas: na segunda seção são apresentados o percurso metodológico e o delineamento dos instrumentos de pesquisa; já a terceira e última seção destina-se à apresentação, à análise e à interpretação dos dados da pesquisa.

3.1 O REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, como já apresentado na seção 2.1, a busca pela eficiência na gestão pública tem marco no governo FHC com as reformas implementadas a partir da criação, em 1995, do Ministério da Administração e Reforma do Estado (ABRUCIO, 2007). Mas é com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que a eficiência passa a orientar normativamente a melhoria do desempenho de todo o setor público brasileiro, com foco na observância das disposições legais, no interesse público e prestação de serviços de qualidade, com menores custos e quantidade suficiente que garanta a satisfação dos administrados (MOREIRA NETO, 2014).

Deve-se considerar, porém, que a existência de uma sociedade plural, a necessidade de prestação de atividades essenciais não lucrativas pelo Estado, e o posicionamento político e referenciais hierárquicos também influenciam as decisões administrativas. Assim, o critério de aferição da eficiência pública, em termos da satisfação da sociedade ou do atendimento aos objetivos postos pelo ordenamento jurídico, “nunca será absoluto, mas apenas relativo” (BATISTA JÚNIOR, 2012, p. 165).

Pelo que estabelece o art. 37 da CF/1988, além da eficiência, incluída pela EC nº 19/1998, a administração pública está vinculada aos princípios da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da legalidade (BRASIL, 1988). Em relação à impessoalidade, Moreira Neto (2014) distingue três acepções a respeito desse princípio. Na primeira, proíbe a administração pública de distinguir interesses onde a lei não o fizer; na segunda, a proíbe de prosseguir interesses públicos secundários próprios; e, na terceira, a proíbe de dar precedência a quaisquer interesses outros, em detrimento dos interesses da sociedade.

Assim, essas acepções ajudam a definir corretamente a atuação do Estado enquanto administrador, atuando conforme a legislação e sem qualquer inclinação, tendência ou preferência subjetiva, mesmo em benefício próprio (MOREIRA NETO, 2014). A atuação da administração deve ter sempre como finalidade o interesse público. Veda-se, assim, ato praticado visando interesses pessoais do agente público ou de terceiros.

Quanto à moralidade administrativa, trata-se de uma moralidade jurídica que exige probidade e boa fé dos agentes da administração pública com a coisa pública, não confundindo, portanto, com a moralidade comum. Para Moreira Neto (2014, p. 167), “enquanto a moral comum é orientada por uma distinção puramente ética, entre o bem e o mal, distintamente, a moral administrativa é orientada por uma diferença prática entre a boa e a má administração”.

Desse modo, segundo Moreira Neto (2014, p. 167), imoralidade administrativa, isto é, quando há má administração dos interesses públicos, decorre de atos com desvio ou ausência da finalidade pública (perseguir interesses que não são aqueles para os quais deve agir) e “de ineficiência grosseira da ação do administrador público, em referência à finalidade que se propunha atender”.

A publicidade também está no rol de princípios constitucionais que a administração pública deve atender. É por meio da comunicação dos atos que se permitirá à sociedade a ciência, bem como a possibilidade de verificar se tais atos obedeceram aos demais princípios que regem o Poder Público. De acordo com Moreira Neto (2014, p. 151), a visibilidade do ato é o que “tornará possível constatar a sua conformidade ou desconformidade com a ordem jurídica, daí sua aplicação sobre as várias modalidades de controle nela previstas”.

Com o intuito de cumprimento desse princípio, foi editado o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Federal, os procedimentos para a garantia do acesso à informação e para a classificação de informações sob restrição de acesso, observados grau e prazo de sigilo. O art. 7º do Decreto estabelece que “é dever dos órgãos e entidades promover, independente de requerimento, a divulgação em seus sítios na

internet de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas” (BRASIL, 2012, recurso *online*).

Por fim, o princípio da legalidade, que para Moreira Neto (2014, p. 149), em seu sentido estrito e próprio, é a “submissão do agir à lei”. Ainda de acordo com o autor, para a ordem jurídica brasileira, o conceito de legalidade decorre como o produto genérico do processo legislativo. Isso significa que um Estado deve se submeter às próprias leis, ou seja, “o Estado se autolimita, o que caracterizou o surgimento histórico do Estado de Direito, em oposição ao Estado Absolutista, em que primava a vontade do soberano” (MOREIRA NETO, 2014, p. 149).

Como consequência do princípio da legalidade e com a finalidade de garantir a certeza jurídica, o Estado, como administrador dos interesses da sociedade, deve agir sempre segundo a lei, jamais contra a lei ou mesmo quando a lei não existe ou for omissa (MOREIRA NETO, 2014). Portanto, para a administração pública, esse princípio significa que o administrador pode fazer apenas o que a lei determina ou autoriza.

Reforçando os princípios constitucionais do art. 37 ou elencando outros, o art. 2º da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, estabelece que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência (BRASIL, 1999).

Pelo exposto, sendo complexas, as organizações públicas envolvem uma série de questões legais para que as mudanças sejam promovidas. Também é na legalidade que se depreende a possibilidade de adoção da gestão por processos, pois segundo o art. 207 da CF/1988, além de outras, as universidades gozam de autonomia administrativa (BRASIL, 1988).

Portanto, nas universidades públicas, a dicotomia entre um Modelo de Administração Pública Gerencial (Modelo de Universidade Utilitarista/Gerencial) e os Modelos de Administração Pública Societal e Social (Modelo de Universidade Intelectual) são passíveis de convivência, pois em determinadas áreas, como a administrativa, algumas características do gerencialismo podem beneficiar a comunidade acadêmica, através da racionalidade dos gastos, do aumento do controle dos processos e da redução dos desperdícios, das burocracias e dos gargalos.

Nesse contexto, um dos modelos apontados para a melhoria da eficiência na gestão pública é o gerenciamento organizacional por processos, que tem foco na identificação e mapeamento de processos, o que permite visualização de ineficiências (etapas desnecessárias,

retrabalhos e não atendimento de demandas, demoras) que deverão ser alvo de melhorias (FIGUEIREDO *et al.*, 2018).

A gestão por processos se coloca ainda ao empregar objetivos externos, agrupar recursos para a produção de um bem ou um serviço, buscar comunicação mais direta da informação (STEWART, 1992 *apud* GONÇALVES, 2000a), gerando vantagens como dinamismo, redução dos custos e maximização dos resultados (KEEN, 1997 *apud* GONÇALVES, 2000a). Para Martin (1996 *apud* VILELLA, 2000) a sistematização do processo permite ainda uma aprendizagem constante e sua utilização de modo eficaz, etapas necessárias para a reestruturação organizacional e adequação às pressões externas e internas.

Mais especificamente na UFJF, a cultura de gestão orientada por processos ganhou ênfase na discussão de novas abordagens organizacionais a partir da incorporação do Escritório de Processos à estrutura da Institucional, sendo um dos focos do setor a elaboração de projetos de modernização e a automatização dos processos organizacionais (FIGUEIREDO *et al.*, 2018).

A Universidade Federal de Juiz de Fora ([2016]b, [2017]b, [2018]a, [2019]h), visando o melhor desempenho dos setores administrativos e das unidades acadêmicas e, dessa maneira, a melhoria do desempenho Institucional, também tem oferecido cursos de capacitação em gestão por processos aos servidores.

Para Guizzellini (2016), a capacitação profissional em gestão por processos é especialmente importante, pois, de maneira geral, para um indivíduo agregar valor à instituição em que trabalha, é fundamental que tenha uma visão estratégica, conheça os processos essenciais, identifique oportunidades e riscos e transmita o conhecimento adquirido.

Porém, é preciso também que as pessoas envolvidas pelas mudanças estejam conscientes e comprometidas com tais mudanças. Trata-se, portanto, de um enorme desafio, pois a implantação de um modelo de gestão orientado por processos, assim como qualquer outra mudança no modelo de gestão de uma organização, requer a alteração de paradigmas, valores, hábitos e comportamentos, ou seja, é preciso a modificação da cultura imperante (MACHADO, [2012]).

Para Bowe e Ball (1992 *apud* MAINARDES, 2006), no contexto da prática, as pessoas envolvidas pela mudança promovem uma interpretação ativa, relacionando os conceitos à prática. Isso envolve processos de resistência, acomodações, subterfúgios e conformismo, que são delineados por conflitos e disparidades entre os discursos e que podem representar mudanças e transformações significativas na proposta original.

No âmbito do setor público, outros aspectos merecem atenção como, por exemplo, a estabilidade empregatícia, sistema de remuneração e promoções, pois a “proteção” contra despedida e a ausência de compensação pelo trabalho “extra”, podem ser decisivas para o comprometimento dos servidores e efetividade da gestão por processos (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Desse modo, além do aperfeiçoamento dos processos e capacitação de servidores, devem ser adotados fatores facilitadores de mudanças para redução de possíveis resistências, contribuindo para a eficácia da abordagem por processos (BRESSAN, 2004). Essa situação é relevante principalmente porque a gestão por processo, para alcançar o objetivo de eficiência organizacional, estabelece um regramento na produção de um bem ou na oferta de um serviço. A padronização das ações a serem adotadas com a definição de prazos e responsabilidades de cada um dos agentes acaba por restringir a liberdade de interpretação do servidor do modo de como se faz uma tarefa e em que período, além de permitir o controle de suas ações, possíveis repreensões e até mesmo punições mais graves.

Conforme Machado ([2012], p. [6]), “o primeiro passo para a mudança de modelo de gestão é o de compreensão clara do modelo em si, das exigências que ele coloca para a sua operacionalização na organização”. Além disso, a autora defende que “é preciso gerenciar as mudanças e não deixar com que elas simplesmente atropelem as pessoas, criando mais confusão e conflito que o necessário” (MACHADO, [2012], p. [6]).

Assim, para uma melhor compreensão da gestão por processos e das implicações da implantação desse modelo de gestão, além desta introdução, o referencial teórico é composto por mais cinco subseções. Na primeira subseção, é exposta uma discussão acerca de diferentes conceitos de processo, os modelos básicos e suas principais características. Na sequência, algumas classificações dos processos são abordadas. A terceira subseção é destinada à importância dos processos para as organizações. A subseção seguinte destina-se aos estágios em que as organizações podem se encontrar em relação à estrutura por processos e a outros fatores relevantes para a tomada de decisão em direção a uma organização por processos. Por fim, na quinta subseção, são discutidos alguns cuidados para a adoção da gestão por processos em organizações tradicionalmente estruturadas por funções e as ações básicas para avançar em direção a uma organização por processos.

3.1.1 Discussão acerca de diferentes conceitos de processo

De acordo com Gonçalves (2000a), a ideia de processo está presente nas discussões sobre a administração de empresas, mas sua origem atrela-se à tradição da engenharia industrial e ao estudo dos sistemas sociotécnicos (interação entre as pessoas e a tecnologia nos locais de trabalho). O autor identifica uma variedade de significados para o conceito de processo, assim como muitas interpretações equivocadas destes significados. Diante dessa situação, propõe-se uma síntese de definições e aplicações para o conceito de processo, visando facilitar a compreensão do assunto.

A concepção mais frequente, segundo o autor, vem da engenharia e identifica o termo processo como fluxo de trabalho com início e fim bem definidos, em uma sequência de tarefas interdependentes e um produto ou um serviço destinado a um público. Nesse caso, trata-se de “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000a, p. 7). Na visão de Harrington (1991 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 7), “os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes”. Adicionando maior compreensão ao conceito, Hammer e Champy (1994 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 7), definem que “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”.

Porém, quanto maior a compreensão de um conceito, menor é sua extensão, isto é, quanto mais esclarecimento acerca das características que o constituem, menos abrangente aos vários fenômenos e objetos tende a ser (BARROS, 2011).

Nesse sentido, Gonçalves (2000a) argumenta que muitos processos, inclusive alguns de grande importância para a viabilidade da instituição, não possuem início, fluxo e término claramente definidos, portanto, não poderiam ser enquadrados nas definições estritas de processo anteriormente explicitadas.

Corroboram com essa argumentação os pesquisadores Morris e Brandon (1994 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 7) ao entenderem que “nem sempre os processos empresariais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos definidos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa sequência particular”. Neste aspecto, de mais de uma sequência que o processo pode percorrer, é possível de ser verificado, por exemplo, nas solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência em línguas estrangeiras. Nessa

atividade, a comissão do exame, ao selecionar o destinatário da resposta, discente e/ou secretaria do PPGE, define não só o fluxo do processo, como também as atividades dos TAEs do Programa, situação que é detalhada na subseção 3.3.3.

Já outros autores, segundo Gonçalves (2000a), enfatizam que a essência dos processos é a coordenação de atividades inter-relacionadas. Nesse caso, tem-se o lançamento de notas pelos professores do PPGE como exemplo. A atividade é decorrente do ensino e pesquisa, mas impacta diretamente em algumas atividades administrativa desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos do Programa, como na solicitação de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma. Nessas atividades, por exigência respectivamente da PROPP e da Cdara, a ausência de notas em disciplinas leva a solicitações aos docentes por parte da secretaria do PPGE, intermediada pela Coordenação do Programa, dos devidos lançamentos no Siga, caso que é analisado na subseção 3.3.6.

Há ainda processos organizacionais que ocorrem ao longo do tempo (GONÇALVES, 2000a). Nesse caso, trata-se de processos finalizados no longo prazo ou que simplesmente não se encerram, sendo possível, porém, verificar o cumprimento de etapas. Em certas situações, segundo o autor, as atividades essenciais de uma organização também podem ser chamadas de processos.

Já a definição de processo por Keen (1997 *apud* GONÇALVES, 2000a) estabelece aspectos como atividade recorrente, que envolva a coordenação de esforços para a sua realização e afete pelo menos um aspecto da capacitação da empresa, podendo ser realizado de diferentes maneiras e também com possibilidade de impactos distintos sobre os custos, valores e qualidade dos bens ou dos serviços ofertados.

Processos também podem ser entendidos como “atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia” (GONÇALVES, 2000a, p. 8). Visto dessa forma, a definição inclui tarefas a serem executadas, a quantidade de trabalhadores e o emprego de tecnologia, bem como indicadores de eficiência e os resultados esperados. Relaciona-se ainda à “noção de método de trabalho” (LOWENTHAL, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 9).

Lipnack e Stamps (1997 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 9) definem processo de maneira mais extensiva, sendo designado como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” e, na mesma linha de conceituação, Malone *et al.* (1997 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 9) estabelecem que processo organizacional é “como produzir alguma coisa”.

Assim, a partir do que foi exposto, Gonçalves (2000a, p. 10) defende que “a definição de processo pela descrição da transformação de *inputs* em *outputs* de valor não é suficiente

para especificar o assunto que interessa”, pois um “processo típico também envolve *endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade”.

Para facilitar o entendimento do conceito, Gonçalves (2000a) estabelece cinco modelos básicos de processos organizacionais e suas características, conforme apresentados no Quadro 8. Esses modelos, segundo o autor, abrangem desde o mais compreensivo, o do fluxo de materiais, até o mais extensivo, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema.

Quadro 8 – Modelos básicos de processos nas organizações

Modelos de processo	Características	Exemplos
Fluxo de material	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos/entradas (<i>inputs</i>) e produtos/saídas (<i>outputs</i>) claros; - Atividades discretas; - Fluxo observável; - Desenvolvimento linear; - Sequência de atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de fabricação industrial.
Fluxo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Início e final claros; - Atividades discretas; - Sequência de atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produto; - Recrutamento e contratação de pessoal.
Série de etapas	<ul style="list-style-type: none"> - Caminhos alternativos para o resultado; - Nenhum fluxo perceptível; - Conexão entre atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização do parque industrial; - Redesenho de um processo; - Aquisição de outra empresa.
Atividades coordenadas	<ul style="list-style-type: none"> - Sem sequência obrigatória; - Nenhum fluxo perceptível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento gerencial; - Negociação salarial.
Mudança de estados	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptível por meio de indícios; - Fraca conexão entre atividades; - Durações apenas previstas; - Baixo nível de controle possível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de negócios; - Mudança cultural da empresa.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000a).

Pelas características apresentadas, os processos da secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF constituem-se, em sua maioria, por fluxos de trabalho, com início e final claros e sequência de atividades discretas. Como exemplo, pode ser citada a marcação de bancas de defesa de tese. Ao receber a solicitação, que deve ser entregue com antecedência mínima de 30 dias da defesa, é realizada a conferência dos documentos, na sequência o conteúdo dos documentos, principalmente no que se refere aos membros da banca. Posteriormente, outros requisitos são analisados como aprovação em qualificação e nas disciplinas obrigatórias; a obtenção de, no mínimo, 39 créditos em disciplinas; existência de

até uma reprovação em disciplina; prazo de defesa (prorrogação, licença-maternidade e trancamento); e aprovação ou dispensa das provas de proficiência em línguas estrangeiras.

Para fins de validação de ata, a Pró-reitoria de Pós-graduação da UFJF exige o envio, por *e-mail*, com 15 dias de antecedência, da ata de defesa preenchida, do histórico escolar do aluno e de um *checklist*. A ata de defesa e o *checklist* são preenchidos pelos servidores técnico-administrativos do PPGE e o histórico é obtido por meio do Siga. O preenchimento do *checklist* exige o levantamento de períodos de afastamento (trancamento e licença-maternidade), de recebimento de bolsa, de início do curso, de aprovação de prorrogação pelo colegiado.

Além de todos esses requisitos, o doutorando bolsista é obrigado a cursar, de acordo com os editais de bolsa (para todas as modalidades de bolsa) e também por exigência da Capes (para bolsistas Capes), dois semestres de estágio de docência ou solicitar a dispensa, possível para aqueles que exerceram docência em nível superior, situação que também é verificada no histórico.

Ainda são digitadas declarações de participação na banca de defesa para todos os membros e quadro de divulgação. Este é impresso e afixado no mural do Programa e disponibilizado na página eletrônica do PPGE. A declaração é impressa quando a participação é presencial ou enviada por *e-mail*, após a defesa, no caso de participação por videoconferência.

Para o dia da defesa, além da impressão das declarações de participação, há ainda a impressão das atas de defesa após a validação pela PROPP e a disponibilização dos termos de aprovação, que são entregues junto aos demais documentos exigidos para a marcação da banca. Estes, por conta de erros de digitação e principalmente pela normatização do Centro de Difusão do Conhecimento da UFJF, em agosto de 2019, e desatualização do documento disponível na página eletrônica do PPGE, passaram a ser frequentemente redigidos, impressos e disponibilizados pelos TAEs do PPGE.

Após a defesa, são conferidas as assinaturas dos participantes da banca nas atas e termos de aprovação e, no caso da ata, a do aluno também. Quando há participação remota, há ainda a necessidade de registro no campo de observação da ata dessa situação. São entregues ao aluno, para fins de comprovação, uma ata de defesa, e para a encadernação da tese, os termos de aprovação. Além disso, é encaminhado ao discente um *e-mail* de orientação pós-defesa.

Como pode ser observado no exemplo, no PPGE, geralmente há uma demanda, que exige a conferência de uma série de requisitos, digitação, impressão e disponibilidade de

retirada de documentos ou envio por *e-mail*, caracterizando entrada e saída bem definidas e uma sequência discreta, muitas vezes não perceptível de maneira clara pelo solicitante e até mesmo por quem a realiza, conforme descrito por Gonçalves (2000a) no modelo de processo de fluxo de trabalho.

Após exposição da discussão acerca de diferentes conceitos de processo, os modelos básicos e suas principais características, a subseção seguinte destina-se à abordagem de algumas classificações dos processos.

3.1.2 Algumas classificações dos processos

De acordo com Gonçalves (2000b), para se identificar os processos essenciais e realizar a análise global das organizações, tornam-se fundamental, na abordagem de gestão por processos, o conceito de hierarquia e o detalhamento dos processos. Ainda segundo o autor, o nível de detalhamento deve ser adequado à análise que se pretende fazer.

Nesse sentido, para Harrington (1997 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), os processos podem ser classificados em:

- *Macroprocesso*: é um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- *Processo*: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas, que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;
- *Subprocesso*: é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- *Atividades*: são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- *Tarefa*: é uma parte específica do trabalho, ou seja, o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade (HARRINGTON, 1997 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005, p. 3).

Os processos envolvem também diversas outras dimensões como “fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependência entre as partes comprometidas no funcionamento do processo” (GONÇALVES, 2000b, p. 10).

Além dessas dimensões, os processos podem ser analisados e classificados: (1) quanto à produção dos bens e dos serviços oferecidos pelos demais processos que ocorrem na empresa (gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos); (2) em relação à estrutura organizacional da empresa; (3) no que tange à capacidade de geração de valor para o destinatário de um bem ou um serviço; (4) quanto à localização; e (5) em relação ao envolvimento de organizações (GONÇALVES, 2000a).

Na primeira classificação, existem três categorias básicas de processos: de negócio (ou com foco no público ao qual se destina um bem ou um serviço), organizacionais ou de integração organizacional; e gerenciais. Os processos de negócio (*business processes*) “são aqueles que caracterizam a atuação da empresa” e destinam-se à entrega de um produto ou um serviço a um público externo (GONÇALVES, 2000a, p. 10). Portanto, “os processos de negócio são ligados à essência do funcionamento da organização” (DREYFUSS, 1996 *apud* GONÇALVES, 2000b, p. 12).

De acordo com Bennis e Mische (1995 *apud* GONÇALVES, 2000b), para a existência da organização, diversas outras atividades, além dos processos de negócio, precisam ser executadas como atividades operacionais e práticas gerenciais, que também podem, algumas vezes, ser chamadas de processos. Nesta situação, estão os processos organizacionais, aqueles que “viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral”, e os processos gerenciais têm como centro o gerente e suas relações, bem como as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000a, p. 10). De acordo com Gonçalves (2000a, p. 11), “os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão” e dão suporte aos processos de negócio.

Em relação à estrutura organizacional da empresa, os processos podem ser horizontais ou verticais. Os processos horizontais (laterais) são assim chamados, pois “se desenvolvem ortogonalmente à estrutura ‘vertical’ típica das organizações estruturadas funcionalmente” (GONÇALVES, 2000a, p. 12). Têm “como base o fluxo do trabalho” e são essenciais para a coordenação entre os departamentos e execução adequada das atividades (GONÇALVES, 2000a, p. 11). Já “os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos)” (GONÇALVES, 2000a, p. 11).

No que tange à capacidade de geração de valor para o destinatário de um bem ou um serviço, os processos podem ser classificados em primários ou de suporte. São primários “quando incluem as atividades que geram valor para o cliente”; e de suporte quando

“garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários” (MARTIN, 1996 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 12).

Já quanto à localização, os processos podem ser “internos, quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa, ou externos”; e em relação ao envolvimento de organizações, são classificados em “intra ou interorganizacionais, quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização” (GONÇALVES, 2000a, p. 12).

Pelo exposto, Gonçalves (2000a) identifica duas características essenciais dos processos: a interfuncionalidade e a existência de um público ao qual se destina um bem ou um serviço. Para o autor, a maioria dos processos importantes atravessa as fronteiras das áreas funcionais, por isso, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais.

A existência de um destinatário (DAVENPORT; SHORT, 1990 *apud* GONÇALVES, 2000a), segunda característica importante dos processos, está associada ao propósito de entrega de um resultado a um usuário final, o qual pode ser tanto interno como externo à organização.

De acordo com Gonçalves (2000b, p. 10), “o cliente está no centro das organizações por processos”, pois os processos de negócio começam e terminam nele. Assim, para estruturar a organização por processos é necessário identificar exatamente o que o público deseja e entregar-lhe o que precisa. Portanto, o objetivo final deve ser o fornecimento de mais valor ao destinatário de um bem ou um serviço, principalmente, rapidez e menor custo. Considera-se também mais valor para esse destinatário, a vantagem que recebe em cada transação com a empresa como, por exemplo, o conforto e o benefício decorrente de fatores emocionais (GONÇALVES, 2000b).

Além de conhecimento sobre os conceitos de processo, os modelos básicos, suas principais características e classificações, torna-se relevante para a mudança a exposição das contribuições que a adoção da gestão por processo pode trazer para a organização. Nesse sentido, a próxima subseção é destinada à importância dos processos para as organizações.

3.1.3 A importância dos processos para as organizações

Tendo em vista essas características essenciais, a importância da coordenação de atividades e os demais atributos na definição do processo, é possível identificar processos típicos em organizações que não possuem área fabril como, por exemplo, nas instituições

públicas voltadas para prestação de serviços e, assim, visualizá-los como importantes ativos de negócio.

Além disso, a utilização do conceito de processos permite uma visão mais integrada e abrangente do comportamento gerencial e a garantia de condições mais adequadas para a análise e gestão dos processos organizacionais e gerenciais, ambos essenciais para o funcionamento dos processos de negócio das instituições (GONÇALVES, 2000a).

Para Morrison *et al.* (2001 *apud* ANDRADE; ROSEIRA, 2017, p. 296), a gestão por processos permite o desdobramento dos propósitos organizacionais até os colaboradores, garantindo a estes uma visão do todo e o desenvolvimento de “ações de forma convergente e mais orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização”.

A identificação dos processos também é essencial para a organização e aperfeiçoamento do funcionamento das instituições, pois as pessoas e demais recursos serão alocados a eles, executando ou gerindo o processo (GONÇALVES, 2000a).

O conhecimento dos processos institucionais permite ainda identificar gargalos, retrabalhos e falhas e promover o seu rápido aperfeiçoamento. Essa situação “pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas” (KANTER, 1997 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 14) ao permitir a inovação e adaptação mais rápidas em um contexto dinâmico, globalizado e exigente, garantindo não só a eficiência, mas também a longevidade da instituição.

Para Quinn (1992 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 14), “a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual”. Isso porque nas instituições prestadoras de serviços como, por exemplo, organizações educacionais, os processos são caracterizados por sequências de atividades necessárias às transações e prestação do serviço, muitas vezes, não visualizadas de forma clara, tanto pelo público ao qual se destinam quanto por quem as realizam (GONÇALVES, 2000a).

O Quadro 9 apresenta algumas características que dificultam essa identificação nítida, a gestão e o aperfeiçoamento dos processos nas empresas de serviços quando comparadas às instituições fabris.

Quadro 9 – Características distintas dos processos de serviços e de manufatura

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos.	Definição geralmente clara.
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas.	Claramente definidas.
Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i>)	Frequentemente não existem.	Estabelecidos de forma clara e formal.
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem.	Fáceis de definir e de gerenciar.
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa.	Muito frequentes as ações preventivas.

Fonte: Adaptado de Lowenthal (1994, *apud* GONÇALVES, 2000a).

O exemplo da defesa de doutorado descrito ao final da subseção 3.1.1 ilustra bem essa dificuldade de identificação dos processos de serviços. A sequência de atividades necessárias para a preparação da documentação das defesas, muitas vezes, não é visualizada de forma clara, tanto pelos alunos e professores quanto pelos TAEs que a realizam, mesmo com entrada e saída bem delineadas.

Quanto à propriedade, a maioria dos processos no PPGE também é caracterizada pela falta de um responsável. A situação é agravada por conta da não atribuição explícita da maioria das atividades funcionais, levando a fronteiras pouco nítidas. Essas características podem levar à demora ou mesmo ao não atendimento de solicitações (um servidor deixa para o outro resolver e ninguém se preocupa com a situação), atendimento duplicado (o servidor, não percebendo que o colega de serviço já realizou o atendimento de determinada demanda, também o faz) e sobrecarga de trabalho (o servidor mais “responsável” acaba tomando a iniciativa para que as demandas não se acumulem e, a repetição dessa situação, acaba por estabelecer implicitamente um responsável pela função ou processo, porém, sem divisão igualitária das atividades do setor).

Esses problemas podem prejudicar não só a imagem da organização perante o público ao qual se destina um bem ou um serviço, mas também o ambiente de trabalho, com desenvolvimento das atividades de forma não colaborativa. Nesse contexto, a gestão por processos, com a finalidade de aperfeiçoamentos na estrutura organizacional (mapeamento dos processos; atribuição de um responsável pelo processo e por seu aperfeiçoamento; estabelecimento de limites de atuação dos atores e de pontos de controle), ao promover a interação com destinatários externos (alunos) de um bem ou um serviço e internos (professores do PPGE e setores institucionais como PROPP e Cdara), contribui para a

“criação e consolidação dos traços de imagem desejáveis à organização, como proatividade, dinamismo e flexibilidade, agregando valor à organização” (TACHIZAWA; SCAICO, 2006 *apud* LOUREGA; HEINECK; SANTOS, 2018, p. 8).

No que tange aos pontos de controle, estes também raramente existem no PPGE. Em relação ao lançamento de notas pelos professores, apesar do regimento interno estabelecer o prazo de 180 dias após o semestre para o registro das notas no Siga, frequentemente, como pode ser observado no Quadro 5, há solicitações de lançamento de notas de maneira corretiva.

Quando o controle existe, nos casos de validação de ata e homologação de dissertação e de tese, normalmente ocorre a demora em atender à solicitação dos TAEs numa tentativa de ação preventiva. Essa situação leva respectivamente à impossibilidade de validação de ata e de emissão do diploma. Além disso, em certa medida, pode promover à insatisfação da PROPP e da Cdara, por terem que ficar solicitando lançamento de notas, algo que é de responsabilidade do Programa. Nesse contexto, ainda é preciso levar em consideração a falta de *feedback*, o que demanda a necessidade de consultas periódicas ao sistema pelos TAEs e o reenvio das demandas, ou seja, retrabalho.

Por todos esses problemas levantados, é que a identificação dos processos de serviço nas organizações é tão importante. Não só a identificação, mas também o mapeamento e atribuição de um responsável pelo processo podem contribuir para seu aperfeiçoamento, com superação de gargalos, com maior rapidez no atendimento das demandas e com eliminação de retrabalhos. Tende ainda a produzir ambiente de trabalho colaborativo ao estabelecer responsabilidades e ao proporcionar uma visão global da organização.

Outras aplicações importantes da ideia de processos estão na simulação e na implementação de um processo novo ou aperfeiçoado, pois “o sucesso do novo desenho para o processo depende fundamentalmente da sua operacionalização” (GONÇALVES, 2000a, p. 14).

Adicionalmente, adotar uma visão por processo permite superar dificuldades típicas das organizações estruturadas por funções tais como sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento. Na mesma direção, Villela (2000) argumenta que o mapeamento de processos pode contribuir para identificar falhas nas etapas dos processos ou até mesmo etapas que não agregam valor ao produto, portanto, situações que geram gastos, desperdícios, excessos ou perdas, ou seja, ineficiências.

Muitos desses problemas estão relacionados às organizações tradicionais, que se estruturam verticalmente por funções, unidades ou departamentos, operando paralelamente, mas sem muita interligação (GONÇALVES, 2000b). A estrutura e a administração

compartimentadas ou em “silos” impede ou dificulta o contato interdepartamental e interfuncional (VILELLA, 2000). Assim, ocorrem perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento quando os processos atravessam as fronteiras funcionais. Nessas organizações, busca-se a otimização das partes, mas a otimização do todo fica em segundo plano (LODI, 1984; RUMMLER; BRACHE, 1994; WHEATLEY, 1996; DRUCKER, 1997 *apud* VILELLA, 2000).

Para Guizellini (2016), a importância do mapeamento e da descrição dos processos encontra-se na promoção do conhecimento institucional. Isso porque, segundo a autora, muito do conhecimento dos processos de trabalho estão apenas na memória dos servidores que os executam, ou seja, são conhecimentos que não se encontram institucionalizados, descritos.

Martin (1996 *apud* VILELLA, 2000) vai um pouco além e defende que a sistematização do processo não apenas permite o conhecimento institucional, mas também a aprendizagem constante, uma acumulação do conhecimento, e sua utilização de modo eficaz, etapas necessárias para a reestruturação organizacional como forma de aumentar o valor organizacional.

A gestão por processos ao empregar objetivos externos, agrupar empregados e demais recursos para a produção de um trabalho completo e permitir fluxo direto da informação, sem o filtro da hierarquia (STEWART, 1992 *apud* GONÇALVES, 2000a) gera vantagens como redução dos custos de coordenação e transação, maximização dos resultados e dinamismo, quando comparada à gestão por funções (KEEN, 1997 *apud* GONÇALVES, 2000a).

Corroborando com esse entendimento, Andrade e Roseira (2017, p. 308) argumentam que a gestão por processos é uma forma de aperfeiçoar o ambiente informacional das organizações tradicionais, caracterizado pela “alta concentração nos fluxos e baixa comunicação entre as áreas”. Isso porque os fluxos informacionais estão correlacionados aos níveis hierárquicos da organização, que não permitem a disseminação da informação pelos diversos setores da instituição, restringindo-se às atividades desenvolvidas em cada unidade.

Mesmo sob o ponto de vista setorial, quando considerado atividade necessária para se alcançar os objetivos institucionais, o controle hierárquico da informação tende a gerar desperdícios e falhas. Nesse contexto, ao passar pelas diversas hierarquias organizacionais, o fluxo informacional é ampliado e, conseqüentemente, há o aumento do tempo de execução e da probabilidade de falhas na comunicação.

Porém, de acordo com Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), algumas atividades são necessárias, ainda que não gerem valor ao destinatário de um bem ou um serviço. Assim, na transição para organizações geridas por processos, o controle

hierárquico da informação, por exemplo, pode ser difícil de ser eliminado no curto prazo, pois exige uma mudança de cultura organizacional.

Outra vantagem, segundo Rohm (1998 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006, p. 4), é que os processos de negócio, por serem potenciais organizacionais, “tornam-se uma referência central para a formulação estratégica”. Nesse contexto, as competências da organização seriam a essência do conteúdo estratégico; os processos de negócio formariam a base da estrutura organizacional; e as estratégias funcionais teriam que ser reformuladas, focando os processos para os quais contribuem (BHATTACHARYA e GIBBONS, 1996 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006).

Assim, entender o funcionamento de um processo, suas características, os tipos existentes e sua importância para as organizações cria condições que permitem ajustar as atividades e otimizar o emprego dos recursos em busca da eficiência do processo e melhora dos resultados organizacionais. É a partir da visão horizontal que as organizações podem identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, nas quais ocorrem os erros e a perda de tempo (RUMMLER; BRACHE, 1990 *apud* GONÇALVES, 2000a).

Mas antes, é preciso conhecer melhor o ponto de partida da organização, isto é, localizá-la em qual estágio se encontra dentre os vários possíveis de uma organização estruturada por processos. A partir dessa análise, que será feita na subseção seguinte, é que se pretende definir onde se quer ou pode chegar com os recursos disponíveis e como atingir esse objetivo.

3.1.4 Estágios de uma organização na estrutura por processos e outros fatores relevantes para a tomada de decisão

De acordo com Gonçalves (2000b, p. 13), “existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos”, sendo que a mudança de estágio pode ser desde a maneira mais gradual, ao longo do tempo, por meio da melhoria dos processos de negócio (*Business Process Improvement*), até a forma mais radical, passando de uma posição tradicionalmente funcional para outra bem mais avançada em termos de estrutura por processos por meio da reengenharia de processos (*Process Reengineering*).

A melhoria dos processos de negócio consiste basicamente na otimização contínua dos processos existentes e “envolvimento direto dos trabalhadores de linha de produção, representando uma abordagem tipicamente ‘*bottom-up*’, sem grandes saltos de desempenho, contudo de forma contínua e sem muitos gastos” (WALTER; GÖTZE, 2006, p. 3), situação

bem próxima à proposta do Plano de Ação Educacional elaborado e apresentado ao final desta dissertação.

Já a reengenharia de processos busca, segundo Davenport *et al.* (2003 *apud* WALTER; GÖTZE, 2006, p. 3), “(1) o redesenho e melhorias radicais do trabalho, (2) o ataque sobre processos extensos e interfuncionais, (3) metas estendidas de melhoria e (4) o uso da tecnologia da informação como um habilitador de novos modos de trabalho”. Nesse contexto, a reengenharia objetiva alcançar melhorias significativas em termos de custos, qualidade, serviço e rapidez, porém, requerer um investimento elevado (WALTER; GÖTZE, 2006).

Tendo em vista essas diferenças, para Gonçalves (2000b), identificar o modelo atual da organização permite uma reflexão sobre sua estrutura, possibilita visualizar providências e esforços necessários para mudança, bem como identificar o estágio que se deseja alcançar.

Pelo menos cinco estágios são identificados por Gonçalves (2000b), que vão desde o modelo puramente funcional, passando por modelos com níveis variados de características típicas de organizações por processos, até chegar ao modelo essencialmente baseado em processos. Os cinco estágios (A, B, C, D e E) são descritos a seguir, no Quadro 10, no que tange aos aspectos de funcionamento e limites em termos de negócios dos modelos organizacionais.

Quadro 10 – Estágios da evolução para a organização por processos

Estágios	Onde estamos	Comentários	Até onde dá para ir em termos de negócio
A	Processos, que processos?	- As empresas sequer se deram conta; - Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios.	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas.
B	Identificamos nossos macroprocessos, processos, subprocesso, atividades e tarefas.	- O foco do esforço ainda está nas funções; - Os processos são enquadrados na estrutura funcional; - A abordagem é ampla demais; - A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga.	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.
C	Melhoramos os processos essenciais.	- As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos; - O uso de <i>case managers</i> (gerentes de caso) pode melhorar o contato com o público ao qual se destina um bem ou um serviço; - O poder ainda reside nas unidades verticais.	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor.
D	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i> (dono do processo).	- Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada; - As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização; - Implantação da nova organização.	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares.
E	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais.	- É a forma de organização indicada para a gestão por processo; - Áreas funcionais praticamente não existem; - As metas e métricas são definidas para os processos.	Gestão integrada dos processos essenciais.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

No estágio A, segundo Gonçalves (2000b), encontram-se as organizações puramente funcionais, que não conhecem ou não se interessaram pela estruturação por processos, ou ainda outras que só conseguem visualizar na manufatura os únicos processos da instituição. Nessas organizações, ainda de acordo com o autor, os funcionários têm foco restrito, o que enseja conscientização a respeito do assunto e dificulta uma reestruturação radical. Pela descrição, é possível enquadrar o Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF neste estágio, pois servidores e até mesmo a Coordenação aparentam desconhecer a estrutura por processo.

As organizações do estágio B já têm seus processos e subprocessos identificados, porém, ainda estão organizados em torno de uma estrutura funcional, permitindo, de maneira limitada, superar alguns gargalos e obter mais eficiência operacional. A mudança de estágio depende essencialmente da identificação processos essenciais e estruturação organizacional a partir desses processos (GONÇALVES, 2000b).

O estágio C é constituído de instituições cujos processos, inclusive os essenciais, já foram identificados e melhorados, mas ainda há resistência para horizontalização da gestão, redistribuindo os recursos em função dos processos e destinando-lhes um dono (*process owners*), especialmente em relação aos essenciais. Com essas características, a organização pode, no máximo, aperfeiçoar seus processos com melhoria da tecnologia empregada ou eliminação de atividades e funções que não agregam valor para o destinatário de um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b).

Já no modelo seguinte, no estágio D, normalmente, os recursos já estão distribuídos ao longo dos processos essenciais da organização e há um dono desses processos. Os resultados já são significativos, mas para Gonçalves (2000b, p. 15) os avanços dependem do desenvolvimento de “um novo modelo estrutural, rompendo com as principais funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e, finalmente, implantando a nova organização”.

Por fim, no estágio E, têm-se as organizações que tomaram todas as providências das etapas anteriores ou que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Nesse estágio, há a gestão integrada dos processos essenciais e resultados mais significativos, e os desafios estão relacionados ao monitoramento e adequação às exigências externas (GONÇALVES, 2000b).

Além dos estágios da evolução para a organização por processos, Gonçalves (2000b) considera que alguns fatores relevantes devem ser levados em consideração na tomada de decisão para a mudança em direção a uma organização por processos. O autor identifica pelo menos dez fatores importantes a serem considerados: (1) importância do processo de manufatura com relação a outros; (2) quantidade de processos essenciais; (3) tipo de estrutura/critério de departamentalização básico; (4) volume de trabalho em processos essenciais; (5) interface com outras empresas por processos; (6) importância de se voltar para o público externo; (7) necessidade de flexibilidade; (8) necessidade de agilidade; (9) importância do *Time To Market* (tempo do início de um projeto até a venda dos produtos); e (10) tecnologia de produção.

Para cada um desses fatores, Gonçalves (2000b) desenvolveu uma escala de recomendação para estruturação da organização por processos, conforme demonstrado no Quadro 11. Quanto mais à direita, maior é a recomendação. O autor alerta que se trata apenas de uma avaliação empírica indicativa, porém, útil para auxiliar na análise da conveniência e da necessidade de se adotar uma organização por processos (GONÇALVES, 2000b).

Quadro 11 – Outros fatores relevantes para a mudança em direção a uma organização por processos

Fatores	Escala				
	Menos recomendado				Mais recomendado
1 - Importância do processo de manufatura em relação a outros	100%	2/3	50%	1/3	25%
2 - Quantidade de processos essenciais	0 ou > 5		1 ou 2		2 a 5
3 - Tipo de estrutura organizacional	Funcional puro	Produto	SBU*	Matriz	Projeto/processo
4 - Volume de trabalho em processos essenciais	< 30%		50%		> 80%
5 - Interface com outras empresas por processos	Exceção				Regra
6 - Importância de se voltar para o público externo	Baixa		Média		Alta
7 - Necessidade de flexibilidade	Baixa		Média		Alta
8 - Necessidade de agilidade	Baixa		Média		Alta
9 - Importância do Time To Market	Baixa		Média		Alta
10 - Tecnologia de produção	Produto de indivíduos		Produto de equipes		Integração de contribuições

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

Nota: * *Strategic Business Unit*.

A partir da análise desses fatores no âmbito do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF, é possível considerar como relevante a possibilidade de mudanças em

direção a uma organização por processos, pois pelo menos sete (1, 2, 6, 7, 8, 9 e 10) dos dez fatores estão no extremo direito da escala cujas características envolvem:

- Fator 1: baixa importância do processo de manufatura com relação a outros; têm-se, na realidade, basicamente processos de serviços.
- Fator 2: os processos essenciais giram em torno de quatro – curso de mestrado, curso de doutorado, estágio de pós-doutorado e disciplinas isoladas.
- Fator 6: a prioridade é o discente (público externo).
- Fatores 7 e 8: necessidade de flexibilidade e agilidade são altas por conta das demandas urgentes e externas ao Programa que surgem a todo momento.
- Fator 9: necessidade de urgência na melhoria das condições de produção, dadas as falhas, os gargalos e os retrabalhos verificados nas diversas atividades dos TAEs.
- Fator 10: os serviços prestados muitas vezes envolvem a integração de contribuições (TAEs, professores, Coordenação, bolsista e outros setores como PROPP e Cdara).

Tende também para a mudança o fator 4, já que o volume de trabalho em processos essenciais no Programa provavelmente supera 50% da carga horária de trabalho dos TAEs.

Assim, até a presente subseção, buscamos cumprir a primeira das duas questões levantadas por Machado ([2012]) para a mudança de gestão: a compreensão do novo modelo. A próxima subseção destina-se à discussão da segunda questão, isto é, das implicações da implantação de um novo modelo de gestão que, no caso em discussão, refere-se à adoção da gestão por processo em uma organização estruturada basicamente por funções.

3.1.5 Em direção a uma organização por processo

Na mesma direção de Machado ([2012]), Gonçalves (2000b) lembra que a análise das condições e circunstâncias da empresa deve sempre anteceder a mudança, inclusive na adoção da gestão por processos, e que a ênfase em processo nem sempre é a única ou a melhor solução para qualquer situação.

Nesse sentido, a partir da identificação do estágio da organização, Gonçalves (2000b) estabelece as ações básicas necessárias para avançar em direção a uma organização baseada em processos, conforme podem ser observadas de maneira sintetizada no Quadro 12. Porém, o autor ressalta que, dependendo do esforço necessário, “nem sempre é o caso de ir até o final

da evolução para uma organização por processos, passando por todos os estágios do espectro de modelos organizacionais” (GONÇALVES, 2000b, p. 19).

Quadro 12 – Ações básicas para avançar em direção a uma organização por processos

O que falta/ações	Estágios				
	A	B	C	D	E
1	Conscientizar.				
2	Mapear processos.				
3	Selecionar processos essenciais.	Selecionar processos essenciais.			
4	Melhorar processos essenciais por meio de tecnologia mais avançada.	Melhorar processos essenciais por meio de tecnologia mais avançada.			
5	Redistribuir recursos e designar o <i>process owner</i> .	Redistribuir recursos e designar o <i>process owner</i> .	Redistribuir recursos e designar o <i>process owner</i> .		
6	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções.	
7	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão.	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão.	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão.	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão.	
8	Implantar.	Implantar.	Implantar.	Implantar.	
9	Monitorar a definição do negócio.	Monitorar a definição do negócio.	Monitorar a definição do negócio.	Monitorar a definição do negócio.	Monitorar a definição do negócio.
10	Ajustar a organização.	Ajustar a organização.	Ajustar a organização.	Ajustar a organização.	Ajustar a organização.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

Os avanços das organizações do estágio A, como é o caso do PPGE, ao estágio D, onde se pretende chegar, são razoavelmente possíveis por meio da melhoria dos processos essenciais e dos que os apoiam, pois não exigem ruptura total com a estrutura funcional. Para tanto, conforme Quadro 12, inicialmente é preciso conscientização da equipe a respeito do modelo com apresentação de conceitos, características e vantagens.

Como “não há como dissociar o modo de gestão do modelo de organização”, a adoção de uma gestão por processo passa necessariamente por alterações de perfil da organização funcional (MACHADO, [2012], p. [2]). Porém, isso significa um enorme desafio, pois a

implantação de um novo modelo de gestão requer uma mudança de cultura (paradigmas, valores, hábitos) e de comportamento no âmbito da organização (MACHADO, [2012]). Para Bowe e Ball (1992 *apud* MAINARDES, 2006), envolve ainda superação de resistências e esforço para evitar acomodações indesejadas. As iniciativas de aperfeiçoamento ainda podem vir a falhar ao não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características das organizações públicas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Assim, para que se torne fonte de vantagem, a gestão por processos deve permear toda a organização, promovendo o alinhamento dos servidores às estratégias e objetivos organizacionais, sendo o desenvolvimento de competências e capacitação de pessoas fundamentais nesse processo (ANDRADE; ROSEIRA, 2017). Trata-se não apenas de conscientizar a equipe, mas também de convencê-la, já que é preciso, conforme afirma Machado ([2012]), mudar toda uma cultura, e os atores, que tanto são influenciados como também influenciam os rumos da mudança, devem estar comprometidos com a proposta.

