



**CURSO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE MATRICULA EM DISCIPLINA
ISOLADA NO CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE MEDICINA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**

Luciene Vieira da Silva

**BELO HORIZONTE
2018**

Luciene Vieira da Silva

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE MATRICULA EM DISCIPLINA
ISOLADA NO CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE MEDICINA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior.

Orientador: Prof. Ricardo Viana Velloso

**Belo Horizonte
2018**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Reestruturação do Processo de Matrícula em Disciplina Isolada no Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Luciene Vieira da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido juntamente ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior — Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais — aprovado pela banca examinadora, constituídas pelos professores:

Nome do(a) Professor(a) orientador

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

Belo Horizonte
05/04/2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me fortalece e me ilumina, para que eu possa, a cada dia, me tornar uma pessoa melhor.

A minha família, que acreditou no meu potencial, me apoiando nos momentos de maior dificuldade e me incentivando na busca pela realização dos meus sonhos e projetos de vida.

Ao meu orientador, Prof. Ricardo Viana Velloso, que me compreendeu e me auxiliou com muita competência.

À direção, coordenação, professores e tutores do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, pela atenção prestada e pelos conhecimentos repassados.

A todos meu muito obrigada!

RESUMO

Este projeto de intervenção tem por objetivo fornecer elementos para a reestruturação do processo de matrícula em disciplina isolada do Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina – UFMG, propondo o aprimoramento do processo que, atualmente, é presencial, com adoção de procedimentos para inscrição *online*, de forma a proporcionar aos usuários agilidade, comodidade, acessibilidade e transparência. Para tal fim, apresenta-se um referencial teórico que contempla a Administração Pública e os elementos da administração clássica, pessoa, processos e tecnologia, elementos fundamentais para elaboração do plano de ação. No tocante à metodologia, trata-se de uma pesquisa-ação, voltada à resolução de problema, mediante intervenção, enquanto futuro plano de ação caracteriza-se como pesquisa qualitativa, tendo em vista como principais meios de coleta de dados a apreciação de documentos e a interação social. Quanto ao orçamento, propõe um projeto de baixo custo tendo em vista que serão utilizados os recursos humanos e infraestrutura departamental existente. Espera-se que, com a reestruturação do processo de matrícula em disciplina isolada por meio da adoção de procedimentos *online*, possa contribuir para melhorar organização do trabalho, estabelecer uma comunicação institucional mais assertiva e eficiente e satisfação das necessidades dos usuários externos. Por fim, acredita-se que a proposta será concretizada mediante construção coletiva, com a interação e interrelação da equipe de trabalho, devido à introdução de novas práticas de gestão e padronização dos procedimentos, de forma a promover a colaboração e o trabalho em equipe. Espera-se que, ao ser implantado, o plano de ação contribua para reflexões em prol de possíveis caminhos que possibilitem alcançar a melhoria contínua do processo, favorecendo a efetividade organizacional.

Palavras-chave: Administração Pública, pessoas, processos, tecnologia, interação e interrelação da equipe de trabalho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processo de Comunicação.....	22
FIGURA 2: Ciclo PDCA	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Análise de SWOT	34
QUADRO 2: Plano de ação	35
QUADRO 3: Cronograma	44
QUADRO 4: Investimento	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART – Artigo

CPG – Centro de Pós-Graduação

DRCA – Departamento de Registro e Controle Acadêmico

EAD – Ensino a distância

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPG – Programa de Pós-Graduação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. APRESENTAÇÃO	9
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	11
1.3. PROBLEMA.....	15
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1. OBJETIVO GERAL.....	16
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Gestão Eficiente – Pessoas.....	23
2.2. Gestão Eficiente de Processos.....	28
2.3. Gestão Eficiente – Tecnologia.....	32
3. PLANO DE AÇÃO	37
4. MONITORAMENTO.....	47
5. CRONOGRAMA	48
6. INVESTIMENTOS	50
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma autarquia em regime especial, mantida pela União, com sede em Belo Horizonte. Foi criada pela Lei 956, de 7 de setembro de 1927, do Estado de Minas Gerais, e transformada em instituição federal pela Lei 971, de 16 de dezembro de 1949. É dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. (art. 1º do Estatuto da UFMG, 1999).

Tendo como objetivo o cumprimento integral das suas finalidades, e o seu compromisso com os interesses sociais, a UFMG assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência para a formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando ao desenvolvimento econômico, à diminuição de desigualdades sociais e à redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável (PDI, 2013-2017, p. 6).

Dentro de sua autonomia administrativa, temos as Unidades Acadêmicas, que são 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.

Dentre as Unidades Acadêmicas, destaca-se a Faculdade de Medicina que foi fundada em 1911 e tem como princípio integrar uma sólida base teórica a uma intensa prática profissional e de pesquisa, aliada à reflexão ética e social para formação de médicos, radiologistas e fonoaudiólogos. Dentro da sua estrutura, enfatiza-se o Centro de Pós-Graduação, criado em 18 de fevereiro de 1977, com a finalidade de ser uma seção operacional para assuntos de pós-graduação.

Nesse contexto, a Resolução Complementar nº 03/2012 – Regimento Geral da UFMG, no artigo 46, estabelece que:

A UFMG oferecerá cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* nos seguintes níveis:

I - Mestrado, cujos objetivos são:

- a) ampliar o conhecimento profissional e acadêmico do aluno;
- b) possibilitar a iniciação do estudante na atividade de pesquisa em área específica;
- c) preparar profissionais para o exercício do magistério superior, nos termos da legislação vigente.

II - Doutorado, cujos objetivos são:

- a) desenvolver a capacidade do aluno para conduzir pesquisa original e independente;
- b) preparar profissionais para o exercício do magistério superior, nos termos da legislação vigente.

