

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO DISCENTE,  
ESPECIFICAMENTE NA ÁREA ADMINISTRATIVA, DENTRO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Belo Horizonte - MG  
2019

ALEXANDRE PEREIRA DA SILVA

PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO DISCENTE,  
ESPECIFICAMENTE NA ÁREA ADMINISTRATIVA, DENTRO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Versão final do TCC referente a proposta para projeto-ação apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, para a certificação em nível de especialização no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Wellington Marçal de Carvalho

Belo Horizonte - MG  
2019

S586p  
TCC

Silva, Alexandre Pereira da, 1974-  
Proposta de otimização do atendimento ao discente,  
especificamente na área administrativa, dentro de uma instituição  
federal de educação superior [manuscrito] / Alexandre Pereira da  
Silva. - Belo Horizonte, 2019.  
50 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de  
Minas Gerais, Faculdade de Educação.  
Orientador: Wellington Marçal de Carvalho.  
Bibliografia: f. 48-50.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Organização e  
administração. 3. Universidades e faculdades -- Serviços ao cliente.  
4. Serviço público -- Serviços ao cliente. 5. Estudantes universitários.  
6. Eficiência (Serviço público).

I. Título. II. Carvalho, Wellington Marçal de, 1982-.  
III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 378.1

**Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)**

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

## FOLHA DE APROVAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
GIFES – Gestão de Instituições Federais de Educação Superior



### DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Alexandre Pereira Da Silva**, CPF **969.407.356-15**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

*Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020*

Fernando César Silva  
Coordenador  
Matrícula: 317217  
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E  
TÉCNICAS DE ENSINO

## Agradecimentos

Aos professores do curso Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES pelas aulas e conteúdos esclarecedores.

Aos tutores Sônia Maria e Wagner Francis pelas orientações relevantes durante o curso.

À Direção da UFMG e a Coordenação do GIFES pela coragem em propor um curso de Educação à Distância, com a qualidade necessária para o exercício de uma atividade que merece todos os créditos - a do servidor administrativo.

Ao professor e orientador Wellington Marçal de Carvalho pela paciência, compreensão e orientações de grande importância para confecção deste projeto.

Aos meus pais Lucimar (in memoriam) e Maria Perpetua, que tiveram a capacidade de me guiar com muito afinco para o alcance dos meus objetivos, e pelo seu amor incondicional.

A todos os servidores envolvidos no atendimento do curso GIFES, que de alguma forma contribuíram para que a execução deste projeto fosse possível.

A Deus, meu mestre maior, pois sem ele eu não teria a fé necessária para concretizar os meus objetivos.

O meu muito obrigado!

Alexandre Pereira da Silva

## **RESUMO**

Esta proposta de projeto de intervenção tem por finalidade propor melhorias buscando otimizar o atendimento aos discentes dentro da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – especificamente na secretaria do curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES –. O objetivo deste estudo é verificar, por meio de uma abordagem com análise quantitativa e qualitativa, quais são os problemas mais recorrentes que ocorrem no cotidiano da instituição, no atendimento aos discentes em uma secretaria de curso de pós-graduação, apoiando-se em análise de dados com o auxílio de instrumentos como questionário e entrevistas. A pesquisa, além de apresentar e demonstrar como ocorre o atendimento ao aluno, seus aspectos positivos e negativos, posteriormente irá propor um projeto ação para a implantação de melhorias, levando em consideração os resultados desta pesquisa, relacionados ao tema proposto.

Palavras-chave: Atendimento, Gestão, Projeto, Público, Privado, Processos

## **ABSTRACT**

This intervention project proposal aims to improve the improvement or attendance to students of the Federal University of Minas Gerais - UFMG - specific in the secretary of the course of Management of Federal Institutions of Higher Education - GIFES. The objective of this study is to verify, through a quantitative and qualitative approach, which are the most recurring problems that occur in the institution's daily life, without attending the students in a postgraduate secretary, relying on data analysis. with the help of instruments such as questionnaire and interviews. The research, besides presenting and demonstrating how the student service occurs, its positive and negative aspects, will be proportional to the action project for the implementation of improvements, taking into account the results of this research, related to the presented theme.

Key words: Attendance, Management, Design, Public, Private, Process

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma.....	45
Tabela 2 – Orçamento do Projeto.....	46

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Apresentação de glossário com definições de diversos autores sobre o significado da palavra “qualidade”.....35
- Quadro 2 – Apresentação de quadro com significados sobre a palavra “processo”..38



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

GIFES - Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

IFES – Instituições Federais de Educação Superior

PDI – Plano Desenvolvimento Institucional

UMG – Universidade de Minas Gerais

EBAP – Escola de Educação Básica e Profissional

CAED – Centro de Apoio à Educação a Distância

PROGRAD – Pró-reitoria de Graduação

UAB - Sistema Universidade Aberta do Brasil

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

EAD – Educação a Distância

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

SEB – Secretaria da Educação Básica

MEC – Ministério da Educação e Cultura

CONSUN – Conselho Universitário

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEGEAD – Colegiado Especial de Graduação de Educação a Distância

IES – Instituições de Ensino Superior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. APRESENTAÇÃO .....	11
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2.1 Breve Histórico da UFMG .....	12
1.2.2 Missão da UFMG.....	13
1.2.3 Organização da UFMG.....	14
1.2.4 Organograma Sintético da PROGRAD/UFMG .....	21
1.3 PROBLEMA.....	22
1.4 JUSTIFICATIVA.....	24
1.5 OBJETIVOS: .....	25
1.5.1 Objetivo Geral .....	25
1.5.2 Objetivos Específicos.....	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
2.1. O ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA.....	26
2.2. A EFETIVIDADE NA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DO ATENDIMENTO DENTRO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	30
2.3. A ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO .....	37
<b>3. METODOLOGIA OU ESTRATÉGIA DE AÇÃO</b> .....	41
3.1. METAS .....	42
3.2. METODOLOGIA .....	42
3.3. PLANO DE AÇÃO .....	43
3.4. ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E A AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO .....	44
<b>4. CRONOGRAMA</b> .....	45
<b>5. ORÇAMENTO E CUSTO DO PROJETO (ESTIMATIVA)</b> .....	46
<b>6. CONSIDERAÇÕES E RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso ou projeto-ação, com foco na realização de um projeto intervenção, não tem a intenção de ser um estudo único no debate acadêmico ou de criar uma maneira de pensar distinta sobre como administrar uma instituição pública.

A primeira intenção neste estudo é buscar um conhecimento específico no intuito de obter informações relevantes, que contribuam para a compreensão do que é necessário para que as instituições públicas, em especial as universidades, melhorem o seu fazer administrativo, a partir do gerenciamento das relações estabelecidas entre servidores técnico-administrativos em educação e discentes, a fim de que os resultados obtidos reflitam positivamente no fazer universitário – o ensino, a pesquisa e a extensão.

Posteriormente, após o processo de pesquisa-ação e minuciosa avaliação, pretende-se propor a aplicação de intervenções que viabilizem, de fato, a melhoria na qualidade de atendimento dentro da IES, especificamente no local onde será realizada a pesquisa.

### 1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O projeto de intervenção será realizado na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, nas dependências da unidade em que funciona especificamente o curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES –. A proposta do referido projeto teve origem na experiência deste autor na condição de candidato e posteriormente cursista, na relação com os responsáveis pelos atendimentos, desde a realização do processo seletivo até a efetivação da matrícula para o ingresso na UFMG e no curso GIFES.

A escolha do referido curso para a realização do projeto de intervenção relaciona-se com a proposta e o objetivo do mesmo, tendo em vista que o que se pretende é oferecer um instrumento que alinha a teoria à prática, e aos contextos de trabalho em

instituições federais de ensino. Visa, ainda, apontar aspectos que contribuam para aprimorar a formação e a qualificação de servidores das instituições públicas de ensino com foco nas atividades laborais; estimular a implementação de ações que incentivem esta qualificação; promover melhorias nos processos e ambiente de trabalho; incentivar novas práticas de gestão e gerar a certificação por meio da realização de curso de pós-graduação.

Um curso que propõe a melhoria na gestão e na qualificação dos servidores das IFES – Instituições Federais de Educação Superior, deve ter como objetivo ser a referência também de qualidade no atendimento e na recepção daqueles que desejam focar na pesquisa, na extensão e no ensino, atividades fins dentro das universidades, e que necessitam, para execução dessas finalidades, ter o necessário suporte dos setores administrativos.

### 1.2.1 Breve Histórico da UFMG

Conforme informações históricas citadas no PDI – Plano Desenvolvimento Institucional - do período de 2013-2017, a fundação da Universidade Federal de Minas Gerais teve início com a criação de uma instituição estadual, a Universidade de Minas Gerais – UMG –, fundada em 07 de setembro de 1927, pela lei estadual nº 956, resultado da reunião de quatro instituições de ensino superior: Faculdade de Direito de Ouro Preto, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e a Escola de Odontologia e Farmácia.

Ao longo do tempo, houve uma grande expansão da universidade, com o aumento na sua estrutura (construção da cidade universitária) e a incorporação de diversas escolas criadas em Belo Horizonte.

Em 1949, houve a federalização da UMG sem, entretanto, haver alteração do nome e da sigla. Em 1965, a nomenclatura foi alterada de forma a incorporar na sua vinculação a estrutura administrativa federal. A universidade passou a ser denominada Universidade Federal de Minas Gerais, a UFMG.