Bressan (2004) sugere a adoção de fatores facilitadores de mudanças, o que pode contribuir para a redução de possíveis resistências e, como consequência, para a eficácia da abordagem por processos. Do contrário, apenas capacitação de servidores não é suficiente para a adoção de uma gestão por processos.

Como já apresentado na seção 2.2, a gestão voltada para processos na Universidade Federal de Juiz de Fora só ganhou ênfase a partir da incorporação do Escritório de Processos à estrutura da Institucional (FIGUEIREDO *et al.*, 2018). Além de praticar a gestão por processo por meio da elaboração de projetos de modernização e automatização dos processos organizacionais, os servidores do setor têm promovido a difusão do conhecimento no campo setorial por meio da participação, como instrutores, em cursos de capacitação destinados aos demais servidores da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2016]b, [2017]b, [2018]a, [2019]h).

Porém, o objetivo de alcançar as diversas unidades e setores com o intuito de melhorar o desempenho de cada um deles, bem como o da Instituição como um todo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]) parece ainda não ter sido atingido, pois em alguns setores como, por exemplo, o Programa de Pós-graduação em Educação ainda não são discutidas, muito menos praticadas, as ações básicas para se avançar em direção à gestão por processos.

Os passos seguintes para uma mudança de uma gestão por funções para gestão por processos, segundo Gonçalves (2000b), são o mapeamento dos processos da organização e a seleção dos processos essenciais que apresentam resultados indesejados, como espera

excessiva, retrabalho, etapas não importantes e que não agregam valor ao produto ou ao serviço.

Para Anjard (1995 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), o mapeamento de processos consiste em identificar, descrever, analisar e aperfeiçoar os processos organizacionais, permitindo a redução de custos e de tempos de ciclos, de melhoria da qualidade ou de outras ações que contribuem para o desempenho institucional.

Para tanto, a melhoria dos processos deve dar atenção à eliminação das atividades que não agregam valor e buscar a eficiência nas atividades que adicionam valor ao público externo. Segundo Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), as atividades são classificadas em: (i) as que agregam valor para o público externo ao qual se destina um bem ou um serviço, para as quais se deve buscar o aperfeiçoamento; (ii) atividades desnecessárias que não agregam valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, portanto, são consideradas desperdícios e devem ser eliminadas a curto e médio prazos; e (iii) atividades necessárias para o alcance do produto ou do serviço ofertado e de difícil eliminação no curto prazo, mas que não agregam valor sob o ponto de vista dos destinatários externos, exigindo medidas para superação em um período mais longo.

Especialmente importante para análise dos processos selecionados neste estudo são os desperdícios de transporte de informação, que resulta do gasto excessivo de recursos para encaminhamento e reenvio de mensagens eletrônicas; de espera de ações de determinados agentes, o que leva ao aumento do tempo de entrega do serviço ao público externo; de retrabalho, decorrente da falta de controle ou da falha na produção de bens ou de serviços, da ausência de *feedback* e do não atendimento das solicitações feitas pelas secretarias do PPGE, que também, por si só, já significa ineficiência no emprego dos insumos. Além desses, as atividades que não agregam valor aos destinatários externos de um bem ou um serviço, isto é, os desperdícios, podem ter origem em outros quatro grandes grupos: produção em excesso ou antecipada de bens ou de informações, decorrente do fluxo do processo inadequado; estoque, quando há gasto excessivo de recursos com armazenamento e com conferência; movimentação, consequência da desorganização do ambiente de trabalho; e processamento, resultado da falta ou da falha na padronização das atividades (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Também é preciso, segundo Gonçalves (1997 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 15), a redistribuição dos “recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios”, isto é, organização das atividades não por funções, mas ao longo de processos, com o agrupamento das atividades e emprego de equipes multifuncionais. Essa medida

permite reduzir gastos, esperas, erros e cruzamento de fronteiras decorrentes dos deslocamentos de pessoas e transferências de material (GONÇALVES, 1997a *apud* GONÇALVES, 2000b).

De fundamental importância nessa mudança é a redefinição das responsabilidades e poderes para a adaptação aos desafios internos e externos (HANDY, 1989 *apud* GONÇALVES, 2000a). Assim, a mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura por processos, com adoção do ponto de vista do destinatário de um bem ou um serviço, “implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo” (GONÇALVES, 2000a, p. 15).

Portanto, é necessário um “líder ou um dono do processo” dentro da equipe responsável pelo gerenciamento do processo, ao qual incube aprender e fazer mudanças (ALMEIDA, 1993; ADAIR; MURRAY, 1996 *apud* VILELLA, 2000), seja para melhorar os processos existentes ou para implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Desse modo, grande parte do aprendizado e da mudança organizacional é confiada ao “dono do processo” (*process owners*) que, além de ser o responsável pelo andamento adequado do processo (*pumping*), é a quem cabe articular os recursos nele utilizados (*facilitating*), avaliar o funcionamento da empresa sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço, e promover o aperfeiçoamento constante do funcionamento do processo (GONÇALVES, 2000a, 2000b).

Conforme pode ser observado, os donos dos processos desempenham uma função indispensável e permanente, pois são os responsáveis pelo projeto do processo essencial, monitoração e adaptação às demandas dos destinatários do bem ou do serviço (GONÇALVES, 2000b).

No entanto, Gonçalves (2000a) alerta que vantagens da gestão por processos podem ser limitadas quando há falta de clareza sobre o conceito ou aplicação apenas pontual na administração das organizações. Contribui para esse fato a “tendência em se focalizar nas atividades e habilidades individuais, com a consequente perda da visão de processo e das habilidades de equipe” (GONÇALVES, 2000a, p. 18).

Além disso, “dificuldades, especialmente a duplicidade de comando e o conflito no emprego dos recursos da organização”, podem surgir pela adoção da gestão por processo em uma estrutura organizacional funcional (GONÇALVES, 2000a, p. 18). Isso porque geralmente os funcionários são membros tanto de equipes funcionais quanto de equipes de processos. Além disso, diversas atribuições dos gerentes das unidades nas estruturas organizacionais tradicionais acabam sendo assumidas pelo dono do processo como, por exemplo, definição de metas de desempenho do processo, orçamento operacional e alocação

dos recursos para o funcionamento do processo sob sua responsabilidade (GONÇALVES, 2000b).

Assim, é fundamental, segundo Machado ([2012]), o gerenciamento das mudanças para se evitar conflitos e confusão na operacionalização do novo modelo de gestão. Para contornar dificuldades apresentadas, Hammer e Stanton (1999 *apud* GONÇALVES, 2000b) argumentam que os donos do processo, que não são chefes, têm que negociar e exercer influência sobre os demais trabalhadores, criando um ambiente de colaboração. Assim, à medida que a estruturação e o funcionamento dos processos essenciais à organização sejam cada vez mais reponsabilidade dos donos do processo, os chefes das áreas funcionais podem focar no treinamento e capacitação setorial (GONÇALVES, 2000b).

Mesmo que o máximo resultado só seja alcançado quando a organização está estruturada e é gerida por processos, isto é, quando a organização encontra-se no estágio E, a adoção das medidas apresentadas no decorrer desta seção permite alcançar o estágio D na organização por processo com resultados mais significativos se comparados ao estágio inicial A (GONÇALVES, 2000b).

É preciso levar em consideração que o estágio E, no qual áreas funcionais praticamente não existem e gestão ocorre exclusivamente por processo, trata-se de uma situação idealizada, difícil de ser alcançada (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Para Albuquerque e Rita (2019), o que se atinge é uma maior maturidade em relação à gestão por processos sem, no entanto, extinguir os departamentos; mantendo-se, dessa forma, certa visão funcional.

Nos casos em que a instituição encontra-se estruturada por processo, mas gerida por ideias e procedimentos antigos; ou gerida por processos, mas não estruturada adequadamente, não se tem, em ambas as situações, os melhores resultados justamente por causa da incompatibilidade entre gestão e estrutura (GONÇALVES, 2000b).

Porém, pelo que é exposto por Gonçalves (2000b), tanto a adoção de uma estrutura quanto a gestão por processo permitem uma melhora do desempenho mesmo que não seja sua maximização, e o ponto crucial é a coordenação das atividades, principalmente quando envolve diversas equipes de diversas áreas (GONÇALVES, 1997a *apud* GONÇALVES, 2000b).

Assim, após buscar a compreensão do modelo de gestão por processos e das implicações da sua operacionalização no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF, na próxima seção, são apresentados os aspectos metodológicos no que tange ao delineamento dos instrumentos de pesquisa para a coleta de dados.

3.2 A METODOLOGIA

De maneira a proporcionar uma nova visão de como o trabalho no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF é realizado, além da coleta de dados realizada por meio do diário de campo e pesquisa documental e apresentada na seção 2.3, a metodologia desta dissertação é composta ainda pelo mapeamento dos seis processos que apresentam maiores dificuldades, conforme descritos preliminarmente também na referida seção:

- Resposta às solicitações recebidas por *e-mail*;
- Processo seletivo de bolsista;
- Exame de proficiência em línguas estrangeiras;
- Arquivamento de documentos;
- Procedimentos de defesa de dissertação e de tese; e
- Lançamento de notas no Siga.

O mapeamento de processo, além de padronizar, permite a visualização e posterior entendimento do processo. Dessa forma, facilita a identificação dos insumos, dos produtos, do público do bem ou do serviço disponibilizado, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos a serem tratados como os gargalos, os desperdícios, as demoras e a duplicação de esforços (LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Entre as técnicas utilizadas para mapeamento, segundo Leal (2003), encontram-se:

- *Blueprint* (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000): mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço;
- Fluxograma (Barnes, 1982): técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados;
- Mapofluxograma (Barnes, 1982): representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve;
- IDEF3 (Tseng *et al.*, 1999): diagramas que representam a rede de “comportamentos” do cliente;
- UML (Booch *et al.*, 2000): fluxograma que dá ênfase à atividade que ocorre ao longo do tempo;
- DFD (Alter, 1999): fluxo de informações entre diferentes processos em um sistema (LEAL, 2003, p. 47).

O referido autor fez a demonstração dessas técnicas e concluiu que a escolha dependerá do caso em que será aplicada (LEAL, 2003). Posteriormente, em estudo comparativo entre as técnicas de fluxograma e IDEF3 realizado por Leal, Pinho e Corrêa (2005), observou-se que, uma vez apresentadas as técnicas de mapeamento para grupos

diferentes de pessoas, isto é, que conhecem ou não o processo mapeado, o fluxograma ajudou as pessoas a identificarem melhor o processo em questão por conta dos símbolos dispostos na técnica.

Nesse sentido, o fluxograma, também chamado de gráfico do fluxo do processo, foi a técnica escolhida para o mapeamento dos processos selecionados, pois, “ao representar os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica ou durante uma série de ações”, permite compreendê-los melhor e identificar oportunidades de melhoria (LEAL, 2003, p. 49).

Para tanto, utilizou-se o *software Bizagi Modeler*, versão 3.4.1, um dos mais conhecidos e utilizados para documentar e otimizar os processos organizacionais. Entre as vantagens, esse *software* possui versão gratuita; proporciona a modelagem de processos de maneira intuitiva; adota série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário; permite a utilização de outros ícones e figuras, adaptando-se aos variados processos das diferentes organizações; e publica gráfico com alta qualidade (BIZAGI, 2019).

Previamente à utilização do *software Bizagi Modeler*, foram listadas as sequências de ações de cada processo selecionado de maneira a permitir a identificação das responsabilidades de cada setor nas etapas dos processos, bem como as interfaces entre os setores. Dessa forma, pretende-se retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais e a atividade realizada por cada uma delas, utilizando-se da simbologia disponível no *software*, bem como de outros símbolos relevantes para a compreensão do fluxograma, conforme apresentados em cada mapeamento.

Assim, a representação visual dos processos de trabalho, junto às informações obtidas na exploração documental e da observação de campo utilizadas para evidenciar e registrar, no segundo capítulo, os problemas nas atividades selecionadas, mostra como recursos/entradas (*inputs*), produtos/saídas (*outputs*) e tarefas estão ligados entre si, permitindo maior controle da complexidade de descrição do processo (OSBORN, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Objetiva-se, desse modo, a utilização de instrumentos que auxiliem na mudança para uma gestão orientada por processos e na compreensão e aperfeiçoamento dos processos selecionados para a análise.

Cabe ressaltar que, no projeto inicial de pesquisa, também estava previsto o emprego de instrumentos como questionários e de entrevistas semiestruturadas, sendo aqueles destinados a discentes egressos e professores do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF. Já as entrevistas alcançariam servidores da UFJF diretamente envolvidos com os

processos, especificamente um TAE do PPGE, um da Cdara e um da PROPP e um membro (docente) da Coordenação do PPGE.

Pretender-se-ia, assim, alcançar análises e interpretações mais aprofundadas e com menor interferência do pesquisador, além de atender a todas as características de pesquisas qualitativas listadas abaixo por Yin (2016, p. [41]):

1. estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
2. representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo;
3. abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
4. contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
5. esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Corroborando com esse entendimento, Leal, Pinho e Corrêa (2005) também consideram importante o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa que permitam aos participantes dos processos falarem aberta e claramente a respeito do seu trabalho diário de modo a identificar situações ainda não consideradas.

No entanto, foi necessária a mudança de metodologia frente ao cenário de pandemia de Covid-19 declarado pela Organização Mundial da Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Assim, os questionários e os roteiros de entrevista semiestruturada, que seriam submetidos novamente ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF para aprovação, não foram utilizados na pesquisa em função: (i) da expansão dos casos do novo Coronavírus (Covid-19) no município de Juiz de Fora e da adoção de medidas de distanciamento social para conter o rápido avanço de contágio pela doença, e para que o sistema de saúde não entre em colapso, isto é, apresente incapacidade de atender adequadamente a todos que a ele recorrerem (JUIZ DE FORA, 2020a, 2020b, 2020c); (ii) da prudência em não aplicar esses instrumentos presencialmente, assim, reduzindo os riscos de contaminação deste pesquisador e dos participantes; (iii) da suspensão, até o momento, das atividades acadêmicas e administrativas não essenciais no âmbito da UFJF por 106 dias, de 17 de março a 30 de junho de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020e, 2020f, 2020j, 2020k, 2020m); (iv) da inviabilidade em aguardar, para fins de aplicação desses instrumentos, a redução dos casos de Covid-19 a níveis mais seguros e o retorno das atividades presenciais na UFJF, por conta do prazo regular de defesa de dissertação, que se encerra em julho de 2020; (v) do entendimento de que a aplicação das entrevistas semiestruturadas de maneira *online*, bem como o emprego parcial desses instrumentos, ou

seja, apenas os questionários ou as entrevistas de forma *online*, não alcançariam os resultados desejados para a pesquisa; e (vi) do entendimento de que os problemas dos processos descritos no diário de campo representam também demandas por eficiência por parte dos públicos interno e externo.

Além do cenário de saúde, da recomendação da Organização Mundial de Saúde de isolamento social, de medidas das autoridades locais com essa finalidade e outros fatores descritos anteriormente, fundamentou a mudança de metodologia (viii) a existência de material substancial de apreciação com dados provenientes dos registros do diário de campo, da investigação documental e da elaboração da descrição e da representação gráfica dos processos.

Como forma de compensação, o Plano de Ação Educacional proposto e descrito no quarto capítulo contempla a participação e envolvimento da Coordenação, TAEs e professores do PPGE no aperfeiçoamento dos processos analisados, sendo essas condições, inclusive, alguns dos fatores facilitadores para a superação de resistências e acomodações indesejadas no que tange à adoção da gestão por processos no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.

Na sequência, na etapa seguinte à coleta de dados, estes são apresentados, analisados e interpretados. Na gestão por processos, traduz-se na busca de pontos de desperdícios nos processos organizacionais, à qual se destina a próxima seção, a fim de eliminar etapas desnecessárias e aperfeiçoar as que agregam valor aos públicos internos e externos destinatários dos bens ou dos serviços produzidos.

3.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Para a apresentação, a análise e a interpretação dos processos organizacionais selecionados, inicialmente, são descritas as sequências de ações em relação a cada um desses processos, bem como as possibilidades de identificação de cada uma das ações listadas. Essa descrição de ações ajuda a identificar o percurso e as responsabilidades dos agentes envolvidos no andamento do processo.

O passo seguinte é representação a gráfica das sequências de ações descritas, que também auxilia a identificação de pontos de ruptura do fluxo do processo. Deve-se buscar nessa fase a identificação de desperdícios, que podem ser, muitas vezes, classificados nos sete grandes grupos apresentados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005): (i) de produção em excesso ou antecipada de bens ou de informações (fluxo do processo

inadequado), levando ao excesso ou à falta de insumos para a etapa seguinte; (ii) de transporte de pessoas, de informação ou de bens, resultado do dispêndio desnecessário de capital, de tempo e de energia nestas atividades; (iii) de estoque, resultado do gasto excessivo de recursos com armazenamento e com conferência da produção; (iv) de espera de ações de determinados agentes, o que leva ao aumento do tempo de entrega do serviço ao público externo; (v) de movimentação, decorrente da desorganização do ambiente de trabalho; (vi) de retrabalho (correção), resultante da falta de controle da produção de bens ou de serviços e de falhas na execução das tarefas; e (vii) de processamento, consequência da falta ou da falha na padronização das atividades.

Assim, a partir da próxima subseção, os processos selecionados nesta pesquisa são apresentados, analisados e interpretados tomando por base a descrição das ações em cada um deles e a representação gráfica; as evidências obtidas por meio da pesquisa documental e do diário de campo, conforme descritas na seção 2.3; e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

3.3.1 Resposta às solicitações recebidas por *e-mail*

Em relação às solicitações recebidas por *e-mail*, as sequências de ações e a representação gráfica foram restringidas às demandas realizadas por discentes que podem ser respondidas sem interface com outros setores, pois exigem informações presentes na própria secretaria. O recorte torna-se necessário tendo em vista que a secretaria do PPGE recebe demandas não só de discentes, mas também de professores, PROPP, Cdara, demais setores institucionais e órgãos de controle e de fomento. A seleção também é justificada porque o serviço prestado varia de acordo com a solicitação. Assim, a escolha tem como base o quantitativo representativo de problemas vinculados a essa demanda, conforme apresentado no Quadro 1.

No caso da PROPP, as demandas estão geralmente relacionadas ao lançamento de notas para validação de atas de defesa, como podem ser observadas no Quadro 6. Já as demandas da Cdara normalmente estão vinculadas ao lançamento de notas e ao fechamento de turmas para fins de registro de conclusão de curso no histórico escolar do discente e de emissão dos diplomas de mestrado e de doutorado, conforme apresentadas no Quadro 7. Nesse sentido, as demandas da PROPP e da Cdara geralmente não dependem exclusivamente da ação dos TAEs, pois envolvem também a Coordenação e professores do PPGE.

Assim, são apresentadas no Quadro 13 as sequências de ações em relação às solicitações feitas por discentes, por *e-mail*, bem como as possibilidades de identificação de cada uma das ações listadas. Para a compreensão do quadro, é importante ressaltar que o *e-mail* do PPGE é utilizado basicamente pelos dois TAEs do setor, sendo que um trabalha no horário de 07h às 13h e outro de 13h às 19h. Desse modo, o TAE que inicia as atividades diárias fica responsável pelas demandas recebidas não só no horário de serviço (07h às 13h), mas pelas registradas no período de 19h do dia anterior às 07h do referente dia de trabalho. Além disso, os TAEs foram encarregados pela Coordenação do PPGE de algumas tarefas específicas, o que também influencia nas atividades desenvolvidas.

Quadro 13 – Sequências de ações em relação às solicitações feitas por discentes, por *e-mail*

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	O discente faz uma solicitação por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> não lido encontra-se em negrito na caixa de entrada do PPGE.
1.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência às suas tarefas específicas ou às tarefas comuns aos TAEs.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.1.3	O TAE identifica que a solicitação é prioridade de tarefa e/ou há urgência na demanda.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.1.4	O TAE identifica, no mesmo dia, os pré-requisitos para resposta.	Informações disponíveis ao(s) TAE(s), sem interface com outros setores.
1.1.5	O TAE digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
1.1.6	O TAE envia o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (👉) na caixa de entrada; e o <i>e-mail</i> de resposta migra automaticamente da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
1.1.7	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.
Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	O discente faz uma solicitação por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> não lido encontra-se em negrito na caixa de entrada do PPGE.
2.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência às suas tarefas específicas ou às tarefas comuns aos TAEs.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.3	O TAE identifica que a solicitação não é prioridade de tarefa e/ou não há urgência na demanda.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.4	O TAE sinaliza (👉) o <i>e-mail</i> lido.	O <i>e-mail</i> aparece na caixa de entrada como lido e sinalizado (👉).

Quadro 13 – Sequências de ações em relação às solicitações feitas por discentes, por *e-mail*

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.5	O TAE identifica, em outro dia de trabalho, os pré-requisitos para resposta.	Informações disponíveis ao(s) TAE(s), sem interface com outros setores.
2.1.6	O TAE digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
2.1.7	O TAE envia o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (☞) na caixa de entrada, mas permanece como sinalizado (🚩); e o <i>e-mail</i> de resposta migra automaticamente da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
2.1.8	O TAE retira a sinalização (🚩) do <i>e-mail</i> de solicitação.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) aparece como respondido (☞) e não sinalizado na caixa de entrada.
2.1.9	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.
Sequência 3	Atividades	Identificação
3.1.0	O discente faz uma solicitação por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> não lido encontra-se em negrito na caixa de entrada do PPGE.
3.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
3.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência às tarefas específicas do outro TAE.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
3.1.3	O TAE marca o <i>e-mail</i> como não lido (negrito) e sinalizado (🚩).	O <i>e-mail</i> aparece como não lido (negrito) e sinalizado (🚩).
3.1.4	O segundo TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito) e permanece sinalizado (🚩).
3.1.5	O TAE identifica que a solicitação é prioridade de tarefa e/ou há urgência na demanda.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito) e sinalizado (🚩).
3.1.6	O TAE identifica, no mesmo dia, os pré-requisitos para resposta.	Informações disponíveis ao(s) TAE(s), sem interface com outros setores.
3.1.7	O TAE digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
3.1.8	O TAE envia o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (☞) na caixa de entrada, mas permanece como sinalizado (🚩); e o <i>e-mail</i> de resposta migra automaticamente da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
3.1.9	O TAE retira a sinalização (🚩) do <i>e-mail</i> de solicitação.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) aparece como respondido (☞) e não sinalizado na caixa de entrada.
3.2.0	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.

Quadro 13 – Sequências de ações em relação às solicitações feitas por discentes, por *e-mail*

(conclusão)

Sequência 4	Atividades	Identificação
4.1.0	O discente faz uma solicitação por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> não lido encontra-se em negrito na caixa de entrada do PPGE.
4.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
4.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência às tarefas específicas do outro TAE.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
4.1.3	O TAE marca o <i>e-mail</i> como não lido (negrito) e sinalizado (🔴).	O <i>e-mail</i> aparece como não lido (negrito) e sinalizado (🔴).
4.1.4	O segundo TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito) e permanece sinalizado (🔴).
4.1.5	O TAE identifica que a solicitação não é prioridade de tarefa e/ou não há urgência na demanda.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito) e sinalizado (🔴).
4.1.6	O TAE identifica, em outro dia de trabalho, os pré-requisitos para resposta.	Informações disponíveis ao(s) TAE(s), sem interface com outros setores.
4.1.7	O TAE digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
4.1.8	O TAE envia o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (🔵) na caixa de entrada, mas permanece como sinalizado (🔴); o <i>e-mail</i> de resposta migra automaticamente da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
4.1.9	O TAE retira a sinalização (🔴) do <i>e-mail</i> de solicitação.	<i>E-mail</i> de solicitação lido (sem negrito) aparece como respondido (🔵) e não sinalizado na caixa de entrada.
4.2.0	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A descrição das atividades desenvolvidas pelos TAEs a partir de uma solicitação realizada por alunos, por *e-mail*, ajuda a identificar o percurso desse processo e as responsabilidades de cada um dos servidores técnico-administrativos. Para o mapeamento desse processo por meio de fluxograma, foi utilizada a simbologia disponível no *software Bizagi Modeler* acrescida da figura que representa atraso em uma tarefa, conforme apresentadas no Quadro 14.

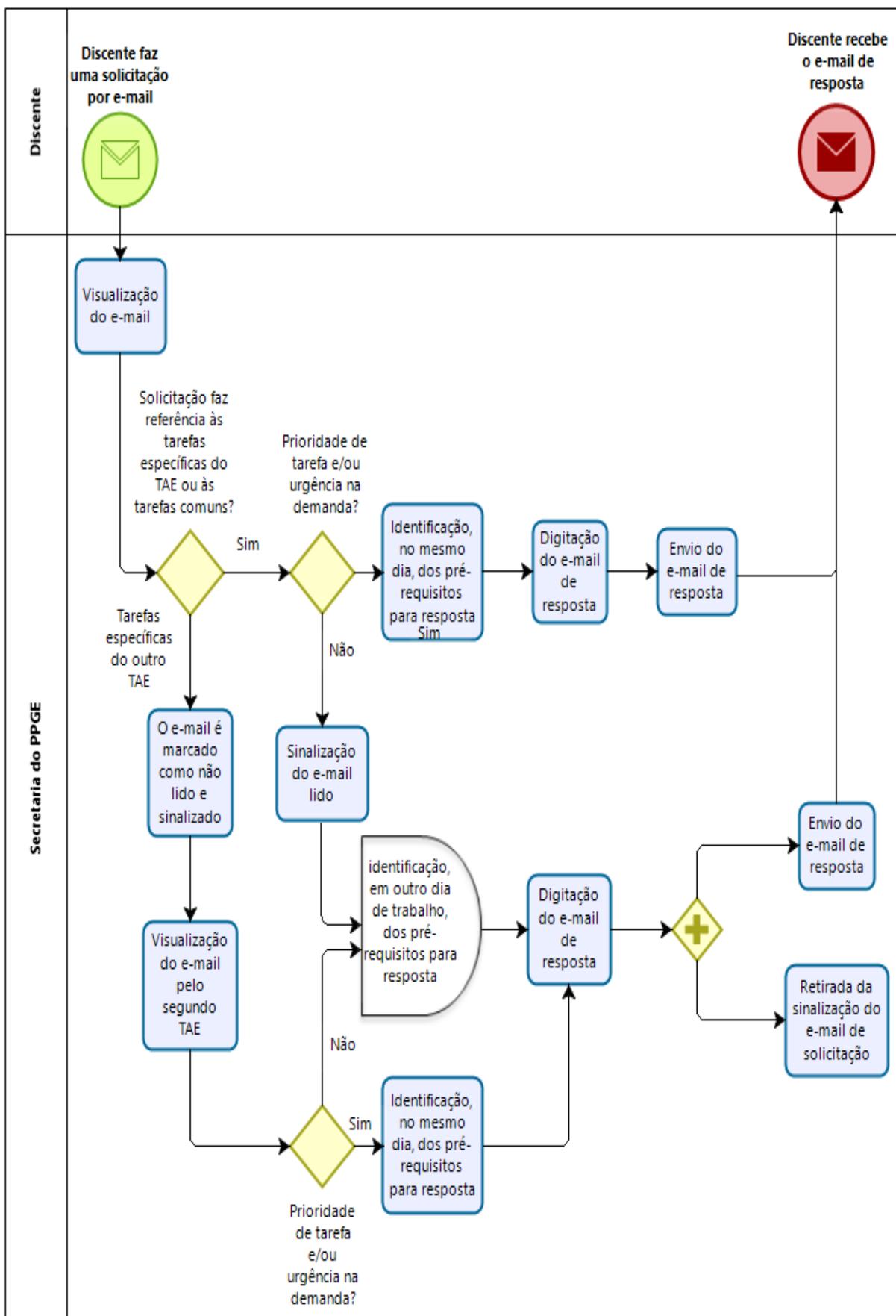
Quadro 14 – Simbologia utilizada no fluxograma das solicitações feitas por discentes, por *e-mail*

Símbolos	Significado
	Indica o início do processo com o recebimento de uma solicitação por <i>e-mail</i> .
	Indica uma atividade.
	Indica um ponto de decisão.
	Fluxo paralelo do processo.
	Indica atraso em uma tarefa.
	Indica fim do processo com o envio da resposta ao solicitante por <i>e-mail</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O mapeamento das sequências de ações dos TAEs do PPGE referentes às solicitações feitas por alunos, por *e-mail*, descritas no Quadro 13, foi representado graficamente no Fluxograma 1, de maneira a auxiliar a identificação de pontos de ruptura do fluxo do processo.

Fluxograma 1 – Solicitações feitas por discentes, por e-mail



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do Fluxograma 1, é possível identificar dois pontos de decisão dos TAEs: (1) se a solicitação faz referência às tarefas comuns ou às tarefas específicas próprias, ou às tarefas específicas do outro TAE; e (2) se a solicitação é prioridade de tarefa e/ou há urgência na demanda. Sendo a solicitação referente às atividades do outro TAE, faz-se necessária a comunicação com este, que é realizada por meio da sinalização () e marcação do *e-mail* como não lido (negrito). Essas ações permitem ao segundo TAE, ao abrir a caixa de *e-mail* do PPGE, visualizar imediatamente a solicitação.

No que tange ao segundo ponto de decisão, cabe ao servidor técnico-administrativo verificar os pré-requisitos para atendimento da solicitação e digitar o *e-mail* de resposta no mesmo dia de trabalho ou em outro, a depender das prioridades de tarefas já existentes e/ou urgência na solicitação.

Porém, quando considerados os registros do Quadro 1, no qual estão registradas solicitações por *e-mail* sem resposta, mas marcadas como lidas, além da falha do procedimento de manter um *e-mail* não atendido como sinalizado () ou sinalizado () e não lido (negrito), tem-se a evidência do esquecimento de envio da resposta e, conseqüentemente, uma ruptura do fluxo do processo nesses pontos de decisão.

Assim, a não adoção de procedimentos quanto à marcação adequada dos *e-mails* não atendidos ou dos *e-mails* para os quais estão sendo tomadas as providências pode ser classificada como desperdício de processamento da atividade (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Trata-se de falhas ou de falta de um manual explícito de utilização do *e-mail* institucional e que se desdobram, nesse processo, em desperdícios de espera e de estoque (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

O desperdício de espera, isto é, o aguardo por ações dos TAEs, está relacionado à demora ou ao não envio da resposta ao solicitante e tem como conseqüências a necessidade de novo envio da demanda por parte do solicitante, o aumento do tempo de resposta, as situações de urgência para providenciar a resposta, a perda de prazos e a insatisfação dos públicos demandantes.

Já o desperdício de estoque vincula-se à falta de controle dos *e-mails* recebidos, principalmente dos que foram lidos, mas que não foram respondidos imediatamente nem foram adotadas as providências adequadas de marcação dessas mensagens. Essa situação exige a releitura das mensagens eletrônicas recebidas e pode levar ao envio de duas respostas para a mesma solicitação, uma por cada um dos TAEs. Além disso, em períodos de afastamentos de um dos servidores, quando ocorrem acúmulos de tarefas, a falta de marcação dos *e-mails* de maneira adequada gera incertezas no que tange às demandas pendentes,

exigindo após o retorno, portanto, uma revisão minuciosa de todos os *e-mails* recebidos durante o período afastado. Em ambas as situações tem-se o gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital, que poderiam ser empregados em outras atividades (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Assim, considerando o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), que se desdobra em desperdícios de espera e de estoque (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), evidenciados, respectivamente, na demora ou no não envio da resposta ao solicitante e na necessidade de revisar as mensagens recebidas (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005); e considerando que nas organizações geridas por processos o objetivo é gerar mais valor para o público ao qual se destina um bem ou um serviço, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b), é justificado o aperfeiçoamento do processo de resposta às solicitações recebidas pela secretaria do PPGE, por *e-mail*.

Na próxima subseção, a descrição, a análise e a interpretação destinam-se ao processo seletivo de bolsista, tomando também como parâmetro a descrição das ações, a representação gráfica, as evidências apresentadas na seção 2.3 e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

3.3.2 Processo seletivo de bolsista

No processo de seleção de bolsista, os TAEs da secretaria do PPGE atuam tanto no encaminhamento de *e-mail* dos discentes à comissão quanto de resposta da comissão aos discentes de modo que as dúvidas e/ou os questionamentos podem seguir os seguintes fluxos: (1) discente > secretaria > comissão > secretaria > discente; (2) discente > secretaria > comissão > secretaria/discente; ou (3) discente > secretaria > comissão > discente.

Assim, seguindo a metodologia apresentada, são descritas no Quadro 15 as sequências de ações em relação às dúvidas e aos questionamentos enviados pelos discentes, por *e-mail*, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE. Também compõem o quadro algumas possibilidades de identificação⁸ de cada uma das ações listadas.

⁸ Identificação baseada apenas no *e-mail* institucional da UFJF (@ufjf.edu.br) já que os servidores utilizam variadas plataformas de mensagem eletrônica para fins de atividades profissionais.

Quadro 15 – Sequências de ações em relação às dúvidas e/ou aos questionamentos enviados pelos discentes, por *e-mail*, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
1.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão do processo seletivo de bolsista.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
1.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a resposta.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.1.6	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
1.1.7	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Apenas a secretaria do PPGE é selecionada como destinatária.
1.1.8	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta à secretaria do PPGE.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (↻); e o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
1.1.9	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.2.0	O TAE identifica que o <i>e-mail</i> trata-se de uma resposta da comissão a dúvidas e/ou a questionamentos quanto ao processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.2.1	O TAE identifica também que o discente solicitante não está como destinatário do <i>e-mail</i> .	O endereço eletrônico do discente não se encontra como destinatário ou com cópia.
1.2.2	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> de resposta ao discente.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
1.2.3	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.

Quadro 15 – Sequências de ações em relação às dúvidas e/ou aos questionamentos enviados pelos discentes, por *e-mail*, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
2.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão do processo seletivo de bolsista.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
2.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a resposta.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.6	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
2.1.7	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Secretaria do PPGE e discente são selecionados como destinatários.
2.1.8	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta à secretaria do PPGE e ao discente solicitante.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (↻); o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
2.1.9	O discente e a secretaria do PPGE recebem o <i>e-mail</i> de resposta.	O <i>e-mail</i> respondido aparece na caixa de entrada do discente e da secretaria do PPGE como não lido (negrito); <i>e-mail</i> de agradecimento do discente à comissão.
2.2.0	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> da comissão.	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.2.1	O TAE identifica que o <i>e-mail</i> trata-se de uma resposta da comissão a dúvidas e/ou a questionamentos quanto ao processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.2.2	O TAE identifica também que o discente solicitante encontra-se como destinatário do <i>e-mail</i> .	O endereço eletrônico do discente encontra-se como destinatário ou com cópia.
2.2.3	O TAE não precisa encaminhar o <i>e-mail</i> ao discente solicitante.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).

Quadro 15 – Sequências de ações em relação às dúvidas e/ou aos questionamentos enviados pelos discentes, por *e-mail*, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE

(conclusão)

Sequência 3	Atividades	Identificação
3.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
3.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
3.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao processo seletivo de bolsista.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
3.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão do processo seletivo de bolsista.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
3.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
3.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a resposta.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
3.1.6	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
3.1.7	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Apenas o discente é selecionado como destinatário.
3.1.8	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta ao discente solicitante.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (↻); o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
3.1.9	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A descrição das atividades desenvolvidas pelos TAEs e pela comissão referentes às dúvidas e/ou aos questionamentos realizados por discentes, por *e-mail*, quanto ao processo seletivo de bolsista ajuda a identificar o percurso desse processo e as responsabilidades de cada um dos setores envolvidos. Para o mapeamento por meio de fluxograma, a simbologia apresentada no Quadro 14 foi acrescida da figura que representa fim do processo sem o envio da resposta ao solicitante por *e-mail*, conforme disposta no Quadro 16.

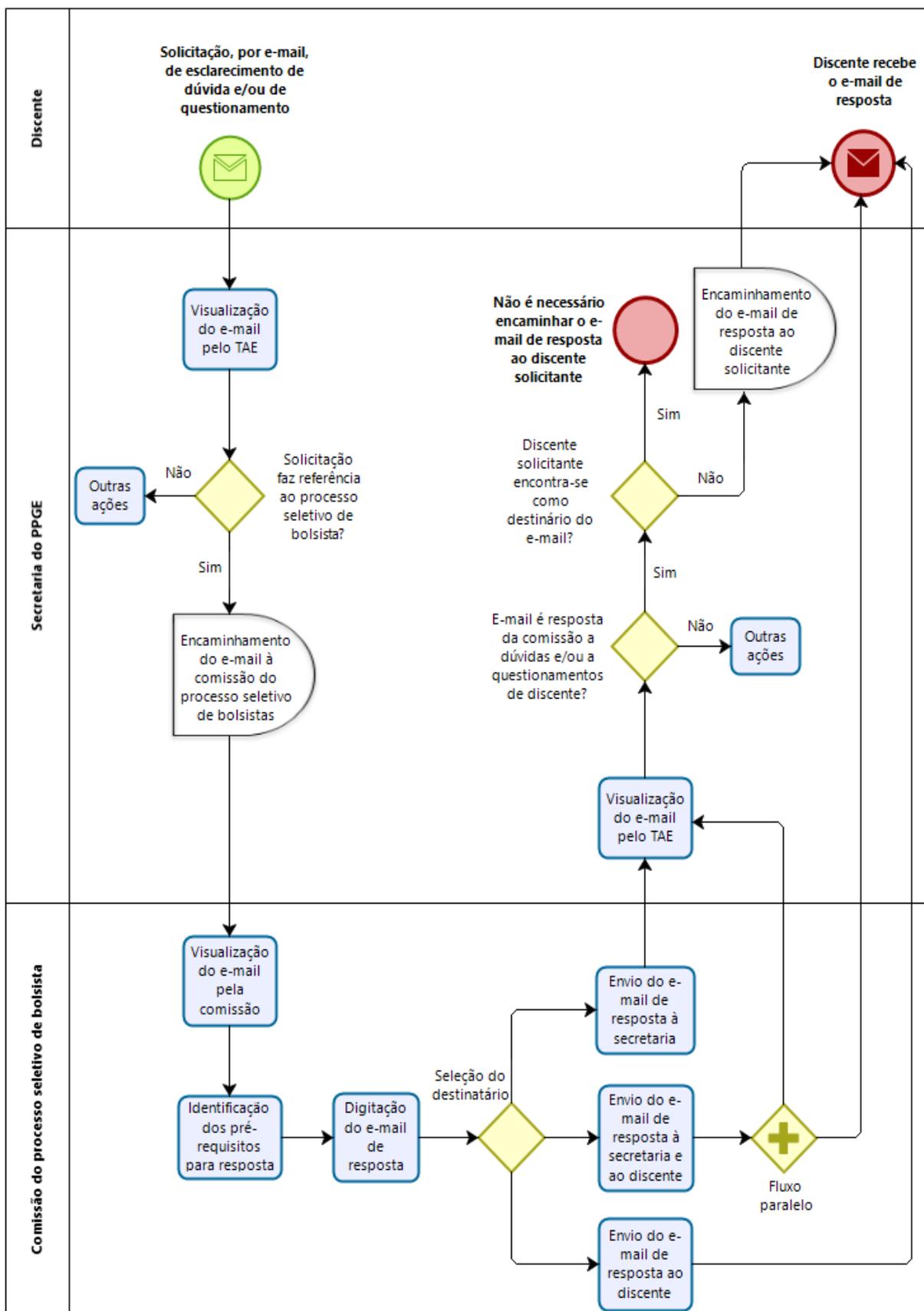
Quadro 16 – Simbologia utilizada no fluxograma das dúvidas e/ou dos questionamentos enviados pelos discentes, por *e-mail*, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE

Símbolos	Significado
	Indica o início do processo com o recebimento de uma solicitação por <i>e-mail</i> .
	Indica uma atividade.
	Indica um ponto de decisão.
	Fluxo paralelo do processo.
	Indica atraso em uma tarefa.
	Indica fim do processo sem o envio da resposta ao solicitante por <i>e-mail</i> .
	Indica fim do processo com o envio da resposta ao solicitante por <i>e-mail</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O mapeamento das três sequências de ações dos TAEs do PPGE e da comissão de seleção de bolsista referentes às dúvidas e/ou aos questionamentos realizados por discentes, por *e-mail*, descritas no Quadro 15, foi representado graficamente no Fluxograma 2, de maneira a auxiliar a identificação de pontos de ruptura do fluxo desse processo.

Fluxograma 2 - Dúvidas e/ou questionamentos enviados pelos discentes, por e-mail, sobre o processo seletivo de bolsista do PPGE



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do Fluxograma 2, no que tange à participação da secretaria do PPGE no processo de solicitação de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre a seleção de bolsista, é possível identificar três pontos de decisão dos TAEs: (1) identificar se um *e-mail* recebido trata-se de solicitação de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o processo seletivo de bolsista; (2) identificar se um *e-mail* recebido trata-se de uma resposta da comissão a dúvidas e/ou a questionamentos quanto ao processo seletivo de bolsista; e (3) identificar se o *e-mail* de resposta da comissão contém como destinatário, além da secretaria do PPGE, o discente solicitante.

Para análise do processo, é importante considerar ainda que tanto os pontos de decisão quanto as ações decorrentes tomam tempo considerável de serviço dos TAEs. Apesar disso, a participação da secretaria do PPGE não agrega valor à informação, pois atua apenas no encaminhamento das mensagens. Nessa questão, pode-se considerar que a participação da secretaria gera desperdício de transporte de informação, ou seja, tem-se o gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia que poderiam ser empregados em outras atividades, mas são dispensados com o encaminhamento de mensagens (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Observa-se ainda que as tarefas de encaminhamento dos *e-mails* de alunos (solicitação) e da comissão (resposta) quanto à seleção de bolsista geram desperdício de espera, isto é, atraso ou não envio da resposta ao solicitante (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Os atrasos geralmente estão relacionados (i) aos próprios pontos de decisão, que demandam frequência de leitura dos *e-mails* recebidos, considerando as diversas outras atividades realizadas pelos TAEs; (ii) à análise do conteúdo da mensagem; (iii) ao envio à comissão, se constatada que se trata de solicitação de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o processo seletivo de bolsista; (iv) ao envio ao discente, se constatada que o *e-mail* de resposta à solicitação de esclarecimento de dúvida e/ou questionamento sobre o processo seletivo de bolsista não contém como destinatário o aluno solicitante; e (v) ao horário de funcionamento da secretaria, de segunda-feira a sexta-feira, de 07h às 19h, em que *e-mails* recebidos após 19h serão lidos apenas a partir das 07h do dia seguinte e, na ocorrência de feriados e finais de semana, apenas no primeiro dia útil seguinte, o que leva a um atraso no processo ainda maior.

Já o não envio da resposta ao solicitante está relacionado ao aumento da probabilidade de uma solicitação deixar de ser respondida por falta de encaminhamento das mensagens pela secretaria do PPGE, quando comparado o fluxo discente > secretaria > comissão > secretaria > discente ao fluxo discente > comissão > discente.

Como consequências do desperdício de espera, têm-se a necessidade de novo envio da demanda por parte do solicitante, o aumento do tempo de resposta, as situações de urgência para providenciar a resposta, a perda de prazos e a insatisfação dos demandantes.

Levando em consideração os prazos estreitos⁹ entre a data de publicação do edital e o fim das inscrições, essas ineficiências do fluxo de informação tornam-se ainda mais relevantes. Nesse contexto, o recebimento da resposta, e em tempo hábil, de dúvida e/ou questionamento é primordial para a tomada de decisão e providências necessárias por parte dos discentes.

No que tange à participação da comissão, é a que gera valor ao aluno, ou seja, o esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre a seleção de bolsista. Destaca-se também, entre as tarefas da comissão, a seleção do destinatário, o que impacta diretamente no fluxo do processo e nas atividades da secretaria do PPGE: (1) na sequência em que a comissão responde dúvida e/ou questionamento diretamente e apenas para o discente solicitante, têm-se a agilidade do fluxo e não há o dispêndio de recursos da secretaria do PPGE; (2) quando a comissão responde dúvida e/ou questionamento tanto para o discente solicitante quanto para a secretaria, observa-se a agilidade do fluxo, porém, também há dispêndio de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de verificação e análise dos *e-mails* recebidos por parte dos TAEs da secretaria; e (3) já na situação em que a comissão responde dúvida e/ou questionamento apenas para a secretaria do PPGE, têm-se o atraso no fluxo e o dispêndio de recursos para fins de verificação, análise e encaminhamento dos *e-mails* recebidos.

Assim, considerando essas três opções de escolha da comissão quanto aos destinatários da resposta, verifica-se o desperdício de processamento por falta de padronização das ações da comissão, que pode se desdobrar em desperdícios de espera e de transporte de informação (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). O primeiro representa os atrasos ou o não envio da resposta ao solicitante quando a comissão

⁹ Em 2018, a publicação do edital foi realizada em 21 de março de 2018 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 26 março de 2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018c), ou seja, apenas seis dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 24 e 25. Em 2019, a publicação do edital foi realizada em 06 de março de 2019 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 18 março de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019i), ou seja, apenas 13 dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e dois finais de semana, dias 9,10, 16 e 17. Em 2020, a publicação do edital foi realizada em 14 de março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020h) e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 17 março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020i), ou seja, apenas quatro dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 14 e 15.

responde dúvida e/ou questionamento apenas para a secretaria, opção 3, e está relacionado principalmente aos fatos (i) ponto de decisão, (ii) análise da mensagem, (iv) envio ao discente, e (v) horário de funcionamento da secretaria, explicitados anteriormente.

Já o desperdício de transporte de informação vincula-se ao desenrolar de tarefas pelos TAEs que demandam recursos humanos, tempo e energia para fins de verificação, análise e, se for o caso, encaminhamento ao aluno solicitante, sempre quando a secretaria recebe o *e-mail* da comissão, independentemente da resposta ser enviada concomitantemente ao discente, como descrito nas opções 2 e 3 de escolha de destinatário da resposta pela comissão.