§ 1º Os cursos de Mestrado e Doutorado em áreas afins poderão ser organizados sob a forma de Programas de Pós-Graduação”.

Conforme o artigo 40 do Regimento Geral da UFMG:

O aluno deverá efetuar sua matrícula em cada período letivo, nas datas fixadas no Calendário Escolar da UFMG. § 1º A matrícula consiste na inscrição do aluno na disciplina ou atividade acadêmica curricular a ser desenvolvida em cada período letivo. § 2º O aluno receberá orientação da Universidade para a efetivação de sua matrícula.

As Normas Gerais de Pós-Graduação da UFMG — Resolução Complementar nº 02/2017 — versam, nos artigos 62 e 63, respectivamente, que:

Art. 62 - O aluno poderá matricular-se simultaneamente em atividades acadêmicas de Graduação e de Pós-Graduação não integrantes do currículo regular de seu Curso, que serão consideradas eletivas, desde que com a aprovação dos respectivos Colegiados de Curso ou Comissões Coordenadoras.

Art. 63 - A juízo do Colegiado ou da Comissão Coordenadora, desde que haja vagas remanescentes, graduados não inscritos em Cursos regulares da UFMG poderão matricular-se em atividades acadêmicas de Pós-Graduação, que serão consideradas isoladas.”

Segundo o Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA:

Disciplina Isolada é a matrícula, permitida a qualquer pessoa não pertencente ao corpo discente da UFMG, em disciplinas isoladas integrantes dos currículos dos cursos de graduação e de pós-graduação, para complementação ou atualização de conhecimento.

Dessa forma, tendo como base a autonomia administrativa, o Centro de Pós-Graduação busca excelência no ensino e melhoria contínua, contudo, a excelência somente será obtida com planejamento e políticas que facilitem a comunicação entre os envolvidos nesse sistema, que são: a Universidade, o público interno e o externo.

Torna-se mais relevante, a cada dia, para a sociedade, o uso de tecnologias para encurtar a distância, facilitar a comunicação, melhorar os processos gerenciais e operacionais e padronizá-los.

A proposta de reestruturação do processo de Matrícula em Disciplina Isolada no Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina acontecerá com base na divulgação *online* de todas as informações do processo, criação de formulário de inscrição *online*, divulgação *online* do resultado final e pesquisa de satisfação, que irão padronizar, agilizar e tornar mais dinâmico e transparente o processo de disciplina isolada.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina oferece cursos nas modalidades “*stricto sensu*” e “*lato sensu*” nas áreas das ciências da saúde, ciências aplicadas e medicina, com ativa produção e em pleno crescimento. Os cursos têm como finalidade o desenvolvimento de pesquisas na área da saúde, com ações que promovem conhecimento e a interação com a sociedade.

O Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina trabalha para atingir objetivo do Plano de Desenvolvimento Institucional da Pós-Graduação da UFMG (PDI, 2013-2017, p. 110) que consiste em “aprimorar a qualidade e a excelência da pós-graduação da UFMG, nas modalidades *stricto* e *lato sensu*”.

Nesse contexto, atualmente, o Centro de Pós-Graduação administra dez programas nos níveis de mestrado e doutorado e um no nível de especialização, em diversas áreas da saúde. São eles:

- PPG Ciências Aplicadas à Cirurgia e a Oftalmologia (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 4;
- PPG Ciências Aplicadas à Saúde do Adulto (mestrado e doutorado) – Capes – conceito 5;
- PPG Ciências da Saúde: Infectologia e Medicina Tropical (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 6;
- PPG Ciências da Saúde: Saúde da Criança e do Adolescente (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 4;
- PPG Ciências Fonoaudiológicas (mestrado) – Capes - conceito 4;
- PPG Saúde da Mulher (mestrado) – Capes - conceito 3;
- PPG Medicina Molecular (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 6;
- PPG Promoção da Saúde e Prevenção da Violência (mestrado profissional) - Capes – conceito 4;
- PPG Patologia (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 5;
- PPG Saúde Pública (mestrado e doutorado) – Capes - conceito 6.

Todos os cursos oferecidos pela UFMG são reconhecidos pela sua excelência e buscam a melhor conceituação na avaliação conduzida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por isso, há muita procura do público externo em cursar as disciplinas oferecidas pelos Programas de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina. Essa modalidade de matrícula ofertada para o público externa à UFMG é denominada Disciplina Isolada.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, artigo 50, determina que “as instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.”

A partir da apreciação dos formulários de Requerimento de Disciplinas Isoladas dos processos anteriores e contatos informais com os candidatos, permitiram ao CPG constatar que as razões mais recorrentes que normalmente levam o público externo

à UFMG a ter interesse em cursar as disciplinas isoladas são: crescimento e aperfeiçoamento profissional “*Know-how*”, conhecimento mais aprofundado da linha de pesquisa, maior contato com os professores responsáveis pelas disciplinas, busca por estreitar contatos e relacionamentos “*network*” e o primeiro contato com a Pós-Graduação.

Essa possibilidade é prevista nas Normas Gerais de Pós-Graduação da UFMG, Resolução Complementar nº 02/2017, de 04/07/2017, no parágrafo único do artigo 67:

Art. 67. Mediante proposta do docente orientador e a juízo do Colegiado de Curso, o aluno regularmente matriculado poderá ter aproveitados créditos obtidos em disciplinas isoladas.

Parágrafo único. O aluno regularmente matriculado que tiver aproveitamento de créditos obtidos em disciplinas isoladas será obrigado a obter, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) do total dos créditos a serem integralizados, conforme determinado no Regulamento do Curso.