Na segunda metade da década de 1960, a estrutura e a vida universitária se alteraram em decorrência da Reforma Universitária de 1968, que modernizou a Universidade Brasileira, mas também em virtude de circunstâncias políticas, em especial à implementação do regime de governo militar em 1964, que interrompeu a

normalidade democrática no país; posteriormente, em 1968, aprofundou-se a instalação do regime, principalmente com a edição do Ato Institucional no. 5.

A Instituição reagiu com altivez a esse tempo sombrio, tendo seus reitores e seu Conselho Universitário se pronunciado, com firmeza, condenando a arbitrariedade e a violência da repressão política, bem como se recusando, sempre que possível, a implantar medidas e procedimentos que consideraram academicamente inconvenientes e inadequados.

Na década dos anos de 1970, na primeira metade dos anos 1990 e no início do século XXI, houve um aumento nas construções, especialmente no campus Pampulha da UFMG. Conforme informações constantes no já referido PDI, o campus é sede de 15 unidades acadêmicas das 19 instaladas em Belo Horizonte. Além das unidades acadêmicas, encontram-se também no Campus Pampulha a Escola de Educação Básica e Profissional (EBAP), integrada pela Escola de Primeiro Grau, o Colégio Técnico e o Teatro Universitário, que oferece curso de nível médio e de formação de atores

A UFMG não cresceu e ampliou somente a sua estrutura, mas também na maximização de vagas ofertadas para cursistas em diversas áreas, na graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu, além de cursos e atividades de extensão e a realização de inúmeras e relevantes pesquisas.

### 1.2.2 Missão da UFMG

A Universidade Federal de Minas Gerais, conforme o artigo 5º do seu Estatuto, tem como objetivo principal a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica. A UFMG constitui um vínculo com o desenvolvimento regional, nacional e internacional, assegurando a gratuidade em todas as áreas de ensino (cursos regulares de Ensino Básico, de Graduação, de Mestrado e de Doutorado).

A gestão da UFMG deve preservar os princípios que estão inseridos na legislação federal pertinente, no seu estatuto, no regimento e no plano de desenvolvimento institucional, levando em consideração o seu caráter estratégico regional e nacional, defendendo o seu patrimônio acadêmico, científico e cultural.

A UFMG desenvolve programas e projetos de ensino nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, sob a forma de atividades presenciais e a distância, em todas as áreas do conhecimento. Ocupa-se, também, da oferta de cursos de Educação Básica e Profissional – na Escola de Educação Básica e Profissional, no Campus Pampulha. Além de se constituírem em campo de experimentação para a formação no ensino superior, esses sistemas de Educação Básica e Profissional da UFMG compõem um lócus de produção teórica e metodológica sobre questões referentes a esses níveis de ensino, inclusive de propostas de integração entre ambos.

### 1.2.3 Organização da UFMG

A organização institucional é constituída, conforme explicitado no artigo 7º do Estatuto da UFMG, respectivamente pelo Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, que são órgãos de deliberação superior e pelo Conselho de Curadores, órgão de fiscalização econômico-financeira. Além disso, os órgãos da Administração Superior são compostos pela Reitoria com seus órgãos auxiliares, o Conselho de Diretores e o Conselho de Ensino e Pesquisa e Extensão, além das unidades acadêmicas e administrativas e os órgãos suplementares. E por último, os órgãos de consulta e o Conselho de Integração Comunitária.

Como a estrutura organizacional da Universidade Federal de Minas Gerais é ampla e complexa, acredito que a contextualização deve ser concisa e objetiva para não evadirmos do escopo do tema proposto. Assim, optou-se por descrever, de forma sucinta, o elo entre os órgãos da administração superior até os órgãos de atividades acadêmicas e administrativas, dentre as quais está localizado o curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, espaço de localização em que será realizado o projeto de intervenção proposto neste estudo. A pesquisa e o plano de ação serão avaliados e realizados na perspectiva do trabalho da secretaria da coordenação do curso – GIFES -, conforme já explicitado anteriormente.

A Reitoria é um órgão da administração superior responsável pela supervisão e controle das atividades administrativas e acadêmicas da Universidade, competindo-lhe, para esse fim, estabelecer as medidas regulamentares cabíveis. A reitoria é integrada pelo(a) Reitor(a), Vice-Reitor(a), pelas Pró-Reitorias, Procuradoria Jurídica

e Assessorias. Os Pró-Reitores, o Procurador-Geral e os Assessores ~~serão~~ são de livre escolha dirigente máximo (reitor ou reitora).

As atribuições do Reitor, conforme Art. 28 do Estatuto da UFMG são: I - representar a Universidade em juízo e fora dele; II - administrar, superintender e fiscalizar as atividades da Instituição; III - presidir reuniões de órgãos colegiados da Universidade, sempre que estiver presente; IV - nomear os Diretores e Vice-Diretores das Unidades Acadêmicas, empossando-os em sessão pública; V - nomear e empossar os dirigentes de órgãos e repartições da área administrativa e de Órgãos Suplementares; VI - praticar, por proposta fundamentada pelos órgãos competentes, os atos relativos à admissão, vida funcional e exoneração ou demissão do pessoal docente e técnico e administrativo da Universidade; VII - apresentar, anualmente, ao Conselho Universitário, nos termos do Estatuto e do Regimento Geral, o programa de trabalho, o orçamento, o relatório e a prestação de contas de sua gestão; VIII - conferir graus, diplomas, certificados acadêmicos e títulos honoríficos; IX - supervisionar a administração do Fundo de Bolsas; X - firmar contratos, acordos e convênios, mediante prévia aprovação ou *ad referendum* do órgão competente, observado o disposto no art. 13 deste Estatuto; XI - desempenhar as demais atribuições inerentes ao cargo.

O Conselho de Diretores é um órgão de assessoria executiva da Administração Superior da UFMG, competindo-lhe traçar normas operacionais para matérias aprovadas pelo Conselho Universitário, decidir sobre aquelas que lhe forem delegadas por esse órgão e assessorar nas de competência do Reitor. Integram esse Conselho o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores, os Diretores das Unidades Acadêmicas, os Diretores-Gerais das Unidades Especiais e representantes do corpo discente e do corpo técnico-administrativo.

As Unidades Acadêmicas, estabelecimentos de ensino que possuem sede e estruturas administrativas próprias, realizam atividades de pesquisa e de extensão e oferecem cursos superiores que resultam na concessão de diplomas de Graduação e de Pós-Graduação. As Unidades Acadêmicas podem se organizar de forma a contemplar estruturas de nível hierárquico a elas inferior, sendo a estrutura departamental uma das suas formas possíveis de organização. Essas unidades são administradas pela Congregação e pela Diretoria. A Congregação, cuja competência é supervisionar a política de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Unidade

Acadêmica, é integrada pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e por representantes dos segmentos docente, discente e técnico-administrativo.

Ao Diretor compete atuar como principal autoridade administrativa da Unidade Acadêmica, supervisionando as atividades didático-científicas e dirigindo os serviços administrativos, em que se incluem pessoal, finanças e patrimônio.

As Unidades Acadêmicas são sedes dos cursos de Graduação e Pós-graduação da UFMG, que são coordenados pelos Colegiados de Curso. Aos Colegiados de Curso incumbe a coordenação didática de cada curso de Graduação e de Pós-Graduação. Compete-lhes, entre outras funções: orientar e coordenar as atividades do curso e propor ao Departamento, ou estrutura equivalente, a indicação ou substituição de docentes; elaborar o currículo do curso, com indicação de ementas, créditos e pré-requisitos das atividades acadêmicas curriculares que o compõem; referendar os programas das atividades acadêmicas curriculares que compõem o curso; decidir das questões referentes a matrícula, reopção, dispensa e inclusão de atividades acadêmicas curriculares, transferência, continuidade de estudos, obtenção de novo título e outras formas de ingresso, bem como das representações e recursos contra matéria didática, obedecida as normas pertinentes; coordenar e executar os procedimentos de avaliação do curso. A composição do Colegiado de Curso é estabelecida no respectivo regulamento, aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. A juízo desse Conselho, poderão ser criados Colegiados Especiais, sujeitos à aprovação pelo Conselho Universitário, com atribuições específicas.

O GIFES ou Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, conforme informações do site da UFMG <sup>1</sup>, é um curso de pós-graduação lato sensu, especialização, na modalidade a distância, cuja organização curricular está fundamentada em uma abordagem contextual, estruturada em eixos temáticos que articulam as disciplinas. Os temas que integram cada eixo propiciam o desenvolvimento da capacidade reflexiva dos alunos, bem como a compreensão dos processos de trabalho e seu aprimoramento institucional. A proposta visa oferecer um instrumental teórico vinculado à prática e aos contextos de trabalho em instituições federais de ensino.

---

<sup>1</sup> O link do site da UFMG/GIFES - <https://www.ufmg.br/ead/index.php/especializacao-em-gestao-de-instituicoes-federais-de-educacao-superior-gifes>.



O público alvo do curso é dirigido, prioritariamente, aos servidores técnicos e administrativos das instituições de ensino que possuam curso de graduação em qualquer área de conhecimento e também a interessados em estudos sobre a área.

O curso está organizado em sete disciplinas obrigatórias e uma disciplina optativa. A produção do trabalho de conclusão de curso (TCC) ou artigo científico se concentra no último módulo, mas é encaminhada desde o início do primeiro eixo. O curso tem a duração de 18 meses, com a previsão de 6 a 7 encontros presenciais. Será possível ao cursista que, eventualmente, esteja impossibilitado de comparecer ao polo acompanhar as aulas via webconferência. As avaliações são presenciais.

O curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior foi implantado, estruturado e articulado pelo Centro de Apoio à Educação a Distância (CAED). O CAED foi criado em 2003<sup>2</sup>, e está localizado na Unidade Administrativa III, no Campus Pampulha, em Belo Horizonte. O referido centro de apoio tem como finalidade a implantação, a estruturação e a articulação da Educação à distância - EAD - na Universidade Federal de Minas Gerais e por oferecer cursos de graduação, especialização, aperfeiçoamento e atualização na modalidade EAD. O CAED é classificado como Unidade Administrativa da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd/UFMG) e está ligado à Diretoria de Educação a Distância, assim como a Coordenação da Universidade Aberta do Brasil – UAB -, Colegiado Especial de Educação a Distância e a Coordenação Geral do programa “Escola de Gestores da Educação Básica”.

O CAED desenvolve as seguintes atividades; I - apoio e incentivo na elaboração de material didático para os cursos; II - divulgação da Educação a Distância (EAD) junto à comunidade acadêmica da UFMG; III - implantação de plataforma de educação à distância para auxiliar a oferta dos cursos; IV - elaboração de projetos para financiar a oferta de cursos e a implantação de polos regionais de EAD; V - gestão dos recursos; VI - criação de material didático; VII - fortalecimento do uso da web conferência nos cursos, por meio de treinamento das equipes dos cursos e de apoio técnico para sua realização; VIII - oferta de curso de capacitação de tutores; IX - organização de fóruns de formação continuada de professores, coordenadores de curso e de polo; X -

---

<sup>2</sup> No site da UFMG, no link <https://www.ufmg.br/ead/index.php/caed/quem-somos-2>, o ano de criação do CAED é 2003. Entretanto, há uma portaria nº 115 de 18 de novembro de 2010 da Reitoria da Universidade Federal de Minas Gerais, que cria e implanta o CAED.

desenvolvimento de pesquisas sobre EAD na UFMG; XI - incentivo e apoio na realização de eventos científicos que utilizem as ferramentas da EAD.

A Pró-Reitoria de Graduação tem o papel de coordenar, em articulação com as Unidades de Ensino e com os órgãos da Administração Central, a formulação e a implementação de políticas para o ensino de graduação e as atividades dos órgãos executores dessas políticas. Além do assessoramento a gestores acadêmicos, comissões e grupos de trabalho em procedimentos administrativos e no desenvolvimento de programas e projetos voltados para os cursos de graduação, compete à PROGRAD: propor e coordenar as formas de acesso aos cursos, a programas de bolsas acadêmicas de graduação, estágios curriculares, mobilidade estudantil; gerenciar atividades de planejamento acadêmico; registrar e gerenciar informações e dados relativos à graduação e expedir documentos diversos. Seu principal objetivo é criar condições favoráveis à melhoria do funcionamento da vida acadêmica e da qualidade dos cursos oferecidos pela Universidade Federal de Minas Gerais.

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi instituído pelo Decreto nº 5.800, em 08 de junho de 2006, para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País".

Trata-se de um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos superiores por meio da educação a distância (EAD), prioritariamente para a formação inicial e continuada dos professores da educação básica, assim como dirigentes, gestores e trabalhadores em educação dos estados, municípios e do Distrito Federal. Atualmente, o Sistema UAB conta com 109 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), ofertando 800 cursos em 771 polos (dados atualizados em jan/2018).

Os Polos UAB são mantidos em regime de colaboração por estados e especialmente municípios, visando garantir o apoio acadêmico, tecnológico e administrativo às atividades de ensino-aprendizagem.

O Colegiado Especial da Educação à Distância foi criado pela resolução Nº 3/2009 em 14 de abril de 2009, aprovado pelo Conselho Universitário da Universidade Federal de Minas Gerais, como instância de apoio à gestão da educação a distância na UFMG. Posteriormente, a resolução Nº 4/2009 em 25 de agosto de 2009, aprovada

pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão regulamenta o colegiado especial de educação à distância.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando, assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica integra um conjunto de ações que teve início, em 2005, com o curso-piloto de extensão em gestão escolar (100 horas), ofertado pelo Inep. O projeto do curso-piloto foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e notório saber na área de educação. A meta do projeto-piloto – etapa 1 – foi envolver 400 gestores, em exercício em escolas públicas.

Em 2006, o programa passou a ser coordenado pela SEB/MEC, dando início ao Curso de Pós-graduação (lato sensu) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores em exercício de escola pública da educação básica. Em 2009, o programa implementou o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, carga horária de 405 horas, para coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente que integram a equipe gestora da escola de educação básica. E em 2010, lançou o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas, destinado aos profissionais de instituições públicas de educação básica da equipe gestora: Diretor e Vice-Diretor, ou o equivalente, nos diferentes sistemas de ensino. Hoje, os cursos estão sendo operados sob a responsabilidade de 31 IPES, atendendo a totalidade dos estados e do Distrito Federal.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais: - Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional. - Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão

democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. Como resultado dessa iniciativa, o MEC espera a melhoria dos índices educacionais das escolas e municípios atendidos.

A estrutura da UFMG tem interações internas e externas e a sua multiplicidade organizacional acaba estabelecendo uma hierarquia complexa entre seus órgãos de deliberação superior, de fiscalização, da administração e órgãos auxiliares. A complexidade da UFMG dificulta a gestão dos processos, procedimentos e qualidade do atendimento. Outra dificuldade são os diversos atores envolvidos e suas diferentes características. Com isto, a eficiência dos processos administrativos entre os diversos órgãos e a comunidade acadêmica acaba sendo de extrema relevância, a fim de que não aconteçam ruídos, erros e anulações de procedimento e normas que acarretem prejuízo à própria Universidade e seus membros.

## 1.2.4 Organograma Sintético da PROGRAD/UFMG



Fonte: Organograma. <https://www2.ufmg.br/prograd/prograd/Pro-Reitoria-de-Graduacao/Pro-Reitoria/Organograma>. Acesso em 19 ago. de 2019.

### 1.3 PROBLEMA

A proposta de realização de um projeto de intervenção dentro da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – referente ao atendimento administrativo realizado pelos servidores aos cursistas do curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, ocorrerá na perspectiva de utilizar a experiência adquirida quando da participação deste autor no processo seletivo para o ingresso no referido curso e, posteriormente, na realização da matrícula junto à universidade onde o mesmo é realizado.

Considerando as observações e as experiências que obtive para a concretização da matrícula, acabei encontrando algumas situações que, de forma empírica, foram significativas para gerar questões sobre a gestão administrativa dentro da universidade, em especial aos envolvidos no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES.

As diversas falhas nas transmissões das informações, o excesso de burocracia, a dependência e a demora na resolução de determinados procedimentos são alguns dos problemas, que ocasionaram transtornos na efetivação da matrícula no curso e, em consequência, na obtenção do acesso virtual no site da UFMG, questões estas que me fizeram refletir e perguntar:

- 1) Se o problema é institucional ou é localizado. Neste caso, vamos consultar, identificar e analisar os aspectos da informação dentro da Universidade Federal de Minas Gerais de forma delimitada, estabelecendo uma relação entre a direção até a secretaria do curso do GIFES. Também vamos realizar a avaliação de todo o processo interno na Coordenação e Secretaria para que possamos obter respostas sobre a referida questão.
- 2) Se os colaboradores da UFMG estão treinados para transmitir, comunicar e resolver problemas de forma satisfatória. É muito importante saber como as informações são comunicadas de forma efetiva. Sabemos que a comunicação é muito importante em qualquer instituição, seja privada ou pública. Uma informação indevida ou incorreta pode ocasionar transtornos para quem necessita da mesma. Também temos que verificar as competências e habilidades necessárias para a execução das atividades voltadas para a

coordenação do curso e se a sua secretaria e seus gestores estão aptos para suas funções.

- 3) Se o tempo que o cursista disponibiliza para as atividades-meio é consumido de forma ineficaz. A referida questão deseja identificar se há um desperdício ou um gasto desnecessário no tempo do cursista dentro da UFMG, junto a uma atividade que não esteja estritamente ligada ao ensino, pesquisa e extensão.
- 4) Se na UFMG, o nível de atendimento junto aos discentes é efetivo. Neste item, vamos verificar a capacidade de atendimento dos servidores da UFMG em relação aos seus cursistas. Esta é uma situação que pode gerar um estudo que amplia o horizonte dos aspectos do tema problema.

Contudo, deixamos aqui algumas outras perguntas para reflexão:

- se vale a pena reavaliar a gestão destes processos,
- se existem ferramentas e técnicas suficientes para reverter esse cenário.

Após algumas buscas por referência sobre o tema, tais como artigos, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, não foram identificados estudos específicos sobre o assunto, tampouco com ênfase em realizar um projeto ação sobre o problema apresentado.

Com isto, o referido problema me conduziu no interesse em investigar, de forma minuciosa, caso seja aprovado o projeto de pesquisa, sobre fatores relacionados ao atendimento ao discente junto à secretaria de um curso de pós-graduação, suas causas e suas consequências, e propor uma solução para os problemas detectados.

Vejo neste possível projeto, um meio de obter conhecimento de grande significância para aqueles que estão dentro da universidade, especialmente na análise da sua relação com seu público alvo, embora a amplitude específica e delimitada do trabalho no seu tema e na sua amostra.