Assim, considerando o desperdício de transporte de informação (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), que gera gastos excessivos de recursos humanos, de tempo e de energia; o desperdício de espera, consequência do atraso ou do não envio da resposta ao solicitante; o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), decorrente de falhas ou falta de um manual explícito das ações da comissão do processo seletivo de bolsista e que contribui para os desperdícios de transporte de informação e de espera (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005); e que nas organizações geridas por processos o objetivo é gerar mais valor para os destinatários do bem ou do serviço disponibilizado, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b); a comunicação entre discentes e comissão de bolsas, no que tange à solicitação de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento deve ser aperfeiçoada.

Dando continuidade à descrição, à análise e à interpretação dos dados e utilizando como base a descrição das ações, a representação gráfica, as evidências apresentadas na seção 2.3 e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), a próxima subseção trata do processo relativo ao exame de proficiência em línguas estrangeiras.

3.3.3 Exame de proficiência em línguas estrangeiras

Os problemas de desperdícios de recursos, atrasos no fluxo e aumento da probabilidade de não envio da resposta ao solicitante, identificados nas solicitações de esclarecimento de dúvidas e/ou de questionamentos referentes ao processo seletivo de bolsista, são recorrentes nas solicitações de esclarecimentos de dúvidas e/ou de questionamentos realizados por discentes, por *e-mail*, quanto à prova de proficiência em línguas estrangeira. A diferença é que neste processo, há também solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame.

Considerando essa situação, o mapeamento será focado nas solicitações de inscrição e/ou de dispensa da prova de proficiência em línguas estrangeira, nas quais foram observadas seis solicitações de inscrições e/ou de dispensas não computadas devidamente pela comissão do exame, do total de 40 solicitações, conforme dados apresentados na seção 2.3. Porém, para a análise, os problemas relacionados às solicitações de esclarecimento de dúvidas e/ou de questionamentos serão retomados de modo a permitir melhor compreensão do processo.

No exame, os TAEs da secretaria do PPGE atuam tanto no encaminhamento de *e-mail* dos discentes à comissão, quanto de resposta da comissão aos discentes de modo que as solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) podem seguir os seguintes fluxos: (1) discente > secretaria > comissão > secretaria > discente; ou (2) discente > secretaria > comissão > secretaria/discente; ou (3) discente > secretaria > comissão > discente.

Dessa maneira, são descritas no Quadro 17 as sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*. Também compõem o quadro algumas possibilidades de identificação¹⁰ de cada uma das ações listadas.

Quadro 17 – Sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
1.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão de proficiência.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (→) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
1.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a inscrição e/ou a dispensa do exame.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).

¹⁰ Identificação baseada apenas no *e-mail* institucional da UFJF (@ufjf.edu.br) já que os servidores utilizam variadas plataformas de mensagem eletrônica para fins de atividades profissionais.

Quadro 17 – Sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*

(continuação)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.6	A comissão registra a inscrição e/ou a dispensa do exame.	A solicitação é registrada no quadro de inscrição e de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.
1.1.7	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
1.1.8	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Apenas a secretaria do PPGE é selecionada como destinatária.
1.1.9	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta à secretaria do PPGE.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (☞); e o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
1.2.0	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
1.2.1	O TAE identifica que o <i>e-mail</i> trata-se de uma resposta da comissão à solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
1.2.2	O TAE identifica também que o discente solicitante não está como destinatário do <i>e-mail</i> .	O endereço eletrônico do discente não se encontra como destinatário ou com cópia.
1.2.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> de resposta ao discente.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
1.2.4	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta	<i>E-mail</i> de agradecimento.
Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
2.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão de proficiência.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➔) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
2.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a inscrição e/ou a dispensa do exame.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.1.6	A comissão registra a inscrição e/ou a dispensa do exame.	A solicitação é registrada no quadro de inscrição e de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.

Quadro 17 – Sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.7	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.
2.1.8	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Secretaria do PPGE e discente são selecionados como destinatários.
2.1.9	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta à secretaria do PPGE e ao discente solicitante.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (↩); e o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
2.2.0	O discente e secretaria do PPGE recebem o <i>e-mail</i> de resposta.	O <i>e-mail</i> respondido aparece na caixa de entrada do discente e da secretaria do PPGE como não lido (negrito); <i>e-mail</i> de agradecimento do discente à comissão.
2.2.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> da comissão.	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
2.2.2	O TAE identifica que o <i>e-mail</i> trata-se de uma resposta da comissão à solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
2.2.3	O TAE identifica também que o discente solicitante encontra-se como destinatário do <i>e-mail</i> .	O endereço eletrônico do discente encontra-se como destinatário ou com cópia.
2.2.4	TAE não precisa encaminhar o <i>e-mail</i> ao discente solicitante.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
Sequência 3	Atividades	Identificação
3.1.0	O discente faz uma solicitação, por <i>e-mail</i> , de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> enviado aparece na caixa de entrada do PPGE como não lido (negrito).
3.1.1	O TAE visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
3.1.2	O TAE identifica que a solicitação faz referência ao exame de proficiência em línguas estrangeiras.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
3.1.3	O TAE encaminha o <i>e-mail</i> à comissão de proficiência.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como encaminhado (➡) na caixa de entrada e aparece na caixa de enviados.
3.1.4	A comissão visualiza o <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> é marcado automaticamente como lido (sem negrito).
3.1.5	A comissão identifica os pré-requisitos para a inscrição e/ou a dispensa do exame.	O <i>e-mail</i> lido permanece marcado como lido (sem negrito).
3.1.6	A comissão registra a inscrição e/ou a dispensa do exame.	A solicitação é registrada no quadro de inscrição e de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras.
3.1.7	A comissão digita o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> aparece automaticamente na caixa de rascunhos.

Quadro 17 – Sequências de ações em relação às solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*

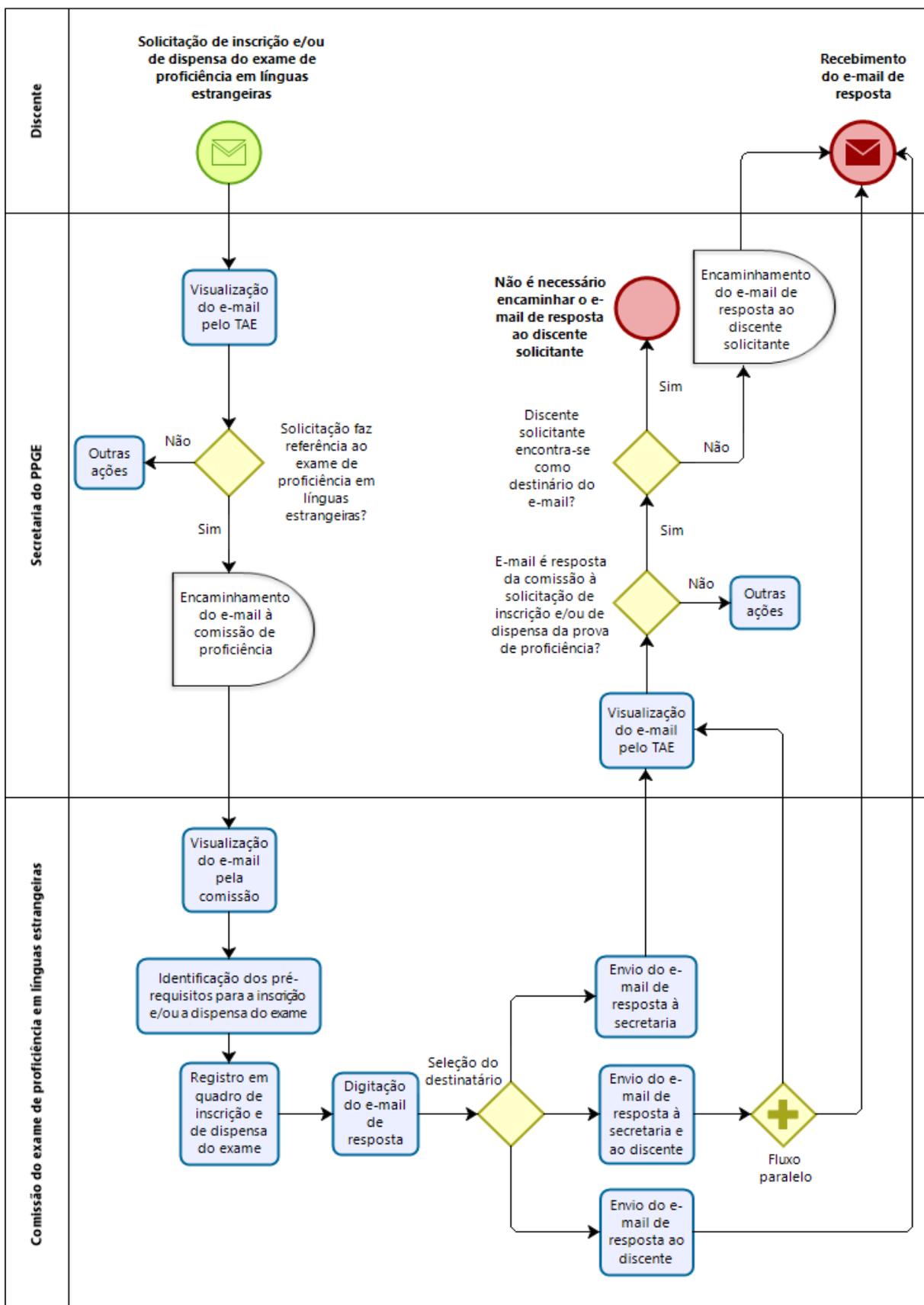
(conclusão)

Sequência 3	Atividades	Identificação
3.1.8	A comissão faz a seleção do destinatário do <i>e-mail</i> de resposta.	Apenas o discente é selecionado como destinatário.
3.1.9	A comissão envia o <i>e-mail</i> de resposta ao discente solicitante.	<i>E-mail</i> lido (sem negrito) é marcado automaticamente como respondido (☞); e o <i>e-mail</i> de resposta migra da caixa de rascunhos para a caixa de enviados.
3.2.0	O discente recebe o <i>e-mail</i> de resposta.	<i>E-mail</i> de agradecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A representação gráfica dessas ações por meio de fluxograma também auxiliará na identificação do percurso desse processo, dos problemas enfrentados e das responsabilidades de cada um dos setores envolvidos. Assim, para a construção do Fluxograma 3, além das ações descritas no Quadro 17, utilizou-se da mesma simbologia apresentada no Quadro 16.

Fluxograma 3 – Solicitações de inscrição e/ou de dispensa do exame de proficiência em línguas estrangeiras realizadas pelos discentes, por *e-mail*



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do Fluxograma 3, no que tange à participação da secretaria do PPGE nas solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência em línguas estrangeiras, é possível identificar três pontos de decisão dos TAEs: (1) identificar se um *e-mail* recebido de discente trata-se de solicitação de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência; (2) identificar se um *e-mail* recebido da comissão trata-se de uma resposta à solicitação de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência; e (3) identificar se o *e-mail* de resposta da comissão contém como destinatário, além da secretaria do PPGE, o discente solicitante.

Da mesma forma que nas solicitações de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre a seleção de bolsista, a participação da secretaria não agrega valor à informação, pois atua apenas no encaminhamento das mensagens, apesar dos pontos de decisão demandarem tempo considerável para análise e ações, quando se considera o volume de mensagens (cerca de 85 *e-mails* recebidos pela secretaria e encaminhados à comissão e cerca de 30 *e-mails* recebidos da comissão, sendo que destes, três foram encaminhados aos discentes solicitantes por constarem apenas a secretaria do PPGE como destinatária).

Portanto, pode-se considerar que a intermediação da secretaria do PPGE nas solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência em línguas estrangeiras também gera desperdício de transporte de informação, ou seja, tem-se o gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Observa-se ainda que as tarefas de encaminhamento dos *e-mails* de alunos (solicitação) e da comissão (resposta) quanto às solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência em línguas estrangeiras geram desperdício de espera, isto é, atraso ou não envio da resposta ao solicitante (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Os atrasos geralmente estão relacionados (i) aos próprios pontos de decisão, que demandam frequência de leitura dos *e-mails* recebidos, considerando as diversas outras atividades realizadas pelos TAEs; (ii) análise do conteúdo da mensagem; (iii) envio à comissão, se constatada que se trata de solicitação de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência em línguas estrangeiras; (iv) envio ao discente, se constatada que o *e-mail* de resposta à solicitação de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de

esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) do exame de proficiência não contém como destinatário o aluno solicitante; e (v) ao horário de funcionamento da secretaria, de segunda-feira a sexta-feira, de 07h às 19h, em que *e-mails* recebidos após 19h serão lidos apenas a partir das 07h do dia seguinte e, na ocorrência de feriados e finais de semana, apenas no primeiro dia útil seguinte, o que leva a um atraso no processo ainda maior.

Já o não envio da resposta ao solicitante está relacionado ao aumento da probabilidade de uma solicitação deixar de ser respondida por falta de encaminhamento das mensagens pela secretaria do PPGE, quando comparado o fluxo discente > secretaria > comissão > secretaria > discente ao fluxo discente > comissão > discente.

Como consequências do desperdício de espera, têm-se a necessidade de novo envio da demanda por parte do solicitante, o aumento do tempo de resposta, as situações de urgência para providenciar a resposta, a perda de prazos e a insatisfação dos demandantes.

Levando em consideração o prazo estreito¹¹ entre a data de publicação do edital e o fim das inscrições, essas ineficiências do fluxo de informação tornam-se ainda mais relevantes. Nesse contexto, o recebimento da resposta, e em tempo hábil, de confirmação de solicitação de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) é primordial para a tomada de decisão e providências necessárias por parte dos discentes.

Um exemplo dessa situação foi evidenciado no exame de proficiência em línguas estrangeiras de 2019, quando um discente enviou a dúvida em um dia, no dia seguinte a secretaria a encaminhou à comissão, e um dia depois, já após o término do período de solicitação de inscrição e/ou de dispensa, a comissão o respondeu, o que, segundo o aluno, inviabilizou a solicitação e entrega de declaração comprobatória de proficiência em língua estrangeira.

Quanto à participação da comissão no processo, é a que gera valor ao aluno, isto é, o esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento sobre o exame de proficiência em línguas estrangeiras e/ou a correta inscrição e/ou dispensa do exame. Entre as tarefas da comissão, destacam-se a elaboração de quadro com as inscrições e as dispensas, bem como a seleção do destinatário de demanda encaminhada pela secretaria, por *e-mail*. Esta impacta diretamente no fluxo do processo e nas atividades da secretaria do PPGE: (1) na sequência em que a comissão responde a solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de

¹¹ Em 2019, a publicação do edital foi realizada em 19 de agosto de 2019 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição e de dispensa foi o dia 26 agosto de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019j), ou seja, apenas oito dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 24 e 25.

esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) diretamente e apenas para o discente solicitante, têm-se a agilidade do fluxo e não há o dispêndio de recursos da secretaria do PPGE; (2) quando a comissão responde solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) tanto para o discente solicitante quanto para a secretaria, observa-se a agilidade do fluxo, porém, também há dispêndio de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de verificação e análise dos *e-mails* recebidos por parte dos TAEs da secretaria; e (3) já na situação em que a comissão responde solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) apenas para a secretaria, têm-se o atraso no fluxo e o dispêndio de recursos para fins de verificação, análise e encaminhamento dos *e-mails* recebidos.

Assim, considerando essas três opções de escolha da comissão quanto aos destinatários da resposta, verifica-se o desperdício de processamento por falta de padronização das ações da comissão, que pode se desdobrar em desperdícios de espera e de transporte de informação (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). O primeiro representa os atrasos ou o não envio da resposta ao solicitante quando a comissão responde a solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento) apenas para a secretaria, opção 3, e está relacionado principalmente aos fatos (i) ponto de decisão, (ii) análise da mensagem, (iv) envio ao discente, e (v) horário de funcionamento da secretaria, explicitados anteriormente.

Já o desperdício de transporte de informação vincula-se ao desenrolar de tarefas pelos TAEs que demandam recursos humanos, tempo e energia para fins de verificação, análise e, se for o caso, encaminhamento ao aluno solicitante, sempre quando a secretaria recebe o *e-mail* da comissão, independentemente da resposta ser enviada concomitantemente ao discente, como descrito nas opções 2 e 3 de escolha de destinatário da resposta pela comissão.

Já em relação à elaboração de quadro com as inscrições e as dispensas, foram evidenciados, em 2019, problemas quanto ao registro e ao controle das solicitações, pois seis inscrições não foram devidamente registradas, o que representa 15% do total de solicitações de inscrições e/ou de dispensas regulares. Esse problema pode estar vinculado ao não registro em quadro de inscrições e de dispensas logo após a visualização do *e-mail* de solicitação; a não visualização do *e-mail*, já que as solicitações são recebidas pela comissão em *e-mail* pessoal; e a não organização destas, o que dificulta a revisão e o controle das inscrições e das dispensas.

Portanto, verifica-se também, nessa situação, o desperdício de processamento das informações, que acarreta desperdício de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO;

CORRÊA, 2005) pela necessidade de solicitação de revisão do quadro por parte dos discentes prejudicados; efetiva revisão, pela secretaria do PPGE e comissão de proficiência, dos *e-mails* recebidos para fins de embasamento de decisão quanto ao pedido de revisão; resposta ao solicitante; e retificação do quadro e nova publicação, se acatado o recurso do pedido de revisão.

Assim, considerando o desperdício de transporte de informação (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), que gera gastos excessivos de recursos humanos, de tempo e de energia; o desperdício de espera (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), consequência do atraso ou do não envio da resposta ao solicitante; o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), decorrente de falhas ou de falta de um manual explícito das ações da comissão do processo seletivo de bolsista e que contribui para os desperdícios de transporte de informação e de espera e gera desperdício de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005); e que nas organizações geridas por processos o objetivo é gerar mais valor para os destinatários do bem ou do serviço disponibilizado, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b); é justificado o aperfeiçoamento do exame de proficiência em línguas estrangeiras, no que tange às solicitações de inscrição e/ou de dispensa (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento).

Na próxima subseção, a descrição, a análise e a interpretação destinam-se ao processo de arquivamento de documentos, tomando também como parâmetro a descrição das ações, a representação gráfica, as evidências apresentadas na seção 2.3 e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

3.3.4 Arquivamento de documentos

No arquivamento de documentos pela secretaria do PPGE, as principais dificuldades são o tempo excessivo gasto na busca de arquivos comprobatórios e, em certos casos, os documentos não encontrados. Considerando que a maior demanda de documentos comprobatórios vincula-se ao exame de proficiência em línguas estrangeiras, sendo 5 das 7 solicitações registradas no Quadro 2, o mapeamento será focado no arquivamento de documentos do exame.

Para a análise, porém, os demais problemas identificados na seção 2.3 serão retomados de modo a permitir uma compreensão global do processo. Assim, seguindo a metodologia apresentada, são descritas no Quadro 18 as sequências de ações em relação ao arquivamento

de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras. Também compõem o quadro algumas possibilidades de identificação de cada uma das ações listadas.

Quadro 18 – Sequências de ações em relação ao arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	A Coordenação do PPGE faz solicitação aos TAEs de preparação da documentação para exame de proficiência em línguas estrangeiras.	Comunicação presencial, por telefone ou <i>e-mail</i> .
1.1.1	Os TAEs preparam a documentação para o exame: lista de presença, impressão de provas, folhas para resposta e rascunho.	A documentação encontra-se disponível, na secretaria do PPGE, aos membros da comissão do exame para a retirada.
1.1.2	Os membros da comissão retiram a documentação no dia do exame.	A documentação não se encontra mais na secretaria do PPGE.
1.1.3	Aplicação da prova pelos membros da comissão.	Realização do exame em data e horário estabelecidos em edital.
1.1.4	Entrega da documentação do exame à secretaria pelos membros da comissão.	A documentação é levada para a secretaria do PPGE.
1.1.5	Os TAEs da secretaria do PPGE recebem e fazem a conferência da documentação entregue pelos membros da comissão: nº de provas conforme lista de presença.	A documentação é disponibilizada para a retirada, na secretaria do PPGE, aos professores que irão corrigir as provas (membros da comissão).
1.1.6	Os professores responsáveis pela correção (membros da comissão) retiram as provas e fazem a conferência da documentação: nº de provas conforme lista de presença.	Professores comparecem à secretaria do PPGE.
1.1.7	Correção das provas pelos professores.	Provas encontram-se avaliadas.
1.1.8	Entrega das provas corrigidas à secretaria do PPGE pelos professores, conforme prazo acordado.	As provas corrigidas são levadas para a secretaria do PPGE.
1.1.9	Os TAEs da secretaria do PPGE recebem e fazem a conferência das provas corrigidas entregues: nº de provas conforme lista de presença.	As provas corrigidas encontram-se disponíveis para arquivamento.
1.2.0	Após a publicação dos resultados, a documentação é arquivada pelos TAEs e/ou Coordenação.	Até 2018, evidenciam-se formas diferentes de arquivamento da documentação do exame, pois em algumas solicitações a prova realizada foi encontrada na pasta do discente e em outras não. Além disso, não foram encontrados arquivos digitais com as notas no exame.

Quadro 18 – Sequências de ações em relação ao arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras

(conclusão)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	A Coordenação do PPGE faz solicitação aos TAEs de preparação da documentação para exame de proficiência em línguas estrangeiras.	Comunicação presencial, por telefone ou <i>e-mail</i> .
2.1.1	Os TAEs preparam a documentação para o exame: lista de presença, impressão de provas, folhas para resposta e rascunho.	A documentação encontra-se disponível, na secretaria do PPGE, aos membros da comissão do exame para a retirada.
2.1.2	Os membros da comissão retiram a documentação no dia do exame.	A documentação não se encontra mais na secretaria do PPGE.
2.1.3	Aplicação da prova pelos membros da comissão.	Realização do exame em data e horário estabelecidos em edital.
2.1.4	Entrega da documentação do exame à secretaria pelos membros da comissão.	A documentação é levada para a secretaria do PPGE.
2.1.5	Os TAEs da secretaria do PPGE recebem e fazem a conferência da documentação entregue pelos membros da comissão: nº de provas conforme lista de presença.	A documentação é disponibilizada para a retirada, na secretaria do PPGE, aos professores que irão corrigir as provas (membros da comissão).
2.1.6	Os professores responsáveis pela correção (membros da comissão) retiram e fazem a conferência das provas: nº de provas conforme lista de presença.	Professores comparecem à secretaria do PPGE.
2.1.7	Correção das provas pelos professores.	Provas encontram-se avaliadas.
2.1.8	Entrega das provas corrigidas à secretaria do PPGE pelos professores, conforme prazo acordado.	As provas corrigidas são levadas para a secretaria do PPGE.
2.1.9	Os TAEs da secretaria do PPGE recebem e fazem a conferência das provas corrigidas entregues: nº de provas conforme lista de presença.	As provas corrigidas encontram-se disponíveis para arquivamento.
2.2.0	Após a publicação dos resultados, a documentação é arquivada pelos TAEs.	A partir de 2019, as informações do exame (dispensa, aprovação e nota) passaram a ser registradas em planilha digital de dados dos discentes. As provas são arquivadas nas pastas dos alunos; e a lista de presença e a publicação do resultado são arquivadas na pasta do processo seletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A descrição das atividades desenvolvidas pelos TAEs e pela comissão referente ao exame de proficiência em línguas estrangeiras ajuda a identificar o percurso desse processo e as responsabilidades de cada um dos setores envolvidos. Para o mapeamento por meio de fluxograma, a simbologia de início e fim do processo apresentada no Quadro 16 foram substituídas respectivamente pelas figuras que representam início do processo condicionado a

evento e fim do processo com o arquivamento da documentação, e a figura que indica a inclusão de documentos foi acrescentada, conforme dispostas no Quadro 19.

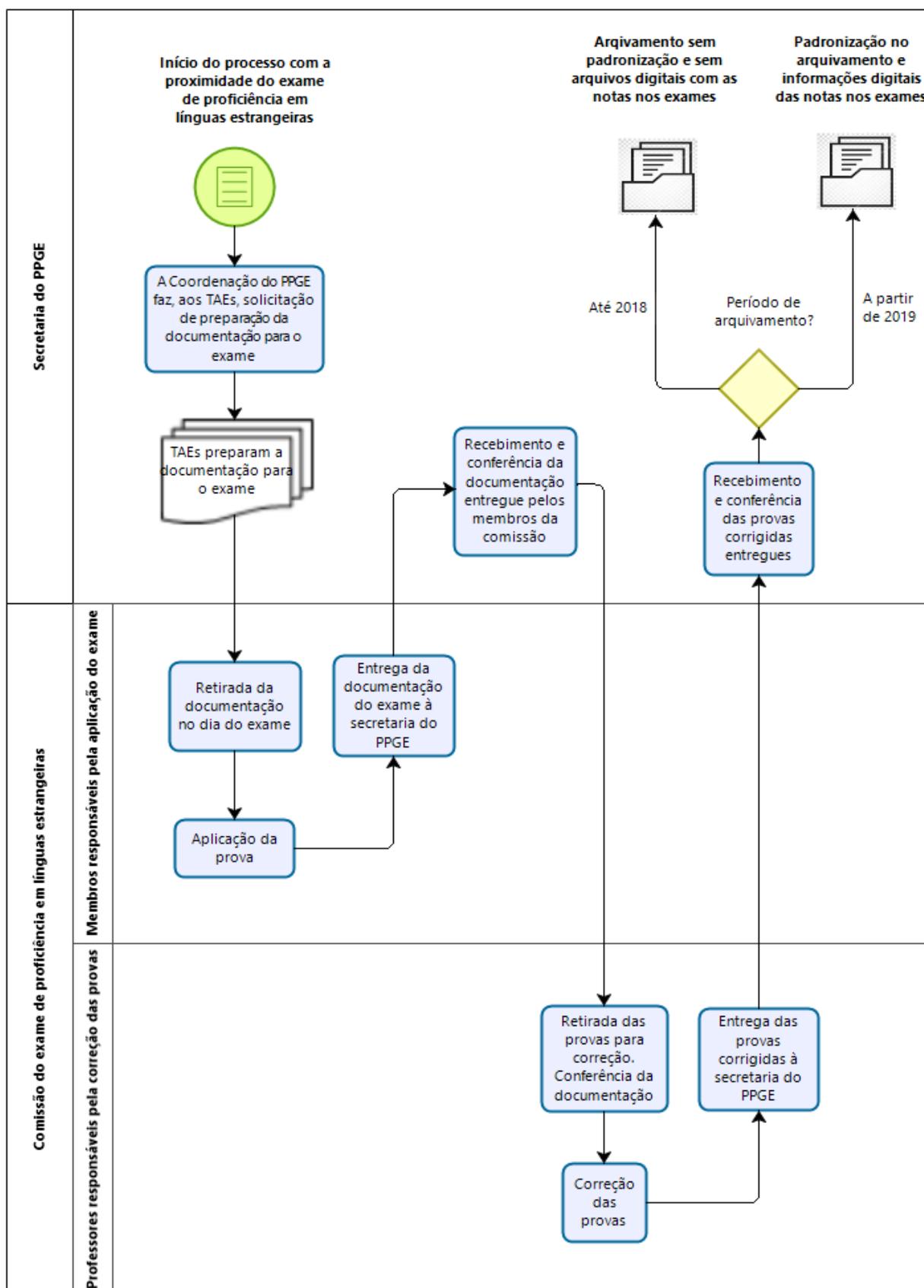
Quadro 19 – Simbologia utilizada no fluxograma do arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras

Símbolos	Significado
	Indica o início do processo condicionado: a evento.
	Indica uma atividade.
	Indica a inclusão de documentos.
	Indica um ponto de decisão.
	Indica fim do processo com o arquivamento da documentação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para auxiliar na identificação desse percurso, dos problemas enfrentados e das responsabilidades de cada um dos setores envolvidos, as duas sequências de ações em relação ao exame de proficiência em línguas estrangeiras são representadas graficamente por meio do Fluxograma 4.

Fluxograma 4 – Arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do Fluxograma 4, e levando-se em consideração os dados coletados na seção 2.3, é possível verificar que um dos principais problemas do arquivamento de documentos do exame de proficiência em línguas estrangeiras encontra-se na execução dessa tarefa até 2018, período em que não são encontrados arquivos digitais com as notas nos exames. Evidencia-se também a falta de padronização do procedimento de arquivamento dos documentos físicos, já que algumas provas são encontradas nas pastas dos discentes e outras não.

Quando incluídos os problemas relativos ao arquivamento dos documentos do processo seletivo de bolsista, além da falta de padronização, verifica-se a falta de organização e de controle de entrega dessa documentação pela comissão de bolsas à secretaria do PPGE.

Nesse cenário, identifica-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) no arquivamento de documentos por falhas ou por falta de padronização na atividade. Como desdobramento, têm-se os desperdícios de espera e de estoque (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). O primeiro relaciona-se à demora ou ao não envio de documento comprobatório ao demandante e pode ter como consequências a necessidade de uma nova solicitação, o aumento do tempo de resposta, as situações de urgência para providenciar a resposta, a perda de prazos e a insatisfação dos demandantes, como observado em alguns registros do Quadro 2.

Já o desperdício de estoque vincula-se à falta de controle na entrega da documentação do processo seletivo de bolsista pela comissão à secretaria do PPGE, o que inviabiliza a identificação da responsabilidade no caso de desaparecimento de documentos.

Esse desperdício está relacionado ainda ao gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de busca, no arquivo físico, principalmente das provas, nas quais se encontram as notas obtidas e, portanto, a comprovação de proficiência em língua estrangeira; de documentação comprobatória entregue no processo seletivo de bolsista; dos termos de aprovação para as encadernações da dissertação ou da tese; e da ata de defesa para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.

O desperdício de estoque está vinculado também ao volume e à desorganização do arquivo, que dificultam a busca de documentos e geram a necessidade de emissão de declarações baseadas em evidências, quando os arquivos comprobatórios não são encontrados. Apesar da seleção de um bolsista para auxílio, o período de atividade ainda não foi suficiente para a completa organização dos documentos arquivados. É importante ressaltar também que gestores, TAEs e bolsista não possuem capacitação aprofundada sobre o tema.

Assim, apesar das medidas já adotadas a partir de 2019, como a inclusão da nota no exame de proficiência em línguas estrangeiras em planilha digital de dados e a entrega dos

termos de aprovação e da ata de defesa logo após a realização da banca, com o intuito de redução das solicitações de declarações comprobatórias e buscas no arquivo físico, há ainda diversas dificuldades a serem enfrentadas.

Portanto, considerando o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) no arquivamento de documentos até 2018, que se desdobra em desperdício de espera pela demora ou pelo não envio de documento comprobatório ao demandante, e em desperdício de estoque por falta de controle dos documentos, por falta de informações exigidas em meio digital e pelo volume e desorganização do arquivo; e considerando que nas organizações geridas por processos o objetivo é gerar mais valor para o público ao qual se destina um bem ou um serviço, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b); é justificado o aperfeiçoamento do processo de arquivamento de documentos.

Dando continuidade à descrição, à análise e à interpretação dos dados e utilizando como base a descrição das ações, a representação gráfica, as evidências apresentadas na seção 2.3 e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), a próxima subseção trata dos procedimentos de defesa de dissertação e de tese.

3.3.5 Procedimentos de defesa de dissertação e de tese

As defesas de dissertação e de tese geralmente são marcadas pelos discentes em torno dos prazos de 24 e 48 meses de curso, respectivamente, e envolvem, além dos alunos, professor orientador, secretaria, Coordenação e colegiado do PPGE, bem como a PROPP e docentes internos e externos à UFJF.

Assim, seguindo a metodologia adotada, são descritas no Quadro 20, de forma mais detalhada do que no exemplo apresentado no final da subseção 3.1.1, as sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos, com ou sem custeio de transporte e de diária pelo PPGE. O recorte torna-se necessário tendo em vista as variações nas ações dos TAEs quando se trata de defesas com participação dos membros externos por videoconferência. A seleção é justificada ainda por conta da documentação específica para esse custeio de transporte e de diária dos membros externos constar, no levantamento inicial, entre os principais problemas identificados no procedimento das defesas de dissertação e de tese, conforme descritos nos Quadros 3 e 4. Para a análise, entretanto, além das dificuldades identificadas no mapeamento, são retomados os

demais gargalos verificados na seção 2.3 de modo a permitir uma compreensão global do processo.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	O discente solicita, por <i>e-mail</i> , a declaração de cumprimento dos requisitos para a defesa.	Solicitação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
1.1.1	Os requisitos para defesa são verificados pelos TAEs: aprovação em qualificação e nas disciplinas obrigatórias; obtenção do mínimo de créditos em disciplinas; existência de no máximo uma reprovação em disciplina; prazo de defesa (prorrogação, licença-maternidade e trancamento); aprovação ou dispensa da(s) prova(s) de proficiência em língua(s) estrangeira(s); e, se doutorando bolsista, a realização ou a dispensa do estágio em docência de nível superior por dois semestres.	Arquivos físicos e digitais são consultados e os requisitos são sintetizados no banco de dados.
1.1.2	Um dos itens conferidos pelos TAEs é o lançamento de notas nas disciplinas, inclusive das realizadas nos semestres atual e anterior.	Análise do histórico escolar.
1.1.3	Estando os requisitos de acordo com o Regimento Interno do PPGE e demais normas que regulam as pós-graduações, a declaração é digitada e enviada ao discente por <i>e-mail</i> .	A solicitação recebida encontra-se respondida (☑) e, em anexo, a declaração de cumprimento dos requisitos para a defesa. A mensagem de resposta encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
1.1.4	O discente entrega a declaração de cumprimento dos requisitos para a defesa e demais documentos estabelecidos no <i>kit</i> para marcação da banca: CD com a dissertação ou a tese em “pdf”; duas vias da proposta de banca examinadora; formulários de solicitação de custeio e de participação de membros externos titulares para fins de concessão de transporte e de diária; atestado de capacidade técnica e currículo resumido de membros externos titulares sem vínculo com o Poder Executivo Federal, também para fins de concessão de transporte e de diária; carta convite de todos os membros da banca, inclusive suplentes; termo de aceite de todos os membros externos; justificativa por escrito, caso o membro externo titular não retorne ao local de origem; duas vias do termo de autorização para publicação de dissertações e de teses; currículo <i>Lattes</i> ; quatro vias do termo de aprovação; resumo da dissertação ou da tese, por <i>e-mail</i> ; e formulário <i>checklist</i> -atas.	Documentação entregue encontra-se na secretaria do PPGE.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.5	Os TAEs recebem e conferem a documentação entregue.	Análise da documentação.
1.1.6	Após análise, não havendo irregularidade identificada, a documentação é encaminhada à Coordenação para fins de inclusão em pauta de reunião do colegiado do PPGE.	Banca de defesa encontra-se em pauta de reunião do colegiado.
1.1.7	Sendo a banca aprovada pelo colegiado, os TAEs providenciam os documentos da defesa (ata; histórico; <i>checklist</i> -atas; declaração de participação dos membros titulares; divulgação da defesa; e termos de aprovação) e, se solicitada, da concessão de transporte e de diária (requisições de diárias e de passagens, requisições de veículo oficial, relatório de viagem).	Avaliação é registrada em ata de reunião. A documentação digitada (ata; <i>checklist</i> -atas; declaração de participação dos membros titulares; divulgação da defesa; relatório de viagem, se houver solicitação de custeio; e termo de aprovação, se necessário – quando é identificado erro no termo de aprovação entregue pelo discente) encontra-se, em meio digital, nas respectivas pastas. As requisições de diárias e de passagens encontram-se registradas no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e as requisições de veículo oficial, no Siga.
1.1.8	Os TAEs solicitam a validação da ata de defesa à PROPP até o prazo limite de 15 dias da defesa.	Solicitação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE e, em anexo, os documentos exigidos: ata de defesa, <i>checklist</i> -atas e histórico escolar.
1.1.9	Um dos itens conferidos pela PROPP é o lançamento das notas nas disciplinas.	Análise do histórico escolar.
1.2.0	Estando a documentação regular, inclusive no que tange ao lançamento de notas nas disciplinas, a PROPP encaminha a ata validada (nº de controle da PROPP inserido no arquivo digital em “pdf”) por <i>e-mail</i> .	A solicitação enviada encontra-se respondida e, em anexo, a ata validada. A mensagem de resposta da PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
1.2.1	Os TAEs imprimem três vias da ata validada; as declarações dos membros da banca com participação presencial; o relatório de viagem, se houver solicitação de custeio; e quatro vias do termo de aprovação, se necessário.	A documentação é organizada em pasta específica para a defesa.
1.2.2	O professor orientador (Presidente da banca) retira e confere a documentação antes da defesa.	Professor orientador (Presidente da banca) comparece à secretaria do PPGE para a retirada da documentação.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.2.3	Após a defesa, estando regular, a documentação é preenchida (atas, termos de aprovação e relatórios de viagem), sendo entregues as declarações de participação aos membros da banca; uma ata e três termos de aprovação ao discente; e duas atas, um termo de aprovação e os relatórios de viagem à secretaria do PPGE.	Documentação é preenchida e encontra-se com os membros da banca, com o discente e na secretaria do PPGE.
1.2.4	Os TAEs recebem e conferem a documentação (principalmente quantitativo, preenchimento e assinaturas).	Análise da documentação entregue.
1.2.5	Os TAEs orientam presencialmente e/ou encaminham <i>e-mail</i> de orientação pós-defesa ao discente.	Orientação presencial e/ou por <i>e-mail</i> . Mensagem encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
1.2.6	A prestação de contas de concessão de transporte e de diárias é realizada após o envio das passagens utilizadas ou dos canhotos de embarque, geralmente após a viagem de volta do membro externo. A documentação da defesa (ata e relatório de viagem) também é utilizada para a prestação de contas.	Prestação de contas no SCDP fica pendente até a entrega da documentação exigida.
1.2.7	Feita a prestação de contas, toda a documentação é arquivada pelos TAEs do PPGE.	Uma ata é arquivada no livro de atas e os demais documentos são arquivados na pasta do aluno.
Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	O discente solicita, por <i>e-mail</i> , a declaração de cumprimento dos requisitos para a defesa.	Solicitação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
2.1.1	Os requisitos para defesa são verificados pelos TAEs: aprovação em qualificação e nas disciplinas obrigatórias; obtenção do mínimo de créditos em disciplinas; existência de no máximo uma reprovação em disciplina; prazo de defesa (prorrogação, licença-maternidade e trancamento); aprovação ou dispensa da(s) prova(s) de proficiência em língua(s) estrangeira(s); e, se doutorando bolsista, a realização ou a dispensa do estágio em docência de nível superior por dois semestres.	Arquivos físicos e digitais são consultados e os requisitos são sintetizados no banco de dados.
2.1.2	Um dos itens conferidos pelos TAEs é o lançamento de notas nas disciplinas, inclusive das realizadas nos semestres atual e anterior.	Análise do histórico escolar.
2.1.3	Se houver pendência relacionada ao lançamento de notas em disciplinas, a comunicação é feita à Coordenação por <i>e-mail</i> .	Comunicado sobre a pendência encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.1.4	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.5	Professor responsável pela disciplina lança a nota pendente no Siga e fecha a turma.	Histórico do aluno não apresenta notas pendentes.
2.1.6	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.1.7	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.1.8	Após a regularização no lançamento das notas e estando os demais requisitos de acordo com o Regimento Interno do PPGE e demais normas que regulam as pós-graduações, a declaração é digitada e enviada ao discente por <i>e-mail</i> .	A solicitação recebida do discente encontra-se respondida (☞) e, em anexo, a declaração de cumprimento dos requisitos para defesa. A mensagem de resposta encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.1.9	O discente entrega a declaração de cumprimento dos requisitos para a defesa e demais documentos estabelecidos no <i>kit</i> para marcação da banca: CD com a dissertação ou a tese em “pdf”; duas vias da proposta de banca examinadora; formulários de solicitação de custeio e de participação de membros externos titulares para fins de concessão de transporte e de diária; atestado de capacidade técnica e currículo resumido de membros externos titulares sem vínculo com o Poder Executivo Federal, também para fins de concessão de transporte e de diária; carta convite de todos os membros da banca, inclusive suplentes; termo de aceite de todos os membros externos; justificativa por escrito caso o membro externo titular não retorne ao local de origem; duas vias do termo de autorização para publicação de dissertações e de teses; currículo <i>Lattes</i> ; quatro vias do termo de aprovação; resumo da dissertação ou da tese, por <i>e-mail</i> ; e formulário <i>checklist</i> -atas.	Documentação entregue encontra-se na secretaria do PPGE.
2.2.0	Os TAEs recebem e conferem a documentação entregue para a marcação de banca de defesa e, estando irregular, o discente e/ou o orientador são comunicados sobre a pendência presencialmente ou por <i>e-mail</i> .	Comunicado sobre a pendência é feito presencialmente ou se encontra na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.2.1	Quando a declaração de cumprimentos dos requisitos para a defesa não é entregue, a conferência destes também se faz necessária neste momento.	Arquivos físicos e digitais são consultados e os requisitos são sintetizados no banco de dados.
2.2.2	Um dos itens conferidos pelos TAEs é o lançamento de notas nas disciplinas, inclusive das realizadas nos semestres atual e anterior.	Análise do histórico escolar.
2.2.3	Se houver pendência relacionada ao lançamento de notas em disciplinas, a comunicação é feita à Coordenação por <i>e-mail</i> .	Comunicado sobre a pendência encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.2.4	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.2.5	Professor responsável pela disciplina lança a nota pendente no Siga e fecha a turma.	Histórico do aluno não apresenta notas pendentes.
2.2.6	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou à secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.2.7	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.2.8	Após a regularização dos requisitos para a defesa e da documentação, esta é encaminhada à Coordenação para fins de inclusão em pauta de reunião do colegiado do PPGE.	Banca de defesa encontra-se em pauta de reunião do colegiado.
2.2.9	Sendo a banca reprovada, aluno e/ou orientador são comunicados por <i>e-mail</i> sobre a situação e a necessidade de regularização da documentação.	Avaliação é registrada em ata de reunião. Comunicados ao aluno e/ou ao orientador de pendência na documentação encontram-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.3.0	Após regularização da pendência, a documentação é encaminhada novamente à Coordenação para fins de inclusão em pauta de reunião do colegiado do PPGE.	Banca de defesa encontra-se em pauta de reunião do colegiado.
2.3.1	Sendo a banca aprovada pelo colegiado, os TAEs providenciam os documentos da defesa (ata; histórico; <i>checklist</i> -atas; declaração de participação dos membros titulares; divulgação da defesa; e termos de aprovação) e, se solicitada, da concessão de transporte e de diária (requisições de diárias e de passagens, requisições de veículo oficial, relatório de viagem).	Avaliação é registrada em ata de reunião. A documentação digitada (ata; <i>checklist</i> -atas; declaração de participação dos membros titulares; divulgação da defesa; relatório de viagem, se houver solicitação de custeio; e termo de aprovação, se necessário – quando é identificado erro no termo de aprovação entregue pelo discente) encontra-se, em meio digital, nas respectivas pastas. As requisições de diárias e de passagens encontram-se registradas no SCDP e as requisições de veículo oficial, no Siga.
2.3.2	Caso a apreciação do colegiado seja em data que impeça a solicitação de validação da ata até a data limite de 15 dias da defesa, há a necessidade de aprovação <i>ad referendum</i> pela Coordenação.	Aprovação <i>ad referendum</i> pela Coordenação. Solicitação de validação da ata de defesa antes da aprovação pelo colegiado.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.3.3	Havendo pendência no lançamento de notas, os TAEs solicitam a validação da ata de defesa à PROPP quando se atinge o prazo limite de 15 dias da defesa ou é aguardada a regularização da situação.	Solicitação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE e, em anexo, os documentos exigidos: ata de defesa, <i>checklist</i> -atas e histórico escolar.
2.3.4	Se ainda houver pendência relacionada ao lançamento de notas em disciplinas, a Coordenação é novamente comunicada por <i>e-mail</i> .	Comunicado sobre a pendência é encaminhado (→) à Coordenação novamente, encontrando-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.3.5	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.3.6	Professor responsável pela disciplina lança a nota pendente no Siga e fecha a turma.	Histórico do aluno não apresenta notas pendentes.
2.3.7	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou à secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.3.8	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.3.9	Um dos itens conferidos pela PROPP é o lançamento das notas nas disciplinas.	Análise do histórico escolar.
2.4.0	Estando o histórico irregular, (geralmente ausência de lançamento de mais de uma nota em disciplinas que impede a validação da ata), a PROPP informa a pendência à secretaria do PPGE por <i>e-mail</i> .	A solicitação de validação de ata enviada encontra-se respondida e, no corpo da mensagem, o comunicado de necessidade regularização do histórico escolar. A mensagem de resposta da PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
2.4.1	A Coordenação é novamente comunicada pelos TAEs, por <i>e-mail</i> , sobre a pendência relacionada ao lançamento de notas em disciplinas.	Comunicado sobre a pendência da PROPP é encaminhado (→) à Coordenação e, em anexo, as solicitações de notas anteriores. Mensagens encontram-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.4.2	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.4.3	Professor responsável pela disciplina lança a nota pendente no Siga e fecha a turma.	Histórico do aluno não apresenta notas pendentes.
2.4.4	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.4.5	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.4.6	Estando as notas lançadas no Siga, o histórico escolar é reenviado à PROPP pelos TAEs por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> da PROPP é respondido (✉) e, em anexo, o histórico escolar regularizado. A mensagem de resposta à PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.4.7	Se houver irregularidade na ata de defesa e/ou no <i>checklist</i> -atas (geralmente falhas de digitação e informações ausentes ou incompletas), a PROPP também informa a pendência por <i>e-mail</i> .	A solicitação de validação de ata enviada encontra-se respondida e, no corpo da mensagem, o comunicado de regularização da documentação. A mensagem de resposta da PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
2.4.8	Após a regularização da pendência, geralmente realizada pelos próprios TAEs, a documentação para a validação da ata de defesa é reenviada à PROPP pelos TAEs por <i>e-mail</i> .	O <i>e-mail</i> da PROPP é respondido (✉) e, em anexo, a documentação regularizada. A mensagem de resposta à PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.4.9	Estando a documentação regular, inclusive no que tange ao lançamento de notas nas disciplinas, a PROPP encaminha a ata validada (nº de controle da PROPP inserido no arquivo digital em “pdf”) por <i>e-mail</i> .	A solicitação enviada encontra-se respondida e, em anexo, a ata validada. A mensagem de resposta da PROPP encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> recebidos da secretaria do PPGE.
2.5.0	Os TAEs imprimem três vias da ata validada; as declarações dos membros da banca com participação presencial; o relatório de viagem, se houver solicitação de custeio; e quatro vias do termo de aprovação, se necessário.	A documentação é organizada em pasta específica para a defesa.
2.5.1	O professor orientador (Presidente da banca) retira e confere a documentação antes da defesa.	Professor orientador (Presidente da banca) comparece à secretaria do PPGE para a retirada da documentação.
2.5.2	Após a defesa, estando regular, a documentação é preenchida (atas, termos de aprovação e relatórios de viagem), sendo entregues as declarações de participação aos membros da banca; uma ata e três termos de aprovação ao discente; e duas atas, um termo de aprovação e os relatórios de viagem à secretaria do PPGE.	Documentação é preenchida e encontra-se com os membros da banca, com o discente e na secretaria do PPGE.