No artigo 68, há determinação de que somente após a integralização de todos os créditos exigidos o aluno poderá fazer a defesa da sua dissertação, tese ou monografia.

Art. 68. Nenhum aluno será admitido à defesa de dissertação, tese ou trabalho equivalente, ou de trabalho final de Curso de Especialização, antes de cumprir o total dos créditos requeridos para obtenção do respectivo Certificado ou Diploma ou de atender às exigências previstas no Regulamento do Curso.

A cada semestre, o Centro de Pós-graduação recebe uma vultosa demanda de candidatos interessados em cursar Disciplinas Isoladas pelos programas. Contudo, vários problemas no processo foram detectados nos últimos anos, tais como:

- Comunicação deficiente e ineficiente do cronograma do processo de seleção;
- Processo de inscrição manual e presencial;
- Equipe despreparada para atender a grande demanda do processo;
- Aumento significativo do número de ligações para solicitação de informações antes, durante e depois do processo;
- Divulgação das vagas somente no dia do processo;

- Normas e procedimentos incoerentes com a atual demanda de inscrições, levando-se apenas em consideração os processos anteriores;
- Devido à grande procura, os professores aceitaram mais candidatos que o número de vagas ofertadas, o que prejudicou todo o planejamento de infraestrutura, como reserva de sala compatível com o número de alunos matriculados na disciplina;
- Muito retrabalho com a divulgação de erratas.

Outro ponto relevante para a ocorrência de problemas refere-se à composição atual do quadro funcional do Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina, que, na sua maioria, é de servidores recém-admitidos ou removidos de outros setores, que não conhecem o processo e não têm consciência de como executá-lo.

Todos esses problemas evidenciaram a falta de planejamento, treinamento da equipe e de análise dos indicadores dos anos anteriores. O Centro de Pós-Graduação não conseguiu prever que a demanda pelas disciplinas isoladas estava aumentando, consideravelmente, e que era necessário treinar a equipe para atender à crescente demanda de candidatos.

A reestruturação do processo de Matrícula em Disciplina Isolada, ao migrar o processo de matrícula para plataforma *online*, agregará valor ao procedimento, tornando-o mais dinâmico e automatizado, além de possibilitar satisfação aos usuários e uma maior confiabilidade e efetividade ao processo. Segundo Almeida (2014, p. 20) apud Paul (2016, p. 20), “as tecnologias não são neutras, pois provocam transformações sociais e culturais”, em virtude do poder que elas possuem em relação à interação com seus usuários.

Segundo Campos (1999, p.2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

No Manual *online* de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*”, versão 2010/2, pág. 3, o então Pró-Reitor de Pós-Graduação da época, Prof. Ricardo Santiago Gomez, salienta a importância da matrícula *online*:

A inserção da matrícula online no Sistema Acadêmico da Pós-Graduação constitui um avanço tecnológico para a comunidade universitária. Este sistema caracteriza-se pelo enfoque no usuário final [...] A matrícula online empresta agilidade a este procedimento acadêmico, acompanhada da necessária confiabilidade, garantida por senhas e direitos de acesso específicos para discentes, docentes e secretarias dos cursos de pós-graduação.

Nesse contexto, torna-se relevante a preocupação das organizações com a inovação e a reengenharia dos seus processos, por isso, é fundamental a inclusão da tecnologia, para que se possa manter a qualidade e aprimorar os serviços oferecidos, de forma a focar as necessidades dos usuários e valorizar seus colaboradores.

Dessa forma, pode-se dizer que planejamento, organização e controle são imprescindíveis para atingir os objetivos, sejam eles de uso racional da tecnologia, que favorece a prestação de serviços confiáveis, que prisma pela agilidade, transparência e inserção, para manter a qualidade, redução dos custos e, principalmente, alcançar o maior propósito de qualquer organização, que é o de proporcionar satisfação aos clientes.

1.3. PROBLEMA

O processo de Matrícula em Disciplina Isolada do Centro de Pós-Graduação é presencial, executado de forma manual, com muitos problemas na comunicação e no atendimento. Fatores geram aos candidatos muitas dúvidas a respeito do processo, das disciplinas que serão ofertadas, documentação necessária e a cronograma do processo.

Considerando-se que a utilização dos recursos de tecnologia e comunicação apoia e facilita os processos de trabalho, a reestruturação do processo de Matrícula em Disciplina Isolada, no Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina, pode constituir-se em uma poderosa ferramenta para aprimorar, padronizar e agilizar o processo de matrícula em disciplina isolada.

Por conseguinte, o problema para essa proposta se traduz na seguinte pergunta central: Como aperfeiçoar o processo de matrícula em disciplinas isoladas por meio da adoção de procedimentos *online*?

1.4 OBJETIVOS

Para responder à pergunta norteadora deste projeto, os objetivos foram divididos em objetivo geral e específicos.

1.4.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo principal é propor um modelo de processo para a reestruturação do procedimento de Matrícula de Disciplina Isolada, com a informatização do processo. Nesse sentido o modelo propõe estudo aprofundado, que busca rapidez, confiabilidade e segurança do trabalho, tanto para o executor quanto para o usuário.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos serão necessários, tais como:

- Aperfeiçoar o processo de comunicação;
- Criar formulário para inscrições *online*;

- Melhorar a Comunicação Institucional, com ampla divulgação de todas as etapas do processo (relação de disciplinas ofertadas, número de vagas e o resultado);
- Avaliar a satisfação dos usuários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Constituição Federal de 1988, no caput do art. 37, estabelece que a Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade. Todas as pessoas que fazem parte da Administração Pública devem se pautar pela obediência à Constituição Brasileira. Conforme destaca Carvalho Filho (2015, p. 18), “princípios administrativos são os postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública”.