Porém, é necessária a customização e a delimitação do referido estudo para que se possa realizar um trabalho efetivo e com qualidade, e que traga benefícios para a instituição alvo do projeto de intervenção.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A contribuição para a discussão do referido tema-projeto é de grande importância, pois possibilita entender e compreender melhor alguns dos processos e procedimentos administrativos dentro da IES, em especial a relação entre as suas estruturas hierárquicas. Estes procedimentos e processos dentro das instituições públicas, particularmente as universidades, visam garantir os direitos dos cidadãos. Em um estado democrático é fundamental que tais direitos, estabelecidos dentro das normas constitucionais, sejam de forma integral, realizados.

No nosso país, a lei que trata das diretrizes gerais do procedimento administrativo é a Lei n.º 9.784 de 29 de janeiro de 1999, a qual se aplica a todos entes federais da administração pública direta e indireta. A referida lei regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal.

As universidades públicas no Brasil sempre tiveram a sua estrutura física e econômica, as suas normas, procedimentos e a gestão do atendimento do seu público-alvo criticadas por alguns setores políticos e econômicos da sociedade, colocando a sua autonomia administrativa em dúvida. Muitas destas críticas têm a ver com o questionamento da eficiência e eficácia dos seus cursos, na falta de foco e prioridades das suas pesquisas e, em especial, na sua gestão do seu orçamento. Atualmente a gestão do orçamento está em discussão por diversos atores políticos e sociais, levando em consideração o contingenciamento dos recursos orçamentários, realizado pelo atual governo, em diversas áreas.

Em relação ao exposto no parágrafo anterior, é possível perceber que este tema/problema poderá estabelecer um norte, mesmo que seja delimitado pelo projeto ação, pois tem a intenção de prover uma nova maneira de visualizar as universidades e estabelecer novos paradigmas, com o objetivo de melhorar a relação entre servidor-cursista, sem um julgamento precipitado dos seus atores envolvidos, realizado por senso comum ou empírico.

Outro motivo muito significativo é que há limitada referência bibliográfica sobre o tema proposto, especificamente como projeto de intervenção, o que pode tornar a pesquisa substancialmente interessante, sendo que este tema também poderá contribuir para a melhoria nas relações do grupo envolvido na pesquisa e na melhoria da qualidade de atendimento e recepção dos seus cursistas.



Com estas justificativas, a intenção desta proposta para um projeto de intervenção, caso seja realizado, é avaliar os processos e procedimentos administrativos dentro da UFMG, especificamente na secretaria do GIFES e propor modelos e sugestões nos processos e procedimentos da referida área, caso seja necessário, para que o trabalho da universidade e da referida coordenação do curso seja também mais focado na busca da excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

## 1.5 OBJETIVOS:

### 1.5.1 Objetivo Geral

Observar os processos administrativos referentes ao atendimento do discente dentro da secretaria administrativa do curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, que é ministrado na Universidade Federal de Minas Gerais, com a intenção de aprimorar a qualidade e a satisfação dos cursistas em relação aos trâmites estabelecidos por esta universidade, departamento e setor, após a aprovação no processo seletivo do referido curso, até a regularização e a realização da matrícula e sugerir possíveis melhorias.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Identificar os fatores que motivam os cursistas (discentes) ingressarem nas instituições de educação superior – IES, especificamente no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES.

Analisar os documentos, dados e informações quanto às diversas formas de atendimento do aluno, especificamente nos departamentos administrativos envolvidos na pesquisa.

Apresentar, de forma clara e objetiva, novos modelos de gestão para resolução do problema, caso seja necessário.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA

O administrador tem como o exercício profissional a atividade da administração. Ele é o responsável pelo planejamento, organização, controle e direção de uma empresa, instituição ou qualquer tipo de sociedade formal ou informal; pública ou privada.

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro” (CHIAVENATO, 2004, p.11).

Entretanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado ao longo do tempo. Segundo Maximiano (2000, p.25), administrar é o “processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar os objetivos”.

Conforme Maximiano (2000, p.26), “administração significa, em primeiro lugar, ação”. No texto, o autor dá prosseguimento aos seus argumentos;

A administração é um processo de tomada de decisão e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais.

No Novo Dicionário Aurélio, 1ª edição, a administração tem a seguinte definição:

[Do latim *administratio*.] I. Ação de Administrar. II. Gestão de negócios públicos e particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção.

Montana e Charnov, *apud* Headley et al<sup>3</sup>, define a administração como o “ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

---

<sup>3</sup> Citação realizada no livro Administração Pública, 1. ed, 2014, p.12.

De acordo com Fayol *apud* Chiavenato<sup>4</sup>, “define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do administrador.”

Seguindo a citação de Chiavenato (2004, p 81), o referido citado descreve as funções do administrador, sendo elas;

1. Prever. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. Organizar. Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. Comandar. Dirigir e orientar o pessoal.
4. Coordenar. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
5. Controlar. Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas

Segundo Chiavenato (2004, p. 27);

Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da Administração, criado por Henry Fayol, no início do século XX. O mais importante do enfoque funcional proposto por Fayol está em separar a tarefa da administração das tarefas operacionais e técnicas e como fazer as máquinas funcionar ou prestar serviços aos consumidores. Essa distinção é particularmente importante para as pessoas que administram organizações.

Acredito que seja relevante distinguir o que é organização no enfoque do processo administrativo e a organização como uma entidade.

Na figura 1.1, no livro de Maximiano (2000, p.27), ele demonstra que a organização, voltada para o processo administrativo é “o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.

Rodrigues (2016, p.11), conceituou a organização como entidade, da seguinte maneira.

As organizações são agentes sociais que atendem necessidades da sociedade. São administradas por gerentes, que dão suporte para que as metas e o desempenho da organização sejam alcançados, por meio do trabalho das pessoas e que, dependendo do nível de gerência, são requeridas habilidades conceituais, humanas e técnicas.

Ainda compreendendo o conceito de administração e a organização e suas diferenças, Fayol *apud* Chiavenato<sup>5</sup> faz uma distinção entre as duas palavras;

Para ele, a Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de Administração - como um conjunto de processos entrosados e unificados - abrange aspectos que a organização por si só não envolve, tais como previsão, comando e controle. A organização

<sup>4</sup> Citação realizada no Livro Introdução a Teoria Geral da Administração, 7. ed, 2004, p.81.

<sup>5</sup> Citação realizada no Livro Introdução a Teoria Geral da Administração, 7.ed, 2004, p.82.

abrange apenas a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada

Dando sequência a argumentação de Fayol, ele apresenta dois significados distintos referentes à organização;

Organização como uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.

Organização como função administrativa é parte do processo administrativo (como previsão, comando, coordenação e controle). Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

Além da organização, como foi demonstrada anteriormente, há outras funções ou processos administrativos. Maximiano (2000, p.27), apresenta o seguinte conceito para o planejamento, organização, direção e controle.

Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recurso. Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de Direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos. Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Após o conceito de administração, administrador e suas funções, descreveremos sobre a administração ou gestão pública e suas particularidades.

Por Matias-Pereira (2012, p.7), a Administração Pública;

num sentido amplo, é um sistema complexo, composto de instituições e órgãos de Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.

Paulo Motta *apud* Headley et al<sup>6</sup>, fala;

que a administração é vista como o campo do conhecimento que tem por objeto o estudo do trabalho humano e a sua relação com os recursos materiais. Assim a Administração Pública teria por objetivo o trabalho realizado pelas pessoas direcionado aos serviços prestados pelo Estado e, sobretudo, para a promoção do bem-estar comum.

Para Paludo (2012, p.21), a

Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a

---

<sup>6</sup> Citação realizada no livro Administração Pública, 1. ed, 2014, p.13.

realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Headley et al (2014, p.14) apresentam a seguinte concepção sobre a Administração Pública.

Quando nos referimos ao setor público, a função da Administração Pública ganha contornos diferentes e a palavra está associada à gestão dos negócios do Estado, onde o objetivo é a oferta de bens e serviço com a qualidade desejada pela população.

Paludo *apud* Headley et al<sup>7</sup>, salienta;

Quanto à Ciência da Administração podemos considerar que a Administração Pública é ramo da administração aplicada na Administração direta e indireta nas três esferas ou níveis de governo; Federal, Estadual e Municipal. [...] Quanto a Ciência Jurídica ela corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais com fins de prestar serviço ao Estado e a sociedade em prol de um bem comum.

Chiavenato *apud* Headley et al<sup>8</sup> explica que:

[...] Administração Pública constitui um importante segmento da ciência da administração, e representa o aparelhamento do Estado e funciona atualmente, como um instrumento de governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, com o objetivo de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas e entregar a população uma ampla variedade de serviços públicos de interesse coletivo [...].

Headley et al (2014, p. 20) demonstram a importância da administração e do gestor ou administrador público.

Ao analisar o desenvolvimento da sociedade moderna podemos notar que um dos grandes desafios da gestão pública moderna é promover o desenvolvimento econômico e social de maneira sustentável e um ambiente de grandes e profundas transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas. Considerando esse contexto de profundas mudanças a importância da Administração Pública se dá em função de ser necessário desenvolver projetos e programas que visem a promoção do bem-estar coletivo, a redução dos níveis de desigualdades socioeconômicas e ambientais no Brasil. Isso exige uma Administração Pública competente e comprometida em encontrar soluções plausíveis às emergentes necessidades.

Assim, de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 28):

[...] ficam cada vez mais evidenciados nos processos simultâneos de globalização e pela descentralização das decisões a necessidade de fortalecer o papel do gestor público, estimulando-o a ir, além da participação popular, e que busque novos modelos de gestão [...] e formas de organização administrativa e institucional da ação do Estado.

<sup>7</sup> Citação realizada no livro Administração Pública, 1. ed, 2014, p.18.