Quadro 20 – Sequências de ações em relação às defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(conclusão)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.5.3	Os TAEs recebem e conferem a documentação (principalmente quantitativo, preenchimento e assinaturas).	Análise da documentação entregue.
2.5.4	Os TAEs orientam presencialmente e/ou encaminham <i>e-mail</i> de orientação pós-defesa ao discente.	Orientação presencial e/ou por <i>e-mail</i> . Mensagem encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.5.5	A prestação de contas de concessão de transporte e de diária é realizada após o envio das passagens utilizadas ou dos canchotos de embarque, geralmente após a viagem de volta do membro externo. A documentação da defesa (ata e relatório de viagem) também é utilizada para a prestação de contas.	Prestação de contas no SCDP fica pendente até a entrega da documentação exigida.
2.5.6	Feita a prestação de contas, toda a documentação é arquivada pelos TAEs do PPGE.	Uma ata é arquivada no livro de atas e os demais documentos são arquivados na pasta do aluno.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A descrição dessas atividades desenvolvidas ajuda a identificar o percurso do processo e as responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos. Para o mapeamento por meio de fluxograma, foram acrescentados, em relação à simbologia já utilizada, os símbolos que indicam início de evento paralelo sem interrupção do evento principal; encontro de dois fluxos para ocorrência da ação seguinte; e fim do processo com a entrega de documentação, conforme descritos no Quadro 21.

Quadro 21 – Simbologia utilizada no fluxograma das defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

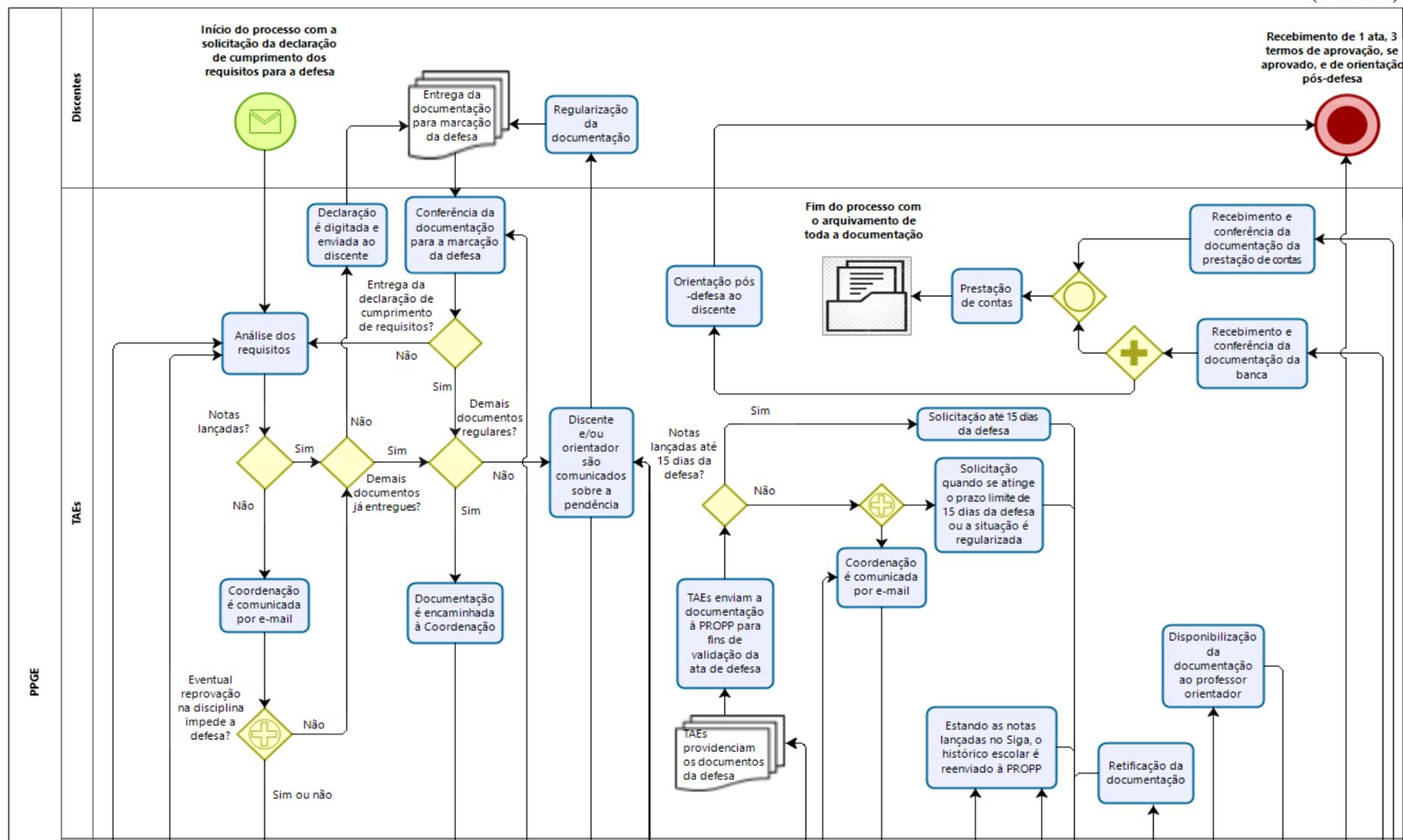
Símbolos	Significado
	Indica o início do processo com o recebimento de uma solicitação por <i>e-mail</i> .
	Indica uma atividade.
	Indica a inclusão de documentos.
	Indica um ponto de decisão.
	Indica início de evento paralelo sem interrupção do evento principal.
	Indica fluxo paralelo do processo.
	Indica a necessidade de encontro de dois fluxos para ocorrência da ação seguinte.
	Indica atraso em uma tarefa.
	Indica fim do processo com o arquivamento da documentação.
	Indica fim do processo com a entrega de documentação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para auxiliar na identificação do percurso em relação às bancas de defesa de dissertação e de tese no PPGE, dos problemas enfrentados e das responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos, as duas sequências de ações descritas no Quadro 20 são representadas graficamente por meio do Fluxograma 5.

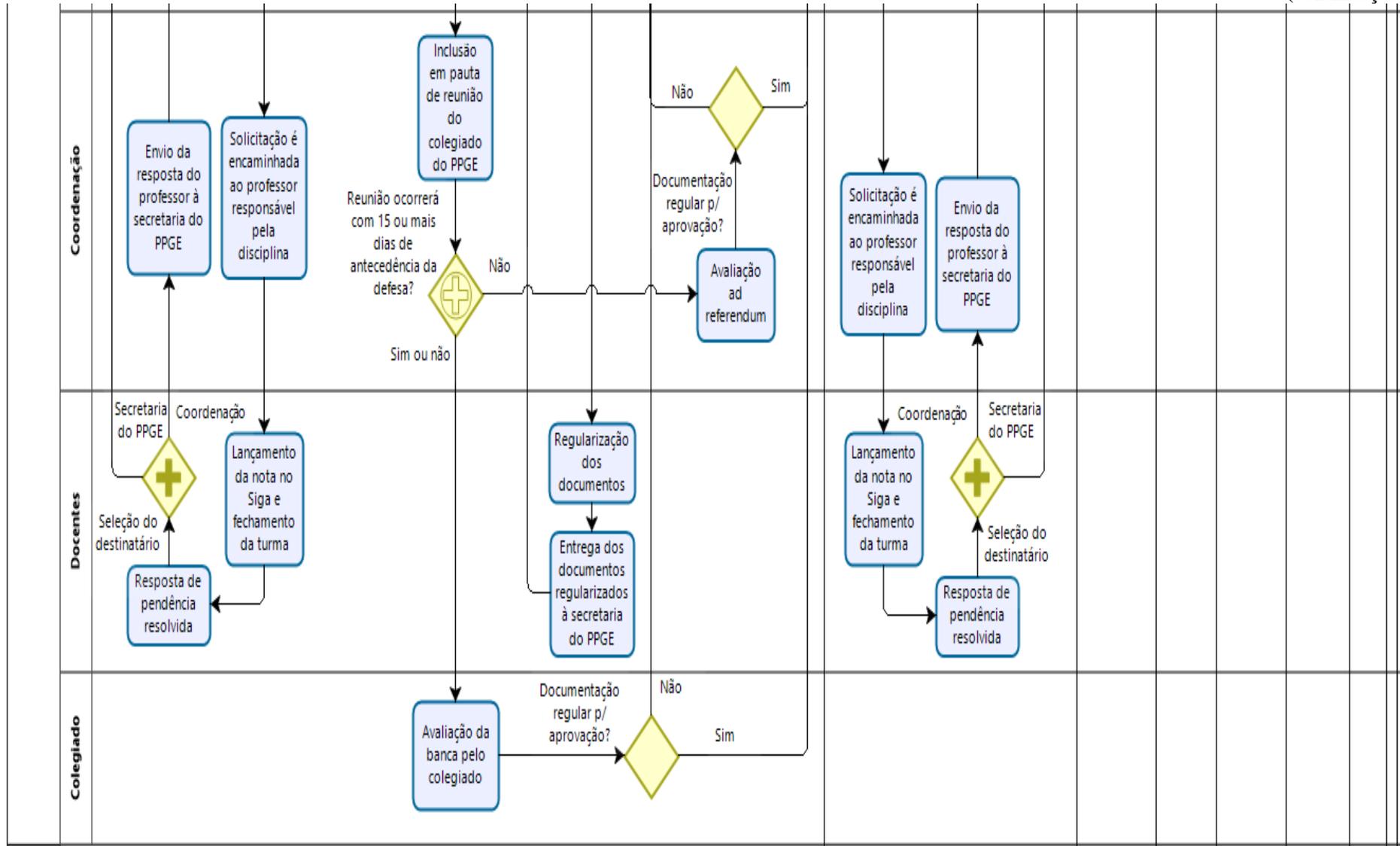
Fluxograma 5 – Defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continua)

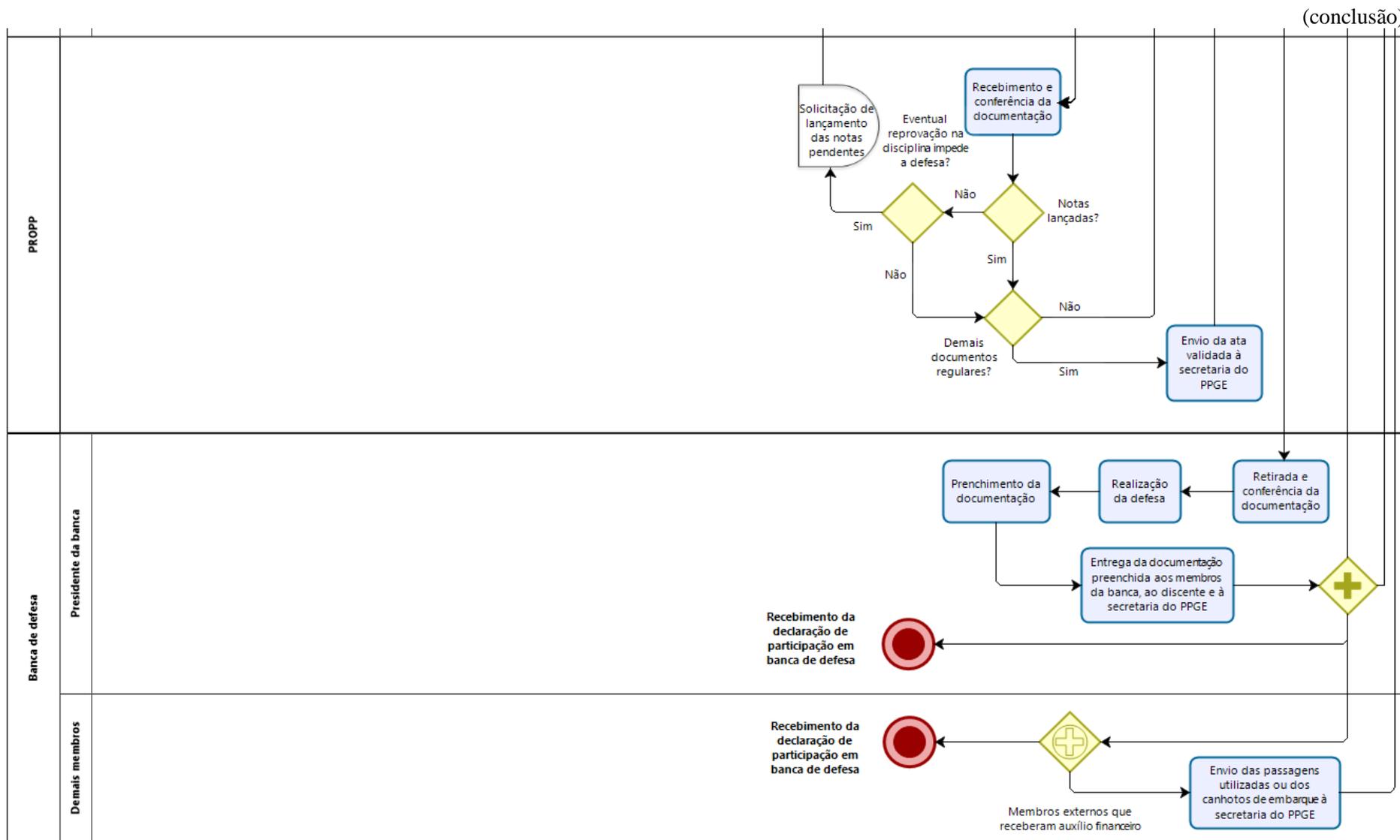


Fluxograma 5 – Defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos

(continuação)



Fluxograma 5 – Defesas de dissertação e de tese com participação presencial dos membros externos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como pode ser observada no Fluxograma 5, a realização das bancas de defesas de dissertação e de tese no PPGE exige uma série de ações, inclusive de controle e corretivas, principalmente com a conferência de requisitos, documentos exigidos, assinaturas e preenchimentos; digitação, impressão e disponibilidade para retirada de documentos; e envio de *e-mails*. Caracteriza-se, desse modo, por um dos processos mais longos e complexos do PPGE.

Conforme estabelecido nas orientações (Anexo A), antes da entrega da documentação para a marcação da defesa, o discente deve solicitar à secretaria do PPGE, por *e-mail*, uma declaração de que concluiu todos os requisitos necessários para proceder à defesa. Posteriormente, essa declaração é entregue junto aos demais documentos exigidos para a marcação das defesas de dissertação e de tese, ou seja, trata-se de uma declaração emitida e entregue à secretaria do PPGE.

Quando essa declaração não é entregue junto aos demais documentos exigidos para a marcação das defesas de dissertação e de tese, a conferência dos requisitos para a defesa também se faz necessária nesse momento. O problema aqui é quando a entrega da documentação não respeita o prazo de 30 dias de antecedência da defesa. O encurtamento demasiado de prazo entre a conferência dos requisitos e a data da defesa impacta diretamente nas atividades dos TAEs, pois as medidas corretivas como lançamentos de notas passam a ser tratadas com prioridade, tendo em vista a exigência de envio da documentação para validação de ata de defesa à PROPP com 15 dias de antecedência da realização da banca.

Assim ocorrendo, observa-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) pelo descumprimento de prazo de entrega da documentação para as defesas de dissertação e de tese, o que pode levar a urgências para adoção de medidas corretivas quanto aos requisitos para a defesa.

Antecede ainda à entrega da documentação muitas solicitações de esclarecimento de dúvidas sobre os procedimentos para a defesa, conforme apresentadas no Quadro 3. Essas solicitações têm tomado tempo considerável de trabalho dos TAEs para fins de análise e resposta ao solicitante e, em muitas situações, não têm surtido efeito, pois verifica-se, no momento da entrega, a falta de documentos e o preenchimento inadequado de muitos deles.

Em análise das orientações para defesa de dissertação disponíveis na página eletrônica do PPGE, Quadro 4, foram constatadas informações dispersas, desatualizadas, inadequadas, burocratizadas ou, até mesmo, incorretas ou ausentes, pois há divergências entre as nomenclaturas dos formulários exigidos e as descritas nas orientações; há também solicitação de documentos em excesso; alguns formulários necessários não se encontram disponíveis para

preenchimento nem descrito nas orientações; e outros não são utilizados ou estão desatualizados.

Apesar de medidas corretivas, como, por exemplo, envio de orientações e de formulários atualizados por *e-mail* aos discentes e docentes do Programa, ainda há muitos problemas relacionados às orientações para a defesa e entrega de formulários e documentos, contribuindo para dificuldade de entendimento dos discentes e gerando diversas dúvidas, críticas e cobranças para o aperfeiçoamento desse procedimento.

Pelo descrito, verifica-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) nos procedimentos de defesa de dissertação e de tese por falhas nas orientações e nos formulários disponíveis aos discentes por meio da página eletrônica do PPGE. Como desdobramento, têm-se os desperdícios de estoque e de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). O primeiro relaciona-se ao estabelecimento de uma declaração de cumprimento de requisitos para defesa que é emitida e entregue à secretaria do PPGE. Provavelmente essa exigência é em decorrência do descumprimento de prazo de entrega da documentação e tem como finalidade evitar urgências para adoção de medidas corretivas quanto aos requisitos para a defesa. Assim, para a emissão da declaração, é exigido gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital. O desperdício de estoque relaciona-se ainda ao gasto excessivo desses recursos para fins de conferência da documentação desnecessária, ou seja, documentação para fins de defesa que consta como obrigatória nas orientações ou é exigida, mas não é utilizada.

Já o desperdício de retrabalho vincula-se ao gasto excessivo de recursos para fins de correção documental decorrente de preenchimento inadequado e de falta de documentos necessários. Está relacionando também ao emprego de recursos, que poderiam ser utilizados em outras atividades, mas são destinados ao esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.

Outro problema relevante no processo está relacionado ao lançamento de notas no Siga, foco de análise da subseção seguinte. Porém, torna-se importante destacar que a secretaria do PPGE realiza dois pontos de controle das notas até à solicitação de validação de ata à PROPP, como podem ser observados no Fluxograma 5. O primeiro faz-se necessário na conferência dos seguintes requisitos para a defesa: aprovação nas disciplinas obrigatórias; obtenção do mínimo de créditos em disciplinas; existência de no máximo uma reprovação em disciplina; prazo de defesa (prorrogação, licença-maternidade e trancamento); aprovação ou dispensa da(s) prova(s) de proficiência em língua(s) estrangeira(s); e, se doutorando bolsista, a realização ou a dispensa do estágio em docência de nível superior por dois semestres.

O segundo ponto de controle ocorre exatamente antes da solicitação de validação de ata de defesa. A medida permite encaminhar à PROPP o histórico escolar o mais atualizado possível, evitando a cobrança por parte desta quando verificada a pendência no primeiro ponto de controle e atendida à solicitação de lançamento de notas até o prazo limite de 15 dias da defesa. Caso contrário, quando há pendência em relação ao lançamento de notas que impede a defesa, a ata não é validada até a regularização da situação, ou seja, o fluxo regular do processo é interrompido. Cria-se ainda uma demanda adicional à PROPP e, em certa medida, insatisfação por ter que exigir algo de responsabilidade do Programa, situação não rara de acontecer, pois foram seis registros no período de 07 de março a 02 de maio de 2019, conforme Quadro 6.

Assim, aqui também se verifica o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), porém, por falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata. Como desdobramento, têm-se os desperdícios de espera e de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). O primeiro relaciona-se ao não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca, acarretando perda de prazo. Nessa situação, quando a secretaria faz a solicitação de validação de ata fora do prazo, mesmo com todas as notas lançadas, há na sequência o comunicado da PROPP à secretaria do PPGE demandando a adequação das solicitações de validação de ata ao prazo estabelecido e a insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.

Já o desperdício de retrabalho decorre da solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas. Nessa situação, verifica-se o gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de solicitação da PROPP à secretaria do PPGE de regularização da pendência; encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da PROPP à Coordenação; encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da PROPP ao docente responsável pela disciplina; e resposta à PROPP, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência e envio do histórico escolar atualizado. Considerando ainda a falta de *feedback* e a demora no atendimento das solicitações, há também gastos de recursos em excesso na conferência do histórico escolar e no reenvio de solicitações de lançamento de notas. Esse cenário pode gerar, adicionalmente, a insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.

Assim, justificam o aprimoramento dos procedimentos de defesa de dissertação e de tese o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005)

por descumprimento de prazo de entrega da documentação para as defesas de dissertação e de tese, por falhas nas orientações e nos formulários disponíveis aos discentes por meio da página eletrônica do PPGE e pela falta de um manual explícito dos procedimentos no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa; os desdobramentos em situações de urgência para adoção de medidas corretivas quanto aos requisitos para a defesa e em desperdícios de estoque, de retrabalho e de espera (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005); e o objetivo, nas organizações geridas por processos, de gerar mais valor para o público ao qual se destina um bem ou um serviço, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b).

Finalizado a descrição, a análise e a interpretação dos dados, a próxima subseção trata do processo de lançamento de notas no Siga e também utiliza como parâmetro a descrição das ações, a representação gráfica, as evidências apresentadas na seção 2.3 e os sete grandes grupos de desperdícios listados por Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

3.3.6 Lançamento de notas no Siga

As solicitações de lançamento de notas no Siga partem principalmente dos próprios discentes e de setores da UFJF como PROPP, para fins de validação de ata de defesa, e Cdara, para fins de registro de conclusão do curso e de emissão do diploma de mestrado e de doutorado. Antes, porém, nestas duas últimas situações, os TAEs geralmente identificam a irregularidade e fazem o comunicado à Coordenação do Programa, responsável por encaminhá-lo ao docente responsável pela disciplina ou efetuar o lançamento da nota no Siga em situações específicas.

Por meio desse controle no âmbito do PPGE, busca-se solucionar o problema da falta de lançamento de notas antes da solicitação de validação de ata à PROPP e antes que o processo de homologação de dissertação ou de tese chegue à Cdara. Trata-se não somente de manter o fluxo regular desses processos como também de não gerar demandas de ações corretivas e consequente insatisfação desses setores institucionais, por terem que solicitar algo que é de responsabilidade do próprio Programa.

Cabe lembrar ainda que o registro de conclusão do curso e a emissão do diploma é decorrência do processo de homologação de dissertação e de tese encaminhado à PROPP. Estando regulares os documentos relativos à homologação, o processo segue para o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC). Nesse setor são verificadas, na dissertação ou na tese, a inserção do termo de aprovação e a formatação conforme normas da ABNT. Além disso, a

versão digital da dissertação ou da tese e o termo de autorização para publicação são inseridos no Repositório Institucional (consulta *online* da dissertação ou da tese) e a versão impressa disponibilizada para consulta presencial na Biblioteca Central. Após esse trâmite, o processo segue para a Cdara, responsável por conferir, além de outros requisitos, o lançamento de notas e o fechamento de turmas para fins de registro de conclusão de curso no histórico escolar e de solicitação de emissão do diploma do discente.

Assim, seguindo a metodologia adotada, o Quadro 22 apresenta as sequências de ações em relação às solicitações de lançamento de notas, bem como algumas possibilidades de identificação de cada uma dessas ações. Para tanto, as ações e representação gráfica do processo são baseadas nas solicitações de lançamento de notas para fins de registro de conclusão do curso e de emissão do diploma. Fundamentam a escolha por constituírem o maior número de registros, sendo 23 do total de 53 solicitações de lançamento de notas, quando comparados os Quadros 5, 6 e 7; as solicitações de lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa, as quais possuem quantidade próxima de registros, sendo 22 do total de 53, já se encontram atendidas em análise realizada na subseção anterior; e torna-se uma maneira de compreender mais um processo administrativo do PPGE e analisar o problema de lançamento de notas também nessa etapa. Entretanto, as demais dificuldades identificadas na seção 2.3 serão retomadas de modo a permitir uma compreensão global do procedimento.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continua)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.0	O discente entrega a documentação para a homologação de dissertação ou de tese e a emissão do diploma: duas encadernações e dois CDs com a versão final da dissertação ou da tese.	Documentação entregue encontra-se em local destinado às encadernações.
1.1.1	Os TAEs recebem e conferem a documentação entregue e outros pré-requisitos para a homologação de dissertação ou de tese e a emissão do diploma.	Documentação entregue é alocada para processos para envio (sem pendência) ou com pendência.
1.1.2	Um dos itens conferidos pelos TAEs é o registro de notas nas disciplinas, principalmente em dissertação e em tese, nas quais os lançamentos são realizados após a defesa.	Análise do histórico escolar.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continuação)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.1.3	Estando a documentação regular, independente do registro da nota no Siga (lembrando que a aprovação na defesa encontra-se registrada na própria ata), os TAEs preparam os demais documentos para fins de homologação de dissertação ou de tese e de emissão do diploma: abertura de processo no Siga e digitação do memorando de solicitação de homologação de dissertação ou de tese.	Em meio digital, o processo encontra-se no Siga e o memorando em pasta de arquivos desta modalidade, tendo o discente como interessado em ambos os documentos. Em meio físico, a capa do processo e memorando encontram-se impressos e juntos aos demais documentos.
1.1.4	Os TAEs disponibilizam o processo devidamente instruído (capa do processo, memorando, ata de defesa, termo de autorização para publicação e duas encadernações e um CD com a versão final da dissertação ou da tese) à Coordenação para análise e assinatura do memorando.	Processo é colocado sobre a mesa da Coordenação.
1.1.5	Após análise do processo e assinatura do memorando, o processo é encaminhado à PROPP.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para a PROPP por servidor do PPGE.
1.1.6	A PROPP recebe e faz a conferência da documentação da defesa, exceto o lançamento de notas.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo na PROPP por servidor do setor.
1.1.7	Estando a documentação regular para fins de homologação de dissertação ou de tese, o processo segue para o CDC.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para o CDC por servidor da PROPP.
1.1.8	O CDC recebe o processo e verifica, na dissertação ou na tese, a inserção do termo de aprovação e a formatação conforme normas da ABNT.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo no CDC por servidor do setor.
1.1.9	Além disso, no setor, a versão digital da dissertação ou da tese e o termo de autorização para publicação são inseridos no Repositório Institucional e a versão impressa disponibilizada para consulta presencial na Biblioteca Central.	Na Biblioteca Central, a versão impressa da dissertação ou da tese homologada encontra-se disponível para consulta presencial. No Repositório Institucional, a versão digital da dissertação ou da tese homologada encontra-se disponível para consulta <i>online</i> .
1.2.0	Após esse trâmite, o processo é encaminhado para a Cdara.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para a Cdara por servidor do CDC.
1.2.1	A Cdara recebe o processo e verifica, entre outros requisitos, o lançamento de notas e o fechamento das turmas cursadas pelo discente por meio do Siga.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo na Cdara por servidor do setor.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continuação)

Sequência 1	Atividades	Identificação
1.2.2	Estando a documentação regular, inclusive o registro das notas no Siga, a Cdara registra a conclusão do curso no histórico escolar do discente e solicita a emissão do diploma à empresa licitada para este fim.	Registro de conclusão de curso encontra-se no histórico escolar do discente. Encaminhamento da solicitação de emissão do diploma pela Cdara à empresa licitada.
1.2.3	A empresa licitada recebe a demanda, confecciona o diploma e o encaminha à Cdara.	O diploma confeccionado é disponibilizado ao discente interessado.
1.2.4	O diploma é disponibilizado, pela Cdara, ao discente para a retirada.	O diploma encontra-se na Central de Atendimento da UFJF para retirada.
1.2.5	O discente retira o diploma na Central de Atendimento da UFJF.	Recibo de retirada de diploma.
Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.0	O discente entrega a documentação para a homologação de dissertação ou de tese e a emissão do diploma: duas encadernações e dois CDs com a versão final da dissertação ou da tese.	Documentação entregue encontra-se em local destinado às encadernações.
2.1.1	Os TAEs recebem e conferem a documentação entregue e outros pré-requisitos para a homologação de dissertação ou de tese e a emissão do diploma.	Documentação entregue é alocada para processos para envio (sem pendência) ou com pendência.
2.1.2	Havendo pendência na documentação, exceto lançamento de notas em disciplinas, os responsáveis pela correção, geralmente aluno e/ou professor orientador, são acionados por <i>e-mail</i> .	Mensagem de comunicação de pendência encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE. A documentação é alocada para processos com pendência.
2.1.3	Também é conferido pelos TAEs o registro de notas em disciplinas, principalmente em dissertação e em tese, nas quais os lançamentos são realizados após a defesa.	Análise do histórico escolar.
2.1.4	Havendo pendência em relação ao lançamento de notas, a Coordenação é comunicada pelos TAEs da secretaria do PPGE, por <i>e-mail</i> .	Mensagem de comunicação da pendência à Coordenação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.1.5	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.1.6	Professor responsável pela disciplina lança a nota pendente no Siga e fecha a turma.	Histórico do aluno não apresenta notas pendentes.
2.1.7	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.1.8	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.1.9	Independente do registro da nota no Siga (lembrando que a aprovação na defesa encontra-se registrada na própria ata), assim que a documentação é regularizada, os TAEs preparam os demais documentos para fins de homologação de dissertação ou de tese e de emissão do diploma: abertura de processo no Siga e instrução deste com memorando, ata de defesa, termo de autorização para publicação e duas encadernações e um CD com a versão final da dissertação ou da tese.	Em meio digital, o processo encontra-se no Siga e o memorando em pasta de arquivos desta modalidade, tendo o discente como interessado em ambos os documentos. Em meio físico, a capa do processo e memorando encontram-se impressos e juntos aos demais documentos.
2.2.0	Os TAEs disponibilizam o processo devidamente instruído (capa do processo, memorando, ata de defesa, termo de autorização para publicação e duas encadernações e um CD com a versão final da dissertação ou da tese) à Coordenação para análise e assinatura do memorando.	Processo é colocado sobre a mesa da Coordenação.
2.2.1	Após assinatura do memorando, o processo é encaminhado à PROPP.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para a PROPP por servidor do PPGE.
2.2.2	A PROPP recebe e faz a conferência da documentação da defesa, exceto o lançamento de notas.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo na PROPP por servidor do setor.
2.2.3	Estando a documentação irregular para fins de homologação de dissertação ou de tese, o processo retorna à secretaria do PPGE para as medidas cabíveis.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para o PPGE por servidor da PROPP.
2.2.4	Os TAEs do PPGE recebem e conferem o processo de homologação de dissertação ou de tese e de emissão do diploma.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo no PPGE por servidor do setor.
2.2.5	Confirmando-se a pendência na documentação, exceto lançamento de notas em disciplinas, os responsáveis pela correção, geralmente aluno e/ou professor orientador, são acionados por e-mail.	Mensagem de comunicação de pendência encontra-se na caixa de e-mails enviados da secretaria do PPGE. A documentação é alocada para processos de homologação com pendência.
2.2.6	Assim que a documentação é regularizada, independente do registro da nota no Siga (lembrando que a aprovação na defesa encontra-se registrada na própria ata), os TAEs digitam memorando de regularização de documentação para fins de homologação de dissertação ou de tese.	O processo encontra-se devidamente instruído e com as correções solicitadas.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.2.7	Os TAEs disponibilizam o processo devidamente instruído e com correções solicitadas à Coordenação para análise e assinatura do memorando de regularização de documentação para fins de homologação de dissertação ou de tese.	Processo é colocado sobre a mesa da Coordenação.
2.2.8	Após análise do processo e assinatura do memorando, o processo é novamente encaminhado à PROPP.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para a PROPP por servidor do PPGE.
2.2.9	A PROPP recebe e faz a conferência da documentação da defesa, exceto o lançamento de notas.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo na PROPP por servidor do setor.
2.3.0	Estando a documentação regular para fins de homologação de dissertação ou de tese, o processo segue para o CDC.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para o CDC por servidor da PROPP.
2.3.1	O CDC recebe o processo e verifica, na dissertação ou na tese, a inserção do termo de aprovação e a formatação conforme normas da ABNT.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo no CDC por servidor do setor.
2.3.2	Estando irregular a dissertação ou a tese no que tange à inserção do termo de aprovação e/ou à formatação conforme normas da ABNT, o processo é enviado à secretaria do PPGE para as medidas cabíveis.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para o PPGE por servidor do CDC.
2.3.3	Os TAEs do PPGE recebem e conferem o processo de homologação de dissertação ou de tese e de emissão do diploma.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo no PPGE por servidor do setor.
2.3.4	Confirmando-se a pendência na dissertação ou na tese no que tange à inserção do termo de aprovação e/ou à formatação conforme normas da ABNT, o responsável pela correção, geralmente o aluno, é acionado por <i>e-mail</i> .	Mensagem de comunicação de pendência encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE. A documentação é alocada para processos com pendência.
2.3.5	Assim que a documentação é regularizada, independente do registro da nota no Siga (lembrando que a aprovação na defesa encontra-se registrada na própria ata), os TAEs digitam memorando de regularização da dissertação ou da tese para fins de disponibilizá-la na Biblioteca Central (consulta presencial) e no Repositório Institucional (consulta <i>online</i>).	O processo encontra-se devidamente instruído e com as correções solicitadas.
2.3.6	Os TAEs disponibilizam o processo devidamente instruído e com correções solicitadas à Coordenação para análise e assinatura do memorando de regularização da dissertação ou da tese para fins de disponibilizá-la na Biblioteca Central (consulta presencial) e no Repositório Institucional (consulta <i>online</i>).	Processo é colocado sobre a mesa da Coordenação.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(continuação)

Sequência 2	Atividades	Identificação
2.3.7	Após análise do processo e assinatura do memorando, o processo é encaminhado para o CDC.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para o CDC por servidor do PPGE.
2.3.8	O CDC recebe o processo e verifica, na dissertação ou na tese, a inserção do termo de aprovação e a formatação conforme normas da ABNT.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo no CDC por servidor do setor.
2.3.9	Estando regular a dissertação ou a tese no que tange à inserção do termo de aprovação e à formatação conforme normas da ABNT, a versão digital do trabalho e o termo de autorização para publicação são inseridos no Repositório Institucional e a versão impressa disponibilizada para consulta presencial na Biblioteca Central.	Na Biblioteca Central, a versão impressa da dissertação ou da tese homologada encontra-se disponível para consulta presencial. No Repositório Institucional, a versão digital da dissertação ou da tese homologada encontra-se disponível para consulta <i>online</i> .
2.4.0	Após esse trâmite, o CDC encaminha o processo para a Cdara.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as saídas do processo para a Cdara por servidor do CDC.
2.4.1	A Cdara recebe o processo e verifica, entre outros requisitos, o lançamento de notas e o fechamento das turmas cursadas pelo discente por meio do Siga.	No Siga e no caderno de protocolo, são registradas as entradas do processo na Cdara por servidor do setor.
2.4.2	Estando a documentação irregular no que tange ao registro das notas no Siga, a secretaria do PPGE é comunicada pela Cdara via <i>e-mail</i> .	Análise do histórico escolar. Mensagem de comunicação de pendência à secretaria do PPGE encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da Cdara.
2.4.3	Os TAEs recebem a mensagem da Cdara de pendência no registro de notas no Siga, sendo o <i>e-mail</i> sinalizado como pendente () e encaminhado () à Coordenação do PPGE, junto à solicitação anterior (controle realizado no âmbito da secretaria do PPGE).	Mensagem de comunicação da pendência à Coordenação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.4.4	A Coordenação encaminha a solicitação ao professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.4.5	Professor responsável pela disciplina responde à Coordenação e/ou secretaria do PPGE, informando que a nota foi lançada e a turma encontra-se fechada.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.4.6	Estando apenas a Coordenação como destinatária, esta encaminha à secretaria do PPGE a resposta do professor responsável pela disciplina.	Geralmente comunicação presencial, por mensagem eletrônica ou ligação telefônica.
2.4.7	Os TAEs recebem o comunicado e verificam se as irregularidades foram sanadas.	Análise das disciplinas com notas pendentes.

Quadro 22 – Sequências de ações em relação ao processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

(conclusão)		
Sequência 2	Atividades	Identificação
2.4.8	Porém, geralmente não ocorre o retorno (<i>feedback</i>) dessa comunicação de pendência no lançamento de notas, sendo necessárias análises frequentes do histórico escolar do discente para verificar que as irregularidades foram sanadas.	Análise do histórico escolar do discente.
2.4.9	Constatada a perpetuação da irregularidade, a Coordenação é comunicada novamente pelos TAEs da secretaria do PPGE. O ciclo repete-se até que todas as notas estejam lançadas e as turmas fechadas.	Mensagem de comunicação da pendência à Coordenação encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.5.0	Assim que os TAEs verificam a regularização das notas pendentes e o fechamento das turmas, respondem (☞) o <i>e-mail</i> da Cdara, que se encontra sinalizado (☞).	<i>E-mail</i> recebido da Cdara encontra-se respondido (☞) e a mensagem de resposta encontra-se na caixa de <i>e-mails</i> enviados da secretaria do PPGE.
2.5.1	Os TAEs retiram a sinalização de pendente (☞) do <i>e-mail</i> recebido da Cdara.	O <i>e-mail</i> recebido da Cdara aparece apenas como lido e respondido (☞).
2.5.2	Estando a documentação regular, inclusive o registro das notas no Siga, a Cdara registra a conclusão do curso no histórico escolar do discente e solicita a emissão do diploma à empresa licitada para este fim.	Registro de conclusão de curso encontra-se no histórico escolar do discente. Encaminhamento da solicitação de emissão do diploma pela Cdara à empresa licitada.
2.5.3	A empresa licitada recebe a demanda, confecciona o diploma e o encaminha à Cdara.	O diploma confeccionado é disponibilizado ao discente interessado.
2.5.4	O diploma é disponibilizado, pela Cdara, ao discente para a retirada.	O diploma encontra-se na Central de Atendimento da UFJF para retirada.
2.5.5	O discente retira o diploma na Central de Atendimento da UFJF.	Recibo de retirada de diploma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A descrição das atividades desenvolvidas durante o processo de solicitações de lançamento de notas para fins do processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma ajuda a identificar o percurso de ambos os processos e as responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos. Assim, para o mapeamento por meio de fluxograma, foi acrescentado, em relação à simbologia já utilizada nos demais processos analisados, o símbolo que indica fim do processo com a retirada do diploma pelo discente, conforme descrito no Quadro 23.

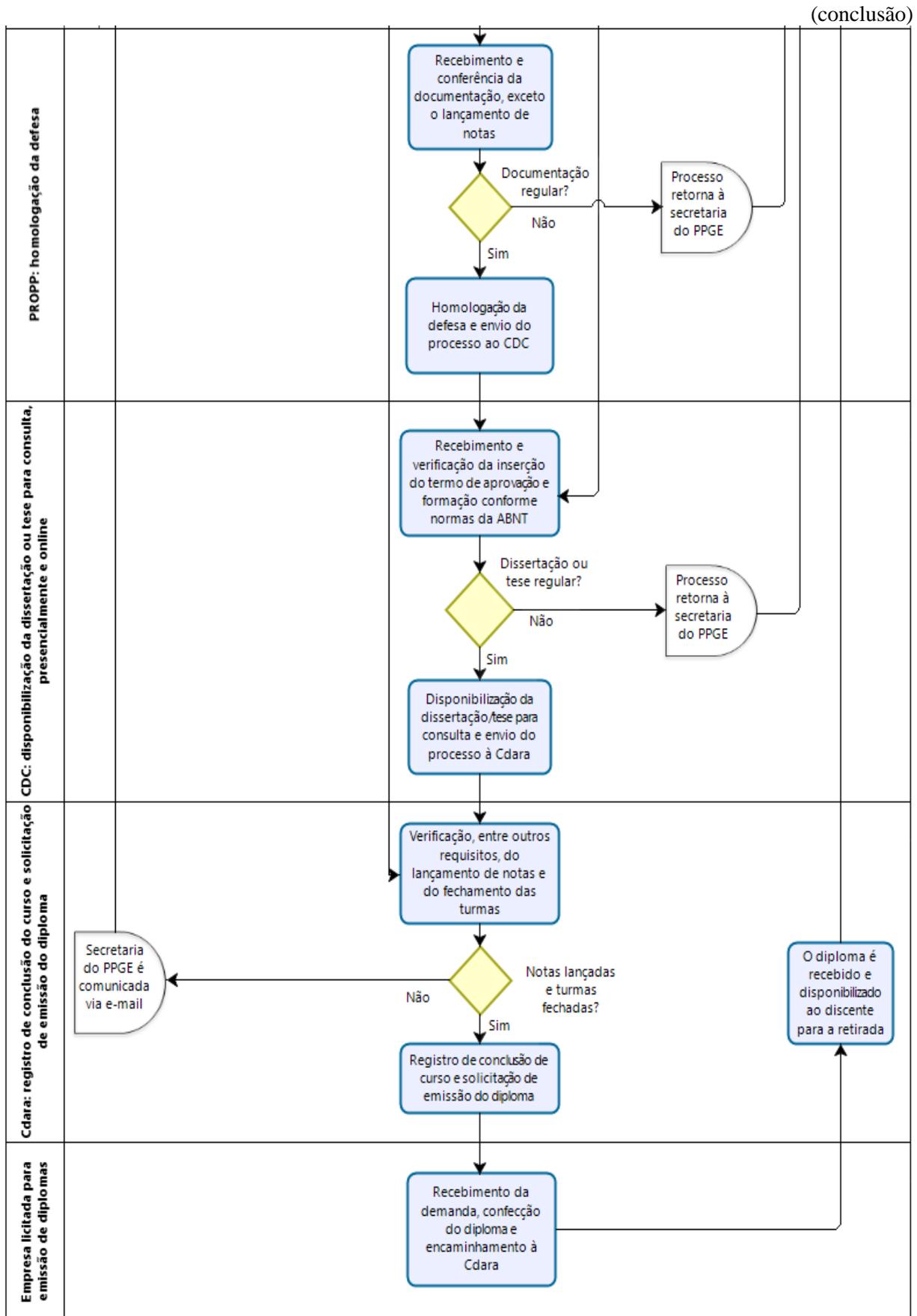
Quadro 23 – Simbologia utilizada no fluxograma do processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma

Símbolos	Significado
	Indica o início do processo condicionado: à entrega de documentação.
	Indica uma atividade.
	Indica a inclusão de documentos.
	Indica um ponto de decisão.
	Indica início de evento paralelo sem interrupção do evento principal.
	Fluxo paralelo do processo.
	Indica atraso em uma tarefa.
	Indica fim do processo com a retirada do diploma pelo discente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para auxiliar na identificação do percurso das solicitações de lançamento de notas, foco da análise desta subseção, dos problemas enfrentados e das responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos, as duas sequências de ações descritas no Quadro 22 são representadas graficamente por meio do Fluxograma 6.

Fluxograma 6 – Processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do Fluxograma 6, é possível verificar que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma possui quatro pontos de controle: na secretaria do PPGE, na PROPP, no CDC e na Cdara. O controle na PROPP está relacionado à análise da documentação enviada para fins de homologação de dissertação e de tese: capa do processo, memorando, ata de defesa, termo de autorização para publicação e encadernações e CD com a versão final da dissertação ou da tese. O controle realizado no âmbito do CDC tange à verificação, na dissertação ou na tese, da inserção do termo de aprovação e da formatação conforme normas da ABNT. O controle realizado no âmbito da Cdara vincula-se, entre outros requisitos, à verificação do lançamento de notas e ao fechamento das turmas cursadas pelo discente interessado no processo para fins de registro de conclusão do curso no histórico escolar e de solicitação de emissão do diploma à empresa licitada para este fim. Já o controle realizado pela secretaria do PPGE inclui a avaliação de requisitos de ambos os setores, visando à eficiência no fluxo regular do processo e à busca, dessa maneira, da satisfação dos discentes por obtenção do diploma em menor tempo e da maximização dos recursos utilizados, isto é, que a PROPP não retorne o processo por documentação irregular, que o CDC não retorne o processo por falta de inserção do termo de aprovação na dissertação ou na tese e que a Cdara não precise comunicar pendência em relação às notas e ao fechamento de turmas.

A ocorrência de algum problema nos itens conferidos pelos setores envolvidos leva ao atraso na emissão do diploma e ao retrabalho, pois exigem geralmente, para a regularização da pendência, a avaliação da situação pela secretaria do PPGE; a comunicação aos responsáveis pela regularização, normalmente discente e/ou orientador; a conferência do cumprimento das regularizações; encaminhamento de comunicação (*e-mail* ou memorando anexado ao processo) de pendência resolvida ao setor em que foi identificada a irregularidade; e a conferência do cumprimento das regularizações por parte do setor que identificou a pendência. A recorrência das pendências pode levar ainda à insatisfação dos setores institucionais, por terem que exigir algo que é de responsabilidade do Programa e pelo retrabalho imposto, e do discente, por atraso na obtenção do diploma.

Entre as dificuldades identificadas, de maior interesse para análise é a falta de lançamentos de notas em disciplinas, principalmente nas disciplinas de dissertação e de tese, nas quais a exigência faz-se a partir da realização da defesa. Apesar do controle preventivo feito pelos TAEs do PPGE após a entrega da documentação pelos discentes e antes do envio do processo de homologação de dissertação e de tese à PROPP, tem-se observado a ineficiência na resolução de pendência de lançamento de notas, pois quando o processo chega

à Cdara, as notas ainda não foram lançadas pelos professores responsáveis. Além disso, verifica-se a falta de retorno (*feedback*) da regularização da situação tanto por parte da Coordenação quanto pelo professor, o que tem levado a repetidas conferências do histórico do aluno no Siga e reenvio de *e-mail* de solicitação de notas à Coordenação.