O presente projeto, que busca a otimização dos processos referentes à Matrícula em Disciplinas Isoladas na Pós-Graduação, implica a compreensão de estarmos em um contexto de uma autarquia, prestadora de serviço público. Esse fato torna relevante considerar os princípios da Administração Pública, sobre os quais pode-se fazer a abordagem seguinte:

O Princípio da Legalidade, segundo Sayagués Laso (1974, p. 383 apud Carvalho Filho 2015, p. 20) trata-se do princípio que é “certamente a diretriz básica da conduta dos agentes da Administração. Significa que toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não sendo, a atividade é ilícita”.

Conforme Miranda (2008, p.3), “o princípio da legalidade encontra fundamento constitucional no artigo 5º, II, prescrevendo que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

Quanto à Impessoalidade, conforme Carvalho Filho (2015, p. 20 e 21):

O princípio objetiva a igualdade de tratamento que a Administração deve dispensar aos administrados que se encontrem em idêntica situação Jurídica. Nesse ponto, representa uma faceta do princípio da isonomia. Por outro lado, para que haja verdadeira impessoalidade, deve a Administração volta-se, exclusivamente, para o interesse público, e não para o privado, vedando-se, em consequência, sejam favorecidos alguns indivíduos em detrimento de outros e prejudicados alguns para favorecimento de outros.

O Princípio da Moralidade, segundo Koury (2000, p.183-194), conforme citado por Carvalho Filho (2015, p.22):

Impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta. Deve não só averiguar os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações, mas também distinguir o que é honesto do que desonesto. Acrescentamos que tal forma de conduta deve existir não somente nas relações entre a Administração e os administrados em geral, como também internamente, ou seja, na relação entre Administração e os agentes públicos que a integram.

Abordando o princípio da Eficiência, segundo Gonçalves, Kildare (1999, p.303 apud Miranda, 2008, p.3), “o princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, superando a relação custo benéficos, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado”.

Carvalho Filho (2015, p. 31) ressalta que:

Vale a pena observar, entretanto, que o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das

atividades do seu cargo, criando, inclusive, novo organograma e que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

E, por fim, o Princípio da Publicidade, conforme Carvalho Filho (2015, p.26):

Indica que os atos da Administração devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados, e isso porque constitui fundamento do princípio propiciar-lhes a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Só com a transparência dessa conduta é que poderão os indivíduos aquilatar a legalidade ou não dos atos e o grau de eficiência de que se revestem.

Ao ter conhecimento dos princípios da Administração Pública, pode-se compreender a sua influência sobre os servidores públicos. Vale, ainda, destacar que ela admite dois sentidos, sentido objetivo e subjetivo.

Para Carvalho Filho (2015, p. 473), “o sentido objetivo, exprime a ideia de atividade, tarefa, ação, enfim a própria função administrativa, constituindo-se como o alvo que o governo quer alcançar. No sentido subjetivo, ao contrário, a expressão indica o universo de órgãos e pessoas que desempenham a mesma função”.

Considerando-se a Administração Pública sob o sentido subjetivo, em que é analisado o conjunto de órgãos à disposição do Estado para atingir seus objetivos, temos a configuração administrativa existente atualmente no Brasil, que é a Administração Direta e Indireta.

Administração Direta é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado (CARVALHO FILHO, 2015, p.475). Compondo-se pelos entes federativos, isto é, União, Estados, Municípios e Distrito Federal e os órgãos próprios de cada esfera.

Administração Indireta do Estado é o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada (CARVALHO FILHO, 2015,

p.479), compondo-se pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações.

Nesse ponto, pode-se explicitar que a Universidade Federal de Minas Gerais se encaixa na categoria das Autarquias, conceituada por Carvalho Filho (2015, p. 490) como: “pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado”.

Além disso, tendo como referência os princípios da Administração Pública, temos autonomia das Instituições Públicas, nesse contexto, destaca-se a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, uma Instituição de Ensino Superior, constituída sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, com personalidade jurídica própria e autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar, tendo como objetivos fundamentais o ensino, a pesquisa e a extensão (ESTATUTO UFMG, 1999).

O Estatuto da UFMG, 1999, destaca, em seu artigo 1º, que:

Art. 1º A Universidade Federal de Minas Gerais, com sede em Belo Horizonte, criada pela Lei no 956, de 7 de setembro de 1927, do Estado de Minas Gerais, e transformada em instituição federal pela Lei no 971, de 16 de dezembro de 1949, é pessoa jurídica de direito público, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

§ 1º A autonomia didático-científica consiste na faculdade de:

I - estabelecer a política de ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis no âmbito da Universidade;

II - criar, organizar, avaliar, modificar e extinguir cursos e programas na forma da lei;

III - estabelecer currículos e programas de cursos;

IV - estabelecer número de vagas de cursos;

V - estabelecer o regime escolar e didático;

VI - estabelecer critérios para seleção, admissão, promoção e habilitação de alunos;

VII - estabelecer planos e programas de ensino, pesquisa e extensão;

VIII - conferir graus, diplomas, títulos e outras dignidades universitárias.

§ 2º A autonomia administrativa consiste na faculdade de:

I - estabelecer a política geral de administração da Universidade;

II - aprovar e alterar o próprio Estatuto, o Regimento Geral e as resoluções normativas;

III - encaminhar à autoridade competente, quando for o caso, os nomes indicados para o exercício de funções diretivas;

IV - dispor sobre o pessoal docente e o técnico e administrativo, respeitada a legislação específica, estabelecendo direitos e deveres, normas de seleção, admissão, avaliação, promoção, licenciamento, substituição, dispensa, exoneração e demissão, bem como plano de cargos e salários e programas de estímulo à melhoria de desempenho funcional.