<sup>8</sup> Citação realizada no livro Administração Pública, 1. ed, 2014, p.18.

Vemos que os conceitos explicitados por autores de diversas obras sobre a administração, administração pública e as suas funções e particularidades, estabelecem uma relação entre a gestão pública e a qualidade dos serviços ofertados, com o objetivo de satisfazer aos interesses da sociedade. No próximo tópico, vamos referenciar os conceitos de qualidade, eficiência, eficácia e a efetividade, especificamente na administração pública.

## 2.2. A EFETIVIDADE NA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DO ATENDIMENTO DENTRO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A busca da melhoria dos serviços e produtos que são disponibilizados para atender aos interesses aos diversos *stakeholders* ou atores sociais, realizado pelo poder público ou instituições privadas, em consequência do aumento da oferta e demanda destes bens e da concorrência, nos faz levantar alguns conceitos sobre qualidade, eficiência, eficácia e efetividade, especificamente no serviço público. Neste tópico, levantaremos algumas obras e significados para que possamos nortear substancialmente a pesquisa e o tema problema.

Em primeiro lugar, será abordado o conceito de serviço público. Para Meirelles *apud* Erdmann<sup>9</sup>, o serviço público é definido de forma distinta do que é a administração pública;

a Administração Pública, de modo subjetivo, significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado e, objetivamente, é esse mesmo Estado atuando de forma concreta com o fim de satisfazer o bem comum de indivíduos, em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo. Já o setor público pode ser entendido como o segmento da economia responsável por atividades consideradas públicas ou de interesse público.

Prosseguindo com a argumentação de Meirelles *apud* Erdmann<sup>10</sup>, ele distingue o conceito de serviço público da seguinte forma. “[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

---

<sup>9</sup> Citação realizada na obra “Gestão da Qualidade do Setor Público”, 1. ed, 2011, p.13 e 14.

<sup>10</sup> Citação realizada na obra “Gestão da Qualidade do Setor Público”, 1. ed, 2011, p.14.

Marques Neto *apud* Erdmann<sup>11</sup> salienta que o serviço público é, “em sentido restrito, todo aquele dotado de conteúdo econômico e de relevância social, e sua exploração é atribuída a uma das esferas da federação como forma de garantir a todos o acesso a ele”.

Headley et al (2014, p.222) fazem uma seguinte explanação sobre o serviço público;

Explicando o conceito de serviços públicos, podemos dizer que é toda atividade de responsabilidade do Estado, cabendo a ele a correta execução, a devida regulação legal e o controle de uma determinada atividade que visa trazer algum tipo de benefício ou resultado para a sociedade, no tocante à Administração Pública. É através dos serviços públicos que a Administração Pública busca garantir o atendimento da sociedade nas suas necessidades coletivas.

Entrando no aspecto legal, a Constituição Federal de 1988, no seu art. 175, prevê as formas de prestação de serviço público. “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.”

É possível afirmar que a responsabilidade do serviço público é inteiramente da Administração Pública, sendo possível a concessão ou permissão para os entes privados na forma da lei, com o foco nos interesses coletivos da sociedade.

Dando sequência à nossa pesquisa bibliográfica, vamos esclarecer o conceito de eficiência e a relação com serviço público.

Chiavenato (2004, p. 10) introduz a seguinte relação entre a administração e a eficiência e eficácia nas organizações:

Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações - seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

Na obra “Administração Pública”, na sua unidade 3, os autores Headley *et al* (2014, p.111) apresentam os princípios constitucionais da Administração Pública e, entre eles, destaca-se o princípio da eficiência.

Os Princípios Constitucionais da Administração Pública estão previstos no artigo 37 da CRFB/88, estes são os princípios explícitos, sendo quatro os princípios considerados originais da Constituição Federal, sendo eles os Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade. A

---

<sup>11</sup> Citação realizada na obra “Gestão da Qualidade do Setor Público”, 1. ed, 2011, p.14.

Emenda Constitucional n. 19 de 1998 trouxe também como princípio a Eficiência, formando assim o popular LIMPE (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência), constituindo, dessa maneira, as regras basilares da Administração Pública que devem ser cumpridas por todo agente público.

Nesta mesma obra, Headley et al (2014, p.116-117) explicam o princípio da eficiência na Administração Pública.

Esse princípio ressalva a importância da eficiência no setor público, ou seja, o aperfeiçoamento dos serviços públicos de maneira qualitativa, buscando a economia de despesas, obtendo melhores resultados. Da mesma forma a estrutura e organização da Administração deverão ser feitas de forma racional, aprimorando a prestação de serviços públicos.

Conceituando esse princípio, Meirelles *apud* Headley et al (2014, p.117);

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Headley et al (2014, p.117-118), apresenta a responsabilidade e a importância da Administração Pública na qualificação dos seus servidores.

Para garantir e aprimorar a eficiência dos serviços públicos cabe também à Administração Pública buscar qualificar seus servidores públicos, sendo que a própria Constituição Federal de 1988 prevê em seu art. 39, § 2º, que a União, os Estados e o Distrito Federal deverão manter escolas de governo com esse objetivo; sendo inclusive a participação do servidor público em cursos de aperfeiçoamento um dos requisitos para promoção na carreira conferida no plano de cargos e salários, evidenciando, assim, a importância de qualificação dos servidores públicos.

Amplificando os conceitos de eficiência e de eficácia, para que se possa estabelecer um significado amplo, único e imparcial, de acordo com Chiavenato (2004, p. 154-155) pode-se afirmar que “Todas as instituições são organizações e têm uma dimensão administrativa comum. Drucker salienta que há três aspectos principais nas organizações.”

Quanto aos objetivos. As organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. A sobrevivência - objetivo típico da espécie biológica - não é um objetivo adequado da organização. O objetivo da organização está fora dela, e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e a sociedade.

Quanto à administração. Todas as organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. Todas elas exigem uma reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar em um empreendimento comum. Assim, as organizações têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos da instituição com a necessidade de flexibilidade e de liberdade individual.

Quanto ao desempenho individual. É o campo onde há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que



trabalha dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais, pois, por si, nada fazem, nada decidem, nada planejam. As organizações só atuam à medida que os seus administradores agem, e é cada vez maior o número de pessoas que têm de ser eficientes para que a organização funcione, de um lado, e para que se auto realizem e satisfaçam suas próprias necessidades, de outro. A eficácia é necessária à organização (para poder funcionar) e ao próprio indivíduo (para poder alcançar satisfação). A organização é o seu instrumento, enquanto, concomitantemente, produz resultados necessários à sociedade

“Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo” (Chiavenato, 2004, p. 155).

Maximiano (2000, p. 115), conceitua o significado de eficiência em dois pontos:

- realizar atividades ou tarefas de maneira certa;
- realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

Para o autor, a eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida de desempenho. Ele destaca;

Há várias formas específicas de analisar a eficiência de um sistema (ou processo), que se baseiam na avaliação de como os recursos se transformam em resultados. Dois critérios específicos devem ser considerados inicialmente, de forma isolada, para avaliar a eficiência: produtividade e qualidade.

Ainda segundo o referido autor, ao delimitar o significado da palavra eficácia nas organizações: “Eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados” (Maximiano, 2000, p. 123). Eficácia significa também:

- grau de coincidência de resultados em relação aos objetivos;
- capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;
- fazer as coisas certas;
- sobrevivência.

Na obra *Administração Pública*, Maximiano *apud* Headley et al (2014, p.15) enfatiza as diferenças entre eficiência e eficácia.

Eficiência: é a palavra que indica que uma organização utiliza racionalmente, ou de maneira econômica, os seus recursos (pessoas, matéria-prima, máquinas, equipamentos etc.). Isso significa que a organização usa menor quantidade de recursos para produzir mais produtos ou serviços

(MAXIMIANO, 2011). Eficácia: normalmente emprega-se essa palavra para indicar que uma organização realiza satisfatoriamente os seus objetivos. Podemos considerar uma organização eficaz quando os resultados utilizados por ela correspondem adequadamente às necessidades e aos desejos dos diversos tipos de clientes envolvidos no processo: colaboradores, consumidores, acionistas e outros (MAXIMIANO, 2011)

Identifico, nestes autores, uma clara distinção entre eficiência e eficácia, onde a primeira se preocupa com o meio (qualidade na execução das tarefas, atividades, processos, produtos e serviços) e a segunda com o fim (resultado alcançado). Sendo assim, ocorre a soma dos dois significados, a realização de uma tarefa de forma correta com o alcance do resultado desejado.

Para Matias-Pereira *apud* Headley et al (2014, p.15), efetividade é;

a soma da eficiência e da eficácia. Assim, a efetividade ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam resultados mais favoráveis à sociedade. Dessa forma, podemos entender que a união da eficiência, eficácia e efetividade representa o aperfeiçoamento de auto-organização do Estado, tendo como referência o atendimento com qualidade das demandas vindas da sociedade que ele representa. A efetividade pode ser percebida quando é implementada por meio de uma Administração Pública competente (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Por Marujo et al (2014, p. 40), entende-se por efetividade;

quando os resultados alcançados de forma eficiente pela organização trazem impactos positivos para seus clientes que, na maioria das vezes, é a própria sociedade. Em outras palavras, não adianta construir uma ponte de forma eficiente (conforme projetada e com o mínimo de recursos possíveis) e dentro do prazo estabelecido, se ela estiver ligando nada a nada, ou seja, não há efetividade na ação.