Nesse contexto, observa-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) por falta de um manual explícito dos procedimentos pós-defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma. Como desdobramento, têm-se os desperdícios de espera e de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e ambos estão relacionados ao não lançamento de notas no Siga em disciplinas, principalmente de dissertação e de tese, em tempo hábil, isto é, antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara.

O desperdício de espera vincula-se ao aumento do prazo para a emissão do diploma, urgência para providenciar a regularização da situação, prejuízos decorrentes desse atraso como, por exemplo, perda de prazos para apresentação do diploma e não promoção na carreira, e conseqüentemente insatisfação do discente. Já o desperdício de retrabalho decorre do gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de comunicado da Cdara à secretaria do PPGE solicitando o lançamento de notas no Siga e o fechamento das turmas; encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da Cdara à Coordenação; e encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da Cdara ao docente responsável pela disciplina. Considerando ainda a falta de *feedback* e a demora no atendimento das solicitações, há também gastos de recursos em excesso na conferência do histórico escolar e no reenvio de solicitações de lançamento de notas. Esse cenário pode gerar, adicionalmente, a insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.

Fato importante a se destacar é a necessidade da solicitação de notas aos professores ser intermediada pela Coordenação, levando à extensão do fluxo e aumento do tempo de sua execução e da probabilidade de falhas na comunicação. Trata-se de encaminhamento determinado pela Direção da Faculdade de Educação, seja pela necessidade de controle da Coordenação do PPGE, seja pela necessidade de intervenção hierárquica, ou por ambas.

Assim, no que tange à intermediação da Coordenação nas solicitações de notas aos professores, verifica-se também o desperdício de transporte de informação, ou seja, tem-se o gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades, mas são utilizados com o encaminhamento de mensagens (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Observa-se ainda que essa tarefa gera desperdício de espera, isto é, atraso ou não envio da solicitação ao destinatário (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005). Os atrasos geralmente estão relacionados (i) aos próprios pontos de decisão, que demandam frequência de leitura dos *e-mails* recebidos, considerando as diversas outras atividades realizadas pela Coordenação do PPGE; (ii) à análise do conteúdo da mensagem; (iii) ao envio ao professor responsável pela disciplina, se constatada que se trata de solicitação de lançamento de nota; e (iv) ao envio à secretaria do PPGE, se constatada que o *e-mail* de resposta do docente não contém como destinatário a secretaria do PPGE.

Já o não envio da demanda ao professor responsável pela disciplina está relacionado ao aumento da probabilidade de uma solicitação deixar de ser atendida por falta de encaminhamento da Coordenação, quando comparado o fluxo Cdara > secretaria > Coordenação > docente > Coordenação > secretaria > Cdara ao fluxo Cdara > secretaria > docente > secretaria > Cdara.

Como consequências do desperdício de espera, também se tem o aumento do tempo de lançamento da nota, a urgência para providenciar a regularização da situação, os prejuízos decorrentes desse atraso, como, por exemplo, a perda de prazos para apresentação do diploma e a não promoção na carreira, e consequentemente a insatisfação do discente.

Segundo a classificação de Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), essa intermediação encontra-se nas atividades que não agregam valor aos olhos dos públicos internos e externos, isto é, dos setores como Cdara e PROPP, e de discentes, mas são necessárias para se alcançar o objetivo do lançamento de notas, constituindo-se desperdícios difíceis de serem eliminados no curto prazo, já que se exige, neste caso, uma mudança de cultura organizacional.

Levando em consideração as evidências descritas na seção 2.3, é acrescentado como gargalo o não registro de notas dentro do prazo regimental de 180 dias após o término do período e para fins de validação de ata de defesa de dissertações e de teses, nestas incluídas as disciplinas do semestre em curso e anterior.

Quanto ao não registro de notas no prazo regimental de até 180 dias após o término do período, verifica-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) por descumprimento do Regimento Interno, o que leva à necessidade de solicitações de lançamento de nota, geralmente por iniciativa dos discentes.

No que tange à falta de lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa de dissertações e de teses, como apresentado na subseção anterior, tem-se o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) por falta de um

manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata, que se desdobra em desperdício de espera e de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Assim, considerando o desperdício de processamento (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) por descumprimento do Regimento Interno; por falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata; e por falta de um manual explícito dos procedimentos pós-defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma; considerando os desperdícios decorrentes como os de espera e de retrabalho (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005); considerando os desperdícios de transporte de informação e de espera (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) por conta da intermediação da Coordenação nas solicitações de lançamento de notas; e considerando que o objetivo nas organizações geridas por processos é gerar mais valor para o público ao qual se destina um bem ou um serviço, de maneira mais rápida e com um custo menor (GONÇALVES, 2000b), é justificado o aprimoramento no processo de lançamento de notas no Siga. O aperfeiçoamento torna-se relevante, não somente por buscar maior eficiência no próprio procedimento, mas também por impactar outros processos e setores como a PROPP e Cdara.

De maneira a sintetizar as informações de apresentação, de análise e de interpretação dos dados da pesquisa, encontram-se descritos no Quadro 24 os processos mapeados, os desperdícios encontrados e os problemas decorrentes desses desperdícios.

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(continua)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	
Respostas às solicitações recebidas por e-mail	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito de utilização do e-mail institucional.	Desperdício de espera: demora ou não envio da resposta ao solicitante.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	
		Aumento do tempo de resposta.		
		Situações de urgência para providenciar a resposta.		
		Perda de prazos.		
		Insatisfação do solicitante.		
		Desperdício de estoque (gasto excessivo de recursos para conferência): falta de controle dos e-mails recebidos, principalmente dos que foram lidos, mas que não foram respondidos imediatamente nem foram adotadas as providências adequadas de marcação dessas mensagens.	Releitura dos e-mails recebidos.	
Envio de duas respostas para a mesma solicitação, uma por cada um dos TAEs.				
Após retorno de afastamento, revisão minuciosa de todos os e-mails recebidos durante o período ausente.				
Processo seletivo de bolsista	Desperdício de transporte de informação: intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão do processo seletivo de bolsista.		Desperdício de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	
	Desperdício de espera: demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante.		Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	
			Aumento do tempo de resposta.	
			Situações de urgência para providenciar a resposta.	
			Perda de prazos.	
	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito das ações da comissão do processo seletivo de bolsista.		Desperdício de transporte de informação: quando a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de bolsa entre os destinatários da resposta à solicitação de dúvida e/ou de questionamento.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.
			Desperdício de espera (demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante): quando apenas a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de bolsa como destinatária da resposta à solicitação de dúvida e/ou de questionamento.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.
			Aumento do tempo de resposta.	
			Situações de urgência para providenciar a resposta.	
			Perda de prazos.	
Insatisfação do solicitante.				

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	
Exame de proficiência em línguas estrangeiras	Desperdício de transporte de informação: intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras.		Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	
	Desperdício de espera: demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante.		Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	
			Aumento do tempo de resposta.	
			Situações de urgência para providenciar a resposta.	
			Perda de prazos.	
	Insatisfação do solicitante.		Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	
	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito das ações da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras.	Desperdício de transporte de informação: quando a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de proficiência entre os destinatários da resposta à solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento).		
		Desperdício de espera (demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante): quando apenas a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de proficiência como destinatária da resposta à solicitação de inscrição e/ou de dispensa do exame (e/ou de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento).	Aumento do tempo de resposta.	
			Situações de urgência para providenciar a resposta.	
			Perda de prazos.	
			Insatisfação do solicitante.	
		Desperdício de retrabalho: erros no quadro de inscrições e de dispensas.	Necessidade de solicitação de revisão (retrabalho discente e TAEs).	
Conferência das solicitações (retrabalho TAEs e comissão).				
Resposta ao solicitante (retrabalho comissão e TAEs).				
Correção do quadro de resultados (retrabalho comissão).				
Nova publicação do quadro de resultados (retrabalho comissão e TAEs).				

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	
Arquivamento de documentos	Desperdício de processamento: falhas ou falta de padronização na atividade de arquivamento de documentos até 2018.	Desperdício de espera: demora ou não envio de documento comprobatório ao solicitante.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	Aumento do tempo de resposta.
			Situações de urgência para providenciar a resposta.	Perda de prazos.
			Insatisfação do solicitante.	Inviabiliza a identificação da responsabilidade no caso de desaparecimento de documentos.
			Desperdício de estoque: falta de controle na entrega da documentação do processo seletivo de bolsista pela comissão à secretaria do PPGE.	
		Desperdício de estoque: falta de informações exigidas em meio digital, tanto das notas nos exames de proficiência em línguas estrangeiras quanto dos documentos da seleção de bolsistas.	Dificulta a busca de documentos.	
		Desperdício de estoque: volume e desorganização do arquivo.	Emissão de declarações baseadas em evidências, quando os arquivos comprobatórios não são encontrados.	

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes
Procedimentos de defesa de dissertação e de tese	Desperdício de processamento: descumprimento de prazo de entrega da documentação para as defesas de dissertação e de tese		Urgências para adoção de medidas corretivas quanto aos requisitos para a defesa.
	Desperdício de processamento: falhas nas orientações e nos formulários disponíveis aos discentes por meio da página eletrônica do PPGE.	Desperdícios de estoque: estabelecimento de uma declaração de cumprimento de requisitos para a defesa e de exigência de documentos não utilizados.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital com declaração que é emitida e posteriormente entregue à secretaria do PPGE, bem como para conferência de documentos não utilizados.
		Desperdício de retrabalho: excesso de correção documental e de esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia.
	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata.	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca.	Perda de prazo para solicitação de validação de ata.
		Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos): solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.	Comunicado da PROPP à secretaria do PPGE demandando a adequação das solicitações de validação de ata ao prazo estabelecido.
			Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.
			Solicitação da PROPP à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.
			Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da PROPP à Coordenação.
			Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da PROPP ao docente responsável pela disciplina.
			Conferência do histórico escolar.
Se não constatado o lançamento, reenvio de solicitações de notas.			
Resposta à PROPP, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência e envio do histórico escolar atual.			
Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.			

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes
Lançamento de notas no Siga (continua)	Desperdício de processamento: descumprimento de prazo Regimental de 180 dias após o término das aulas para o lançamento das notas.		Necessidade de solicitações de lançamento de notas, geralmente por iniciativa dos discentes.
	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata.	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca.	Perda de prazo para solicitação de validação de ata.
		Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos): solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.	Comunicado da PROPP à secretaria do PPGE demandando a adequação das solicitações de validação de ata ao prazo estabelecido.
			Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.
			Solicitação da PROPP à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.
			Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da PROPP à Coordenação.
			Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da PROPP ao docente responsável pela disciplina.
			Conferência do histórico escolar.
			Se não constatado o lançamento, reenvio de solicitações de notas.
			Resposta à PROPP, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência e envio do histórico escolar atual.
Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.			

Quadro 24 – Desperdícios encontrados nos processos mapeados e problemas decorrentes

(conclusão)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes			
(conclusão)	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos pós-defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga nas disciplinas de dissertação e de tese antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara.	Aumento do prazo para a emissão do diploma.	Urgência para providenciar a regularização da situação.		
		Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia): regularização de pendência no lançamento de notas nas disciplinas de dissertação e de tese.	Perda de prazos.	Prejuízos decorrentes desse atraso.	Insatisfação do discente.	
			Solicitação da Cdara à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.	Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da Cdara à Coordenação.		
			Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da Cdara ao docente responsável pela disciplina.	Conferência do histórico escolar.		
			Reenvio de solicitações de notas, se não constatado o lançamento no Siga.	Resposta à Cdara, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência.		
			Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades, mas são dispensados com o encaminhamento de mensagens.		
			Atraso no envio da solicitação de lançamento de nota ao docente.	Aumento da probabilidade de uma solicitação de lançamento de nota deixar de ser encaminhada ao docente.		
			Atraso no processo de validação de ata de defesa.	Atraso na emissão do diploma.		
	Urgência para providenciar a regularização da situação.		Perda de prazos.			
	Prejuízos decorrentes desses atrasos.	Insatisfação do discente.				
	Intermediação da Coordenação nas solicitações de notas aos professores.	Desperdício de transporte de informação.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades, mas são dispensados com o encaminhamento de mensagens.	Atraso no envio da solicitação de lançamento de nota ao docente.	Aumento da probabilidade de uma solicitação de lançamento de nota deixar de ser encaminhada ao docente.	
		Desperdício de espera: não envio ou demora no encaminhamento das solicitações de lançamento de nota no Siga.	Atraso no processo de validação de ata de defesa.	Atraso na emissão do diploma.	Urgência para providenciar a regularização da situação.	Perda de prazos.
			Prejuízos decorrentes desses atrasos.	Insatisfação do discente.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para superar as dificuldades encontradas nas atividades desenvolvidas pelos TAEs do PPGE, o capítulo seguinte foi destinado à elaboração de um Plano de Ação Educacional visando atender ao terceiro objetivo específico estabelecido: propor o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e o engajamento dos servidores por meio da gestão por processos de maneira a otimizar os recursos empregados, viabilizar condições adequadas para a realização das atividades na secretaria do PPGE e garantir a eficiência e o controle do serviço prestado.

4 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: A GESTÃO POR PROCESSOS NO PPGE E O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS MAPEADOS

Com dados coletados por meio de instrumentos como diário de campo, investigação documental e mapeamento de processos por descrição de ações e por representação gráfica, e análise e interpretação desses dados fundamentadas no referencial teórico sobre gestão por processos, foi possível verificar a existência de diversas formas de desperdício nas atividades desenvolvidas pelos Técnicos Administrativos em Educação lotados na secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF, destacadamente as relacionadas às falhas ou à falta de um manual de procedimentos explícito (desperdício de processamento); ao gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital (desperdícios de retrabalho, de estoque e de transporte de informação); e ao não envio ou à demora no encaminhamento de demanda ao destinatário e/ou de resposta ao solicitante (desperdício de espera).

Como já defendido anteriormente, nas universidades públicas, a dicotomia entre um Modelo de Administração Pública Gerencial (Modelo de Universidade Utilitarista/Gerencial) e os Modelos de Administração Pública Societal e Social (Modelo de Universidade Intelectual) são passíveis de convivência, pois em determinadas áreas, como a administrativa, algumas características do gerencialismo podem beneficiar a comunidade acadêmica através da racionalidade dos gastos, da redução dos desperdícios, das burocracias e de outros gargalos, bem como propiciar melhor controle dos processos.

Nesse sentido, a partir da pesquisa desenvolvida, o presente capítulo tem por finalidade apresentar uma proposta de intervenção por meio de um Plano de Ação Educacional (PAE) de maneira a atender ao terceiro objetivo específico estabelecido.

A proposta encontra embasamento em Machado ([2012]), que defende o planejamento para a realização de mudanças. Nas palavras da autora, como já destacado anteriormente, “é preciso gerenciar as mudanças e não deixar com que elas simplesmente atropelem as pessoas, criando mais confusão e conflito que o necessário” (MACHADO, [2012], p. [6]).

Para a explicitação das ações em termos de fatores facilitadores de mudança para a gestão por processos, das ações próprias da gestão por processos e do gerenciamento dessas ações, foi escolhida a ferramenta 5W2H (*what* – o quê; *who* – quem; *why* – por quê; *where* – onde; *when* – quando; *how* – como; *how much* – quanto). Entre os motivos para a escolha encontram-se a apresentação das ações e o encadeamento de cada uma delas em termos de responsabilidade dos agentes envolvidos, a justificativa para a ação, o prazo e outros aspectos importantes para o alcance do objetivo.

De acordo com Nakagawa ([2014], p.1), a ferramenta 5W2H “serve para a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano”. Além disso, pode ser utilizada de maneira simples e objetiva a partir do preenchimento das respostas aos questionamentos da ferramenta 5W2H, conforme dispostos no Quadro 25. Ainda segundo o autor, “é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu” e sua popularidade veio com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e de gestão de projetos (NAKAGAWA, [2014], p.1).

Quadro 25 – Ferramenta 5W2H

5W2H		Descrição	
5W	What	O quê?	Ação ou atividade que deve ser executada.
	Why	Por quê?	Justificativa dos motivos e objetivos para proposição da ação.
	Who	Quem?	Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução da solução planejada.
	Where	Onde?	Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado.
	When	Quando?	Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos.
2H	How	Como?	Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos.
	How much	Quanto?	Apresenta o valor despendido na implantação de cada uma das proposições e/ou a fonte dos recursos.

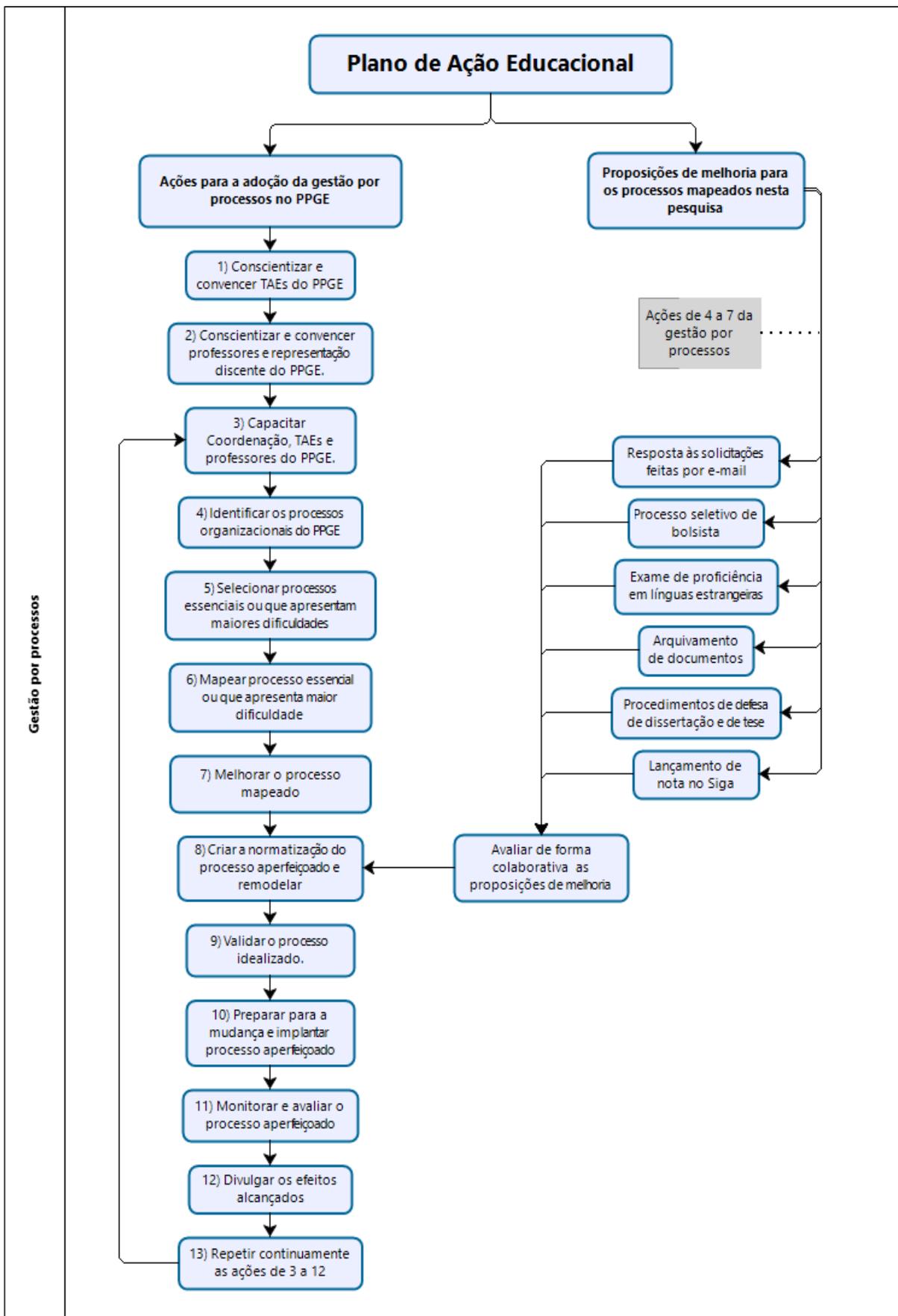
Fonte: Adaptado de Nakagawa ([2014]).

Assim, para alcançar seu objetivo, o capítulo 4 foi estruturado em duas seções, além desta introdução. Para que as melhorias não sejam momentâneas nem se restrinjam aos processos analisados, a primeira seção trata da adoção da gestão por processo no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF como estratégia de constante mapeamento e aperfeiçoamento dos processos (GONÇALVES, 2000b), bem como ações envolvendo fatores facilitadores para promover o engajamento dos servidores (BRESSAN, 2004). Dessa maneira, pretende-se viabilizar condições adequadas para a realização das atividades na secretaria do PPGE e garantir a eficiência e o controle do serviço prestado por meio da superação das dificuldades encontradas.

A seção seguinte, a partir dos três eixos de aperfeiçoamento descritos por Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e como sugestão dos primeiros

processos a serem aprimorados, destina-se às propostas melhorias para os seis processos foco de análise desta dissertação: resposta às solicitações recebidas por *e-mail*, processo seletivo de bolsista, exame de proficiência em línguas estrangeiras, arquivamento de documentos, procedimentos de defesa de dissertação e de tese e lançamento de notas no Siga. Portanto, o Plano de Ação Educacional proposto segue a seguinte estrutura, conforme disposta no Fluxograma 7.

Fluxograma 7 – Plano de Ação Educacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.1 A ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSO NO PPGE

Assim como outras formas de gestão, a gestão por processo para ser efetiva precisa do comprometimento dos agentes envolvidos. Isso representa a necessidade de convencimento dos atores pela mudança e, para tanto, são necessárias ações facilitadoras (BRESSAN, 2004) a fim de contribuir para a redução de possíveis resistências.

Diante do exposto e fundamentadas nas ações básicas necessárias para avançar em direção a uma organização baseada em processos (GONÇALVES, 2000b), no Quadro 26, estruturado a partir da ferramenta 5W2H, são descritas as propostas do Plano de Ação Educacional, no que tange à adoção da gestão por processo no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continua)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
1 Conscientizar e convencer TAEs do PPGE.	Para que os agentes envolvidos nos processos tenham ciência dos problemas enfrentados e da necessidade de mudanças. Trata-se do convencimento para a mudança da cultura organizacional e comprometimento com o modelo de gestão por processos.	Coordenação do PPGE com auxílio do TAE autor desta dissertação.	Sala de defesa II.	Duas semanas: de 03 a 14 de agosto de 2020.	Em duas reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h, entre 12h e 14h, serão apresentados, por meio de <i>Powerpoint</i> , os problemas identificados na análise dos processos selecionados nesta dissertação e a possibilidade de aperfeiçoamento por meio da gestão por processo. O período também será destinado ao esclarecimento de dúvidas e proposição de sugestões e ajustes no PAE.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de equipamentos como computador com <i>Powerpoint</i> e televisão, além de <i>internet</i> , papel A4 e caneta para eventuais consultas <i>online</i> e anotações. Recursos disponíveis na sala de defesa II e na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição	
2	<p>Conscientizar e convencer professores e representação discente do PPGE.</p>	<p>Para que outros agentes envolvidos nos processos tenham ciência dos problemas enfrentados e da necessidade de mudanças. Trata-se do convencimento para a mudança da cultura organizacional e comprometimento com o modelo de gestão por processos.</p>	<p>Coordenação do PPGE com auxílio de TAE autor desta dissertação.</p>	<p>Reunião do colegiado do PPGE. Sala 15 da Faculdade de Educação, onde geralmente já é realizada a reunião.</p>	<p>Um dia: 19 de agosto de 2020, terceira quarta-feira do mês, geralmente destinada à reunião do colegiado do PPGE.</p>	<p>Em reunião ordinária do colegiado do PPGE, com duração aproximada de 3h, entre 14 e 17h, serão apresentados, por meio de <i>Powerpoint</i>, os problemas identificados na análise dos processos selecionados e a possibilidade de aperfeiçoamento por meio da gestão por processo. O período também será destinado ao esclarecimento de dúvidas e proposição de sugestões e ajustes no PAE. Esta dissertação e os <i>slides</i> da apresentação serão encaminhados com pelo menos uma semana de antecedência da reunião para fins de familiarização dos membros do colegiado com o assunto a ser tratado.</p>	<p>Utilização de espaço para reunião com 50 pessoas, de equipamentos como computador com <i>Powerpoint</i> e televisão, além de <i>internet</i>, papel A4 e caneta para eventuais consultas <i>online</i> e anotações. Recursos disponíveis na sala 15 da Faculdade de Educação e na secretaria do PPGE.</p>

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
3 Capacitar Coordenação, TAEs e professores do PPGE.	Para que agentes compreendam de maneira mais detalhada a gestão por processo e estejam aptos à mudança, isto é, conscientes e comprometidos. Permitirá ainda, de maneira mais consistente, a implementação da gestão por processos.	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) ou Escritório de Processos da UFJF.	UFJF: se <i>online</i> , na secretaria do PPGE, núcleos de estudos e gabinetes. Se presencial, em salas de aula ou auditório da Faculdade de Educação ou em local agendado pelos instrutores.	Cinco semanas: de 31 de agosto a 02 de outubro de 2020 ou conforme calendário de capacitação do segundo semestre letivo de 2020 elaborado pela Progepe ou disponibilidade do Escritório de Processos.	Em cursos de capacitação organizados pela Progepe semestralmente aos servidores da UFJF, de maneira <i>online</i> ou presencial, a depender da disponibilidade dos cursos. A carga-horária de 20h, a certificação e a realização dos cursos de capacitação em horário de serviço compõem ainda incentivos aos TAEs tendo em vista a utilização do certificado para fins de progressão funcional. Cursos de caráter contínuos, a fim de obter assistência técnica, aprofundamento e atualizações.	Para o PPGE não estão previstos custos para o pagamento de instrutores. Os recursos necessários como espaço para capacitação de 50 pessoas, computador, projetor, televisão, <i>internet</i> , transporte interno da UFJF, papel A4 e caneta estão disponíveis no PPGE, na Faculdade de Educação e na UFJF.
4 Identificar os processos organizacionais do PPGE.	Para o aperfeiçoamento dos processos é preciso inicialmente saber o que se faz na organização.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Secretaria do PPGE.	Quatro semanas: de 05 a 30 de outubro de 2020.	Em quatro reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h, serão listados, em planilha do Google, os processos organizacionais e a sua importância em termos quantitativos e essenciais.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de papel A4, caneta, computador e <i>internet</i> . Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
5 Selecionar processos essenciais ou que apresentam maiores dificuldades.	Por conta de recursos humanos limitados e capacidade de gerenciamento de mudanças, deve-se dar prioridade de aperfeiçoamento aos processos essenciais ou que apresentam maiores dificuldades.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Sala de defesa II.	Duas semanas: de 03 a 13 de novembro de 2020.	Em duas reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h, serão escolhidos os processos organizacionais prioritários para aperfeiçoamento. A escolha deve ser consensual e considerar também os impactos do aperfeiçoamento dos processos nas atividades dos servidores.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de papel A4, caneta, computador com <i>Powerpoint</i> , televisão e <i>internet</i> . Recursos disponíveis na Faculdade de Educação e na secretaria do PPGE.
6 Mapear processo essencial ou que apresenta maior dificuldade.	Identificar o percurso do processo selecionado, os requisitos e as responsabilidades de cada um dos setores envolvidos.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Secretaria do PPGE.	Uma semana: de 16 a 20 de novembro de 2020.	Em uma reunião com duração aproximada de 2h, serão descritas, em editor de texto do Google, as atividades desenvolvidas pelos agentes ao longo do processo selecionado. Também será realizada a representação gráfica, por meio do <i>software Bizagi Modeler</i> , para auxiliar na compreensão do processo. Por fim, serão identificados e classificados os desperdícios do processo. Todas de maneira colaborativa.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, computador com o <i>software Bizagi Modeler</i> , <i>internet</i> , papel A4 e caneta. Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição	
7	Melhorar o processo mapeado.	Reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados na ação anterior, além de definir as responsabilidades dos agentes encarregados por cada uma das etapas do processo e de quem ficará responsável pela coordenação do processo como um todo, as do dono do processo.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Secretaria do PPGE.	Uma semana: de 23 a 27 de novembro de 2020.	Em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, serão descritas, em editor de texto do Google, as propostas de melhorias a fim de reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados no mapeamento dos processos, além de serem (re)definidas as responsabilidades pelas etapas e pelo processo.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, <i>internet</i> , papel A4 e caneta. Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.
8	Criar a normatização do processo aperfeiçoado e remodelar.	Estabelecer um referencial de consulta e padronização das atividades realizadas no PPGE. Já a remodelagem torna-se necessária quando há eliminação de etapa do processo ou mudança de responsável pela etapa.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Secretaria do PPGE.	Uma semana: de 30 de novembro a 04 de dezembro de 2020.	Em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, serão descritos, em editor de texto do Google, a sequência de atividades dos processos, os responsáveis por cada etapa e pelo processo no todo e o período em que devem ser tomadas as providências. Quanto à representação gráfica, será anexada à normatização do processo aperfeiçoado.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, computador com o <i>software Bizagi Modeler</i> , <i>internet</i> , papel A4 e caneta. Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
9 Validar o processo idealizado.	Dar visibilidade e credibilidade às mudanças realizadas, além coletar sugestões para novas melhorias.	Divulgação: Coordenação. Propostas de melhoria: professores e alunos. Avaliação das sugestões e adequação do processo, se viável: Coordenação e TAEs.	Divulgação do processo idealizado e recebimento de sugestões: por <i>e-mail</i> . Avaliação das sugestões e adequação do processo, se viável: na secretaria do PPGE.	Duas semanas: de 07 a 18 de dezembro.	No início da primeira semana, o processo idealizado será divulgado pela Coordenação, por <i>e-mail</i> , à comunidade acadêmica e as sugestões de melhorias serão coletadas até o dia 13 de dezembro 2020, também por <i>e-mail</i> . Na segunda semana, será realizada uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, envolvendo a Coordenação e TAEs, para a avaliação das sugestões recebidas e aprimoramento do processo, se necessário.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, computador com o <i>software Bizagi Modeler</i> , internet, papel A4 e caneta. Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
10 Preparar para a mudança e implantar processo aperfeiçoado.	O planejamento faz-se necessário para gerenciar a mudança de procedimento, evitando mais confusão e conflito do que o necessário. Permite ainda promover a credibilidade da gestão e do processo aperfeiçoado, bem como o engajamento dos servidores.	Definição do calendário de mudança: Coordenação e TAEs. Divulgação no <i>site</i> e por <i>e-mail</i> : Coordenação. Divulgação no quadro de avisos: TAEs.	Definição do calendário de mudança: secretaria do PPGE. Divulgação: <i>site</i> , <i>e-mail</i> e quadro de avisos do PPGE.	Três semanas: de 21 de dezembro de 2020 a 11 de janeiro de 2021.	Na primeira semana, em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, será estabelecido e divulgado o calendário gradativo de mudança para o processo aperfeiçoado. A partir do dia 28, na semana seguinte, o processo aperfeiçoado será implantado e funcionará, por duas semanas, paralelamente ao que se encontra em vigor. A partir do dia 11 de janeiro de 2020, o processo aperfeiçoado passa a ser condição indispensável para a entrega de bem ou de serviço.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, papel A4, caneta, computador, impressora e <i>internet</i> . Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição	
11	Monitorar e avaliar o processo aperfeiçoado.	Deve-se monitorar e avaliar o processo constantemente para verificar os efeitos das melhorias e providenciar correções, se necessárias, garantindo o sucesso da gestão e do processo aperfeiçoado.	Coordenação e TAEs do PPGE.	Secretaria do PPGE.	Continuamente, a partir da implantação do processo aperfeiçoado e considerando a periodicidade de alguns processos.	Com maior frequência no início da implantação ou do período em ocorrem os processos, em reuniões semanais com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE. Nessas reuniões, será feito o relatório de acompanhamento das mudanças, redigido em editor de texto do Google. Constatando-se o sucesso do processo e das melhorias, as reuniões passarão a ser mensais e incorporarão os demais processos a serem aperfeiçoados.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, papel A4, caneta, computador e <i>internet</i> . Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(continuação)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição
12 Divulgar os efeitos alcançados.	A divulgação tem a intenção de promover a credibilidade da gestão e dos processos aperfeiçoados junto à comunidade acadêmica do PPGE, bem como o engajamento dos servidores no modelo de gestão.	Elaboração de texto para a divulgação: Coordenação e TAEs. Divulgação no <i>site</i> e por <i>e-mail</i> : Coordenação. Divulgação no quadro de avisos: TAEs.	Elaboração de texto para a divulgação: secretaria do PPGE. Divulgação: <i>site</i> , <i>e-mail</i> e quadro de avisos do PPGE.	Considerando a periodicidade de alguns processos, a divulgação será realizada após obtenção de dados consistentes resultantes do monitoramento e avaliação dos processos aperfeiçoados.	Em reunião periódica de monitoramento e avaliação do processo aperfeiçoado, com duração aproximada de 2h, obtendo-se dados consistentes, serão redigidos e divulgados os efeitos das melhorias e o desempenho do processo como um todo, bem como as novas alterações, se necessárias. As informações serão digitadas em editor de texto do Google, de maneira colaborativa, sendo incorporadas ao histórico do processo. A divulgação dos efeitos será feita por <i>e-mail</i> , na página eletrônica e no quadro de avisos de maneira a alcançar discentes e docentes do Programa.	Utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, papel A4, caneta, computador, impressora e <i>internet</i> . Recursos disponíveis na secretaria do PPGE.

Quadro 26 – Plano de Ação Educacional: a adoção da gestão por processos no PPGE

(conclusão)

Ações escolhidas	Justificativa para proposição	Responsável pela implantação	Local de realização	Cronograma de execução	Descrição de como será realizada	Recursos e/ou fonte para aquisição	
13	Repetir continuamente as ações de 3 a 12.	Para que a gestão por processo seja uma prática constante no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF e alcance todos os processos organizacionais.	Agentes e setores descritos, conforme ações de 3 a 12.	Locais e meios descritos, conforme ações de 3 a 12.	Continuamente, conforme periodicidade estabelecida. Com a prática e redução/ eliminação dos desperdícios, o aperfeiçoamento de processos tende a ser realizado em menor tempo, seja pelo aumento da produtividade, seja pela possibilidade de mais reuniões semanais.	Capacitação contínua; e melhorias nos processos já aperfeiçoados e nos demais processos do PPGE.	Recursos e fontes descritos conforme ações de 3 a 12.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De modo a detalhar as propostas apresentadas no Quadro 26, as duas primeiras ações tratam da conscientização e convencimento dos Técnicos Administrativos em Educação, professores e representação discente do PPGE no que tange à adoção da gestão por processos no Programa de Pós-graduação em Educação. Essas ações tornam-se necessárias, pois, conforme Machado ([2012]), a mudança de gestão passa necessariamente por alterações de perfil da organização, o que exige também uma mudança de cultura e de comportamento no âmbito da organização. Tratam ainda de evitar/reduzir resistências e acomodações indesejadas (BOWE; BALL, 1992 *apud* MAINARDES, 2006), bem como considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características das organizações públicas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Essas ações iniciais também são importantes ao permitirem aos agentes envolvidos nos processos o conhecimento sobre os motivos que estão levando à proposição de mudanças (GUIZELLINI, 2016) como, por exemplo, os desperdícios e outros problemas encontrados e a contribuição para a institucionalização e perpetuação da gestão do conhecimento organizacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]). Já o convencimento e comprometimento passam pelos esclarecimentos necessários sobre as etapas do PAE, pela exposição dos benefícios que poderão ser alcançados, das contrapartidas e dos incentivos previstos e da abertura para o diálogo.

No que tange à primeira ação, conscientizar e convencer TAEs do PPGE, esta será desenvolvida pela Coordenação do PPGE com auxílio do TAE autor desta dissertação, em duas reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h, na sala de defesa II. A escolha de reuniões semanais está relacionada à introdução de uma cultura organizacional de disseminação de informações e alinhamento de ações.

Atualmente, o horário de trabalho sequenciado dos TAEs, um de 07h às 13h e outro de 13h às 19h, apesar de garantir um período de funcionamento ininterrupto e dilatado de atendimento ao público de 12h, conforme prevê o regime de flexibilização (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a), dificulta troca de informações e padronização de ações. Por isso, a necessidade de reuniões semanais. Conforme Andrade e Roseira (2017), para que se torne fonte de vantagem, a gestão por processos deve permear toda a organização, promovendo o alinhamento dos servidores às estratégias e objetivos organizacionais.

O estabelecimento inicial do horário desses encontros, com 2h de duração e entre 12h e 14h, surge em decorrência do volume de assuntos a serem tratados e alinhados, além de

minimizar os transtornos para TAEs na rotina, já que um precisará atrasar (08h às 14h) e o outro adiantar (12h às 18h) os respectivos horários de serviço.

Na primeira reunião, serão apresentados, por meio de *slides* digitais e com auxílio do programa computacional *Powerpoint*, os problemas identificados na análise dos processos selecionados nesta pesquisa e a possibilidade de aperfeiçoamento por meio da gestão por processo, explicitando os benefícios que poderão ser alcançados, os incentivos e as contrapartidas, bem como as etapas para adoção da gestão por processos. Já o segundo encontro destinar-se-á ao esclarecimento de dúvidas e à proposição de sugestões e ajustes no Plano de Ação Educacional.

Assim, faz-se necessária a utilização da sala de defesa II, pois o local possui os recursos exigíveis como espaço adequado, computador com o programa a ser utilizado, televisão e *internet* para que a apresentação seja desenvolvida, bem visualizada pelos participantes e tenha-se a possibilidade de pesquisas *online*. Além disso, é a sala mais próxima à secretaria do PPGE e sobre a qual se tem o controle de agendamento. Também serão disponibilizados papel A4 e caneta para eventuais anotações.

Quanto ao cronograma das ações, o início foi marcado para o dia 03 de agosto de 2020 em consonância à previsão de começo do segundo semestre letivo de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g) e de conclusão desta dissertação, mas poderá ser ajustado em decorrência da pandemia de Covid-19 e problemas no percurso da pesquisa.

A ação seguinte, conscientizar e convencer professores e representação discente do PPGE, tem o objetivo de envolver outros atores responsáveis e/ou beneficiários dos bens e dos serviços produzidos. Os professores por serem os agentes que agregam valor aos processos de lançamento de notas e como participantes das comissões do processo seletivo de bolsistas e exame de proficiência em línguas estrangeiras. Já os discentes, além de participarem dessas comissões por meio de sua representação, têm interesse na melhoria dos processos do PPGE, pois, em muitos deles, são os demandantes e/ou os beneficiários.

Assim, da mesma forma que na primeira ação, esses agentes precisam ter ciência dos problemas enfrentados, da necessidade de mudanças, das etapas desse processo e um local onde possa haver o diálogo, esclarecimento de dúvidas e proposição de sugestões e ajustes no PAE. Um dos locais mais apropriados para isso é a reunião do colegiado do Programa, que ocorre geralmente na terceira quarta-feira dos meses de março a junho e de agosto a novembro, na sala 15 da Faculdade de Educação, com duração aproximada de 3h, entre 14 e 17h.

O local conta com espaço adequado e outros recursos necessários como computador com o programa computacional a ser utilizado, televisão e *internet* para que a apresentação seja desenvolvida, bem visualizada pelos participantes e com possibilidade de pesquisas *online*. Também serão disponibilizados papel A4 e caneta para eventuais anotações.

Além disso, como esta dissertação e os *slides* da apresentação serão encaminhados com pelo menos uma semana de antecedência da reunião para fins de familiarização dos membros do colegiado com o assunto a ser tratado, acredita-se que o período de 3h de reunião seja suficiente para a exposição, por meio do programa *Powerpoint*, dos problemas identificados na análise dos processos selecionados, da possibilidade de aperfeiçoamento por meio da gestão por processo, bem como para esclarecimento de dúvidas e proposição de sugestões e ajustes no PAE.

A terceira ação proposta é capacitar os servidores do PPGE, ou seja, Coordenação, servidores técnico-administrativos e professores, para que esses agentes compreendam de maneira mais detalhada a gestão por processo e estejam aptos à mudança, isto é, conscientes e comprometidos. Permitirá ainda, de maneira mais consistente, a implementação da gestão por processos.

De acordo com Guizellini (2016), a capacitação em gestão por processos é especialmente importante, pois ao conhecer os processos essenciais, identificar oportunidades e riscos e transmitir o conhecimento adquirido, o profissional agrega valor à instituição em que trabalha. Já Gonçalves (2000a) chama a atenção para a limitação das vantagens da gestão por processos quando se tem a falta de clareza sobre os fundamentos dessa forma de gestão ou sua aplicação é apenas parcial. Assim, o desenvolvimento de competências e capacitação de pessoas são fundamentais para a mudança e a perpetuação da gestão por processos (ANDRADE; ROSEIRA, 2017).

Para a capacitação, foram identificados alguns arranjos possíveis. Inicialmente a capacitação seria por meio de participação nos cursos *online* de introdução à gestão por processo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2016]b, [2017]b, [2018]a) ou de planejamento estratégico para organizações públicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019]h), oferecidos regularmente pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) aos servidores da UFJF.

Esses cursos possuem carga horária de 20h e certificação, podendo ser utilizados para fins de progressão funcional, pelo menos para os TAEs. Soma-se a esses incentivos a disponibilidade de realizar a capacitação em horário de serviço. Retomando Bressan (2004), a

adoção de fatores facilitadores de mudanças pode contribuir para a redução de possíveis resistências e, como consequência, para a eficácia da abordagem por processos.

Outra possibilidade seria a Coordenação do PPGE tentar viabilizar esses cursos iniciais diretamente com o Escritório de Processos da UFJF. Conforme texto de apresentação do setor, trata-se de “um agente transferidor de conhecimento e tecnologia de gestão que atua na transparência, eficiência, integração e racionalidade dos processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020g, recurso *online*). Assim, em contato pessoal, por telefone ou mensagem eletrônica, seria verificada a disponibilidade em ofertar os cursos para os servidores do PPGE.

Tendo em vista a duração de 20 a 30 dias (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2016]b, [2018]a, [2019]h), foram estabelecidas cinco semanas para a realização do curso inicial, introdução à gestão por processo ou de planejamento estratégico para organizações públicas. A pretensão é que capacitação seja feita entre 31 de agosto e 02 de outubro de 2020, porém, provavelmente será necessário ajuste neste período de maneira a se adequar ao calendário de capacitação do segundo semestre letivo de 2020 elaborado pela Progepe ou à disponibilidade dos servidores do Escritório de Processos.

A capacitação deve ter ainda caráter contínuo, a fim de obter assistência técnica, aprofundamento e atualizações necessárias. No entanto, essa capacitação permanente, dentro dos recursos disponíveis conhecidos, teria que ser exclusivamente por meio do Escritório de Processos, pois os cursos oferecidos pela Progepe geralmente são introdutórios.

Em ambas as opções de capacitação não estão previstos custos para o PPGE para o pagamento dos instrutores dos cursos. Nos cursos oferecidos regulamente aos servidores da UFJF, as verbas utilizadas são as da Progepe. Já no caso do Escritório de Processos, os cursos seriam em horário de serviço dos instrutores vinculados ao setor ou, sendo necessária a capacitação em trabalho extraordinário, tentar-se-ia viabilizar o pagamento por meio da Progepe, com as verbas destinadas à capacitação.

Sendo *online*, a capacitação poderá ser feita pela Coordenação e pelos TAEs na própria secretaria do PPGE. Já os professores poderão utilizar os núcleos de estudos e gabinetes da Faculdade de Educação, que contam com computadores e *internet*. Sendo presencial, a Faculdade de Educação dispõe de salas de aula e auditório com capacidades superiores a 50 pessoas e equipamentos adequados como computador, televisão, projetor e *internet*. Sendo presencial, mas em outro local agendado pelos instrutores, a UFJF dispõe de transporte interno que poderá ser utilizado para os deslocamentos. Além desses recursos,

papel A4 e caneta para eventuais anotações poderão ser requeridos no próprio PPGE, que dispõe de verbas para aquisição de material de escritório.

Na sequência, as próximas descrições são propostas próprias da gestão por processos e amparam-se em Gonçalves (2000b) no que tange às ações básicas para avançar em direção a uma organização por processos, porém, de maneira ajustada a estrutura institucional do Programa de Pós-graduação em Educação.

A quarta ação é identificar os processos organizacionais do Programa, ou seja, para o aperfeiçoamento dos processos é preciso inicialmente saber o que se faz na organização. Para tanto, deve-se fazer o levantamento de todos os processos desenvolvidos no âmbito do PPGE, da frequência em que ocorrem (diário, semanal, mensal, semestral, anual etc.) e em que quantidade e do nível de importância. As Tabelas 1 e 2 e os Apêndices A e B poderão ser utilizados e completados, se necessário, pois apresentam uma base significativa dessa mensuração.

Trata-se de uma ação trabalhosa, que exige atenção e pesquisa para a obtenção de dados. Desse modo, de 05 a 30 de outubro de 2020, foram destinadas quatro reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h, para fazer o levantamento dos processos organizacionais e a sua importância em termos quantitativos e essenciais.

Além disso, a ação requer organização e a colaboração de todos, da Coordenação e dos TAEs, pois algumas atividades são específicas e outras compartilhadas. Inicialmente será feito o levantamento dos processos específicos, ou seja, os atribuídos a cada um dos servidores. Supõe-se que os servidores responsáveis possuam maior domínio sobre esses processos, sabendo onde encontrar as informações necessárias e de forma mais rápida e precisa.

Ainda na ação 4, o passo seguinte é listar os processos compartilhados, isto é, que todos podem fazer. Para tanto, torna-se necessária a coordenação das atividades para que haja divisão de tarefas, que estas sejam bem distribuídas e acordadas entre os servidores e não fique processo sem ser listado ou sejam feitos levantamentos repetidos de um mesmo processo.

Os dados obtidos de cada um dos processos identificados serão digitados em planilha do Google, a ser formulada, padronizada com as informações necessárias e compartilhada com todos os servidores no primeiro encontro, de modo que seja atualizada frequentemente.