§ 3º A autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste na faculdade de:

I - administrar o próprio patrimônio e dele dispor, observada a legislação pertinente;

II - firmar contratos, acordos e convênios;

III - aceitar subvenções, doações, legados e cooperação financeira;

IV - elaborar e executar o próprio orçamento de receita e despesa;

V - administrar os recursos próprios;

VI - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral;

VII - realizar operações de crédito e oferecer garantias, obedecida a legislação pertinente, para aquisição de bens móveis e imóveis e execução de benfeitorias, desde que necessárias, bem como para compra e montagem de equipamentos;

VIII - efetuar transferências, dar quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial.

§ 4º A autonomia disciplinar consiste na faculdade de:

I - estabelecer critérios e normas adequados ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas a serem observados pelos corpos docente, discente e técnico e administrativo;

II - prescrever medidas contra a inobservância dos preceitos adotados e estabelecer o regime de sanções pertinentes, com ênfase educativa, obedecidas as prescrições legais.

Devido à complexidade das Instituições de Ensino Superior Públicas, torna-se imprescindível que estas tenham autonomia administrativa, para que haja flexibilidade de decisões, prática dificultada pelas normas habituais da administração pública rotineira.

No preâmbulo da proposta apresentada pelo Ministério da Educação - MEC (1999), para fundamentos para a criação de uma lei que regule a autonomia das universidades federais, destaca que:

A efetiva implantação da autonomia das universidades federais constitui-se em meta prioritária do Ministério da Educação para a educação superior.

Pela autonomia busca-se um modelo de gestão que corresponda ao atual estágio de desenvolvimento e expansão da universidade federal, reforçando seu caráter público, sua capacidade de planejamento institucional e o aproveitamento mais racional dos investimentos públicos que nela são feitos. A partir daí será possível, de modo sistemático, associar recursos e eficiência na gestão e no desempenho de cada instituição.

A UFMG, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017, p. 6), assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais,

destacando-se como Instituição de referência para a formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando ao desenvolvimento econômico, à diminuição de desigualdades sociais e à redução das assimetrias regionais, bem como ao desenvolvimento sustentável.

O aperfeiçoamento constante dos processos é primordial para o desenvolvimento da organização. Contudo, para o aperfeiçoamento eficiente, torna-se necessário que todas as áreas da organização sejam envolvidas. Destaca-se, então, para o sucesso da organização, o tripé (processo, pessoas e tecnologia). Somente a administração que trabalha o sincronismo desses elementos é capaz de criar uma cultura organizacional forte, harmônica, eficiente e eficaz, com sustentabilidade e capacidade de atingir aos seus objetivos.

O atendimento dos objetivos de forma eficiente e eficaz depende de uma gestão administrativa, capaz de planejar, organizar, executar e controlar os processos de forma interligada.

A saúde das organizações, sejam elas públicas ou privadas, depende de como elas irão proceder diante das constantes mudanças, seja no ambiente interno ou externo. A busca pela melhoria continua dos processos é inevitável e imprescindível às organizações. Para isso, é preciso que possuam recursos gerenciais, operacionais e humanos, que ajudem as organizações a atingir sua missão e agregar valor à sociedade.

No universo das instituições de ensino superior público, não é diferente, para que possam desempenhar seu relevante papel social, é indispensável que elas pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão administrativa e operacional.

Independentemente das dificuldades que as instituições de ensino superior pública enfrentam, devido à escassez de recursos e à rigidez da estrutura administrativa, é

necessário um sistema de gestão eficiente e inovador, que atenda às necessidades e as demandas da sociedade.

Uma gestão eficiente capaz de transformar instituições burocráticas e obsoletas em instituições voltadas aos resultados, que estão prontas a fazer mais com menos recursos, e interessadas em agregar novas ideias e tecnologias ao processo de trabalho.

Nesse sentido, fica evidente que, para a UFMG, a eficiência administrativa é fundamental, não somente para superar os desafios atuais do mundo globalizado, como para atender às expectativas da comunidade acadêmica e da sociedade.

2.1. GESTÃO EFICIENTE – PESSOAS

As organizações são formadas pelas pessoas, como equipe, elas desempenham tarefas a fim de atingir os objetivos desejados. Assim, é preciso elaborar um planejamento estratégico para que o conjunto de colaboradores esteja, corretamente, estruturado visando a execução dessas tarefas.

As Instituições de Ensino Superior Públicas têm a necessidade de cumprir com êxito o seu papel e, para tanto, é fundamental sua estreita relação com a Administração. Segundo Chiavenato (2004, p.17), a palavra administração “vem do latim, no qual, *ad* se refere à direção, tendência para e *minister* se refere à subordinação ou obediência, significa aquele que realiza uma função sob comando de outro”.

Para Maximiano (2004 p.34), “a Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”.

A Administração é uma ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais que ajudam as empresas a serem mais eficientes. Administrar é a maneira de governar uma organização ou parte dela. Constitui o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos que a organização possui para que ela alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Chiavenato (2004, p.17) explica que a “Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa”, ainda segundo Chiavenato (2004, p.7), “a tarefa da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz”. De acordo com Silva (2004 p. 6), “Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”.

Diante disso, fica evidente que as pessoas são imprescindíveis para que o gestor possa administrar uma organização. A prosperidade das organizações depende das pessoas, por isso, é importante, para que se tenha colaboradores qualificados, motivados e participativos, conscientes da sua responsabilidade no aperfeiçoamento dos processos gerenciais e operacionais, de modo a trazer eficiência à organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p.9) as pessoas têm o poder de influenciar a organização:

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, depende da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia da organização.