Sander *apud* Laranjo (2015, p.19) define efetividade, especificamente no universo público e educacional, como sendo “critério político que reflete a capacidade de atendimento das exigências políticas e educacionais da sociedade”

Após a identificação dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade realizados por diversos autores, busca-se estabelecer uma relação entre as referidas definições com o termo qualidade.

Segundo Alencar (2016, p.3), “A percepção da qualidade é algo singular, por cada pessoa acerca de determinado produto, serviço ou processo”.

Lobo *apud* Alencar (2016, p.3-4), define qualidade como “conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”

Também Paladini *apud* Alencar (2016, p.3-4) corrobora essa definição quando indica que “qualidade se trata de uma condição necessária de capacidade para o fim ao que se destina”.

Para Chiavenato (2004, p. 581), a palavra qualidade tem vários significados, dentre as quais “o atendimento das exigências do cliente<sup>12</sup>.”

Deming *apud* Chiavenato (2004, p. 581), estabelece o objetivo da qualidade. “a qualidade deve ter como objetivo a busca de atender as necessidades do usuário, presentes e futuras”.

Para Juran *apud* Chiavenato (2004, p. 581), qualidade representa a “adequação à finalidade ou ao uso”.

Para Feigenbaum *apud* Chiavenato (2004, p. 581), a qualidade é “o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá a expectativas do cliente.”

Ferreira (2014, p. 15), apresenta glossário com definições de diversos autores sobre o significado qualidade:

Definição	Autoria da Definição
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade é adequabilidade para o uso.</li> </ul>	Joseph Moses Juran
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui qualidade o produto que satisfaz o cliente.</li> </ul>	Kaoru Ishikawa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade é fazer certa a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.</li> </ul>	GESPÚBLICA (Ministério do Planejamento – Brasil)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade é atingir ou buscar o padrão alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento.</li> </ul>	Bárbara W. Tuchman
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço.</li> </ul>	Keith B. Laffer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões de preferências do consumidor.</li> </ul>	Alfred A. Kuehn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade (quer dizer) conformidades com as exigências.</li> </ul>	Philip B. Crosby

<sup>12</sup> John S. Oakland, Gerenciamento da Qualidade Total - TQM, São Paulo, Nobel, 1994, p. 20.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.</li> </ul>	Armand V. Feigenbaum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade é um grau previsível de uniformidade, dependência, baixo custo e satisfação de mercado.</li> </ul>	William Edwards Deming
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E o encontro do Estado e do setor produtivo – que cumprem com eficiência suas missões – com a sociedade organizada – que também se sente responsável pelo desenvolvimento do país.</li> </ul>	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)

As várias citações e conceitos estabelecidos por diversos autores sobre a qualidade, independente do segmento, público ou privado, demonstram que a qualidade tem como objetivo a satisfação do serviço prestado ou produto recebido. Nada tem a ver somente em fazer uma atividade, processo, produto ou serviço de forma correta (eficiência) ou somente a obtenção do resultado (eficácia), mas sim a satisfação daqueles que necessitam ou desejam obter aquilo que atenda suas exigências.

A qualidade está intrinsecamente ligada ao atendimento e à satisfação do cliente, no caso de empresas e instituições que têm como o objetivo o lucro, mas também está nas instituições públicas e serviços públicos, que deve atender a população para a satisfação das suas necessidades.

A diferença significativa entre os dois referidos segmentos é no interesse e no escopo dos seus objetivos. Enquanto no privado o interesse e o alvo são bem específicos, no caso do segmento público há uma grande complexidade nos seus interesses e nos seus alvos, pois ele não atende às necessidades dos sócios de uma instituição privada, mas sim diversas necessidades de uma sociedade, como na segurança, saúde, educação, além de fomentar o bem estar social (justiça, igualdade, liberdade e sustentabilidade social).

É importante destacar, levando em consideração ao que foi apresentado, a estreita relação entre a efetividade e a qualidade na busca da excelência no atendimento do seu público alvo. Após este tópico, entraremos no conceito sobre o que é a organização de processos de trabalho, demonstrando de forma objetiva, clara e precisa as diferentes posições de diversos autores.

### 2.3. A ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

Neste tópico, serão destacados os conceitos de diversos autores sobre a organização e processos e trabalho, buscando-se ampliar o conhecimento sobre como a organização de processos de trabalho é compreendida e apresentada pelos teóricos, visando delimitar o objeto deste projeto de intervenção.

Em primeiro lugar, pretende-se aprimorar os conceitos sobre a organização, apesar de o referido termo ter sido citado anteriormente<sup>13</sup>. É importante destacar e fixar a definição do termo “Organização”, para que não aconteça dúvida na explanação e na linha contínua dos argumentos posteriores.

Conforme Maximiano (2000, p. 265), organizar é

o processo de dispor de qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado e ordenado segundo algum critério.

Marujo et al (2014, p. 97) conceituam a palavra organização com a seguinte distinção.

Organização é uma palavra que vem do grego, organon, que significa “instrumento”, “utensílio” ou “aquilo com que se trabalha”. O termo organização apresenta duas referências básicas. Por um lado, a palavra é utilizada para se referir a uma espécie de ordenamento, à ação ou resultado de organizar os processos ou organizar-se. Por outro lado, designa-se com o termo de organização àquele sistema desenhado para atingir satisfatoriamente determinados objetivos ou metas.

A relevância em distinguir o referido conceito é determinante, pois estudaremos a organização levando em consideração a espécie do ordenamento e a organização dos processos.

Ainda segundo Marujo et al (2014, p. 97), que ampliam o entendimento sobre o assunto:

Organização é o conjunto de atividades que, em função do planejamento formulado, estabelece a melhor disposição dos recursos das empresas. De modo geral, organização é a forma como se prepara para atingir os resultados pretendidos, em outras palavras, é “arrumar a casa, as ações e planos a serem executados. Como subprocesso administrativo, organizar é o ato de definir melhor o trabalho a ser realizado e determinar as responsabilidades pela sua execução; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério preestabelecido; é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento que foi estabelecido.

---

<sup>13</sup> Citação do termo “Organização” no tópico 2.1, p. 22-23.

A organização é um processo ou um subprocesso que tem como objetivo a alocação dos recursos de forma ordenada, com critérios estabelecidos.

Após os conceitos de organização, é necessário posicionar o termo “processo” junto ao tema da pesquisa-ação.

Dreyfuss apud Gonçalves (2000, p. 9) fala da importância do processo nas organizações. “Identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa.”

Gonçalves (2000, p. 9) mantém a assertiva;

O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

Erdmann (2011, p. 22) estabelece uma relação entre qualidade e o processo;

O Processo é fundamental para a conformação das características do produto (que pode ser um bem ou um serviço) e, portanto, da qualidade, pois é durante o processo que a qualidade é formada. Podemos inferir, então, que os esforços da gestão para a qualidade devem ter como alvo o que precede ao processo e ao seu transcorrer.

Ferreira (2014, p. 16) apresenta, no quadro abaixo, alguns significados sobre processo, ressaltando-se dentre eles:

Definição	Autoria da Definição
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)</li> </ul>	Norma NBR ISSO 9000:2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades e funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.</li> </ul>	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião de tarefas ou atividades isoladas;</li> <li>Grupo organizado de atividades relacionadas, que juntas criam um resultado de valor para o cliente.</li> </ul>	Michael Hammer (The Reengineering Revolution Handbook)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado.</li> </ul>	Thomas H. Davenport (Reengenharia de Processos)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenação específica de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.</li> </ul>	Rohit Ramaswamy (Design and Management of Service Processes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.</li> </ul>	Dianne Galloway (Mapping Work Processes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.</li> </ul>	Geary A. Rummler e Alan P. Brache (Melhores Desempenho das Empresas)

Nestas diversas definições sobre processo, há uma referência significativa à ordenação e sequência lógica para a realização de um objetivo. Isto demonstra que o processo é uma atividade meio para ser obter algo ou um resultado, com intuito de satisfazer as necessidades e desejos de alguém. Após a abordagem sobre a organização e o processo, serão destacados os conceitos sobre o trabalho e a organização de processo de trabalho para o fechamento deste tópico.

O trabalho sempre será um instrumento ou um elemento de discussão no meio acadêmico, empresarial, institucional e por pessoas, em diferentes classes sociais, com vários significados, por ser um tema de grande complexidade.

Alguns conceitos sobre o que é trabalho e o que é a organização de processo de trabalho são identificados, a fim de que possam ajudar a elucidar o tema proposto do projeto intervenção.

O significado de trabalho humano para Neves et al<sup>14</sup> (2018, p. 2) é “uma atividade complexa, multifacetada, polissêmica, que não apenas permite, mas exige diferentes olhares para sua compreensão.

De acordo com Neves et al (2018, p. 3);

A palavra “trabalho” é compreendida como atividade profissional, remunerada ou não, produtiva ou criativa, exercida para determinado fim. Embora as definições de dicionários possam derivar da ideia de

<sup>14</sup> Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018.

um trabalho fruto de acontecimentos históricos, estão intrinsecamente associadas ao discurso ideológico de suas épocas.

Coutinho *apud* Neves et al (2018, p. 2), exemplifica que;

quando falamos de trabalho nos referimos a uma atividade humana, individual ou coletiva, de caráter social, complexa, dinâmica, mutante e que se distingue de qualquer outro tipo de prática animal por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral.

Marx *apud* Neves et al (2018, p. 2) amplificam o conceito de trabalho:

É justamente essa capacidade que o homem tem de transmitir significado à natureza por meio de uma atividade planejada, consciente e que envolve uma dupla transformação entre o homem e a natureza, que diferencia o trabalho do homem de qualquer outro animal.