Como a ação exige encontros envolvendo apenas quatro servidores, bem como a pesquisa em arquivos físicos e digitais e em sistemas *online*, o local mais adequado para o seu desenvolvimento é a secretaria do PPGE, pois o espaço é adequado para reuniões com esse

quantitativo de pessoas, além de contar com computadores e *internet*, fontes de pesquisa das informações necessárias. Papel A4 e caneta anotações também estão disponíveis no local.

Por conta de recursos humanos limitados e capacidade de gerenciamento de mudanças, a ação seguinte é selecionar processos essenciais ou que apresentam maiores dificuldades. A escolha dos primeiros processos a serem mapeados e aperfeiçoados deve levar em conta fatores facilitadores¹² de mudança (BRESSAN, 2004) a fim de evitar resistências e acomodações indesejadas (BOWE E BALL, 1992 *apud* MAINARDES, 2006). Assim, sugere-se fazer a seleção de maneira consensual, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE, de modo a incentivar a participação e o comprometimento de todos. Além da importância do processo para o PPGE e das dificuldades percebidas, propõe-se levar em consideração os impactos do aperfeiçoamento nas atividades dos servidores de maneira que contemplem toda a equipe ou pelo menos a sua maioria.

Tendo em vista que os consensos nem sempre são alcançados de forma rápida e tranquila, para a ação foram reservadas, entre os dias 03 a 13 de novembro de 2020, duas reuniões, uma por semana, com duração aproximada de 2h. Como a escolha dos primeiros processos a serem mapeados e aperfeiçoados depende basicamente de diálogo, exposição dos motivos e escolha, essas reuniões foram alocadas na sala de defesa II, pois há computador, televisão, *internet* e espaço adequado. Papel A4 e caneta para eventuais anotações poderão ser requeridas na secretaria do PPGE, que fica ao lado da sala.

A alocação na sala defesa II e não na secretaria do PPGE deve-se principalmente à existência, no local, de televisão para apresentação dos motivos para a escolha dos processos. Essa apresentação deve ser feita por cada um dos servidores por meio do programa *Powerpoint* e conter de quatro a seis processos e os motivos. Após a apresentação de todos, será realizada a seleção dos processos, listados em ordem decrescente de prioridade, considerando os fatores facilitadores mencionados anteriormente.

As propostas seguintes de mapear, propor melhorias, normatizar e remodelar, validar e implantar destinam a um processo por vez, para não gerar desperdício de estoque no próprio aperfeiçoamento dos processos, isto é, gasto excessivo de recursos pela necessidade de ficar revisando o que foi realizado nas ações anteriores em função do percurso do tempo, do esquecimento. Além disso, a redução ou a eliminação de desperdícios nos processos

¹² Os fatores facilitadores propostos podem levar ao não aperfeiçoamento inicial dos processos analisados nesta dissertação, pois a escolha foi realizada apenas pelo autor, a partir do seu ponto de vista, mesmo que fundamentada pelas evidências do diário de campo e investigação documental.

aperfeiçoados representa motivação e energia para atuar nos demais processos organizacionais.

Assim, a sexta ação é mapear processo essencial ou que apresenta maior dificuldade. Para aperfeiçoá-lo, é preciso conhecê-lo a fundo, identificando os percursos, os requisitos a serem cumpridos em suas etapas e as responsabilidades de cada um dos agentes e setores envolvidos.

De maneira a identificar desperdícios de produção em excesso ou antecipada, de transporte, de estoque, de espera, de movimentação, de retrabalho (correção) e de processamento, conforme classificação de Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), propõe-se a descrição, em editor de texto do Google, de todas as atividades realizadas ao longo do processo, desde o início até a conclusão do processo, bem como o desenvolvimento da representação gráfica por meio do *software Bizagi Modeler*.

A opção pelo editor de texto do Google relaciona-se à digitalização da informação, o que permite facilidade de retificação, acesso, arquivamento e busca, além de promover a perpetuação do conhecimento organizacional. Adicionalmente, tem-se o recurso de acessar remotamente para fins de consulta e ajustes. Já a escolha do *software Bizagi Modeler* está vinculada à facilidade de manuseio e gratuidade.

Sendo papel A4, caneta, computador e *internet* os recursos necessários para desenvolver a ação, a secretaria do PPGE foi o local escolhido para a realização da proposta, pois disponibiliza todo esse material. A única providência a ser tomada é o *download* do *Bizagi Modeler*.

Em um encontro com duração aproximada de 2h, no período de 16 a 20 de novembro de 2020, de maneira colaborativa, pretende-se realizar a descrição, representação gráfica e identificação dos desperdícios do processo em questão. Havendo necessidade, sugere-se a realização de mais uma reunião na semana de forma a manter o cronograma do PAE, situação válida também para as demais ações.

A próxima ação é melhorar o processo mapeado com o propósito de reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados na ação anterior. Para tanto, conforme Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), o aperfeiçoamento dos processos deve dar atenção à eliminação das atividades que não agregam valor e buscar a eficiência nas atividades que adicionam valor ao público externo. É preciso considerar, entretanto, que alguns desperdícios, por questões culturais, exigem medidas para superação em um período mais longo (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Nessa ação também serão definidas as responsabilidades dos agentes encarregados por cada uma das etapas do processo e de quem ficará responsável pela coordenação do processo como um todo, as do dono do processo, entre as quais estão a de monitorar, coletar opiniões para aperfeiçoamento e propor melhorias.

A designação do responsável pelo processo representa ainda o rompimento com a estrutura compartimentalizada/funcional, rumo à adoção do modelo estrutural, e a melhoria na redistribuição dos recursos, inclusive de tarefas a serem desempenhadas pelos servidores (GONÇALVES, 2000b).

Entre essas funções desempenhadas isoladamente pelos TAEs destacam as solicitações de passagens e de diárias para participação de professores externos em bancas de defesa e de qualificação no PPGE e de professores do Programa em eventos em outras localidades; auxílio à Coordenação no lançamento de dados na Plataforma Sucupira; requisição de auxílio financeiro para participação de discentes em eventos; requisições de veículos; requisições de almoxarifado, serviços internos e outras; lançamento semestral das turmas no Siga; encaminhamento de documentação de cadastramento, prorrogação, remanejamento e cancelamento de bolsas; encaminhamento à Cdara da documentação dos novos alunos de mestrado, de doutorado, de pós-doutorado e de disciplina isolada; abertura de processo e acompanhamento da criação de disciplinas, aproveitamento de créditos, dispensa de estágio de docência; digitação de memorando e encaminhamento à Cdara de licença-maternidade, trancamento e destrancamento de curso; e participação e digitação de ata de reunião do colegiado.

Nesse sentido, considerando as funções específicas atribuídas aos TAEs pela Coordenação do PPGE e de outras que, pela falta de atribuição, são realizadas por apenas um dos servidores técnico-administrativos, dificultando o equilíbrio das atividades desenvolvidas e a visão geral dos macroprocessos do Programa, destacadamente os cursos de mestrado e de doutorado, seguidos pelo estágio de pós-doutorado e pelas disciplinas oferecidas a alunos externos; considerando que diversas atividades desempenhadas isoladamente estão inseridas no âmbito dos cursos de mestrado e de doutorado; considerando a periodicidade das atividades de relacionadas ao estágio de pós-doutorado e às disciplinas oferecidas a alunos externos; e considerando os afastamentos regulares, como férias, e eventuais, como para fins de capacitação e por motivos de saúde, o que leva à dificuldade ou até mesmo à não realização de funções específicas nesses períodos, torna-se necessária a reorganização das atribuições, que pode ser considerada até mesmo uma ruptura da atual estrutura funcional na qual se encontram os TAEs do Programa.

Para tanto, propõe-se que um dos TAEs seja o responsável pelo macroprocesso do curso de mestrado, bem como pelas atividades que envolvam o oferecimento de disciplinas a alunos externos, de outros Programas de Pós-graduação *stricto sensu* reconhecidos pela Capes. Já o outro servidor técnico-administrativo ficará como dono do macroprocesso do curso de doutorado e das atividades que envolvam o estágio de pós-doutorado.

Dessa maneira, pretende-se alcançar melhor distribuição das atividades desenvolvidas no âmbito do PPGE e uma visão geral dos macroprocessos do Programa por parte dos servidores, já que diversas atividades fazem parte tanto do curso de mestrado quanto do curso de doutorado. Além disso, por ter uma visão geral e conhecimentos práticos procedimentais, em períodos de afastamentos, o TAE em serviço estaria apto a iniciar, dar continuidade e concluir as atividades relacionadas ao servidor técnico-administrativo afastado, portanto, assumiria a responsabilidade pelas atividades urgentes. Quanto às questões mais específicas relacionadas ao estágio de pós-doutorado e às disciplinas oferecidas a alunos externos, em períodos de afastamento, as normatizações, assunto da próxima ação, servirão de guia para desenvolvimento destas atividades.

Cabe destacar que essa mudança exigirá um longo período de troca de informações e colaboração entre os servidores, tendo em vista não somente as atividades específicas, mas também a periodicidade dos processos. Porém, o esforço é imprescindível, pois conforme Gonçalves (2000b), os donos dos processos desempenham função indispensável na gestão por processos, já que são os responsáveis pelos processos essenciais da organização, monitorando e adaptando-os às novas exigências, portanto, deve ser uma função permanente (GONÇALVES, 2000b).

Assim, no período de 23 a 27 de novembro de 2020, em uma reunião com duração aproximada de 2h, serão descritas as propostas de melhorias no processo essencial selecionado a fim de reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados no mapeamento, além de serem (re)definidas as responsabilidades pelas etapas e pelo processo como um todo. Essas ações de aprimoramento serão formalizadas em editor de texto do Google, na sequência dos desperdícios encontrados, de maneira a correlacioná-los.

Por conta das interfaces e percepções diferenciadas dos agentes, as proposições de melhorias devem ser também de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE. Para a ação, portanto, foram previstas a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de computador, de *internet*, de papel A4 e de caneta. Com esses recursos à disposição, a secretaria do PPGE foi o local escolhido para o desenvolvimento da sétima ação.

A ação seguinte é criar a normatização do processo aperfeiçoado e remodelar. A normatização permite estabelecer um referencial de consulta e padronização das atividades realizadas no PPGE, contribuindo para o conhecimento organizacional e reduzindo as subjetividades. Já a remodelagem torna-se necessária quando há alteração do fluxo do processo como, por exemplo, eliminação de etapa do processo ou mudança de responsável pela etapa. Além disso, a representação gráfica permite uma visão geral do processo e sua melhor compreensão tanto pelos que nele atuam quanto pelo público externo.

A ação será realizada no período de 30 de novembro a 04 de dezembro de 2020, em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE. No encontro, serão descritos, em editor de texto do Google, a sequência de atividades dos processos, os responsáveis por cada etapa e pelo processo no todo e o período em que devem ser tomadas as providências. Quanto à representação gráfica, será anexada à normatização do processo aperfeiçoado, podendo o fluxograma elaborado na ação de mapeamento ser aproveitado totalmente ou parcialmente, a depender das melhorias realizadas.

Desse modo, foi prevista para o desenvolvimento da ação a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de computador com o *software Bizagi Modeler*, de internet, de papel A4 e de caneta. Como a secretaria do PPGE possui todos esses recursos, é um local apropriado e escolhido para a realização da ação.

A nona ação é validar o processo idealizado com o objetivo de dar visibilidade e credibilidade às mudanças realizadas, além coletar sugestões para novas melhorias. Nesse sentido, o processo idealizado será externalizado, ou seja, será divulgado pela Coordenação, por *e-mail*, à comunidade acadêmica do PPGE, alunos e professores, de modo que o público tenha clareza e possa acompanhar o trâmite do processo de interesse. Além disso, abrir-se-á a oportunidade de colaboração a esse público, também por *e-mail*. Posteriormente, em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, contando com a participação da Coordenação e TAEs, as sugestões recebidas serão avaliadas e adotadas, se viáveis.

Dessa maneira, propõem-se duas semanas para a realização da ação, de 07 a 18 de dezembro de 2020. No início da primeira semana, o processo idealizado será divulgado por *e-mail* e as sugestões de melhorias serão coletadas até o dia 13 de dezembro de 2020. Na segunda semana, será realizada uma reunião para a avaliação das sugestões recebidas e aprimoramento do processo, se necessário.

Para o desenvolvimento da ação, prevê-se a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de computador com o *software Bizagi Modeler*, de *internet*, de papel A4 e de caneta. Como a secretaria do PPGE possui todos esses recursos, é um local apropriado e escolhido para a realização da ação.

É importante ressaltar que o estabelecimento de cronograma e a forma para o envio de sugestões não impedem o recebimento de propostas de melhorias em outras datas, em fases anteriores ou posteriores, e de outras maneiras, presencialmente ou por telefonema, por exemplo, pois o aperfeiçoamento, na gestão por processos, deve ser realizado sempre quando verificadas oportunidades de aprimoramento.

A décima ação é preparar para a mudança e implantar processo aperfeiçoado. Nessa ação, o planejamento também se faz necessário para gerenciar a mudança de procedimento, evitando mais confusão e conflito do que o necessário (MACHADO, [2012]). A clareza dos objetivos e das mudanças e um plano de ação permitem ainda promover a credibilidade da gestão e do processo aperfeiçoado, bem como o engajamento dos servidores.

Essa ação será desenvolvida em três semanas, no período de 21 de dezembro de 2020 a 11 de janeiro de 2021. Na primeira semana, em uma reunião com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs, será estabelecido o calendário gradativo de mudança para o processo aperfeiçoado. Na sequência, ainda durante a reunião, ocorrerá a divulgação desse calendário de mudança aos discentes e docentes do Programa. A Coordenação fará o comunicado por *e-mail* e na página eletrônica do PPGE enquanto os TAEs providenciarão a afixação da informação no quadro de avisos do Programa.

A partir do dia 28, na semana seguinte, o processo aperfeiçoado será implantado e funcionará, por duas semanas, paralelamente ao que se encontra em vigor. A medida torna-se necessária para não gerar desperdício de retrabalho aos processos já em andamento ou com começo iminente, isto é, quando já se providenciaram os requisitos para o início da tramitação. Porém, a partir do dia 11 de janeiro de 2020, o processo idealizado passa a ser condição indispensável e único caminho para a entrega de bem ou de serviço pelo PPGE.

A previsão é de utilizar na ação espaço para reunião com quatro pessoas, papel A4, caneta, computador, impressora e *internet*, recursos disponíveis na secretaria do PPGE, sendo este, portanto, o local a ser reservado para a reunião.

A próxima ação é monitorar e avaliar o processo aperfeiçoado. O constante monitoramento e avaliação do processo e dos efeitos das melhorias, bem como as providências adotadas para as correções das distorções criadas ou reproduzidas, se necessárias, têm o objetivo de garantir o sucesso da gestão e do processo aperfeiçoado.

A ação será desenvolvida continuamente, com maior frequência no início da implantação do processo aprimorado ou do período em que ocorre, considerando, neste caso, a sazonalidade de alguns processos. Em reuniões semanais com duração aproximada de 2h, de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE, será feito o relatório de acompanhamento das mudanças, no qual devem constar se as vantagens previstas estão se concretizando, se há surgimento de situações não planejadas e, no caso de problemas, as proposições de ajustes. Esses aspectos devem ser redigidos em editor de texto do Google, logo após a normatização do processo e do fluxograma, compondo um histórico de aperfeiçoamento do processo. Constatando-se o sucesso do processo e das melhorias, as reuniões de monitoramento e avaliação passarão a ser mensais e incorporarão os demais processos a serem aperfeiçoados.

Para os encontros, foi prevista a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de papel A4, de caneta, de computador e de *internet*, recursos disponíveis na secretaria do PPGE, sendo este, portanto, um local apropriado e que deve ser reservado para os encontros.

A décima segunda e penúltima ação na adoção da gestão por processos no PPGE é a de divulgar os efeitos alcançados, tendo como intenção a promoção da credibilidade da gestão e dos processos aperfeiçoados junto à comunidade acadêmica do PPGE, bem como o engajamento dos servidores no modelo de gestão. Considerando a periodicidade de alguns processos, a ação será desenvolvida após obtenção de dados consistentes, ou seja, em reunião periódica de monitoramento e avaliação do processo aperfeiçoado, com duração aproximada de 2h. Obtendo-se dados consistentes de melhoria, será elaborada a divulgação dos efeitos, redigida em editor de texto do Google, de maneira colaborativa, e incorporada ao histórico do processo. Devem constar na divulgação os efeitos das melhorias e o desempenho do processo como um todo, bem como novas alterações, se necessárias.

Pretende-se alcançar toda a comunidade acadêmica do PPGE. Assim, a publicação dos efeitos será realizada na página eletrônica do PPGE e aos professores e discentes, por *e-mail*. Por esses meios, a responsabilidade da divulgação será da Coordenação. Já os TAEs providenciarão afixação das informações no quadro de avisos do Programa.

Para a ação foi prevista a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de papel A4, de caneta, de computador, de impressora e de *internet*. Como todos esses recursos estão disponíveis na secretaria do PPGE, este será o local a ser reservado para as atividades estabelecidas.

Por fim, a décima terceira ação é repetir continuamente as ações de 3 a 12, conforme descritas anteriormente e sintetizadas no Quadro 26. Com essa medida objetiva-se que a

gestão por processo seja uma prática constante no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF e alcance todos os processos organizacionais.

Vale ressaltar que se visualiza uma tendência de maior agilidade na atividade de aperfeiçoamento de processos, seja pela prática e maturidade na atividade, seja pela liberação de recursos decorrentes da redução e/ou eliminação dos desperdícios, o que possibilitaria maior dedicação às melhorias nos processos seguintes.

Assim, essas são as proposições visando à adoção da gestão por processo como prática constante para o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos do PPGE e para o engajamento dos servidores na atividade. Busca-se com o aprimoramento dos processos a otimização dos recursos empregados e a viabilização de condições adequadas para a realização das atividades na secretaria do Programa, de maneira a garantir a eficiência e o controle do serviço prestado.

De maneira a contribuir para o alcance desse objetivo, na seção seguinte, as proposições destinam-se aos seis processos mapeados por esta pesquisa com o intuito de aperfeiçoá-los, reduzindo ou eliminando os desperdícios encontrados. É preciso considerar, no entanto, que os processos escolhidos pelo autor para análise têm como base as evidências apresentadas por meio do diário de campo e investigação documental, porém, na prática, os processos prioritários escolhidos para aperfeiçoamento podem mudar, a depender da percepção de cada um dos agentes envolvidos, do poder de convencimento, da relação de subordinação e dos consensos alcançados.

4.2 A PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA OS PROCESSOS MAPEADOS

O aperfeiçoamento dos processos, segundo Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), deve estar focado basicamente em três eixos: (i) eliminar as atividades que não agregam valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, (ii) adotar medidas de superação de atividades que não agregam valor sob o ponto de vista dos destinatários externos, mas que devido à cultura organizacional são consideradas necessárias para o alcance do produto ou do serviço ofertado; e (iii) buscar a eficiência das atividades que adicionam valor aos públicos interno e externo.

Assim, após análise dos processos e identificação e classificação dos desperdícios com base em Shingo (1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), foram estabelecidos os eixos de aperfeiçoamento (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e, na sequência, as proposições de melhoria. De maneira sintetizada, encontram-se descritos no

Quadro 27 os processos mapeados, os desperdícios encontrados, as consequências decorrentes desses desperdícios, os eixos para as proposições de aperfeiçoamento do processo e as melhorias propostas.

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continua)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
Respostas às solicitações recebidas por e-mail	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito de utilização do <i>e-mail</i> institucional.	Desperdício de espera: demora ou não envio da resposta ao solicitante.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, garantir o envio das respostas às solicitações recebidas por <i>e-mail</i> e em menor tempo possível.	Estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGGE e legislação vigente.
			Aumento do tempo de resposta.		
			Situações de urgência para providenciar a resposta.		
			Perda de prazos.		
		Desperdício de estoque (gasto excessivo de recursos para conferência): falta de controle dos <i>e-mails</i> recebidos, principalmente dos que foram lidos, mas que não foram respondidos imediatamente nem foram adotadas as providências adequadas de marcação dessas mensagens.	Insatisfação do solicitante.	Estabelecer responsável pelo processo.	
			Releitura dos <i>e-mails</i> recebidos.		Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, ter melhor controle dos <i>e-mails</i> recebidos.
Envio de duas respostas para a mesma solicitação, uma por cada um dos TAEs.					
Após retorno de afastamento, revisão minuciosa de todos os <i>e-mails</i> recebidos durante o período ausente.					

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados	Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias	
Processo seletivo de bolsista	Desperdício de transporte de informação: intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão do processo seletivo de bolsista.	Desperdício de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	Eliminar atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, ou seja, buscar maneiras de simplificação do fluxo, de modo que a comunicação entre discentes e comissão seja direta.	Criação de um <i>e-mail</i> específico para a comissão do processo seletivo de bolsista de modo que as comunicações sejam diretas ¹ , sem intermediação da secretaria do PPGE.	
	Desperdício de espera: demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.			
		Aumento do tempo de resposta.			
		Situações de urgência para providenciar a resposta.			
		Perda de prazos.			
		Insatisfação do solicitante.			
	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito das ações da comissão do processo seletivo de bolsista.	Desperdício de transporte de informação: quando a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de bolsa entre os destinatários da resposta à solicitação de dúvida e/ou de questionamento.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as respostas da comissão cheguem aos solicitantes e em menor tempo possível.	Estabelecer e formalizar um manual de utilização do <i>e-mail</i> da comissão de bolsas para que se tenha padronização e controle das mensagens. Estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão de bolsas, cronograma do edital do processo seletivo e legislação vigente. Estabelecer responsável pelo processo.
		Desperdício de espera (demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante): quando apenas a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de bolsa como destinatária da resposta à solicitação de dúvida e/ou de questionamento.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.		
			Aumento do tempo de resposta.		
			Situações de urgência para providenciar a resposta.		
Perda de prazos.					
	Insatisfação do solicitante.				

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias		
Exame de proficiência em línguas estrangeiras (continua)	Desperdício de transporte de informação: intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras.		Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	Eliminar atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, ou seja, buscar simplificação do fluxo, de modo que a comunicação entre discentes e comissão seja direta.	Criação de um <i>e-mail</i> específico para a comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras de modo que as comunicações sejam diretas, sem intermediação da secretaria do PPGE.		
	Desperdício de espera: demora ou não encaminhamento da resposta ao solicitante.		Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.				
			Aumento do tempo de resposta.				
			Situações de urgência para providenciar a resposta.				
			Perda de prazos.				
	Desperdício de processamento: falhas ou falta de um manual explícito das ações da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras. (continua)		Insatisfação do solicitante.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as respostas da comissão cheguem aos solicitantes e em menor tempo possível, e que o quadro de inscrições e de dispensas do exame de proficiência em línguas estrangeiras não contenha falhas. (continua)	Estabelecer e formalizar um manual de utilização do <i>e-mail</i> da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras para que se tenha padronização e controle das mensagens. Estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão, cronograma do edital do exame e legislação vigente. (continua)		
			Desperdício de transporte de informação: quando a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de proficiência entre os destinatários da resposta.			Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades.	
			Desperdício de espera: quando apenas a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de proficiência como destinatária da resposta.			Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	
						Aumento do tempo de resposta.	
						Situações de urgência para providenciar a resposta.	
Desperdício de espera: quando apenas a secretaria do PPGE é selecionada pela comissão de proficiência como destinatária da resposta.		Perda de prazos.					
		Insatisfação do solicitante.					

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(conclusão)	(conclusão)	Desperdício de retrabalho: erros no quadro de inscrições e de dispensas.	<p>Necessidade de solicitação de revisão (retrabalho discente e TAEs).</p> <p>Conferência das solicitações (retrabalho TAEs e comissão).</p> <p>Resposta ao solicitante (retrabalho comissão e TAEs).</p> <p>Correção do quadro de resultados (retrabalho comissão).</p> <p>Nova publicação do quadro (retrabalho comissão e TAEs).</p>	(conclusão)	Estabelecer responsável pelo processo. (conclusão)
Arquivamento de documentos (continua)	Desperdício de processamento: falhas ou falta de padronização na atividade de arquivamento de documentos até 2018. (continua)	Desperdício de espera: demora ou não envio de documento comprobatório ao solicitante.	Necessidade de reenvio da demanda por parte do solicitante.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as informações e documentos estejam organizados e em fácil acesso aos servidores do PPGE, preferencialmente em meio digital, e sejam acessíveis também ao público externo. (continua)	Providenciar cursos, gerais e adequados às especificidades do PPGE, de capacitação sobre arquivamento. Estabelecer e formalizar um manual de arquivamento. Estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGE e legislação vigente. (continua)
			Aumento do tempo de resposta.		
			Situações de urgência para providenciar a resposta.		
			Perda de prazos.		
		Insatisfação do solicitante.			
Desperdício de estoque: falta de controle na entrega da documentação do processo seletivo de bolsista pela comissão à secretaria do PPGE.	Inviabiliza a identificação da responsabilidade no caso de desaparecimento de documentos.				

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(conclusão)	(conclusão)	Desperdício de estoque: falta de informações exigidas em meio digital, tanto das notas nos exames de proficiência em línguas estrangeiras quanto dos documentos da seleção de bolsistas.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de busca, no arquivo físico, de documentação comprobatória.	(conclusão)	<p>Providenciar a criação de arquivo digital com as notas dos exames de proficiência em línguas estrangeiras realizados até 2018.</p> <p>Solicitar à Cdara o registro das informações de dispensa, de aprovação e de nota obtida no exame de proficiência em línguas estrangeiras no histórico escolar dos discentes.</p> <p>Exigir, pela comissão de bolsas, a entrega da documentação em meio digital para fins de inscrição no processo seletivo de bolsista².</p> <p>Estabelecer responsável pelo processo. (conclusão)</p>
			Dificulta a busca de documentos.		
		Desperdício de estoque: volume e desorganização do arquivo.	Emissão de declarações baseadas em evidências, quando os arquivos comprobatórios não são encontrados.		

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
Procedimentos de defesa de dissertação e de tese (continua)	Desperdício de processamento: descumprimento de prazo de entrega da documentação para as defesas de dissertação e de tese		Urgências para adoção de medidas corretivas quanto aos requisitos para a defesa.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as orientações e os formulários estejam claros e acessíveis de maneira a reduzir o tempo de providenciamento desses documentos e evitar e/ou reduzir o descumprimento de prazo de entrega da documentação, o preenchimento inadequado, a falta de documentos necessários e as solicitações de esclarecimento de dúvidas.	Estabelecer maior rigorosidade quanto ao prazo de entrega da documentação para as defesas.
	Desperdício de processamento: falhas nas orientações e nos formulários disponíveis aos discentes por meio da página eletrônica do PPGE.	Desperdício de estoque: estabelecimento de uma declaração de cumprimento de requisitos para a defesa e de exigência de documentos não utilizados.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital com declaração que é emitida e posteriormente entregue à secretaria do PPGE, bem como para conferência de documentos não utilizados.		Excluir documentos desnecessários conforme descrito no Quadro 4.
		Desperdício de retrabalho: excesso de correção documental e de esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia.		Atualizar e aperfeiçoar formulários para as defesas de dissertação e de tese de maneira a superar os problemas apresentados no Quadro 4.
				Atualizar e aperfeiçoar as orientações para as defesas de dissertação e de tese de maneira a superar os problemas apresentados no Quadro 4.	
				Estabelecer responsável pelo processo. (continua)	

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(conclusão)	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata.	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca.	Perda de prazo para solicitação de validação de ata.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as notas sejam lançadas no Siga em tempo hábil, para fins de cumprimento do prazo de 15 dias de antecedência da defesa para solicitação de validação de ata junto à PROPP.	(conclusão)
			Comunicado da PROPP à secretaria do PPGE demandando a adequação das solicitações de validação de ata ao prazo estabelecido.		Estabelecer, formalizar e explicitar o prazo para o lançamento de notas para fins de validação de ata e para as respostas às solicitações de lançamento de nota. Encaminhar orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata na proximidade do período de maior ocorrência das defesas.
			Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.		
		Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos): solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.	Solicitação da PROPP à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.		
			Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da PROPP à Coordenação.		
			Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da PROPP ao docente responsável pela disciplina.		
			Conferência do histórico escolar.		
			Se não constatado o lançamento, reenvio de solicitações de notas.		
			Resposta à PROPP, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência e envio do histórico escolar atual.		
			Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.		

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
Lançamento de notas no Siga (continua)	Desperdício de processamento: descumprimento de prazo Regimental de 180 dias após o término das aulas para o lançamento das notas.		Necessidade de solicitações de lançamento de notas, geralmente por iniciativa dos discentes.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as notas sejam lançadas no Siga até 180 dias após o término das aulas, conforme estabelecido no Regimento Interno.	Orientar os professores sobre o lançamento de notas nas datas em completam 180 dias após o término das aulas. Comunicar os professores com pendência no lançamento de notas e estabelecer prazo para as respostas às solicitações de lançamento de nota no Siga.
	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos para defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata. (continua)	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca.	Perda de prazo para solicitação de validação de ata. Comunicado da PROPP à secretaria do PPGE demandando a adequação das solicitações de validação de ata ao prazo estabelecido. Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as notas sejam lançadas no Siga em tempo hábil, para fins de cumprimento do prazo de 15 dias de antecedência da defesa para solicitação de validação de ata junto à PROPP. (continua)	Atualizar e aperfeiçoar as orientações para a defesa e pós-defesa de dissertação e de tese, inserindo informações relativas ao lançamento de notas para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma, e corrigindo os problemas identificados no Quadro 4, do pós-defesa. (continua)

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(continuação)	(conclusão)	Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos): solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.	<p>Solicitação da PROPP à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.</p> <p>Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da PROPP à Coordenação.</p> <p>Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da PROPP ao docente responsável pela disciplina.</p> <p>Conferência do histórico escolar.</p> <p>Se não constatado o lançamento, reenvio de solicitações de notas.</p> <p>Resposta à PROPP, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência e envio do histórico escolar atual.</p> <p>Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.</p>	(conclusão)	<p>Estabelecer, formalizar e explicitar o prazo para o lançamento de nota para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.</p> <p>Encaminhar orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma na proximidade do período de maior ocorrência das defesas.</p> <p>(continuação)</p>

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(continuação)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(continuação)	Desperdício de processamento: falta de um manual explícito dos procedimentos pós-defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.	Desperdício de espera: não lançamento de notas no Siga nas disciplinas de dissertação e de tese antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara.	<p>Aumento do prazo para a emissão do diploma.</p> <p>Urgência para providenciar a regularização da situação.</p> <p>Perda de prazos.</p> <p>Prejuízos decorrentes desse atraso.</p> <p>Insatisfação do discente.</p>	Buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as notas nas disciplinas de dissertação e de tese sejam lançadas no Siga antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara.	(conclusão)
Desperdício de retrabalho (gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia): regularização de pendência no lançamento de notas nas disciplinas de dissertação e de tese.		<p>Solicitação da Cdara à secretaria do PPGE para fins de regularização da pendência.</p> <p>Encaminhamento, pela secretaria do PPGE, da solicitação da Cdara à Coordenação.</p> <p>Encaminhamento, pela Coordenação, da solicitação da Cdara ao docente responsável pela disciplina.</p> <p>Conferência do histórico escolar.</p> <p>Reenvio de solicitações de notas, se não constatado o lançamento no Siga.</p> <p>Resposta à Cdara, pela secretaria do PPGE, de regularização da pendência.</p> <p>Insatisfação de ambos os setores, se a situação é recorrente.</p>			

Quadro 27 – Plano de Ação Educacional: proposições de melhorias para os processos mapeados

(conclusão)

Processos	Desperdícios encontrados		Problemas decorrentes	Eixos de aperfeiçoamento	Proposições de melhorias
(conclusão)	Intermediação da Coordenação nas solicitações de notas aos professores.	Desperdício de transporte de informação.	Gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia, que poderiam ser empregados em outras atividades, mas são dispensados com o encaminhamento de mensagens.	Eliminar atividade que não agrega valor aos públicos interno e externo do bem ou do serviço, mas que devido à cultura organizacional é considerada necessária para o alcance do produto ou do serviço ofertado, ou seja, deve-se buscar maneiras de simplificação do fluxo, de modo que a comunicação entre secretaria e docentes seja direta, sem intermediação da Coordenação PPGE.	Encaminhar as solicitações de lançamento de nota diretamente ao docente, mas com cópia para a Coordenação. Estabelecer responsável pelo processo.
		Desperdício de espera: não envio ou demora no encaminhamento das solicitações de lançamento de nota no Siga.	Atraso no envio da solicitação de lançamento de nota ao docente.		
			Aumento da probabilidade de uma solicitação de lançamento de nota deixar de ser encaminhada ao docente.		
			Atraso no processo de validação de ata de defesa.		
			Atraso na emissão do diploma.		
			Urgência para providenciar a regularização da situação.		
			Perda de prazos.		
			Prejuízos decorrentes desses atrasos.		
			Insatisfação do discente.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Notas: ^{1 e 2} Propostas foram adotadas em março de 2020 pela comissão do processo seletivo de bolsista.

No que tange à adoção da gestão por processos no Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF, as propostas de aperfeiçoamento apresentadas no Quadro 27 encontram-se na sétima ação do PAE, a de melhorar o processo mapeado. Nesse sentido, têm o propósito de reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) com base nos três eixos de aperfeiçoamento descritos por Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), bem como estabelecer as responsabilidades dos agentes encarregados por cada uma das etapas do processo e de quem ficará responsável pela coordenação do processo como um todo (GONÇALVES, 2000b).

Para tanto, e seguindo o cronograma proposto, em uma reunião destinada a cada um dos processos, com duração aproximada de 2h, serão avaliadas as propostas de melhorias, ajustando-as no que for necessário e conforme consenso obtido, a fim de reduzir ou eliminar os desperdícios encontrados no mapeamento. Também serão avaliadas as (re)definições propostas quanto às responsabilidades pelas etapas e pelo processo como um todo.

Essas ações deverão ser formalizadas em editor de texto do Google, na sequência dos desperdícios encontrados, de maneira a correlacioná-los. Por conta das interfaces e percepções diferenciadas dos agentes, as avaliações das proposições de melhorias de todos os seis processos mapeados devem ser de maneira colaborativa, envolvendo Coordenação e TAEs do PPGE. Para a ação, portanto, foi prevista a utilização de espaço para reunião com quatro pessoas, de computador, de *internet*, de papel A4 e de caneta. Com esses recursos à disposição, a secretaria do PPGE foi o local escolhido para o desenvolvimento da sétima ação.

Assim, nas seis subseções seguintes, são detalhadas as propostas de melhorias explicitadas no Quadro 27, as quais devem passar por processo de avaliação colaborativa, conforme descrito anteriormente, antes de seguirem para a ação 8 da gestão por processos, a de criar a normatização do processo aperfeiçoado e remodelar.

4.2.1 Proposição de melhorias para as respostas às solicitações recebidas por *e-mail*

Em relação ao processo de respostas às solicitações recebidas pela secretaria do PPGE, por *e-mail*, foi detectado desperdício de processamento, devido a falhas ou à falta de um manual explícito de utilização do *e-mail*; desperdício de espera, por conta da demora ou do não envio da resposta ao solicitante; e desperdício de estoque, consequência do gasto excessivo de recursos para fins de revisão dos *e-mails* recebidos, principalmente dos que foram lidos, mas que não foram respondidos imediatamente nem foram adotadas as providências adequadas de marcação dessas mensagens.

Nesse contexto, verifica-se como possibilidade de aperfeiçoamento a melhoria no controle dos *e-mails* recebidos, bem como a garantia de envio das respostas às solicitações recebidas por *e-mail*, e em menor tempo possível. Assim, centrado no eixo de aperfeiçoamento de busca da eficiência em atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), são propostas as seguintes ações de melhoria: (i) aperfeiçoar e formalizar o manual de utilização do *e-mail* institucional acordado entre os TAEs; (ii) estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGE e legislação vigente; e (iii) estabelecer responsável pelo processo.

A primeira ação, aperfeiçoar e formalizar o manual de utilização do *e-mail* institucional acordado entre os TAEs, está relacionada à necessidade de padronização de ações, facilitando o controle dos *e-mails* que demandam resposta e reduzindo o desperdício de conferência das mensagens recebidas.

A segunda ação, estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGE e legislação vigente, compõe a primeira, mas se faz necessária a especificação com o objetivo de deixar claro para demandantes e demandados o prazo para repostas às solicitações, contribuindo para o planejamento das atividades desenvolvidas na secretaria do PPGE e evitando demora ou não envio da resposta ao solicitante, reenvio de *e-mails* por parte do demandante, situação de urgência para providenciar a resposta, perda de prazos e insatisfação do solicitante.

Assim, para o aperfeiçoamento e formalização desse manual de utilização do *e-mail* organizacional, bem como estabelecimento e explicitação do prazo para as respostas às solicitações, deve-se considerar principalmente, sem prejuízo das demais obrigações:

(i) O disposto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, no qual consta o direito do cidadão de receber informações de órgãos públicos:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988, recurso *online*);

(ii) O art. 116 da Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais), no qual consta entre os deveres dos servidores das autarquias, como é o caso da UFJF, o de atender com presteza as solicitações:

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

[...]

III - observar as normas legais e regulamentares;

[...]

V - atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal (BRASIL, 1990, recurso *online*);

(iii) O disposto no art. 15 do Decreto nº 7.724/2012 (Regulamento da Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011), no qual consta, entre outros, que a regra é o acesso imediato à informação:

Art. 15. Recebido o pedido e estando a informação disponível, o acesso será imediato.

§ 1º Caso não seja possível o acesso imediato, o órgão ou entidade deverá, no prazo de até vinte dias:

I - enviar a informação ao endereço físico ou eletrônico informado;

II - comunicar data, local e modo para realizar consulta à informação, efetuar reprodução ou obter certidão relativa à informação;

III - comunicar que não possui a informação ou que não tem conhecimento de sua existência;

IV - indicar, caso tenha conhecimento, o órgão ou entidade responsável pela informação ou que a detenha; ou

V - indicar as razões da negativa, total ou parcial, do acesso. (BRASIL, 2012, recurso *online*).

(iv) A capacidade de atendimento da secretaria do PPGE, que conta com apenas dois TAEs e volume significativo de atividades, considerando-se, para tanto, que o prazo de cinco dias úteis seja o suficiente para o atendimento de grande parte das solicitações. Além disso, esse prazo minimizaria os efeitos do esquecimento com o percurso do tempo, isto é, do desperdício de estoque decorrente do retrabalho de controle e de revisão das solicitações realizadas por *e-mail* por períodos longos.

(v) A sétima proposição do PAE, no que tange à (re)definição dos responsáveis pelos macroprocessos organizacionais, cabendo, portanto, a um dos TAEs o recebimento de

solicitação e envio da resposta quanto ao curso de mestrado e à oferta de disciplina a alunos externos; e ao outro TAE, o recebimento de solicitação e envio da resposta quanto ao curso de doutorado e ao estágio de pós-doutorado.

(vi) A devida marcação, a ser realizada pelos TAEs, dos *e-mails* lidos e não atendidos imediatamente e dos relacionados ao colega de trabalho, bem como dar encaminhamento aos *e-mails* destinados à Coordenação e aos professores do PPGE e outros setores da UFJF, conforme inciso IV do § 1º do art. 15 do Decreto nº 7.724/2012, sem prejuízo das demais obrigações estabelecidas.

Por fim, a terceira ação, estabelecer responsável pelo processo, vincula-se à necessidade, nesse e nos demais processos organizacionais, de definir um dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando as atribuições dos cargos e de modo a evitar problemas na relação de trabalho entre os TAEs, essa função deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador. Levando em conta ainda o caráter permanente da função (GONÇALVES, 2000b), um será titular e o outro suplente. Assim, nos afastamentos e nos impedimentos do titular, a função de dono do processo cabe ao suplente.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõe-se a verificação diária da caixa de *e-mail* do PPGE de modo a acompanhar a marcação adequada das mensagens e, constatando-se alguma evidência de falha procedimental, averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

Além disso, se possível, ler todos os *e-mails* recebidos e enviados de modo a identificar se o conteúdo da resposta é condizente ao que foi requerido, tomando as providências de reparação, se necessárias. Na impossibilidade de ler todos os *e-mails*, deve-se selecionar algumas mensagens aleatoriamente. É preciso lembrar ainda de marcar adequadamente as mensagens lidas, conforme procedimento estabelecido.

Dando sequência à proposição de melhorias para os processos mapeados, a próxima subseção destina-se à seleção de bolsista no Programa de Pós-graduação em Educação, tomando também como parâmetro os desperdícios encontrados (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e os eixos de aperfeiçoamento (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

4.2.2 Proposição de melhorias para o processo seletivo de bolsista

Quanto ao processo seletivo de bolsista, foi identificado desperdício de transporte de informação, decorrente da intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão, o que gera gastos excessivos de recursos humanos, de tempo e de energia; desperdício de espera, consequência do atraso ou do não envio da resposta ao solicitante; e desperdício de processamento, devido a falhas ou à falta de um manual explícito das ações da comissão do processo seletivo de bolsista e que contribui para os desperdícios de transporte de informação e de espera.

Nesse contexto, verifica-se que as possibilidades de aperfeiçoamentos encontram-se centradas nos eixos de (i) eliminação de atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço e (ii) necessidade de maior eficiência de atividade que agrega valor a esses públicos (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

O primeiro eixo está relacionado à simplificação do fluxo do processo seletivo de bolsista, isto é, sem intermediação da secretaria do PPGE. Assim, propõe-se a criação de um *e-mail* específico para essa comissão, de modo que a comunicação com os discentes seja direta. Porém, em decorrência da proposta ter sido adotada¹³ em março de 2020 e tendo em vista a possibilidade de mudança significativa da composição¹⁴ da comissão do processo seletivo de bolsista, o que se passa a propor é a continuidade na utilização no *e-mail* criado que, por sinal, mostrou-se uma medida eficaz frente ao prazo curto¹⁵ entre a publicação do edital e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição.

Em relação ao segundo eixo de aperfeiçoamento, deve-se buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as respostas da

¹³ Aparentemente correlacionada aos problemas detectados nesta pesquisa, que afetam não somente aos TAEs, como também aos discentes do Programa. Assim, por meio de representação e compondo a comissão, verifica-se o poder de influência dos alunos sobre as propostas de melhoria, evidenciando mais uma vez, assim como no arquivamento de documentos, que as possibilidades de intervenção nos processos devem ser tratadas não de maneira estanque, mas como “uma entidade social que se move no espaço e o modifica enquanto se move, e modifica coisas nesse movimento” (BALL, 2016 *apud* AVELAR, 2016, p. 6).

¹⁴ Considerando que a comissão do processo seletivo de bolsista do ano de 2020 foi composta pelos dois membros da Coordenação do Programa, sendo que a função da Vice-coordenação foi encerrada em 04 de maio de 2020 e de Coordenação encontra-se em *pro tempore* até o dia 03 de julho de 2020; e considerando que os dois discentes participantes da comissão têm previsão de defesa em março de 2021.

¹⁵ A publicação do edital foi realizada em 14 de março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020h) e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 17 março de 2020 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020i), ou seja, apenas quatro dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 14 e 15.

comissão cheguem aos solicitantes e em menor tempo possível. Dessa maneira, propõem-se (i) estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão de bolsas para que se tenha padronização e controle das mensagens; (ii) estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão de bolsas, cronograma do edital do processo seletivo e legislação vigente; e (iii) estabelecer responsável pelo processo, isto é, pelo recebimento e resposta às solicitações de esclarecimento de dúvida e/ou de questionamento enviados por *e-mail*.

Com justificativas próximas às explicitadas na subseção anterior, a primeira ação desse eixo, estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão de bolsas para que se tenha padronização e controle das mensagens, está relacionada à necessidade de padronização de ações, facilitando o controle dos *e-mails* que demandam resposta e reduzindo o desperdício de conferência das mensagens recebidas.

Além disso, ao estabelecer que a resposta deve ser encaminhada diretamente ao solicitante, sem intermediação e ciência da secretaria do PPGE, a ação tende a eliminar o desperdício de transporte, o gasto excessivo, pela secretaria do PPGE, de recursos humanos, de tempo e de energia utilizados para leitura, análise e encaminhamento das respostas da comissão de bolsa ao candidato, bem como minimizar o desperdício de espera, o tempo em que a resposta chega ao solicitante.

A segunda ação, estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão de bolsas, cronograma do edital do processo seletivo e legislação vigente, compõe a primeira, mas se faz necessária a especificação com o objetivo de deixar claro para os candidatos e componentes da comissão o prazo para repostas às solicitações, contribuindo para o planejamento das atividades dos envolvidos no processo e evitando demora ou não envio da resposta ao candidato, reenvio de *e-mails* da demanda por parte do solicitante, situação de urgência para providenciar a resposta, perda de prazos e insatisfação do demandante.

Assim, para estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão de bolsas, bem como estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, deve-se considerar principalmente, sem prejuízo das demais obrigações, (i) o disposto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, no qual consta o direito do cidadão de receber informações de órgão públicos (BRASIL, 1988); (ii) o art. 116 da Lei nº 8.112/1990, no qual consta entre os deveres dos servidores das autarquias, o de atender com presteza as solicitações (BRASIL, 1990); e (iii) o disposto no art. 15 do Decreto nº 7.724/2012, no qual

consta, entre outros, que a regra é o acesso imediato à informação (BRASIL, 2012), conforme descritos na subseção anterior.

Além desses, deve-se considerar ainda (iv) o prazo curto entre a publicação dos editais e o término das inscrições, conforme observado nos editais em 2018¹⁶, 2019¹⁷ e 2020, bem como a capacidade de atendimento da comissão de bolsas, que conta com quatro integrantes. Nesse quesito, já considerando a utilização de *e-mail* próprio, propõe-se o prazo de um dia útil para as respostas da comissão às solicitações. Esse prazo curto praticamente neutraliza o desperdício de estoque, decorrente do esquecimento com o percurso do tempo e da necessidade de revisão dos *e-mails* recebidos, e minimiza o desperdício de espera e suas consequências. Outros aspectos a serem considerados são (v) a (re)definição dos responsáveis pelo recebimento da solicitação e envio da resposta; (vi) a devida marcação a ser realizada nos *e-mails* lidos e não respondidos imediatamente; e (vii) o recebimento, da secretaria do PPGE e de maneira prévia ao início do período de inscrições, de planilha contendo os discentes aptos a receberem bolsa, conforme ano de ingresso no curso, de maneira a facilitar o controle e o lançamento de dados.