Tratar as pessoas como parceiras do negócio constitui o diferencial das organizações que desejam atingir seus objetivos com um retorno maior e continuidade. Dentro desse contexto, Chiavenato (1999, p. 7) explica que “as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo,

o mais importante aporte as organizações — a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização”.

Chiavenato (2004, p. 100) explica que “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, LIDERAR”.

Para administrar, o gestor precisa utilizar técnicas para prever o futuro, para organizar os processos de trabalho, para coordenar pessoas e sistemas. Todas essas técnicas têm como objetivo a eficiência. Para tanto, é indispensável planejamento, principal fonte para se conseguir os objetivos desejados e resultados ainda melhores.

Para Chiavenato (2008, p.13), “o planejamento produz estratégias que se baseiam em objetivos e nos procedimentos específicos para alcançá-los. Planejar envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto à alternativa para o futuro”.

Oliveira (2007, p.33) declara que "planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente".

Para alcançar todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isto requer um cuidadoso planejamento estratégico de RH. (CHIAVENATO, 199, P.63)

Para o sucesso do planejamento, é necessária uma administração participativa, que possibilite um ambiente motivacional, em que os indivíduos se sintam produtivos e responsáveis pelos resultados da organização. Para Masiero (1996, p.111), administração participativa constitui “um conjunto de ideias e ações responsáveis por conduzir as pessoas em uma organização e sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades”.

Na concepção de Enestino Silva; Luna Silva; Santos (2013, p.5):

Administração participativa consiste na participação dos funcionários na decisão, o que gera um aumento significativo na qualidade às decisões, a visível melhoria do clima organizacional e ajuda a desenvolver todo o potencial de seus colaboradores.

Portanto, pode-se dizer que, para que haja uma Administração Participativa, é indispensável o comprometimento e a interação de toda organização. Nesse caso o trabalho em equipe torna-se um recurso primordial para a produtividade.

Uma comunicação eficiente é indispensável para o trabalho em equipe, sua relevância é, cada vez maior, tornando-se indispensável para o sucesso das organizações. Vale acrescentar que o fato de existir uma comunicação organizacional formal, transparente, ameniza os problemas de uma organização.

“A palavra comunicação é uma derivação do termo latino *Communicare* que significa; partilhar, tornar comum” (MATOS, 2014, p.02). Ou seja, a comunicação é um conjunto de várias formas de expressão, fala, gestos, interpretações, compreensão, ela é o elo entre emissor que emite uma mensagem e o receptor que recebe a informação.

A comunicação é um fenômeno humano, muito complexo e difícil de entender, mas existe um padrão para sua compreensão, como diz Pimenta (2002, p. 25).

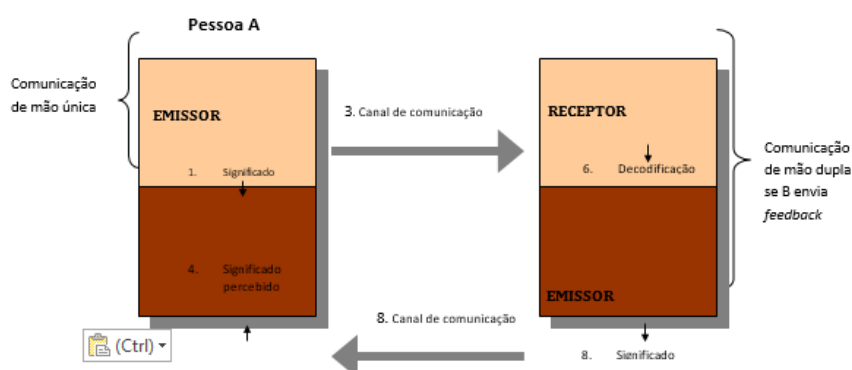


FIGURA 1 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO
Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 403).

A comunicação se refere à troca de informações entre as pessoas que fazem parte desse processo. A interação social depende da comunicação, ela nos possibilita influenciar as pessoas, tornando-se uma importante ferramenta de eficácia e produtividade.

Segundo Torquato (2002, p. 162), “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos.”

De acordo com Chiavenato (2000, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”, ainda conforme Chiavenato (2004, p. 149) “a comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância do comportamento das pessoas na organização [...] a comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro da organização”.

Na análise de Chiavenato (2004, p. 152), “os administradores devem procurar melhorar sua comunicação por meio de dois modos distintos. Em primeiro lugar, devem melhorar suas mensagens — a informação que desejam transmitir. Em segundo, devem procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar”.

Pode-se concluir que proporcionar uma comunicação direcionada permite o engajamento com a instituição e, com isso, uma identificação dos valores pessoais e culturais da instituição com o seu público.

Reforçando essa conclusão, pode-se afirmar que “atualmente, graças à tecnologia da informação, os fluxos de comunicação estão se intensificando em todos os sentidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 152).

2.2. GESTÃO EFICIENTE DE PROCESSOS

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, por se tratar de uma autarquia da Administração pública que possui autonomia universitária, tem como princípio institucional uma gestão responsável que deve:

Primeiramente, preservar os patamares de solidez e de qualidade atingidos ao longo de décadas de investimentos de toda ordem, dado seu caráter estratégico no conjunto do patrimônio acadêmico, científico e cultural brasileiro. Essa Universidade tem atuando, sempre, no sentido de defender esse patrimônio de maneira lúcida e transparente, sem corporativismo, em nome do interesse público e do futuro do país (PDI-UFMG, 2013-2017, p. 11).

Nesse contexto, fica evidente a preocupação da UFMG de atender ao interesse público, prestando serviços públicos na área do ensino superior de relevância e qualidade à sociedade.

Segundo Meirelles (1989, p. 289), serviço público é “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob norma e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da comunidade ou simples conveniência do Estado”.