Albornoz (1994, p. 11-12) enfatiza:

O trabalho do homem aparece cada vez mais nítido quanto mais clara for a intenção e a direção do seu esforço. Trabalho neste sentido possui o significado ativo de um esforço afirmado e desejado, para a realização de objetivos; onde até mesmo o objetivo realizado, a obra, passa a ser chamado trabalho. Trabalho é o esforço e também o seu resultado: a construção enquanto processo e ação, e o edifício pronto.

Krawulski (1998, p. 2) delimita o conceito de trabalho “considerando em sua mais ampla acepção, o trabalho pode ser concebido como o exercício da atividade humana, quaisquer que sejam a esfera e a forma sob as quais esta atividade seja exercida.”

Segundo Bueno *apud* Krawulski (1998, p. 2),

trabalho é um termo masculino que, em sua forma substantiva, quer dizer; exercício, aplicação de energia física em algum serviço, numa profissão, ocupação, mister, ofício, labuta, esforço; esmero, cuidado, dedicação, feitura de uma obra; a própria obra já executada; livro, compêndio; escultura, pintura; aflição, sofrimento; parto.

Conforme Schoeck *apud* Krawulski (1998, p. 2) argumenta;

Como toda ação humana, as atividades laborais, via de regra, têm seu ponto de partida na insatisfação. A extração, criação, produção ou transformação delas decorrentes ocorrem porque há um estado de privação. As necessidades para cuja satisfação se trabalha originam-se em um aspecto de ordem biológica, segundo o qual o instinto de conservação do indivíduo e da espécie o impele a adquirir os meios de satisfazer suas necessidades vitais. No entanto, um outro aspecto, de ordem psicológica, faz com o que o homem, no processo de satisfação de suas necessidades primárias, através dos frutos do seu trabalho, alcance sua auto-realização em alguma proporção.



Ferreti *apud* Krawulski (1998, p. 2) amplia as argumentações acima,

Os aspectos biológico e psicológico, em conjunto, conferem ao trabalho um caráter sociológico, na medida em que indivíduos e grupos se congregam no esforço comum, favorecendo, a um só tempo, o progresso e os vínculos de cooperação e solidariedade, uma vez que o trabalho, além de gerar os artefatos necessários à subsistência do homem, engendra a vida social, sendo simultaneamente por ela determinado.

Nos diversos conceitos citados neste projeto, atribuídos por autores em diversas obras, pode-se afirmar que o trabalho é um meio de transformação tangível e intangível do ambiente em que vivemos, e está relacionado diretamente à satisfação das necessidades e dos desejos dos indivíduos e da sociedade.

Após a apresentação das definições do que é organização, processo e trabalho, será abordada a significação do tema deste tópico, relativo à organização do processo de trabalho.

De acordo com Cury *apud* Barros (2009, p. 21) a evolução dos modelos de organização do processo de trabalho teve

seu desenvolvimento a partir do início do século XX por meio do delineamento de uma abordagem voltada para a produtividade pelo prisma das máquinas. Este período ficou conhecido como escola tradicionalista ou mecanicista ou da administração científica, cujo foco centrava-se nas análises das empresas, nos estudos das estruturas para a hierarquização e da departamentalização. Os expoentes desta época foram Fayol, Taylor, Luther Gulick, James Mooney, Lyndal Urwick.

Nestes três tópicos, as obras foram organizadas no intuito de estabelecer uma relação sinérgica entre os conceitos, para que se possa obter um conhecimento norteador para a realização do projeto intervenção. Após a apresentação da bibliografia que referenciará o nosso estudo, entraremos na metodologia e na estratégia para a realização do projeto ação.

### **3. METODOLOGIA OU ESTRATÉGIA DE AÇÃO**

### 3.1. METAS

Este projeto de pesquisa-ação tem como finalidade propor melhorias na qualidade do atendimento ao discente, dentro da instituição federal de educação superior escolhida para a realização do referido projeto, especificamente no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES, criando perspectivas e modelos de atendimento (presencial ou virtual) eficientes, buscando resultados efetivos e satisfatórios para os envolvidos no processo.

Para que isso aconteça, é necessário identificar o público alvo, ou seja, caracterizados como aqueles que estão ingressando na IES, em especial no curso GIFES, apresentando as diversas formas de interação e ingresso, levantando documentos, dados e informações, especificamente com a coordenação e a secretaria do curso - GIFES.

Posteriormente, serão analisados os documentos, dados e informações detalhadamente e de forma rigorosa, para que não haja nenhuma distorção na pesquisa; ainda, será descrito e demonstrado, de maneira clara e objetiva, se o problema foi encontrado e se o mesmo pode ser resolvido.

### 3.2. METODOLOGIA

Levando em consideração o objetivo geral e específico da pesquisa e em se tratando de um projeto de intervenção junto à uma instituição federal de educação superior, a metodologia de pesquisa será apresentada da seguinte forma.

Quanto aos meios, a pesquisa-ação é a que abrange melhor o projeto e o tema desta pesquisa, pois se trata de um tipo de investigação que desenvolve ações para resolução de um problema de interesse de um grupo social.

Segundo Quirino (2016, p. 8),

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa (de caráter empírico) que investiga problemas emergentes dos interesses do grupo participante. Trata-se de uma forma de pesquisa social que você pode utilizar se quiser desenvolver ações ou resolver um problema coletivo, envolvendo os participantes representativos da situação ou do problema investigado de modo cooperativo e participativo. Geralmente este tipo de pesquisa supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico etc.

A pesquisa-ação surge como proposta metodológica em unir a teoria com a prática *in loco*.

Baldissera (2001, p. 5) suscita;

A pesquisa-ação surge como nova proposta metodológica, dentro de um contexto caracterizado por várias preocupações teóricas e práticas que incidem na busca de novas formas de intervenção e investigação, na década de 1960, privilegiando a participação em vista da transformação da realidade.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que tem como finalidade a resolução de um problema, em que os investigadores ou pesquisadores estão envolvidos de forma participativa e colaborativa. Em resumo, o pesquisador ou investigador, após a análise dos dados recebidos, deve propor um projeto ação ou projeto de intervenção para resolução do tema problema.

Quanto à abordagem, por ser uma pesquisa em que se pretende identificar o nível de satisfação dos discentes com o nível de atendimento dentro da secretaria do GIFES, veremos que a forma mista (qualitativa e quantitativa) deve ser a maneira ideal de coletar as informações padronizadas e conseguir quantificá-las e, ao mesmo tempo, realizar os questionários abertos e entrevistas semiestruturadas, buscando analisar algumas variáveis que não consegue detectar em um pesquisa somente quantitativa.

Quanto à natureza da pesquisa, o projeto, se identifica com a pesquisa aplicada, pois ela tem a capacidade de gerar conhecimentos que possam ser aplicados *in loco*, dirigidos à solução de problemas específicos de um grupo.

Já quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva é o método que concorda mais com a proposta da pesquisa. Ela visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o problema proposto.

### 3.3. PLANO DE AÇÃO

A atividade será desenvolvida, caso seja aprovada a proposta, na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – especificamente na secretaria do curso de Gestão de Instituição Federais de Educação Superior – GIFES – e abrangerá, no primeiro momento, todos os discentes do referido curso, com orientação do pesquisador.

Os envolvidos no trabalho, após a aprovação do projeto-ação, desenvolverão ações que promovam e motivem os atores envolvidos a propor soluções e ideias para execução do projeto de intervenção.

Para nortear a operacionalização do projeto-ação, serão utilizados instrumentos como questionário e recursos tecnológicos (mídia digitais) para coleta e obtenção de dados, informações, ideias e propostas para a melhoria do atendimento discente e administrativo que atua no suporte acadêmico.

Logo após a análise de dados, serão propostas soluções para os executores dos processos, que pretendem ser alternativas viáveis para a melhoria do atendimento ao discente. Pretende-se, também, acompanhar o referido projeto no ambiente escolhido para a intervenção.

Essas tarefas e atividades serão iniciadas após a aprovação da Universidade escolhida para o projeto de intervenção.

#### 3.4. ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E A AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Esta fase terá como escopo a apresentação das atividades a serem realizadas para garantia do sucesso do projeto de intervenção.

O monitoramento ou acompanhamento deverá ter como alvo a obtenção de informações para promover a análise e a verificação sistemática de como está o desenvolvimento do projeto. Além disso, o pesquisador deverá informar se as atividades estão sendo executadas de forma eficiente em consonância com o cronograma estabelecido no projeto.

O controle serve como ferramenta para prevenção de erros e de ajustes ou reajustes no projeto de intervenção, com indicadores estabelecidos pelo pesquisador. O controle, com seus indicadores e critérios estabelecidos, verifica se o projeto está sendo realizado de forma correta e caso não esteja, propor correções.

A avaliação é o julgamento sobre as atividades realizadas, a partir do acompanhamento e do controle do projeto de intervenção. O acompanhamento e avaliação terá como objetivo apoiar a gestão na execução, na melhoria e no desenvolvimento das normas e procedimento de atendimento, dentro do ambiente que será realizado o projeto de intervenção. A identificação do comportamento e do status

do projeto é apresentado por um relatório de avaliação, instrumento este que vai demonstrar e subsidiar o trabalho dentro do projeto, podendo, propor melhorias, corrigir erros e até suspender ou cancelar o projeto de intervenção.

O monitoramento e a avaliação ficarão a cargo da equipe do pesquisador com avaliação do orientador. O pesquisador deverá apresentar relatórios periódicos sobre o cronograma e a execução do projeto ao orientador do projeto de intervenção, para avaliação e feedback.