Por fim, a terceira ação, centrada no eixo de eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, é a de estabelecer responsável pelo processo. Essa ação vincula-se à necessidade de definir dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando a atribuição de Presidente das comissões, a função de dono do processo também deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõe-se a verificação diária da caixa de *e-mail* da comissão de bolsas de modo a acompanhar a marcação adequada das mensagens e, constatando-se alguma evidência de falha procedimental, averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

¹⁶ Em 2018, a publicação do edital foi realizada em 21 de março de 2018 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 26 março de 2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018c), ou seja, apenas seis dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 24 e 25.

¹⁷ Em 2019, a publicação do edital foi realizada em 06 de março de 2019 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição foi o dia 18 março de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019i), ou seja, apenas 13 dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e dois finais de semana, dias 9,10, 16 e 17.

Além disso, se possível, ler todos os *e-mails* recebidos e enviados de modo a identificar se o conteúdo da resposta é condizente ao que foi requerido, tomando as providências de reparação, se necessárias. Na impossibilidade de ler todos os *e-mails*, deve-se selecionar algumas mensagens aleatoriamente. É preciso lembrar ainda de marcar adequadamente as mensagens lidas, conforme procedimento estabelecido.

Na subseção seguinte, a proposição de melhorias destina-se ao exame de proficiência em línguas estrangeiras, tomando como parâmetro, igualmente às demais subseções, os desperdícios encontrados (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e os eixos de aperfeiçoamento (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

4.2.3 Proposição de melhorias para o exame de proficiência em línguas estrangeiras

Em relação ao exame de proficiência em línguas estrangeiras, foi identificado desperdício de transporte de informação, decorrente da intermediação da secretaria do PPGE na comunicação entre discentes e comissão do exame, o que gera gastos excessivos de recursos humanos, de tempo e de energia; desperdício de espera, consequência do atraso ou do não envio da resposta ao solicitante; e desperdício de processamento, decorrente de falhas ou de falta de um manual explícito das ações da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras, que contribui para os desperdícios de transporte de informação e de espera e gera desperdício de retrabalho, sendo este relacionado ao trâmite de impetração de recurso para a reparação de erros no quadro de inscrições e de dispensas do exame.

Nesse contexto, verifica-se que as possibilidades de aperfeiçoamentos encontram-se centradas nos eixos de (i) eliminação de atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço e (ii) necessidade de maior eficiência de atividade que agrega valor a esses públicos (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

O primeiro eixo está relacionado à simplificação do fluxo do exame de proficiência em línguas estrangeiras, isto é, sem intermediação da secretaria do PPGE. Assim, propõe-se a criação de um *e-mail* específico para essa comissão de modo que a comunicação com os discentes seja direta. Desse modo, objetiva-se reduzir o desperdício de transporte de informação, ou seja, o gasto excessivo, pela secretaria do PPGE, de recursos humanos, de tempo e de energia utilizados para leitura, análise e encaminhamento das solicitações à comissão do exame, bem como reduzir o desperdício de espera por meio do ganho de eficiência no fluxo.

No que tange ao segundo eixo de aperfeiçoamento, deve-se buscar a eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo, isto é, que as respostas da comissão cheguem aos solicitantes e em menor tempo possível, e que o quadro de inscrições e de dispensas do exame de proficiência em línguas estrangeiras não contenha falhas. Assim, propõem-se (i) estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras para que se tenha padronização e controle das mensagens; (ii) estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão de proficiência, cronograma do edital do exame e legislação vigente; e (iii) estabelecer responsável pelo processo.

A primeira ação desse eixo, estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras para que se tenha padronização e controle das mensagens, está relacionada à necessidade de padronização de ações, facilitando o controle dos *e-mails* que demandam resposta e reduzindo o desperdício de conferência das mensagens recebidas e as falhas no preenchimento do quadro de inscrição e de dispensa do exame.

Além disso, ao estabelecer que a resposta deve ser encaminhada diretamente ao solicitante, sem intermediação e ciência da secretaria do PPGE, a ação tende a eliminar o desperdício de transporte, isto é, o gasto excessivo de recursos utilizados pela secretaria do PPGE para leitura, análise e encaminhamento das respostas da comissão do exame de proficiência ao solicitante, bem como minimizar o desperdício de espera, no que tange ao tempo em que a resposta chega ao solicitante.

A segunda ação, estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da comissão de proficiência, cronograma do edital do exame e legislação vigente, compõe a primeira, mas se faz necessária a especificação com o objetivo de deixar claro para os candidatos e componentes da comissão o prazo para repostas às solicitações, contribuindo para o planejamento das atividades dos envolvidos no processo e evitando demora ou não envio da resposta ao candidato, reenvio de *e-mails* da demanda por parte do solicitante, situação de urgência para providenciar a resposta, perda de prazos e insatisfação do demandante.

Assim, para estabelecer e formalizar um manual de utilização do *e-mail* da comissão do exame de proficiência em línguas estrangeiras, bem como estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, devem ser considerados principalmente, sem prejuízo das demais obrigações, (i) o disposto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, no qual consta o direito do cidadão de receber informações de órgãos públicos

(BRASIL, 1988); (ii) o art. 116 da Lei nº 8.112/1990, no qual consta entre os deveres dos servidores das autarquias, o de atender com presteza as solicitações (BRASIL, 1990); e (iii) o disposto no art. 15 do Decreto nº 7.724/2012, no qual consta, entre outros, que a regra é o acesso imediato à informação (BRASIL, 2012), conforme descritos na subseção 4.2.1.

Além desses, é preciso considerar ainda (iv) o prazo curto entre a publicação do edital e o término das inscrições, conforme observado no ano de 2019¹⁸, bem como a capacidade de atendimento da comissão de proficiência. Nesse quesito, já considerando a utilização de *e-mail* próprio, propõe-se o prazo de um dia útil para as respostas da comissão às solicitações. Esse prazo curto praticamente neutraliza o desperdício de estoque, decorrente do esquecimento com o percurso do tempo e da necessidade de revisão dos *e-mails* recebidos, e minimiza o desperdício de espera e suas consequências.

Outros aspectos a serem considerados são (v) a (re)definição dos responsáveis pelo recebimento da solicitação e envio da resposta; (vi) a devida marcação a ser realizada nos *e-mails* lidos e não respondidos imediatamente; (vii) a devida marcação a ser realizada nos *e-mails* de inscrição e de solicitação de dispensa, mas não lançadas imediatamente em quadro destinado a este fim; (viii) quadro de inscrições e de dispensas do exame elaborado em planilha do Google para fins de preenchimento colaborativo e de controle; e (ix) recebimento, da secretaria do PPGE e de maneira prévia ao início do período de inscrições e de solicitação de dispensas, de planilha contendo os discentes que devem realizar o exame, de maneira a facilitar o controle e o lançamento de dados.

Por fim, a terceira ação centrada no eixo de eficiência de atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo é a de estabelecer responsável pelo processo. Essa ação vincula-se à necessidade de definir dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando a atribuição de Presidente das comissões, a função de dono do processo também deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõe-se a verificação diária da caixa de *e-mail* da comissão do exame de proficiência e do quadro de inscrições e de dispensas do exame de modo a acompanhar a marcação adequada das mensagens e

¹⁸ Em 2019, a publicação do edital foi realizada em 19 de agosto de 2019 e o prazo final para a entrega da documentação de inscrição e dispensa foi o dia 26 agosto de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019j), ou seja, apenas oito dias para as providências, sem descontar o horário de publicação e um final de semana, dias 24 e 25.

preenchimento do quadro e, constatando-se alguma evidência de falha procedimental, averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

Além disso, se possível, ler todos os *e-mails* recebidos e enviados de modo a identificar se o conteúdo da resposta é condizente ao que foi requerido, tomando as providências de reparação, se necessárias. Na impossibilidade de ler todos os *e-mails*, deve-se selecionar algumas mensagens aleatoriamente. É preciso lembrar ainda de marcar adequadamente as mensagens lidas, conforme procedimento estabelecido.

Na próxima subseção, o tema é a proposição de melhorias para o arquivamento de documentos. Para tanto, utilizam-se também como referencial teórico os desperdícios encontrados no processo (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e os eixos de aperfeiçoamento estabelecidos por Hines e Taylor (2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

4.2.4 Proposição de melhorias para o arquivamento de documentos

Quanto à organização do arquivo, foi identificado desperdício de processamento por falhas ou por falta de padronização na atividade de arquivamento de documentos até 2018, o que tem levado ao desperdício de espera, pela demora ou pelo não envio de documento comprobatório ao demandante, e ao desperdício de estoque, por falta de controle na entrega da documentação do processo seletivo de bolsista pela comissão à secretaria do PPGE, por falta de informações em meio digital, tanto das notas nos exames de proficiência em línguas estrangeiras quanto dos documentos da seleção de bolsistas e em decorrência do volume e desorganização do arquivo.

Nesse contexto, verifica-se que as possibilidades de aperfeiçoamentos encontram-se centradas no eixo de busca por eficiência em atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), isto é, que as informações e documentos estejam organizados e em fácil acesso aos servidores do PPGE, preferencialmente em meio digital, e sejam acessíveis também ao público externo.

Desse modo, propõem-se (i) providenciar cursos, gerais e adequados às especificidades do PPGE, de capacitação sobre arquivamento; (ii) estabelecer e formalizar um manual de arquivamento; (iii) estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGE e legislação vigente; (iv) providenciar a criação de arquivo digital com as notas dos exames de proficiência em línguas estrangeiras realizados até 2018; (v) solicitar à Cdara o registro das informações de dispensa,

de aprovação e de nota obtida no exame de proficiência em línguas estrangeiras no histórico escolar dos discentes; (vi) exigir, pela comissão de bolsas, a entrega da documentação em meio digital para fins de inscrição no processo seletivo de bolsista; e (vii) estabelecer responsável pelo processo de arquivamento.

A primeira ação, providenciar cursos, gerais e adequados às especificidades do PPGE, de capacitação sobre arquivamento, está relacionada à necessidade de se conhecer os fundamentos e normas do processo de arquivamento e eliminação de documentos para fins de desenvolvimento, embasado teoricamente, da segunda ação, estabelecer e formalizar um manual de arquivamento.

A segunda ação, por sua vez, tem por finalidade a padronização de ações de arquivamento para fins de precaução contra o desperdício de estoque verificado no arquivamento de documentos até 2018, mas que poderá ser perpetuado para os documentos dos anos seguintes por falta de estabelecimento de um manual de procedimentos para a atividade.

A ação seguinte, estabelecer e explicitar o prazo para as respostas às solicitações, conforme capacidade de atendimento da secretaria do PPGE e legislação vigente, tem como objetivo minimizar o desperdício de espera. Faz-se necessária para deixar claro para demandantes e demandados o prazo para repostas às solicitações, contribuindo para o planejamento das atividades desenvolvidas na secretaria do PPGE e evitando demora ou não envio da resposta ao solicitante, reenvio de *e-mails* da demanda por parte do demandante, situação de urgência para providenciar a resposta, perda de prazos e insatisfação do solicitante.

Assim, a terceira ação retoma todos os aspectos, itens de (i) a (vi), a serem considerados para o aperfeiçoamento e formalização do manual de utilização do *e-mail* organizacional, bem como para o estabelecimento e explicitação do prazo para as respostas às solicitações, descritos na subseção 4.2.1. Resumidamente, devem ser considerados principalmente, sem prejuízo das demais obrigações, (i) o disposto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, no qual consta o direito do cidadão de receber informações de órgão públicos (BRASIL, 1988); (ii) o art. 116 da Lei nº 8.112/1990, no qual consta entre os deveres dos servidores das autarquias, o de atender com presteza as solicitações (BRASIL, 1990); (iii) o disposto no art. 15 do Decreto nº 7.724/2012, no qual consta, entre outros, que a regra é o acesso imediato à informação (BRASIL, 2012); (iv) o estabelecimento do prazo interno de cinco dias para o atendimento das solicitações; (v) a (re)definição dos responsáveis pelos macroprocessos organizacionais; e (vi) a devida

marcação, a ser realizada pelos TAEs, dos *e-mails* lidos e não atendidos imediatamente e dos relacionados ao colega de trabalho.

É importante destacar, porém, que essa ação somente se tornará eficaz se as ações anteriores propostas para o processo de arquivamento de documentos também forem efetivadas, ou seja, o cumprimento do prazo de resposta às solicitações no que tange a esse processo só se tornará possível mediante ações efetivas que busquem facilitar e agilizar a busca de informações e documentos comprobatórios.

A próxima ação proposta é providenciar a criação de arquivo digital com as notas dos exames de proficiência em línguas estrangeiras realizados até 2018. Essa medida tem por finalidade reduzir o desperdício de estoque decorrente do gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de busca, no arquivo físico, de documentação comprobatória da aprovação e nota nos exames anteriores a 2019. Para a realização da ação, deve-se considerar (i) a (re)definição dos responsáveis pelos macroprocessos organizacionais, cabendo, portanto, a um dos TAEs o lançamento das informações quanto ao curso de mestrado; e ao outro TAE, o lançamento das informações quanto ao curso de doutorado; e (ii) o estabelecimento de metas a serem cumpridas. Para esse aspecto, considerando a capacidade de atendimento da secretaria do PPGE, que conta com apenas dois TAEs e volume significativo de atividades, e a necessidade de busca dessas informações no arquivo físico, sugere-se o prazo de um mês para cada ano de realização do exame, registrando os dados de maneira regressiva a partir de 2018.

Na sequência, a quinta ação é solicitar à Cdara o registro das informações de dispensa, de aprovação e de nota obtida no exame de proficiência em línguas estrangeiras no histórico escolar dos discentes. O objetivo dessa ação, além de reduzir o gasto excessivo de recursos para fins de busca de documentação comprobatória, é reduzir as solicitações de declaração de aprovação e nota por parte dos alunos e egressos, eliminando os desperdícios de estoque e de espera. Como o histórico pode ser obtido *online* e de forma instantânea, não haverá, dessa maneira, a necessidade de realizar solicitação de declaração à secretaria do PPGE, nem de se aguardar a emissão dessa.

Para a realização da ação, faz-se necessário o encaminhamento de memorando à Cdara, solicitando a inclusão dessas informações como observação do histórico escolar dos discentes. Além disso, deve-se observar (i) a (re)definição dos responsáveis pelos macroprocessos organizacionais, como relatado na proposição anterior; e (ii) o envio do memorando à Cdara logo após a divulgação do resultado do exame, pois as solicitações de

registros no histórico após a conclusão do curso devem ser devidamente fundamentadas, quando não inviáveis.

A sexta ação é exigir, pela comissão de bolsas, a entrega da documentação em meio digital para fins de inscrição no processo seletivo de bolsista. Entretanto, em função da proposta ter sido adotada¹⁹ em março de 2020, o que se passa a propor é a continuidade da entrega da documentação em meio digital para fins de inscrição no processo seletivo de bolsista.

Além de facilitar o controle e busca de documentos comprobatórios, reduzindo o desperdício de estoque, quando somada à criação de um *e-mail* específico para a comissão de bolsas, a ação elimina o desperdício de transporte de informação, que decorre da intermediação da secretaria do PPGE no recebimento da documentação física para fins de inscrição dos discentes na seleção de bolsista e posterior entrega à comissão de bolsas.

Porém, esse desperdício de transporte de informação não foi mencionado anteriormente, quando do mapeamento do processo, pois a intermediação da secretaria do PPGE só passa a ser considerada desperdício se é possível eliminar a atividade sem que outra seja implicada aos demais agentes, o que, nesse caso, não ocorre. Ou seja, mantendo-se a entrega da documentação da inscrição no processo seletivo de bolsista em meios físicos, a eliminação da intermediação da secretaria do PPGE implicaria na necessidade dos membros da comissão terem que se disponibilizarem para o recebimento dessa documentação, podendo gerar outros problemas como, por exemplo, recusa em participar da comissão, horário reduzido para a entrega da documentação e gastos extras com deslocamento e alimentação por parte dos membros da comissão.

Por fim, a sétima ação, estabelecer responsável pelo processo, vincula-se à necessidade de definir um dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando as atribuições dos cargos e de modo a evitar problemas na relação de trabalho entre os TAEs, essa função

¹⁹ Não correlacionada aos problemas detectados nesta pesquisa, mas que interfere nas atividades dos TAEs e, principalmente, dos discentes, já que implica em gastos despendidos com impressões e fotocópias, bem como com deslocamento por partes destes. Assim, por meio de representação e compondo a comissão de bolsas, verifica-se o poder de influência dos discentes sobre as propostas de melhoria, evidenciando novamente que as possibilidades de intervenção nos processos devem ser tratadas não de maneira estanque, mas como “uma entidade social que se move no espaço e o modifica enquanto se move, e modifica coisas nesse movimento” (BALL, 2016 *apud* AVELAR, 2016, p. 6).

deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador. Levando em conta ainda o caráter permanente da função (GONÇALVES, 2000b), um será titular e o outro suplente. Assim, nos afastamentos e nos impedimentos do titular, a função de dono do processo cabe ao suplente.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõem-se a verificação diária da caixa de *e-mail* do PPGE de modo a acompanhar a marcação adequada das mensagens e, mensalmente, o lançamento retroativo, em planilha de dados, das aprovações e notas nos exames de proficiência anteriores a 2019. Constatando-se alguma evidência de falha procedimental ou no cumprimento das metas estabelecidas, deve-se averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

Além disso, se possível, ler todos os *e-mails* recebidos e enviados de modo a identificar se o conteúdo da resposta é condizente ao que foi requerido, tomando as providências de reparação, se necessárias. Na impossibilidade de ler todos os *e-mails*, deve-se selecionar algumas mensagens aleatoriamente. É preciso lembrar ainda de marcar adequadamente as mensagens lidas, conforme procedimento estabelecido.

Na subseção seguinte, a proposição de melhorias destina-se ao procedimentos de defesa de dissertação e de tese, tomando como parâmetro, igualmente às demais subseções, os desperdícios encontrados (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e os eixos de aperfeiçoamento (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

4.2.5 Proposição de melhorias para os procedimentos de defesa de dissertação e de tese

No que tange aos procedimentos de defesa de dissertação e de tese, foi identificado desperdício de processamento por descumprimento de prazo de entrega da documentação para as defesas de dissertação e de tese, o que leva a situações de urgência, se necessária a adoção de medidas corretivas.

Também se verificou o desperdício de processamento por falhas nas orientações e nos formulários disponíveis aos discentes por meio da página eletrônica do PPGE, que se desdobra em desperdício de estoque, por conta do estabelecimento de uma declaração de cumprimento de requisitos para a defesa que é elaborada e posteriormente entregue à própria secretária do PPGE e por exigência de documentos não utilizados, mas que demandam recursos para conferência; e em desperdício de retrabalho pelo excesso de correção documental e de esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.

Por fim, constatou-se o desperdício de processamento pela falta de um manual explícito dos procedimentos, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa, o que tem levado ao desperdício de espera, pelo não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca; e ao desperdício de retrabalho quando se realiza a solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.

Nesse contexto, verifica-se que as possibilidades de aperfeiçoamentos encontram-se centradas no eixo de busca por eficiência em atividade que adiciona valor aos públicos interno e externo (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005), no entanto, dividem-se em duas linhas de ação. A primeira está relacionada às orientações e aos formulários para fins de defesa, que devem estar claros e acessíveis de maneira a reduzir o tempo de providenciamento desses documentos e evitar e/ou reduzir o descumprimento de prazo de entrega da documentação, o preenchimento inadequado, a falta de documentos necessários e as solicitações de esclarecimento de dúvidas. Já a segunda linha de ação vincula-se ao lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de cumprimento do prazo de 15 dias de antecedência da defesa para a solicitação de validação de ata junto à PROPP.

Desse modo, na primeira linha de ação, propõem-se (i) estabelecer maior rigorosidade quanto ao prazo de entrega da documentação para as defesas; (ii) excluir documentos desnecessários, conforme descrito no Quadro 4; (iii) atualizar e aperfeiçoar formulários para as defesas de dissertação e de tese de maneira a superar o problemas apresentados no Quadro 4; e (iv) atualizar e aperfeiçoar as orientações para as defesas de dissertação e de tese de maneira a superar o problemas apresentados no Quadro 4.

A primeira ação, estabelecer maior rigorosidade quanto ao prazo de entrega da documentação para as defesas, tem o objetivo de destinar tempo razoável para a conferência dos requisitos e dos documentos para a defesa, bem como para a adoção de medidas corretivas, se necessárias. Assim, considerando que o envio da documentação para a validação de ata à PROPP deve ser realizado com 15 dias de antecedência da defesa, e considerando a capacidade de atendimento das demandas dos dois TAEs do PPGE, entende-se que o prazo já estabelecido de 30 dias para a entrega da documentação seja suficiente para a atividade e deva ser mantido. O cumprimento desse prazo permitirá ainda a eliminação do desperdício de estoque decorrente da emissão de declaração de cumprimento de requisitos, que posteriormente é entregue à própria secretaria do PPGE.

A próxima ação é excluir documentos desnecessários, isto é, documentação para fins de defesa que consta como obrigatória nas orientações ou é exigida, mas não é utilizada. Essa ação tem o intuito de desburocratizar o procedimento de marcação de defesas e, dessa maneira, espera-se minimizar os desperdícios de estoque que decorre do gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de conferência da documentação desnecessária, bem como minimizar o desperdício de retrabalho com a correção documental e o esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.

Assim, nessa ação, deve-se dar atenção aos seguintes documentos, conforme descrição do Quadro 4: (1) declaração de que concluiu todos os requisitos necessários para proceder à defesa, que trata de um controle prévio dos requisitos para a defesa, mas se torna desnecessária, se adotada maior rigurosidade quanto ao prazo de entrega da documentação; (8) carta-convite, documento preenchido pelo discente, enviado à Coordenação para assinatura, devolvido ao discente e posteriormente enviado, pelo discente, aos membros da banca com a finalidade de justificar participação presencial na defesa, porém, o lançamento do afastamento no sistema SCDP geralmente é realizado pela secretaria do PPGE, utilizando, para tanto, a proposta de banca, portanto, o que torna a carta-convite um documento desnecessário; (10) termo de aceite, documento destinado à concessão de passagens e de diárias aos membros externos das bancas de defesa e de qualificação, mas que tem sido substituído pelo formulário de proposta de banca, não utilizando-se mais o termo de aceite, o que o torna um documento desnecessário; (12) currículo *Lattes* impresso e atualizado (do último ano), constando a produção de pelo menos um artigo em periódico conceito A1 a B5 (ou seu aceite), e/ou um capítulo de livro (ou seu aceite) e/ou um trabalho completo em anais publicado durante o curso de mestrado, o que, conforme Regimento Interno do PPGE, faz-se obrigatório apenas para concessão e manutenção de bolsas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b), portanto, a exigência para fins de defesa é desnecessária, sendo um documento não utilizado pela secretaria do PPGE; (13) passar a exigir o “termo de autorização para publicação de dissertações e de teses” após a defesa, para fins de homologação da dissertação/tese, de modo a reduzir a burocracia num momento em que a preocupação do discente deve ser com a defesa, evitando também a necessidade de retificações no documento, quando ocorrem mudanças de data da banca, de membros ou de intitulação do trabalho; (14) termo de aprovação, por ser um documento frequentemente retificado pela secretaria do PPGE, situação intensificada após ser padronizado pelo Centro de Difusão do Conhecimento da UFJF, deve passar a ser atribuição da secretaria do PPGE a emissão, o que garantirá a efetiva padronização, além de reduzir o desperdício de recursos por

parte dos discentes; (15) o resumo por *e-mail* também não é necessário, pois o conteúdo do documento faz parte dos elementos pré-textuais das dissertações e das teses, que também são exigidas, tratando-se, portanto, de solicitação duplicada (burocrática); (16) *checklist*-atas (modelo da PROPP), documento exigido pela secretaria do PPGE desde 2018, tendo em vista a dificuldade em se obter as informações solicitadas pela PROPP, porém, atualmente, com o registro dessas informações em planilha digital de dados, o documento não se faz mais necessário; e (17) histórico escolar, documento de fácil acesso aos TAEs, portanto, a solicitação é desnecessária, mas se encontra expressa no formulário *checklist*-atas.

Já a terceira ação, atualizar e aperfeiçoar formulários para as defesas de dissertação e de tese, tem por objetivo a utilização de formulários atualizados que são definidos por outros setores, bem como aperfeiçoar os formulários próprios do PPGE, solicitando apenas informações essenciais, além de incluir orientações e disponibilizar formulários exigidos, mas que não constam nas orientações para a defesa e/ou não estão disponíveis para preenchimento. Dessa maneira, espera-se também com essa ação minimizar o desperdício de retrabalho com a correção documental e o esclarecimento de dúvidas sobre os formulários e os procedimentos de defesa.

Assim, para essa ação, deve-se dar atenção aos seguintes documentos, conforme descrição do Quadro 4: (4) aperfeiçoar o formulário solicitação de custeio 2018, pois contém campos para reserva de hotel, o que não mais ocorre, além de solicitar informações repetidas no próprio documento e também do formulário de participação, levando à burocracia e desperdício de recursos para preenchimento e conferência; (5) atualizar procedimento quanto ao formulário de participação, documento que, a partir de janeiro de 2020, passou a ser exigido de forma eletrônica, por meio do Sistema Eletrônico de Informações da UFJF, sem, entretanto, serem atualizadas as orientações no *site* do PPGE, o que pode levar ao preenchimento de formulário desatualizado disponível na página; (7) atualizar orientações e substituir o formulário de atestado de capacidade técnica e currículo resumido (colaborador eventual, SEPE), destinado ao membro titular externo sem vínculo com o Poder Executivo Federal para fins de custeio, pelo PPGE, de participação presencial em banca de defesa ou de qualificação, já que o formulário foi atualizado em 2019 pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, mas ainda não foi inserido na página eletrônica do PPGE, o que pode levar ao preenchimento do formulário desatualizado; (11) criar e inserir formulário padronizado de justificativa por escrito caso o(a) convidado(a) externo não volte ao local de origem, tendo em vista algum compromisso em outra localidade, pois trata-se de documento não disponível para preenchimento, o que pode levar ao esquecimento da entrega, bem como

informações incompletas ou em excesso; e (18) inserir orientações e criar e disponibilizar formulário padronizado de justificativa do orientador para as defesas de dissertação após o prazo regulamentar de 24 meses, ou para as defesas de tese após 48 meses, como medida corretiva da não aprovação da prorrogação de defesa antes do vencimento do prazo de curso respectivo, conforme orientações da PROPP (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 22019k) e o disposto no Regimento Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b), bem como para minimizar questões como documentação incompleta e excesso ou falta de informações no próprio documento, pois não constam orientações nem modelo para preenchimento.

Concluídas as ações anteriores, o passo seguinte é atualizar e aperfeiçoar as orientações para as defesas de dissertação e de tese com o objetivo de inserir informações necessárias, retificar as desatualizadas e inadequadas, bem como simplificá-las, excluindo informações e solicitação de formulários desnecessários. Deve-se dar atenção ainda à compatibilidade entre os nomes dos formulários e os constantes nas orientações de modo a facilitar a localização dos documentos. Além disso, considerando a exigência de certos documentos quando se tem participação presencial e custeio de membro titular externo, propõe-se uma subdivisão na solicitação de documentos: documentos gerais e documentos acrescidos, caso se tenha participação presencial e custeio de membro titular externo. Por fim, deve-se apresentar uma lista de documentos simplificada, para fins de *checklist*, facilitando a conferência, pelos discentes, dos documentos necessários.

Já em relação à segunda linha de ação do aperfeiçoamento do processo, deve-se buscar o lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de cumprimento do prazo de 15 dias de antecedência da defesa para solicitação de validação de ata junto à PROPP. Para tanto, propõem-se (v) estabelecer, formalizar e explicitar o prazo para o lançamento de notas para fins de validação de ata e para as respostas às solicitações de lançamento de nota; e (vi) encaminhar orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata na proximidade do período de maior ocorrência das defesas.

A quinta ação faz-se necessária para deixar claro para demandantes e demandados o prazo para o lançamento de notas para fins de validação de ata junto à PROPP, bem como para as respostas às solicitações de lançamento de nota no Siga, contribuindo para minimizar os desperdícios de espera, pelo não lançamento de notas no Siga até 15 dias de antecedência da banca, e de retrabalho, quando há gasto excessivo de recursos para regularização de validação de ata com pendência no lançamento de notas.

A ação seguinte, além das motivações da proposta anterior, está relacionada ao período de concentração das bancas de defesa, os meses de março e abril. Assim, sugere-se, em meados de fevereiro, o encaminhamento de orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa.

Por fim, relacionada às duas linhas de ação, a sétima proposição é estabelecer o responsável pelo processo, vinculando-se à necessidade de definir um dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando as atribuições dos cargos e de modo a evitar problemas na relação de trabalho entre os TAEs e entre TAEs e professores, essa função deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador. Levando em conta ainda o caráter permanente da função (GONÇALVES, 2000b), um será titular e o outro suplente. Assim, nos afastamentos e nos impedimentos do titular, a função de dono do processo cabe ao suplente.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõem-se acompanhar a data de entrega da documentação para as defesas, de modo a constar o cumprimento do prazo de 30 dias de antecedência da banca; após o aperfeiçoamento, verificar o cumprimento das orientações e entrega dos formulários necessários para defesa; e após o estabelecimento, formalização e explicitação, acompanhar o envio das orientações aos professores, o efetivo lançamento no Siga e o prazo de resposta às solicitações de nota para fins de validação de ata de defesa. Constatando-se alguma evidência de falha procedimental, inclusive dos prazos estabelecidos, deve-se averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

Finalizando as proposições de melhorias, a próxima subseção é destinada ao processo de lançamento de notas no Siga, utilizando para tanto, assim como em todas as subseções anteriores, o referencial teórico que lista os principais desperdícios encontrados (SHINGO, 1996 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005) e os eixos prioritários de aperfeiçoamento dos processos (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

4.2.6 Proposição de melhorias para o lançamento de notas no Siga

Quanto ao lançamento de nota no Siga, foi identificado o desperdício de processamento por descumprimento do Regimento Interno, ou seja, não lançamento de nota

até 180 dias após o término das aulas, o que leva à necessidade de solicitações de lançamento de nota, principalmente por iniciativa dos discentes.

Verificou-se ainda o desperdício de processamento pela falta de um manual explícito dos procedimentos, no que tange ao lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa, o que tem levado ao desperdício de espera, pelo não lançamento de notas no Siga em tempo hábil, para fins de solicitação de validação de ata com até 15 dias de antecedência da banca; e ao desperdício de retrabalho quando se realiza a solicitação de validação de ata dentro do prazo de 15 dias, mas com pendência no lançamento de notas.

Além desses, constatou-se o desperdício de processamento por falta de um manual explícito dos procedimentos pós-defesa, no que tange ao lançamento de notas para fins de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma, o que tem levado ao desperdício de espera, pelo não lançamento de notas no Siga nas disciplinas de dissertação e de tese antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara; e ao desperdício de retrabalho decorrente do gasto excessivo de recursos humanos, de tempo e de energia para fins de regularização de pendência no lançamento de notas nas disciplinas de dissertação e de tese.

Por fim, foram verificados os desperdícios de transporte de informação e de espera, decorrentes da intermediação da Coordenação nas solicitações de notas da secretaria do PPGE aos professores, os quais geram, respectivamente, gasto excessivo de recursos e atraso no encaminhamento das solicitações de lançamento de nota no Siga.

Nesse contexto, verifica-se que as possibilidades de aperfeiçoamentos encontram-se centradas nos eixos de (i) necessidade de maior eficiência de atividade que agrega valor a esses públicos; e (ii) eliminação de atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, mas que devido à cultura organizacional é considerada necessária para o alcance do produto ou do serviço ofertado (HINES; TAYLOR, 2000 *apud* LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

As proposições relacionadas ao primeiro eixo divide-se em três linhas de ação: (1) buscar o lançamento das notas no Siga até 180 dias após o término das aulas, conforme estabelecido no Regimento Interno; (2) buscar o lançamento das notas no Siga em tempo hábil, para fins de cumprimento do prazo de 15 dias de antecedência da defesa para solicitação de validação de ata junto à PROPP; e (3) buscar o lançamento das notas nas disciplinas de dissertação e de tese no Siga antes que o processo de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma chegue à Cdara.

Assim, no que tange à primeira linha de ação, propõem-se (i) orientar os professores sobre o lançamento de notas nas datas em completam 180 dias após o término das aulas; e (ii) comunicar os professores com pendência no lançamento de notas e estabelecer prazo para as respostas às solicitações de lançamento de nota no Siga. Enquanto a primeira ação tem a função preventiva, a segunda ação presta-se à correção, e ambas com o objetivo de cumprimento do Regimento Interno do PPGE e de evitar a necessidade de solicitação de lançamento de nota por parte do discente.

Relacionadas às linhas de ação 2 e 3, propõem-se (iii) atualizar e aperfeiçoar as orientações para a defesa e pós-defesa de dissertação e de tese, inserindo informações relativas ao lançamento de notas para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma, e corrigindo os problemas identificados no Quadro 4, do pós-defesa; (iv) estabelecer, formalizar e explicitar o prazo para o lançamento de nota para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e para a resposta às solicitações de lançamento de nota no Siga; e (v) encaminhar orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata e homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma na proximidade do período de maior ocorrência das defesas.

A terceira ação tem o objetivo, nas orientações para defesa e pós-defesa, de inserir informações necessárias, bem como retificar as desatualizadas e inadequadas. Para o desenvolvimento da ação, deve-se dar atenção às questões de validação de ata, de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma, todas ausentes nas referidas orientações. Deve-se realizar ainda as correções dos problemas pós-defesa identificados no Quadro 4²⁰, itens: (13) passar a exigir, em formato “pdf”, o “termo de autorização para publicação de dissertações e de teses” após a defesa, para fins de homologação da dissertação/tese, de modo a reduzir a burocracia em momento anterior, no qual a preocupação do discente está voltada para a defesa, evitando também a necessidade de retificações no documento, quando ocorrem mudanças de data da banca, de membros ou de intitulação do trabalho; (19) retificar as orientações e compatibilizar a quantidade de termos de aprovação recebidos pelo discente à necessidade de entrega da dissertação/tese apenas em formato

²⁰ Em 19 de maio de 2020, o processo de homologação de dissertações e de teses informatizado foi disponibilizado no SEI (UNIVERSIDADE EDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020I). Desse modo, os ajustes sugeridos vão ao encontro dessa nova realidade. Aqui se verifica o poder de influência dos demais setores sobre as propostas de melhoria, evidenciando novamente que as possibilidades de intervenção nos processos devem ser tratadas não de maneira estanque, mas como “uma entidade social que se move no espaço e o modifica enquanto se move, e modifica coisas nesse movimento” (BALL, 2016 *apud* AVELAR, 2016, p. 6).

digital, em “pdf”, ou seja, deve-se constar que, após a defesa de dissertação/tese, o discente receberá 1 (um) e não 5 (cinco) termos de aprovação com as assinaturas dos membros da banca examinadora, a ser digitalizado e anexado à versão final digital da dissertação/tese após a ficha catalográfica, devendo encaminhar a versão final, por *e-mail*, à secretaria do PPGE; (20) retificar a informação de maneira a constar que a ficha catalográfica deverá ser anexada após a folha de rosto da dissertação/tese (ou antes do termo de aprovação); (21) incluir nas orientações que o professor orientador receberá o processo de homologação de dissertação/tese por meio do SEI, devendo dar ciência na dissertação/tese anexada ao processo como forma de comprovar que as alterações sugeridas pela banca examinadora de defesa foram incorporadas à versão final, além do atendimento às normas da ABNT e do manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFJF, sendo necessária ainda a devolução do processo à secretaria do PPGE no prazo estabelecido; (22) de maneira a minimizar o gasto excessivo de recursos para fins de esclarecimento de dúvidas, incluir expressamente nas orientações o prazo para a entrega da versão final da dissertação/tese, conforme estabelecido no § 2º do art. 52 do Regimento Interno: “a versão definitiva da dissertação ou da tese deverá ser entregue pelo orientando na secretaria do PPGE, no prazo máximo de 60 dias para o mestrado e 90 dias para o doutorado [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2013b, p. [14]).

A quarta ação faz-se necessária para deixar claro para demandantes e demandados os prazos para o lançamento de notas para fins de validação de ata e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma, contribuindo para minimizar os desperdícios de espera, pelo não lançamento de notas no Siga até 15 dias de antecedência da banca para fins de validação de ata ou antes que o processo de homologação de dissertação e de tese chegue à Cdara; e de retrabalho, quando há gasto excessivo de recursos para regularização de pendência no lançamento de notas para a validação de ata pela PROPP ou para o registro de conclusão do curso e para a solicitação de emissão do diploma pela Cdara.

A ação seguinte, além das motivações da proposta anterior, está relacionada ao período de concentração das bancas de defesa, os meses de março e abril, conforme apresentado nas Tabelas 1 e 2. Assim, sugere-se, em meados de fevereiro, o encaminhamento de orientações aos professores sobre os prazos para lançamento de notas para fins de validação de ata de defesa e de homologação de dissertação e de tese e de emissão do diploma.

No que tange ao segundo eixo de aperfeiçoamento, eliminar atividade que não agrega valor ao destinatário externo do bem ou do serviço, mas que é considerada necessária para o

alcance do produto ou do serviço ofertado, de maneira a manter o controle sobre as solicitações de lançamento de nota e possibilidade de intervenção, se necessária, propõe-se (vi) encaminhar essas solicitações diretamente ao docente, mas com cópia para a Coordenação. Para tanto, torna-se necessário conscientizar e convencer professores do PPGE e Direção da Faculdade de Educação de que a necessidade de intermediação da Coordenação nas solicitações de notas aos professores gera diversos problemas relacionados aos desperdícios de espera e de transporte de informação. É preciso destacar, no entanto, que a medida mais eficiente é registro das notas nos prazos estabelecidos.

Por fim, relacionada às três linhas de ação, a sétima proposição é estabelecer responsável pelo processo, vinculando-se à necessidade de definir um dono para o processo, ao qual cabe aprender e aperfeiçoar o processo, acompanhar o seu andamento, articular os recursos utilizados e avaliar o funcionamento da organização sob o ponto de vista do processo, da perspectiva do público ao qual se destina um bem ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). Considerando as atribuições dos cargos e de modo a evitar problemas na relação de trabalho entre os TAEs e entre TAEs e professores, essa função deve ser destinada à Coordenação do Programa, Coordenador ou Vice-coordenador. Levando em conta ainda o caráter permanente da função (GONÇALVES, 2000b), um será titular e o outro suplente. Assim, nos afastamentos e nos impedimentos do titular, a função de dono do processo cabe ao suplente.

Como sugestão para o desenvolvimento da atividade, propõe-se acompanhar o envio das orientações aos professores, o efetivo lançamento da nota no Siga até 180 dias após o término das aulas e o prazo de resposta às solicitações de nota; após o estabelecimento, formalização e explicitação, acompanhar o envio das orientações aos professores, o efetivo lançamento no Siga e o prazo de resposta às solicitações de nota para fins de validação de ata de defesa e de homologação de dissertação e de tese. Constatando-se alguma evidência de falha procedimental, inclusive dos prazos estabelecidos, deve-se averiguar e adotar medidas corretivas, se cabíveis.

Assim, após a explicitação das proposições de ações para a adoção da gestão por processo no PPGE e das propostas de melhoria para os processos selecionados, no quinto e último capítulo desta dissertação, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado, contribuições, viabilidade do Plano de Ação Educacional elaborado e perspectivas para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da perspectiva deste pesquisador, mestrando do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e Técnico Administrativo em Educação do Programa de Pós-graduação em Educação, ambos os PPGs da Universidade Federal de Juiz de Fora, o caso de gestão estudado discutiu seis processos de trabalho no setor de atuação profissional, ou seja, a secretaria do PPGE.

Desse modo, foram analisados os seguintes processos: resposta às solicitações recebidas por *e-mail*, processo seletivo de bolsista, exame de proficiência em línguas estrangeiras, arquivamento de documentos, procedimentos de defesa de dissertação e de tese e lançamento de notas no Siga.

A hipótese assumida foi a de que há dificuldades enfrentadas pelos TAEs na execução dessas atividades, como falhas e falta de padronização, as quais têm gerado retrabalho, ausência ou demora em responder solicitações e consequentes questionamentos, críticas e insatisfação dos requerentes.

Nesse contexto, procurou-se descrever a rotina de trabalho dos servidores técnico-administrativos da secretaria do Programa, sistematizando os problemas por meio do instrumento diário de campo e análise documental, o que permitiu evidenciar e quantificar as diversas dificuldades relatadas.

O passo seguinte foi analisar esses problemas de forma crítica, fundamentada em um referencial teórico. Considerando que algumas características do gerencialismo podem beneficiar a comunidade acadêmica através da racionalidade dos gastos, redução os desperdícios e das burocracias, permitindo também o aumento de controle dos processos e de redução de gargalos, recorreu-se à gestão por processo, que propõe conhecer o funcionamento de um processo, visualizar oportunidades de melhorias e otimizar o emprego dos recursos em busca da eficiência e melhora dos resultados organizacionais.

Para auxiliar nessa tarefa, utilizou-se também representações gráficas dos processos, sendo possível, assim, confirmar a existência de diversas formas de desperdícios nas atividades desenvolvidas pelos Técnicos Administrativos em Educação, destacadamente as relacionadas às falhas ou à falta de um manual de procedimentos explícito (desperdício de processamento); ao gasto excessivo de recursos humanos, de tempo, de energia e de capital (desperdícios de retrabalho, de estoque e de transporte de informação); e ao não envio ou à

demora no encaminhamento de demanda ao destinatário e/ou de resposta ao solicitante (desperdício de espera).

Tendo em vista a superação dessas dificuldades, foi elaborada uma proposta de intervenção por meio de um Plano de Ação Educacional, em atendimento ao terceiro objetivo específico estabelecido: propor o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e o engajamento dos servidores por meio da gestão por processos de maneira a otimizar os recursos empregados, viabilizar condições adequadas para a realização das atividades na secretaria do PPGE e garantir a eficiência e o controle do serviço prestado.

Assim, esse Plano envolveu a proposição de ações para a adoção da gestão por processo no âmbito do PPGE, com o intuito de estabelecer o constante mapeamento e aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais, bem como o engajamento dos servidores nessa atividade. Além disso, como sugestão dos primeiros processos a serem aprimorados, o PAE destinou-se às propostas de melhoria para os processos mapeados neste estudo.

De maneira a tornar as ações efetivas, buscou-se viabilizá-las com recursos disponíveis no próprio Programa de Pós-graduação em Educação, na Faculdade de Educação ou na UFJF; adotar fatores facilitadores para promover a credibilidade da gestão por processo, dos processos aperfeiçoados e o engajamento dos servidores; e instituir o planejamento das ações para gerenciar a mudança de procedimentos e evitar mais confusão e conflito do que o necessário.

Por meio de reuniões periódicas e de constante aperfeiçoamento dos processos organizacionais, foi proposta a criação de uma cultura organizacional voltada para a busca de eficiência no PPGE e para o estímulo da troca de informação e de conhecimento entre os membros do setor. Portanto, houve preocupação com a melhor utilização dos recursos disponíveis, com a manutenção da memória organizacional, bem como com a tomada de decisões a partir de múltiplos pontos de vista.

Além disso, para fins de conhecimento organizacional e aperfeiçoamento dos processos, colocou-se como relevante o registro dessa troca de informações, de conhecimento e dos consensos alcançados. Na gestão por processos, esse registro está presente principalmente na normatização, no monitoramento e na avaliação dos procedimentos aprimorados, nos quais são formalizadas, de maneira escrita, as etapas do processo, as responsabilidades dos agentes, as medidas corretivas, se necessárias, bem como os efeitos produzidos.

A importância da normatização e da atualização constante dos procedimentos encontra-se ainda na busca pela eficiência dos recursos empregados, pois a ausência, a desatualização ou as falhas de normatização podem levar a diversas formas de desperdício, como observado na pesquisa.

Pelo exposto, e considerando a adoção de medidas para reduzir possíveis resistências e acomodações indesejadas, acredita-se na plena adoção do Plano de Ação Educacional apresentado, já que, numa perspectiva teórica, a pesquisa auxiliou na compreensão das diversas dificuldades enfrentadas pelos TAEs e na proposição de melhorias viáveis para superar os problemas encontrados nos seis processos mapeados, bem como na adoção da gestão para alcançar o aperfeiçoamento dos demais processos que fazem parte do setor.

Dessa forma, por meio da gestão por processos, poderá se alcançar aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelo Programa de Pós-graduação em Educação aos públicos internos e externos, especialmente discentes, professores e demais setores institucionais envolvidos com as atividades analisadas.

A proposta de otimização contínua dos processos organizacionais com envolvimento dos servidores e dos recursos disponíveis na própria UFJF aproxima-se ainda do conceito de melhoria dos processos de negócio (*Business Process Improvement*) explicitado Walter e Götze (2006, p. 3), na subseção 3.1.4.

O aperfeiçoamento dos processos internos do PPGE é também uma maneira de colocar em prática a política da UFJF, estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020, de melhorar o desempenho global por meio de aprimoramentos setoriais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2015]).

Adicionalmente, mesmo que esta investigação esteja limitada ao Programa de Pós-graduação em Educação, é possível apontar a probabilidade de que os problemas encontrados nas atividades dos TAEs sejam também vivenciados em outros setores da UFJF, especialmente nas pós-graduações *stricto sensu*, nas quais se encontraram maior familiaridade com os processos descritos e analisados, bem como com as demais atividades da rotina de trabalho. Sugere-se, assim, que o escopo desta pesquisa seja ampliado para todo o setor administrativo da UFJF.

De maneira a otimizar os recursos empregados, viabilizar condições adequadas para a realização das atividades administrativas e garantir a eficiência e o controle do serviço prestado, sugere-se também que este tipo de pesquisa seja conduzida e incentivada pela Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, já que este setor, como visto, compõe a cadeia de

execução de alguns processos iniciados nos PPGs, além de ser regulador das pós-graduações no âmbito da UFJF e representativo destas em ambientes externos à Instituição.