Para atender aos interesses da sociedade e atingir aos seus objetivos, é primordial que a organização tenha uma gestão de processos aprimorada, voltada para a racionalização e para os resultados, com menos burocracia e com a utilização de todos os recursos tecnológicos disponíveis. Para Vaz (2008, p.3) gestão de processos é:

É uma atividade necessária para garantir que estes atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes e eficientes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. É uma responsabilidade central dos gerentes buscar a otimização do processo e fazer mais com menos recursos. Para que tais propósitos se materializem, é preciso que a gestão mantenha o foco na criação de valor pelo processo. Ou seja, o processo precisa voltar-se para atender as demandas de seus clientes [...]. Neste sentido, a gestão de processos é excelente instrumento para reverter a tendência à constituição de burocracias auto-centradas no setor público.

O aprimoramento dos processos tem como princípio seu redesenho, que é a análise e a identificação dos pontos fracos do processo e a proposta de um formato mais eficiente. De acordo com Vaz (2008, p. 5), redesenho dos processos é a “identificação da necessidade de realizar transformações estruturais nos processos”.

Atualmente, a tecnologia tem um papel fundamental para o aprimoramento e o redesenho dos processos, por sua influência na forma de realizá-los como na maneira de gerenciá-los. Segundo Vaz (2008, p.3), supõe-se que o redesenho de processos:

Produza benefícios concretos como a promoção de mudanças de vulto nas práticas de trabalho da organização; e incorporação de novos valores, novas tecnologias e novos princípios; e a ampliação significativa da eficiência e da eficácia dos processos.

O gestor, ao redesenhar um processo, deve ter clareza dos seus benefícios, de forma que ele possa agregar valor. Contudo, o sucesso do aprimoramento de um processo depende de alguns fatores que devem ser considerados e verificados constantemente tanto pelo gestor quanto pela equipe de trabalho.

Pode se citar, como exemplo, o conhecimento dos níveis de integração e interrelação da equipe de trabalho com o processo em transformação, pois o redesenho produz mudanças na condução do trabalho, tais alterações podem trazer benefícios ou malefícios, uma vez que o seu sucesso depende da cultura da organização e da relação com o ambiente interno e externo da organização.

Para que a gestão de processo seja eficiente e possa atender aos anseios da instituição, é necessário o aperfeiçoamento constante. A busca pela eficiência e a eficaz requer o redenho dos processos. Torná-lo mais produtivo, inclusivo, acessível a todos, transparente, com menos burocracia e utilizando todas as tendências tecnológicas disponíveis é primordial para atender às expectativas dos usuários. Esse desempenho agregará valor à organização e irá satisfazer as expectativas de seus clientes.

A palavra satisfação, segundo o Dicionário do Aurélio *online* significa “ação ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se. Contentamento; prazer resultante da realização daquilo que se espera ou do que se deseja” resultante da realização daquilo que se espera ou do que se deseja. Para Cobra (1992, p.374), “a satisfação do consumidor depende de grande número de fatores, objetivos e subjetivos”.

Uma organização voltada aos resultados deve ter em mente que os processos devem satisfazer os desejos e os anseios dos usuários. Assim, o desempenho das organizações dependerá do gerenciamento dos processos, o que envolve um melhor planejamento, desenvolvimento e execução das atividades.

Há várias ferramentas clássicas da administração à disposição do gestor para que o planejamento seja executado e atinja aos anseios da organização.

Nesse contexto, destaca-se a ferramenta de Análise de SWOT, conforme Lamenha; Patrício (2014,28) é a “avaliação integral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização [...] (dos termos em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)”. Na concepção de Kotler; Keller (2006), conforme citado por Lamenha; Patrício (2014,28), “ela envolve o controle e avaliação completa dos ambientes externo e interno da organização”. Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa — variável controlável — que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa)
Ponto fraco é a situação inadequada da empresa — viável controlável — que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A análise SWOT tem como finalidade a análise do ambiente interno, determinado seus pontos fortes, fracos e a análise do ambiente externo a organização,

relacionando as oportunidades e as ameaças, para posterior elaboração de um plano de ação. Tal iniciativa pode ser utilizada para vários fins, tais como para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso do redesenho de um processo.

Após análise do cenário, introduzem-se as metodologias disponíveis, que auxiliam à orientação em relação às estratégias para atingirmos nosso objetivo. O ciclo PDCA é uma poderosa metodologia, uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisão, tem como propósito resolver problemas e alcançar metas, visando à melhoria contínua dos processos, de forma a proporcionar satisfação ao público interno e externo da organização.

De acordo com Silva; Agostino; Souza; Couto; Daher (2017, 10), o método PDCA:

Tem se destacado no ambiente organizacional como um método gerencial para melhoria de processos e soluções de problemas, sendo a base da melhoria contínua, podendo ser utilizado em qualquer tipo de organização, seja ela em uma empresa privada, uma organização sem fins lucrativos ou em um setor público.

Conforme Costa; Gasparotto (2015, 109), o “ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) foi criado por Walter Shewhart e aperfeiçoado por Willian Edwards Deming, é um método que facilita a promoção da melhoria contínua em processo, fabricação, em qualquer área”.



FIGURA 2 – Ciclo PDCA
Fonte: Sebrae Nacional – 07/12/2017.

Outrossim, Mashall et al. (2010, p. 94) apud Costa; Gasparotto (20015, 109) afirmam que:

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas”.

Na concepção de Vieira Filho (2010, p. 24) apud Agostino; Silva; Couto; Daher; Souza; (2017, 10), “é um método que gerencia as tomadas de decisões de forma a melhorar atividades de uma organização sendo, também, muito explorado na busca da melhoria da performance. Isso faz com que o PDCA seja muito importante e contribua significativamente para a obtenção de melhores resultados”.