Os relatórios devem descrever, de forma clara e objetiva, o que está sendo realizado, as propostas de encaminhamento, soluções, melhorias, as dificuldades operacionais, as oportunidades operacionais e outros pontos relevantes e necessários para uma conclusão satisfatória do projeto.

#### 4. CRONOGRAMA

O cronograma da proposta de projeto para a referida pesquisa foi estabelecido baseando-se em uma estimativa de tempo para a execução de cada atividade. Esse cronograma será alterado, levando em consideração as alterações ambientais que poderão acontecer durante a execução da proposta e posteriormente, a do projeto.

CRONOGRAMA						
Atividade	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Proposta para a implantação da pesquisa						
Definições das premissas básicas da proposta						
Concepção da proposta do projeto de pesquisa						
Planejamento da proposta do projeto						
Estruturação e organização						
Avaliação, acompanhamento e controle da proposta do projeto						
Considerações da proposta						
Apresentação da proposta						
Aprovação ou reprovação da proposta						

## 5. ORÇAMENTO E CUSTO DO PROJETO (ESTIMATIVA)

O valor total estimado para o projeto de intervenção será de R\$ 2.066,16, levando em consideração as provisões de recursos humanos, materiais e financeiras. Os gastos poderão ser alterados, conforme a evolução do projeto.

ORÇAMENTO DO PROJETO – ESTIMADO				
Recurso	Valor Unitário	Medida Unidade	Quantidade Mensal	Gastos
<b>Provisão de Recursos Humanos</b>				
Pesquisador	R\$ -			R\$ -
Auxiliar do Pesquisador	R\$ -			R\$ -
<b>Provisão de Recursos Materiais</b>				
Cópia Reprográfica	R\$ 0,50	Folha	300	R\$ 150,00
Computador Portátil	R\$ -			R\$ -
Espaço Físico	R\$ -			R\$ -
<b>Provisão de Recursos Financeiros</b>				
Pessoal	R\$ -			R\$ -
Serviços de Terceiros	R\$ -			R\$ -
Transporte - Combustível	R\$ 4,48	Km	144	R\$ 645,12
Conexão de Internet	R\$ 9,60	Mega	15	R\$ 144,00
Material Permanente	R\$ -			R\$ -
Equipamento e Instalações	R\$ -			R\$ -
Reserva técnica	R\$ 46,96	Dia trab	24	R\$ 1.127,04
<b>Orçamento Total Estimado - Projeto de Intervenção</b>				<b>R\$ 2.066,16</b>

## 6. CONSIDERAÇÕES E RESULTADOS ESPERADOS

Este estudo, voltado para a elaboração de um projeto-ação, busca oferecer vários elementos, com argumentação e base teórica, de uma proposta para a implantação e implementação de um projeto de intervenção, com o intuito de otimizar o atendimento ao discente, especificamente na secretaria do curso Gestão de Instituições Federais de Educação Superior. Nesta perspectiva, foram elaboradas as considerações e os possíveis resultados esperados, conforme os estudos e definições apuradas neste TCC.

Observou-se que os conceitos apresentados foram relevantes para que os estudos pudessem ser executados de maneira imparcial, para que não haja distorções sobre as diferenças que marcam a administração pública e a administração privada.

Neste estudo, foram apresentados diversos conceitos, demonstrando a distinção da função do administrador na gestão pública em relação à gestão realizada no setor privado.

Buscou-se atribuir significado aos conceitos estudados, utilizando-se diversos autores que se debruçam sobre a administração, as funções do administrador, os tipos de organizações e a gestão pública, além dos conceitos de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e processo. Percebe-se que os significados das referidas palavras se diferenciam de forma progressiva quanto à gestão pública e a gestão privada.

As argumentações utilizadas com a finalidade de subsidiar esta proposta para um projeto de intervenção buscaram pensar um tipo de organização que relaciona suas atividades, funções, regras e procedimentos com a prática do trabalho a ser desenvolvido. Sem processos bem definidos, a organização não consegue alcançar seus objetivos de forma efetiva.

Quanto aos possíveis resultados, caso seja realizado o projeto intervenção, acredito que a melhoria no processo de comunicação e no atendimento, a melhoria no tempo de resposta nas dúvidas e esclarecimentos, sobre os processos internos solicitados pelos cursistas e possivelmente, o uso mais eficiente dos recursos tecnológicos entre os atores envolvidos, serão os principais fatores para que o projeto alcance o seu êxito.

Após as experiências vivenciadas como cursista da Universidade Federal de Minas Gerais, no curso de Gestão de Instituições Federais de Educação e as argumentações neste TCC, vejo de forma empírica, que um projeto de intervenção para otimizar o atendimento dos discentes poderá ser de grande valia, em especial na secretaria do GIFES, mas também de modo análogo em secretarias de pós-graduação que realizam rotinas e processos de trabalho semelhantes em outras IES brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, Coleção Primeiros Passos.

ALENCAR, Tharsis Cidalia de Sa Barreto Diaz et al, **A Qualidade do Atendimento no Serviço Público**. *In*. Congresso Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXVI, 15, 2016, João Pessoa.

BALDISSERA, Adelina, **Pesquisa-Ação**: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. Pelotas: Sociedade em Debate, Pelotas, 7(2):5-25, Agosto/2001.

BARROS, Maria Helena Bessa. **O diagnóstico da organização dos processos de trabalho utilizando os critérios ergonômicos – sociotécnicos, adequação e econômicos**: ferramenta para a tomada de decisão gerencial. 2009. 116 p. Gestão Industrial, Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

BRASIL, Congresso Nacional. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 02 set.de 2019.

BRASIL, Senado Federal. **Constituição Federal de 1988, Art.175**. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. Disponível em [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_03.07.2019/art\\_175\\_a.sp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_03.07.2019/art_175_a.sp). Acesso em: 09 out.de 2019.

BRASIL, UFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**, abril, 2013.

BRASIL, UFMG/CONSUN. **Resolução Complementar nº 3/18, de 17 de abril de 2018**, que dispõe da aprovação do regimento geral da Universidade Federal de Minas Gerais, reeditando, com alterações, a Resolução Complementar no 03/2012, de 27 de novembro de 2012. <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

BRASIL, UFMG/CONSUN. **Resolução nº 3/99, de 14 de abril de 1999**, que dispõe da aprovação da criação do Colegiado Especial de Graduação de Educação a Distância da UFMG-CEGEAD, instância de apoio à gestão da educação a distância na UFMG. Belo Horizonte, MG, 2009.

BRASIL, UFMG/CONSUN. **Resolução nº 4/99, de 04 de março de 1999**, que dispõe da aprovação do estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais. **Diário Oficial da União**, Brasília, n.1001, 05 julho 1999, seção 1, p.12.

BRASIL, UFMG/CONSUN. **Resolução nº 4/99, de 25 de agosto de 1999**, que regulamenta o Colegiado Especial de Graduação de Educação a Distância da UFMG-CEGEAD. Belo Horizonte, MG, 2009.



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. 1. ed. Florianópolis: CAD-UFSC, 2011.

FERREIRA, André Ribeiro, **Gestão de Processos**; modulo 3. Brasília: ENAP/DGO, 2014, 179 p.

FUNDAÇÃO CAPES. **O que é o sistema UAB e a sua Legislação**. Disponível em <http://www.capes.gov.br/uab/o-que-e-uab>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, **Processo, que Processo?** São Paulo: RAE, 2000, v. 40, n.4, p 8-19.

HEADLEY, Samara Silva et al, **Administração Pública**. 1.ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2014.

KRAWULSKI, Edite, **A orientação profissional e o significado do trabalho**. Porto Alegre: ABOP, 1998, v. 2, n.1, p 1-8.

LARANJO, Jaqueline de Castro, **Efetividade da Formação a Distância para Gestores na Educação Básica**: a experiência da Escola de Gestores na UFMG. 2015. 207 p. Tese (Doutorado em Educação a Distância) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

MARUJO, Marcelo Pereira et al, **A Administração: Princípios básicos e contemporâneos**. 1.ed. Rio de Janeiro: SESES, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Escola de Gestores da Educação Básica – Apresentação**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/apresentacao>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **O que é o sistema UAB e a sua Legislação**. Disponível em <http://www.capes.gov.br/uab/o-que-e-uab>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

NEVES, Diana Rebello et al, **Sentido e significado do trabalho**: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE, 2018, v. 16, n.2, p 1-13.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus -Elsevier, 2012.

QUIRINO, Raquel. **Metodologia Científica**. Belo Horizonte: GIFES-FAE-UFMG, 2016, P. 1-27.

RODRIGUES, Edna de Almeida. **Teorias da Administração**. 1.ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2016.

UFMG/CAED. **O que é o CAED**. Disponível em <https://www.ufmg.br/ead/index.php/faq/caed/o-que-e-o-caed>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

UFMG/CAED. **Quem somos**. Disponível em <https://www.ufmg.br/ead/index.php/caed/quem-somos-2>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

UFMG/CAED/GIFES. **Gestão de Instituições Federais de Educação Superior**. Disponível em <https://www.ufmg.br/ead/index.php/especializacao-em-gestao-de-instituicoes-federais-de-educacao-superior-gifes>. Acesso em: 19 ago. de 2019.

UFMG/PROGRAD. **Pró-Reitoria de Graduação**. Disponível em <https://www2.ufmg.br/prograd/prograd/Pro-Reitoria-de-Graduacao/Pro-Reitoria>. Acesso em: 19 ago. de 2019.