Considerando ainda que apenas o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e o engajamento dos servidores por meio da gestão por processos não sejam suficientes para viabilizar condições adequadas para a realização das atividades administrativas na secretaria do PPGE e em outros setores, sugere-se à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, o redimensionamento da necessidade de pessoal nos PPGs, tendo em vista critérios proporcionais à quantidade de professores e/ou alunos, bem como os parâmetros utilizados em Programas de Pós-graduação de excelência nacional, assim classificados pela Capes, além da promoção de cursos introdutórios, aprofundados e contínuos sobre gestão por processos, visando ao desenvolvimento profissional e ao alcance dos objetivos institucionais.

Dessa maneira, com o aperfeiçoamento de processos, o engajamento dos servidores capacitados e os recursos humanos compatíveis, poder-se-á avançar a níveis superiores de satisfação, não só dos destinatários dos bens e dos serviços oferecidos, como também dos servidores que nessa Instituição trabalham, contribuindo, assim, para o alcance de uma Universidade de excelência em todos seus aspectos.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Fundação Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, n. 10, 52 p., 1997. ISSN: 0104-7078. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2019.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, vol. 41, n. spe, p. 67-86, jun. 2007. ISSN 0034-7612. Edição Especial Comemorativa de 40 anos - 1967-2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2019.
- ALBUQUERQUE, Anna Cynthia Barros de; RITA, Luciana Peixoto Santa. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 6, n. 2, p. 120-139, maio/ago. 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/7973/6431>. Acesso em: 29 set. 2019.
- ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **REAd.**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 292-316, dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400292&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 02 set. 2019.
- ARAÚJO, Laura Filomena Santos de *et al.* Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde. **Rev. Bras. Pesq. Saúde**, Vitória, v. 15, n. 3, p. 53-61, jul./set. 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/RBPS/article/viewFile/6326/4660>. Acesso em: 18 abr. 2019.
- AVELAR, Marina. Entrevista com Stephen J. Ball: uma análise de sua contribuição para a pesquisa em política educacional. **Arquivos de Análise de Políticas Educacionais**, Fhoenix (AZ, EUA), v. 27, n. 24, p. 1-18, 29 fev. 2016. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2368/1743>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios BPM**: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BARROS, José D'Assunção. Sobre o uso de conceitos nas ciências humanas e sociais: uma contribuição ao ensino de metodologia. **Iniciação**: Revista Eletrônica de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 30-45, ago. 2011. Centro Universitário Senac Santo Amaro. Disponível em: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2013/07/6-art.pdf>. Acesso em: 26 maio 2019.
- BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest.**

Prod., São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

BIZAGI. Visão Geral da Plataforma Bizagi. 2019. Disponível em:
<https://www.bizagi.com/pt/produtos>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília, DF, 23 dez. 1960. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13858.htm. Acesso em: 01 jul. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 29 jun. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 05 out. 1988. Promulgada. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 jun. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Senado Federal, 18 dez. 1990. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: DOU, 05 jun. 1998. Seção 1, p. 1-3. Disponível em:
https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1289244/pg-1-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-05-06-1998?ref=previous_button. Acesso em: 29 jun. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: DOU, 01 fev. 1999. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 29 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: DOU, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4. Disponível em:
https://www.jusbrasil.com.br/diarios/479720/pg-3-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-24-02-2006?ref=previous_button. Acesso em: 28 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Brasília, DF: DOU, 16 maio 2012. p. 1 (edição extra). Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 29 jun. 2019.

BRASIL. Secretaria Jurídica e de Documentação. Procuradoria Geral da República. **Manual de gestão por processos**. Brasília: Ministério Público Federal, 2013. 53 p. ISBN 978-85-85257-06-4. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 609, de 14 de março de 2019**. Reconhece cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) submetidos à Avaliação Quadrienal 2017 e recomendados pelo Conselho Técnico-Científico da Educação Superior da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, e descredencia cursos avaliados com nota inferior a 3 e cursos desativados. Brasília, DF: DOU, 18 mar. 2019a. Seção 1, p. 63. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/03/2019&jornal=515&pagina=63>. Acesso em: 09 mar. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: DOU, 29 ago. 2019b. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-9991-de-28-de-agosto-de-2019-213196312>. Acesso em: 29 ago. 2019.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. *In: Seminário de Gestão de Negócios*, 1., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2004. v. 1.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na Administração Pública** – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-jackeline-fernandes-fayer.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

FIGUEIREDO, Fábio Silva de *et al.* Criando Estruturas Organizacionais Orientadas por Processos: o estudo de caso da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. *In: Encontro dos Escritórios de Processos das Universidades Federais*, 3., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: UNILA, 2018. p. 1-5. Disponível em: <https://eventos.unila.edu.br/wticifes2018/wp-content/uploads/2018/06/97271.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <https://rae.fgv.br/node/46468>. Acesso em: 21 mar. 2019.

GUIZELLINI, Paula de Sousa. **A gestão do conhecimento em Instituições Federais de Ensino:** o caso de um setor da UFJF. 2016. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Paula.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2019.

HALL, David; GUNTER, Helen M. A nova gestão pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 743-758, jul./set. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v36n132/1678-4626-es-36-132-00743.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2019.

JUIZ DE FORA (Município). **Decreto nº 13.894, de 18 de março de 2020.** Declara situação de emergência em saúde pública, em decorrência da infecção humana pelo novo Coronavírus (Covid-19) e altera o Decreto nº 13.893, de 16 de março de 2020 que “dispõe sobre as medidas preventivas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus (covid-19), dá outras providências”. Juiz de Fora, MG: Diário Oficial Eletrônico do Município de Juiz de Fora, 18 mar. 2020a. Atos do Governo do Poder Executivo. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=75017. Acesso em: 02 abr. 2020.

JUIZ DE FORA (Município). **Decreto nº 13.920, de 07 de abril de 2020.** Declara estado de calamidade pública no Município de Juiz de Fora em razão da pandemia decorrente do Coronavírus (Covid-19). Juiz de Fora, MG: Diário Oficial Eletrônico do Município de Juiz de Fora, 07 abr. 2020b. Atos do Governo do Poder Executivo. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=75321. Acesso em: 11 abr. 2020.

JUIZ DE FORA (Município). **Decreto nº 13.929, de 17 de abril de 2020.** Altera o Decreto nº 13.893, de 16 de março de 2020, e dá outras providências para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo Coronavírus (Covid-19). Juiz de Fora, MG: Diário Oficial Eletrônico do Município de Juiz de Fora, 17 abr. 2020c. Atos do Governo do Poder Executivo. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=75480. Acesso em: 20 abr. 2020.

LEAL, Fabiano. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional.** 2003. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003. Cap. 4. Disponível em: <https://saturno.unifei.edu.br/bim/0031150.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira de; CORRÊA, Karlos Eduardo Souza. Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 12., 2005, Bauru. **XII SIMPEP**. Bauru: UNESP, 2005. p. 1-12. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gQWZy7TCt1MJ:www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php%3Farquivo%3DLeal_F_Analise%2520comparativa%2520de.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 09 ago. 2019.

LEWGOY, Alzira Maria Baptista; REIDEL, Tatiana Reidel. **Diário de Campo: O que é? Para que se serve? Como elaborar?** Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

2009. Curso de Serviço Social. Estágio Curricular em Serviço Social I. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/comgrad-ss0/wp-content/uploads/2019/10/Diario-de-campo-Modelo-1.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

LOUREGA, Ana Cláudia Gierg; HEINECK, Anderson da Silva; SANTOS, Antonio Vanderlei dos. Gestão por processos, uma estratégia organizacional. *In: JORNADA DE PESQUISA*, 23., 2018, Ijuí. **Salão do Conhecimento**. Ijuí: UNIJUÍ, 2018. p. 1-11.

Disponível em:

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mm8SGt_c_JsJ:https://publicacoesventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/9735/8385+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 02 fev. 2019.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. [Juiz de Fora]: Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, [2012]. [24] p. Disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar, primeiro semestre de 2019.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Universidade Federal de Juiz de Fora. Pró-reitoria de Recursos Humanos. **Edital 13/2014-PRORH/UFJF**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014a. ADENDO I - ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS (Descrição Sumária). Disponível em: <http://www.ufjf.br/antenado/files/2010/08/Edital-13-2014-UFJF-JF-Adendo-I.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Universidade Federal de Juiz de Fora. Pró-reitoria de Recursos Humanos. **Edital 21/2014-PRORH/UFJF**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014b. ADENDO I - ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS (Descrição Sumária). Disponível em: <http://www.ufjf.br/antenado/files/2010/08/ADENDO-I-Edital-21-2014-Juiz-de-Fora.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Agência Saúde. **Legislativo deve liberar até R\$ 5 bilhões para combate ao coronavírus**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46525-legislativo-deve-liberar-ate-r-5-bilhoes-para-combate-ao-coronavirus>. Acesso em: 30 abr. 2020.

MINISTÉRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO. **Portaria nº 1.105, de 28 de setembro de 1998**. Aprova as alterações do Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora, com sede na cidade de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais. Brasília, DF, 28 set. 1998. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ich/files/2008/09/Estatuto.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2019.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 5W2H**: Plano de Ação para Empreendedores. São Paulo: Globo, [2014]. 3 p. Sebrae. Movimento Empreenda. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Pós-graduação. Regimento, de 27 de março de 2013. **Regimento Geral da Pós-graduação *stricto sensu***. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 27 mar. 2013a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/propp/files/2016/09/Regimento-P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o-stricto-sensu-2013.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. Regimento, de 19 de junho de 2013. **Regimento Interno do Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 19 jun. 2013b. Adaptado ao Regimento da Pós-graduação *stricto sensu* aprovado pelo Conselho Setorial de Pós-graduação e Pesquisa (CSPP), em 27 de março de 2013. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2009/07/Regimento-Interno-aprovado-19-jun-2013.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional - UFJF**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2015]. PDI 2016-2020. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 08 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação. **Resolução nº 01, de 07 de abril de 2016**. Estipula prazos para tramitação de atas de defesa de dissertação/tese e dá outras providências. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 07 abr. 2016a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/propp/files/2016/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01-2016-PROPGPI-Atas.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Calendário de eventos para capacitação 2016**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2016]b. Disponível em: <https://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>. Acesso em: 12 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Procedimentos necessários para defesa de dissertação**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2016]c. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/informacoes-academicas/documentacao-para-defesa-e-qualificacao/>. Acesso em: 16 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução do Conselho Superior nº 54, de 2016**. Aprova regras para flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 17 mar. 2017a. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-54.2016-CONSU_Flexibiliza%C3%A7%C3%A3o-da-Jornada-de-Trabalho.pdf. Acesso em: 19 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Calendário de eventos para capacitação 2017:** 1º semestre. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2017]b. Disponível em: <https://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>. Acesso em: 12 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Calendário de eventos para capacitação 2018:** 1º semestre. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2018]a. Disponível em: <https://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>. Acesso em: 06 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **PPGE.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2018]b. Informações sobre o Programa de Pós-graduação em Educação da UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/o-que-e-o-mestrado/>. Acesso em: 11 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital 03/2018 - Edital de candidatura a bolsas para discentes do curso de mestrado e doutorado/PPGE/UFJF.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018c. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2018/03/Edital-de-Bolsas-20182.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação Institucional.** Juiz de Fora: UFJF, 28 mar. 2019a. Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora relativo ao ano de 2018, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação, em atendimento ao estabelecido pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior do Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/RAAI-2018-CPA-UFJF.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Calendário.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019b. Informações Acadêmicas. Agenda de defesas e qualificações. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/informacoes-academicas/agenda/calendario/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Nota do Conselho Superior da UFJF.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 03 maio 2019c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2019/05/03/nota-do-conselho-superior-da-ufjf/>. Acesso em: 13 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Graduação. Coordenação dos Programas de Graduação. **Edital nº 2/2019:** projetos de treinamento profissional em gestão – 2019. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 30 maio 2019d. Disponível em: https://www2.ufjf.br/coordprograd/wp-content/uploads/sites/32/2019/06/EDITAL-2019_TP-GEST%C3%83O-31052019.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Graduação. Coordenação dos Programas de Graduação. **Resultado treinamento profissional em gestão campus Juiz**

de Fora. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2019]e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/coordprograd/wp-content/uploads/sites/32/2019/07/TP-GEST%C3%83O-JF-com-nota.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital de seleção para o Programa de Pós-graduação em Educação – cursos de mestrado acadêmico e doutorado, turma 2020 – 2º semestre letivo de 2020.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019f. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2019/07/Edital2020.publicar.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Graduação. **Calendário Acadêmico 2020: Campi** de Juiz de Fora e de Governador Valadares. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 12 dez. 2019g. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2019/12/12/ufjf-divulga-calendario-academico-para-2020/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Calendário de eventos para capacitação 2019: 1º semestre.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, [2019]h. Disponível em: <https://www.ufjf.br/progepe/servidores/capacitacao/calendario-de-eventos-para-capacitacao/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital 02/2019 - Edital de candidatura a bolsas para discentes do curso de mestrado e doutorado/PPGE/UFJF.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019i. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2019/03/Edital-de-Bolsas-2019.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital 05/2019 - Prova de proficiência em língua estrangeira.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019j. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2019/08/PPGE-EditalProvaLingua20191.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa. Gestão de Bancas de Pós-graduação. **[Resposta à solicitação de validação de ata de defesa].** Destinatário: Programa de Pós-graduação em Educação. Juiz de Fora, 19 jun. 2019k, 10:10. 1 e-mail. Disponível em: <https://correio.ufjf.edu.br/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Acadêmico. **Plano de Curso - Pós-graduação *stricto sensu*.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020a. 13 p. Plano de Curso do Programa de Pós-graduação em Educação, Mestrado e Doutorado, período letivo 2019/1. Disponível em: <https://siga.ufjf.br/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Acadêmico. **Relatório de Execução Financeira - 01/01/2018 a 31/12/2018.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020b. 5 p. Disponível em: <https://siga.ufjf.br/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Acadêmico. **Relatório de Execução Financeira - 01/01/2019 a 31/12/2019**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020c. 2 p. Disponível em: <https://siga.ufjf.br/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria/SEI nº 75, de 14 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre os procedimentos para afastamento da sede e do país e concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 14 jan. 2020d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/83/2020/01/Prtaria-75-2020.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF suspende atividades presenciais nesta terça mantendo somente serviços essenciais**. Juiz de Fora, 16 mar. 2020e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2020/03/16/ufjf-suspende-atividades-presenciais-nesta-terca-mantendo-somente-servicos-essenciais/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Resolução do Conselho Superior nº 10, de 18 de março de 2020**. Suspende as atividades acadêmicas e administrativas no âmbito da UFJF, em decorrência da pandemia Covid-19, e dá outras providências. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 18 mar. 2020f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/resoluo-10-2020-consu.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Escritório de Processos. **Apresentação**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020g. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital de formação de cadastro de reserva de bolsas**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 14 mar. 2020h. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/2020/03/14/edital-de-formacao-de-cadastro-de-reserva-de-bolsas/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Programa de Pós-graduação em Educação. **Edital 01/2020 - Formação de cadastro de reserva de bolsas do curso de mestrado e doutorado/PPGE**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020i. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2020/03/Edital-de-Cadastro-Reserva-de-Bolsas-2020.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria/SEI nº 446, de 01 de abril de 2020**. Prorroga, pelo prazo de 30 dias, a suspensão das atividades previstas na Resolução Consu nº 10/2020. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 01 abril. 2020j. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/portaria-sei-n-446-de-01-de-abril-de-2020.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria/SEI nº 538, de 28 de abril de 2020**. Prorroga, até o dia 30/05/2020, a suspensão das atividades previstas na Portaria/SEI nº 446 de 01/04/2020. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 28 abril. 2020k.

Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/portaria-sei-n-538-de-28-de-abril-de-2020.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa. Assessoria Acadêmica. [**Resposta ao questionamento sobre a divulgação de instruções para o processo de homologação de defesas por meio do SEI, porém, sem que o processo estivesse disponível no sistema para o cadastro**]. Destinatário: Programa de Pós-graduação em Educação. Juiz de Fora, 19 maio 2020, 13:23. 1 *e-mail*. Disponível em: <https://correio.ufjf.edu.br/>. Acesso em: 22 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Comitê recomenda suspensão das atividades presenciais da UFJF até 30 de junho**. Juiz de Fora, 26 maio 2020m. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2020/05/26/comite-recomenda-suspensao-das-atividades-presenciais-da-ufjf-ate-30-de-junho/>. Acesso em: 28 maio 2020.

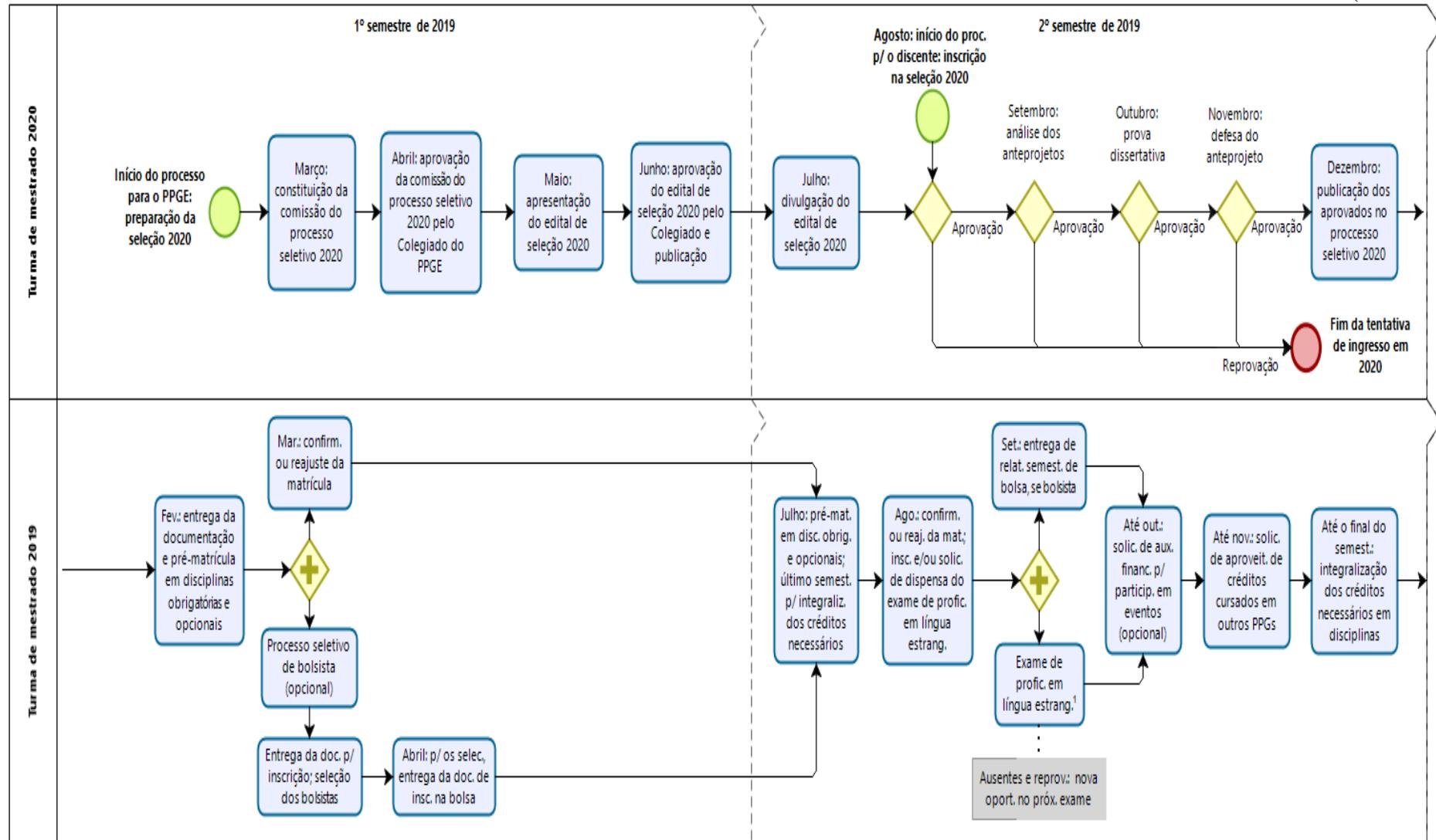
VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 fev. 2019.

WALTER, Fábio; GÖTZE, Uwe. A visão de processos e a gestão estratégica: em busca das interfaces. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru. **XIII SIMPEP**. Bauru: UNESP, 2006. p. 1-10. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1225.pdf. Acesso em: 02 fev. 2019.

YIN, Robert K. O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa? *In*: YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Cap. 1, p. [32-71]. Tradução: Daniel Bueno; Revisão técnica: Dirceu da Silva. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Pesquisa_Qualitativa_do_In%C3%ADcio_ao_Fim.html?id=AeafCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 ago. 2019.

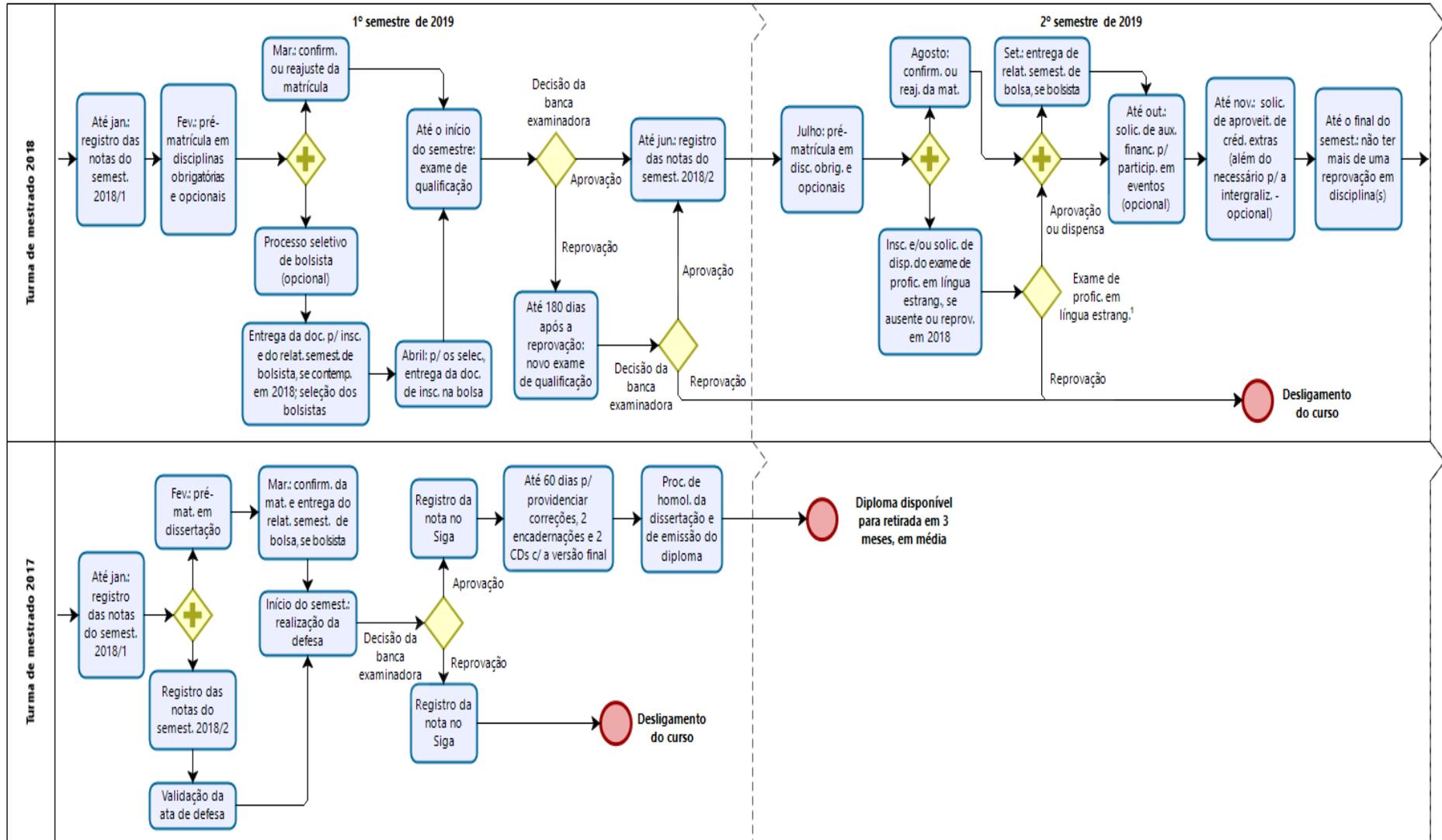
APÊNDICE A – Fluxograma 8 – O curso de mestrado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019

(continua)



APÊNDICE A – Fluxograma 8 – O curso de mestrado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019

(conclusão)



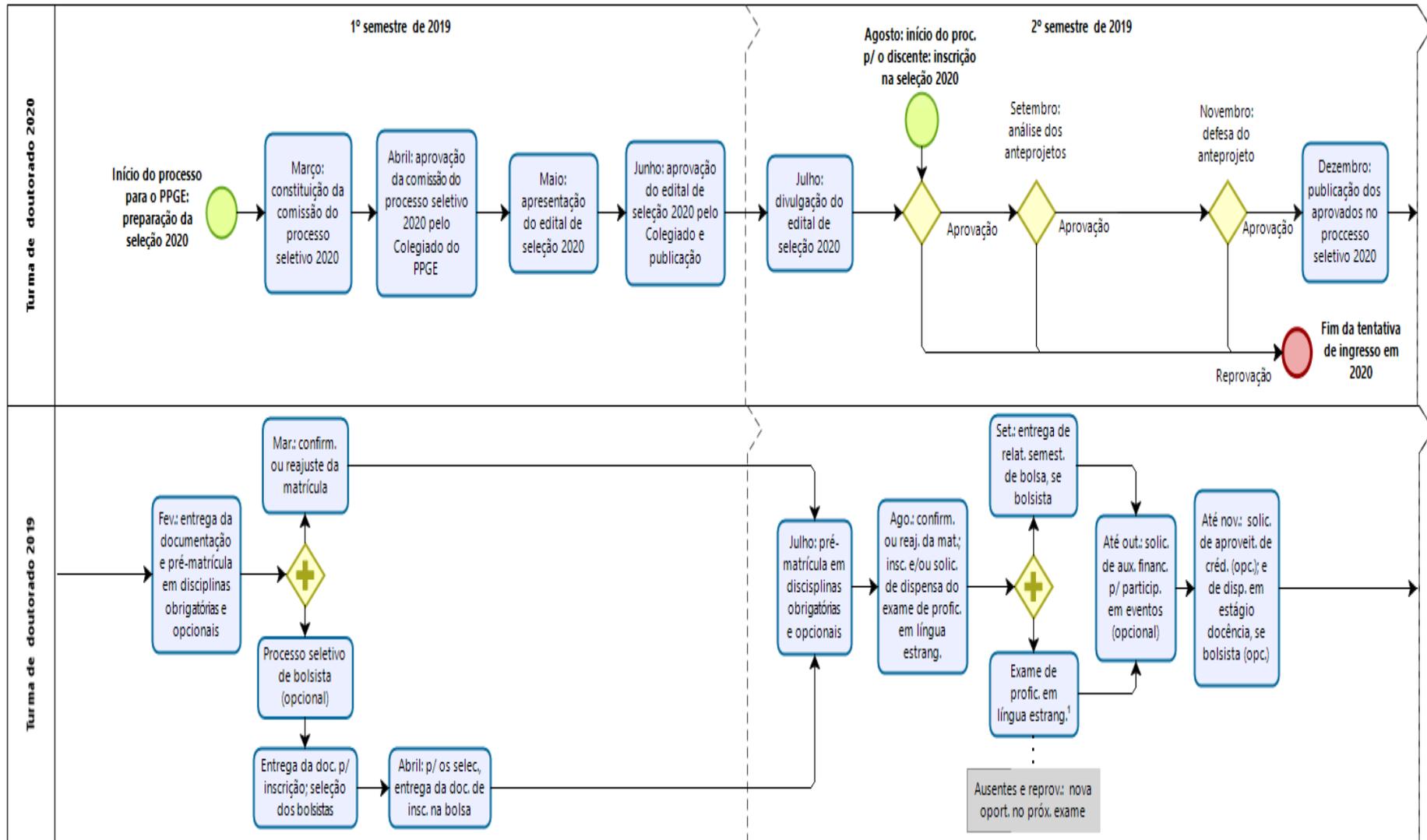
Nota: ¹ Geralmente o exame de proficiência em línguas estrangeiras é realizado em junho, porém, em 2019, ocorreu no dia 18 de setembro.

Siglas e abreviaturas:

Ago.	Agosto	Insc.	Inscrição	PPGE	Programa de Pós-graduação em Educação
Aproveit.	Aproveitamento	Integraliz.	Integralização	PPGs	Programas de Pós-graduação
Aux.	Auxílio	Jan.	Janeiro	Proc.	Processo
C/	Com	Jun.	Junho	Profic.	Proficiência
Confirm.	Confirmação	Mar.	Março	Próx.	Próximo
Créd.	Créditos	Mat.	Matrícula	Reaj.	Reajuste
Disc.	Disciplina/s	Nov.	Novembro	Relat.	Relatório
Disp.	Dispensa	Obrig.	Obrigatório/a/s	Reprov.	Reprovados
Doc.	Documentação	Opc.	Opcional	Selec.	Selecionados
Estrang.	Estrangeira	Oport.	Oportunidade	Semest.	Semestre/al
Fev.	Fevereiro	Out.	Outubro	Set.	Setembro
Financ.	Financeiro	P/	Para	Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
Homol.	Homologação	Particip.	Participação	Solic.	Solicitação

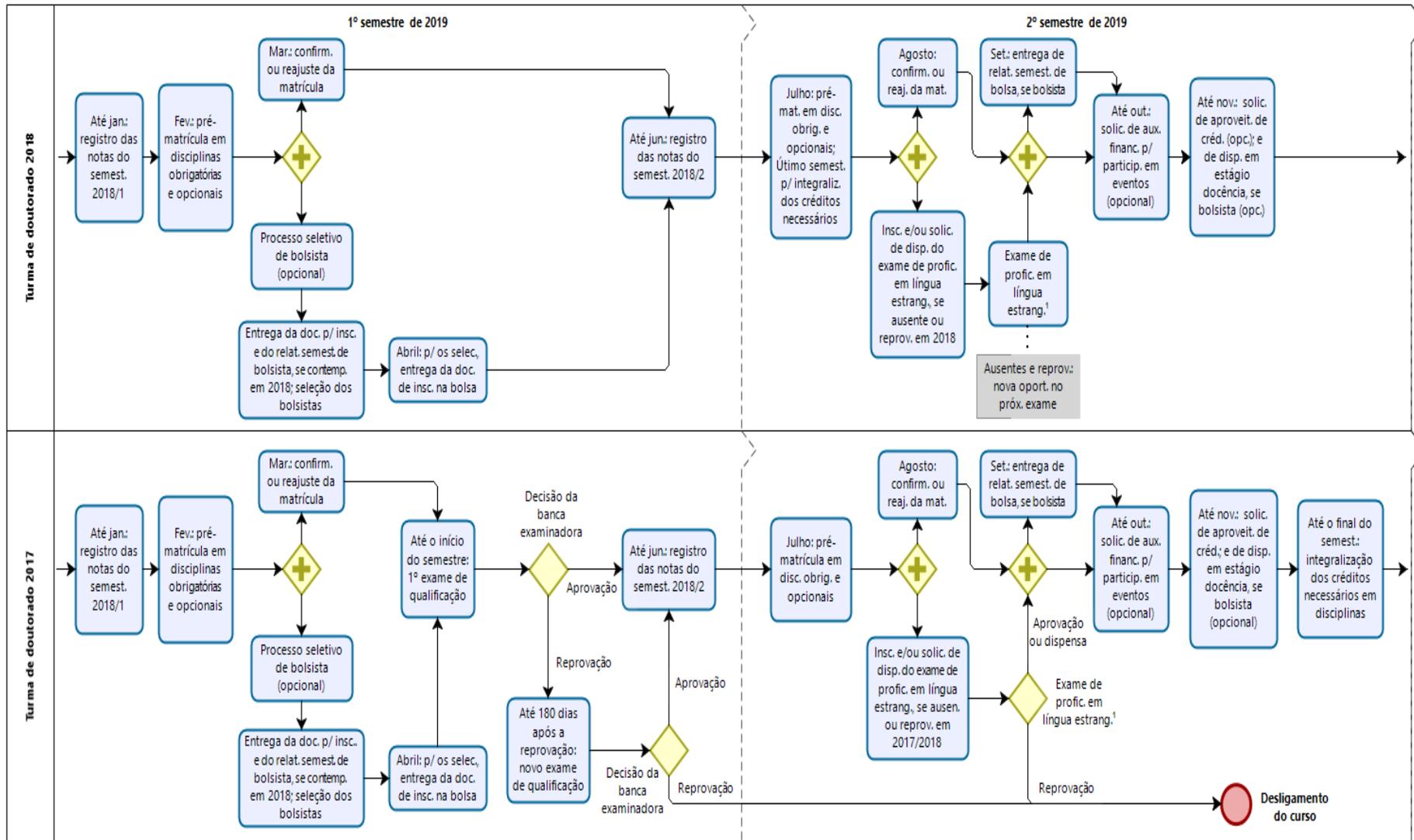
APÊNDICE B – Fluxograma 9 – O curso de doutorado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019

(continua)



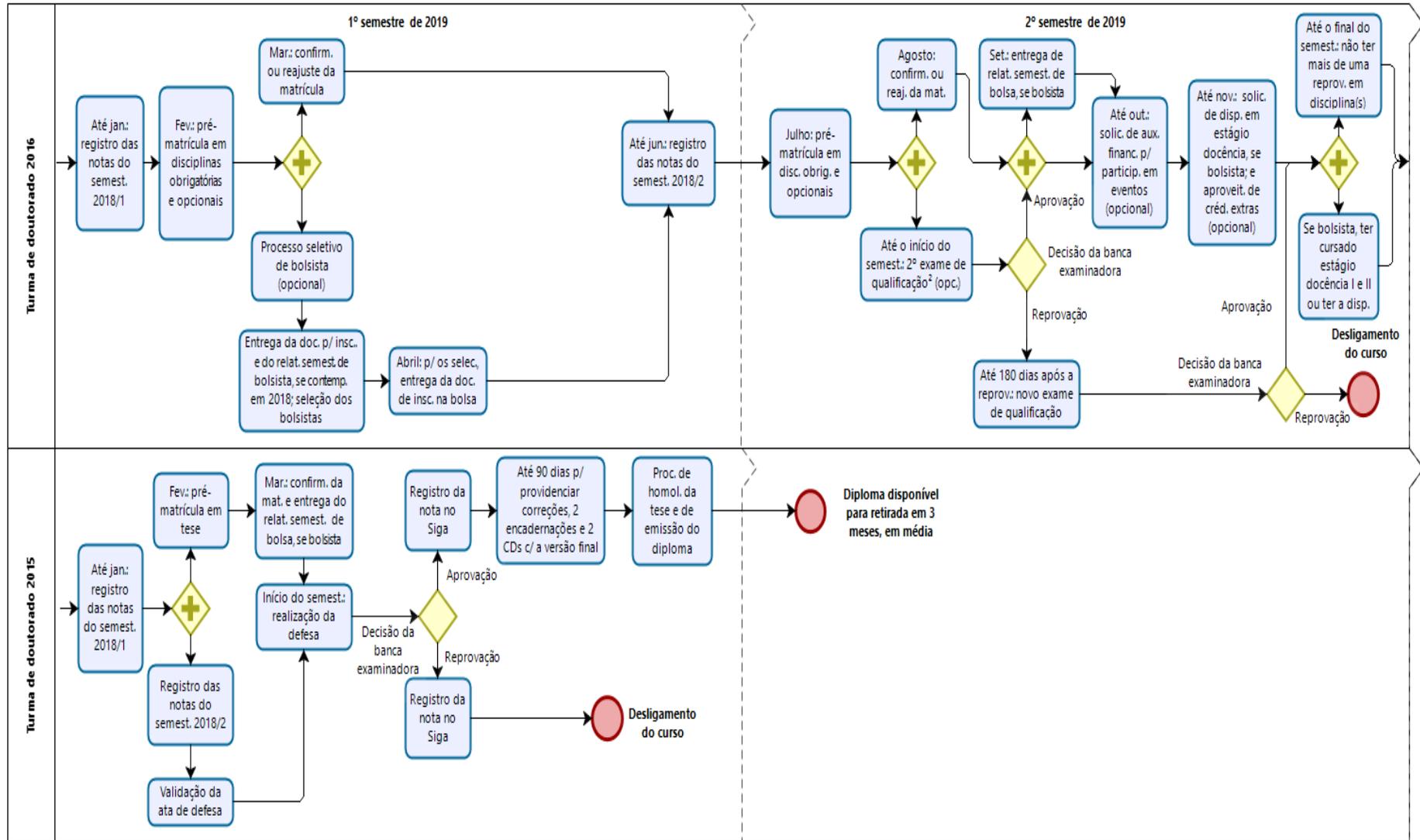
APÊNDICE B – Fluxograma 9 – O curso de doutorado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019

(continuação)



APÊNDICE B – Fluxograma 9 – O curso de doutorado do PPGE e a simultaneidade de processos em 2019

(conclusão)



Notas: ¹ Geralmente o exame de proficiência em línguas estrangeiras é realizado em junho, porém, em 2019, ocorreu no dia 18 de setembro. ² A partir da turma de doutorado ingressante no ano de 2016, o segundo exame de qualificação passou a ser opcional.

Siglas e abreviaturas:

Ago.	Agosto	Insc.	Inscrição	PPGE	Programa de Pós-graduação em Educação
Aproveit.	Aproveitamento	Integraliz.	Integralização	PPGs	Programas de Pós-graduação
Aux.	Auxílio	Jan.	Janeiro	Proc.	Processo
C/	Com	Jun.	Junho	Profic.	Proficiência
Confirm.	Confirmação	Mar.	Março	Próx.	Próximo
Créd.	Créditos	Mat.	Matrícula	Reaj.	Reajuste
Disc.	Disciplina/s	Nov.	Novembro	Relat.	Relatório
Disp.	Dispensa	Obrig.	Obrigatório/a/s	Reprov.	Reprovados
Doc.	Documentação	Opc.	Opcional	Selec.	Selecionados
Estrang.	Estrangeira	Oport.	Oportunidade	Semest.	Semestre/al
Fev.	Fevereiro	Out.	Outubro	Set.	Setembro
Financ.	Financeiro	P/	Para	Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
Homol.	Homologação	Particip.	Participação	Solic.	Solicitação

ANEXO A – “Kit-defesa-mestrado” do PPGE



PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Assim que a tese estiver pronta para ser defendida, o(a) mestrando(a) deverá tomar as seguintes providências:

1º Solicitar por e-mail à Secretaria do PPGE declaração de que concluiu todos os requisitos necessários para proceder à defesa da tese.

2º Definir com o(a) seu(sua) orientador(a) a Banca Examinadora.

3º Estabelecer contato, com anuência e participação de seu(sua) orientador(a), com os(as) professores(as) que farão parte da banca, para aceite dos(as) mesmos(as) e definição da data. **Enviar aos membros externos (titular e suplente) os formulários “SOLICITAÇÃO DE CUSTEIO DE VIAGEM PARA PROFESSOR MEMBRO EXTERNO DE BANCA DE QUALIFICAÇÃO”, PARTICIPAÇÃO EM BANCA e, em caso de convidados que não são de quadros de IFES, o formulário de ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA deverá ser preenchido pelo(a) orientador(a). Todos os formulários atualizados já forma enviado por e-mail aos docentes e discentes (versão atualizada enviada em 14/04/2016).**

4º Preencher e imprimir todos os formulários necessários à abertura do processo de defesa, conforme especificado a seguir. **Todos os documentos necessários deverão estar disponibilizados no momento da entrega da dissertação à secretaria** (arquivo em pdf em CD, como depósito legal de entrega), **no prazo mínimo de 30 dias antes da defesa. A ausência de um ou mais documentos compromete o processo de realização da defesa e de homologação e registro de sua dissertação junto às instâncias acadêmicas da UFJF. Portanto, não serão aceitas marcações de defesa sem toda a documentação exigida.**

1. **2 vias** do formulário “**Proposta de banca examinadora**”. Esta banca deve ser composta por **5 professores doutores; (o(a) orientador(a), 2 titulares e 2 suplentes)**, sendo que um titular e um suplente devem ser de outra instituição (não podem ser da UFJF). No campo “**Título e entidade onde foi obtido**”

deverá ser informada a área do doutorado ou pós-doutorado e a instituição onde foi obtido (Ex.: Doutor em Educação – USP). **O número de suplentes deve ser obrigatoriamente correspondente ao número de titulares.**

2. O formulário “**SOLICITAÇÃO DE CUSTEIO DE VIAGEM PARA PROFESSOR MEMBRO EXTERNO DE BANCA DE QUALIFICAÇÃO**”, preenchido pelo membro externo da banca deve ser enviado para o e-mail do PPGE (ppge.faced@ufjf.edu.br) para que a Secretaria possa providenciar o pedido de concessão de passagens e diárias, reserva de hotel, pedido de carro.
3. O formulário “**PARTICIPAÇÃO EM BANCA**”, preenchido e assinado pelo membro externo da banca (*Assinatura do Proposto*) deve ser enviado para o e-mail do PPGE (ppge.faced@ufjf.edu.br) para que a Secretaria possa anexá-lo ao pedido de concessão de passagens e diárias, reserva de hotel, pedido de carro.
4. O formulário “**ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA E CURRÍCULO RESUMIDO (COLABORADOR EVENTUAL)**”, preenchido pelo(a) orientador(a) do(a) doutorando(a), caso o(a) convidado(a) externo da banca não seja vinculado a uma IES. Este formulário deve ser enviado para o e-mail do ppge (ppge.faced@ufjf.edu.br) para que a Secretaria possa anexá-lo ao pedido de concessão de passagens e diárias, reserva de hotel, pedido de carro.
5. **1 via da “carta convite” para cada membro da banca, inclusive suplentes.** A carta convite deverá ser enviada para cada um dos membros da banca, juntamente com uma cópia da tese, respeitando o prazo de no mínimo 1 mês de antecedência. Procurar na secretaria do PPGE as capas para encadernação dos exemplares.
6. **1 via do “Termo de aceite” para cada membro externo da banca.**
7. Caso o(a) convidado(a) externo não vá voltar para o local de origem, tendo em vista algum compromisso em outra localidade, é preciso que ele(a) faça uma justificativa, por escrito, ressaltando o compromisso de modo que possamos para que a Secretaria possa anexá-lo ao pedido de concessão de passagens e diárias, reserva de hotel, pedido de carro
8. **2 vias do Termo do IBICT, devidamente preenchido e assinado (modelo disponível ao final deste arquivo e disponível em <http://www.ufjf.br/ppge/informacoes-academicas/formularios/>)**
9. **Entregar à coordenação junto com estes formulários já preenchidos:**

- a) Declaração da Secretaria do PPGE de que concluiu todos os requisitos necessários para proceder à defesa da dissertação.
- b) Currículo lattes impresso atualizado do último ano, onde conste a produção de pelo menos um artigo em periódico conceito A1 a B5 (ou seu aceite), e/ou um capítulo de livro (ou seu aceite) e/ou um trabalho completo em anais publicado durante o curso de mestrado.
- c) 06 cópias do Termo de Aprovação da Dissertação conforme modelo constante do presente arquivo.
- d) O resumo da tese deverá ser enviado por email, na data de encaminhamento do KIT, para o endereço ppge.faced@ufjf.edu.br, para informes na página de notícias do programa; no resumo informe o título da tese, o nome do discente, o nome do orientador e três palavras-chave;

Entende-se que um bom resumo deve conter questão, objetivos, discussão teórico-metodológica e os resultados.

PÓS- DEFESA

O “**RELATÓRIO DE VIAGEM/BANCA PPGE**” deverá ser assinado e entregue juntamente com os demais documentos da banca (ata e termo de aprovação). No caso de haver passagens aéreas, os canhotos de embarque deverão ser anexados à prestação de contas ou enviados, em pdf, para o e-mail do ppge (ppge.faced@ufjf.edu.br), em **até 3 dias após a defesa**, para que a Secretaria possa proceder ao fechamento da viagem no SCDP, sob pena do ressarcimento por parte do membro externo dos recursos recebidos e o não recebimento de novos auxílios.

Após a defesa da tese, o aluno receberá 05 termos de aprovação com as assinaturas da Banca, a serem anexados à versão final da tese, devendo entregar 3 vias da mesma no PPGE, no **prazo estabelecido no Regimento Interno do PPGE** (<http://www.ufjf.br/ppge/files/2009/07/Regimento-Interno-aprovado-19-jun-2013.pdf>). Caso seja necessário fazer alterações exigidas pela banca, constantes na ata da tese, o aluno deverá submeter a versão revisada ao(à) orientador(a), que emitirá uma declaração de que foram feitas as alterações solicitadas. Esta declaração deverá ser entregue no PPGE, juntamente com as **3 vias impressas** da versão final da tese e **duas vias em cd**, em **único arquivo, no formato pdf**.

Antes da encadernação, o discente deverá acessar a página da Biblioteca da UFJF (<http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos/usando-a-ficha-catalografica/>) para elaboração da ficha catalográfica de sua tese. Para tanto, deverá ler as orientações e depois clicar em “Acesso ao sistema”. Ao preencher o formulário e clicar em “enviar”, o sistema gerará, automaticamente, a ficha catalográfica, que deverá ser impressa no verso da folha de rosto da tese.

Cada um dos volumes deverá ter uma capa azul marinho com letras douradas (ver modelo na secretaria do PPGE).

Normas para elaboração e encadernação da tese

Caso tenha dúvidas sobre a formatação e encadernação da versão final da Tese, consultar as NBRs da ABNT, disponíveis na biblioteca da UFJF, o Manual de normalização, bem como outras normas e modelos disponíveis na página da Biblioteca da UFJF (<http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos/normalizacao-2/>).