O conhecimento e a utilização dessas ferramentas facilitarão a elaboração do plano de ação de aprimoramento dos processos. Para se obter um melhor desempenho, é imprescindível o alinhamento das ações com os objetivos gerais da organização, levando sempre em consideração a sua missão e visão de futuro.

Segundo Oliveira (2007, p. 33), “o planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos”.

2.3. GESTÃO EFICIENTE – TECNOLOGIA

A tecnologia evolui rapidamente, ela possibilita vários benefícios como acessibilidade, transparência, redução de custos, melhoria da gestão, otimização dos processos administrativos e valorização dos recursos humanos.

Modernizar a infraestrutura das organizações com a utilização da tecnologia pode contribuir, de maneira decisiva, para o aumento da produtividade, da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

A inovação e a utilização correta e planejada dos avanços tecnológicos criam valor, oportunidade de crescimento, sustentabilidade, melhoria dos processos e contribuem para uma maior eficiência em relação à utilização dos recursos.

A utilização da tecnologia para o aprimoramento dos processos pode ser considerada uma diferencial e pode ajudar a organização a conquistar a confiança dos usuários.

Pode-se destacar como benefício da utilização da tecnologia, para o aprimoramento dos processos, a redução do tempo de trabalho, resultados mais satisfatórios, serviços mais eficientes e rápidos. Todos esses benefícios são vantajosos tanto para a instituição quanto para os usuários.

A UFMG destaca, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a importância da tecnologia e da inovação para a vida social “é dos aspectos mais característicos do nosso tempo a centralidade que a ciência, a tecnologia e a inovação têm assumido no conjunto da vida da social, de modo que as atividades universitárias foram efetivamente revalorizadas”. (PDI-UFMG, 2013-2017, p. 61)

Nesse contexto, fica evidente que a tecnologia, em destaque a internet, torna a nossa vida mais fácil, pois, ao utilizá-la para aprimorar os processos, teremos como resultado o atendimento aos desejos e expectativas do público alvo, uma vez que se pode oferecer serviços online, que agregam valor e trazem aos seus usuários a sensação de segurança, confiabilidade, disponibilidade, usabilidade, eficiência e eficácia.

Portanto, pode-se destacar que a tecnologia cria oportunidade, crescimento, sustentabilidade, interatividade e torna as instituições mais dinâmicas, já que elas evoluem e agregam valor a partir das mudanças do mundo, tornando-se mais competitivas e comprometidas com o desenvolvimento da sociedade.

A Internet, atualmente, disponibiliza vários softwares livres e aplicativos à disposição dos usuários, que permitem a criação *online* de formulários e questionários. De acordo com Coelho; Santos; Lima dos Santos (2016, p. 88):

A Web 2.0 veio revolucionar a forma como os utilizadores lidam com a informação. Passamos de um modelo onde éramos apenas consumidores daquilo que era disponibilizado online, para um modelo onde também somos produtores e participantes ativos na construção das informações e conteúdos disponibilizados na rede.

Os softwares livres destacam-se como um exemplo da participação dos usuários para a construção das informações e conteúdos disponibilizados na rede. De acordo com Silveira (2003) apud Martins (2009, p. 7), o software livre é:

A maior expressão de imaginação dissidente de uma sociedade que busca mais do que a sua mercantilização. Trata-se de um movimento baseado no princípio do compartilhamento do conhecimento na solidariedade praticada pela inteligência coletiva conectada na rede mundial de computadores.

Na concepção de Martins (2009, P. 12), para que um software seja considerado livre:

Basta que ele seja de domínio público, no caso, sem Copyright. Essa técnica permite que exista o compartilhamento de melhorias do programa entre a comunidade, e que o programa seja estudado, modificado e reproduzido (<http://www.gnu.org/licenses/licenses.pt-br.html>). Entretanto, o Software sendo de domínio público permite também, que qualquer pessoa, que faça uma grande, ou mínima modificação, possa depois distribuí-lo em forma de Software Proprietário”.

A principal relevância de software livre para o software proprietário refere-se ao fato de que o seu desenvolvedor tem acesso ao código-fonte, adequando, assim, o programa às necessidades do usuário. Segundo Martins (2009, p. 10),

Essas liberdades de uso, cópia, modificação e redistribuição, tornam o Software Livre mais vantajoso que o Software proprietário em diversos aspectos. O mais importante é justamente o acesso ao código-fonte. Pois é através desse acesso que se torna possível o estudo e a modificação do código-fonte. É também não deixa o usuário submisso aos softwares proprietários.

Nesse contexto, Martins (2009, p. 14) destaca que:

Somente com informação íntegra e confiável é possível criar estratégias que atendam melhor seus clientes e colocar a empresa em um patamar de competitividade mais lucrativo. Com as ferramentas distribuídas sob a filosofia de software livre, as pequenas e médias empresas passam a se beneficiar da utilização dessa tecnologia, reduzindo seu custo de implantação.

Entre os softwares livres disponíveis, destaca-se o Moodle, de acordo com Beline, (2005) apud Martins, (2009, p. 18) “o Moodle é um Software Open Source, ou seja é livre para estudar, usar, modificar e até mesmo distribuí-lo. Ele tem também como característica ser Copyright de Martin Dougiamas”.

Ainda, segundo Martins (2009, p. 17), “Moodle é um ambiente em que se utiliza a internet ou intranet, de forma sistematizada, que veicula informações pré-estabelecidas, com requisitos pré-definidos, com um objetivo específico”.

O Moodle veem sendo utilizado com muita aceitabilidade no Ensino à Distância – EAD. Beline (2005), conforme citado por Martins (2009, p. 14), afirma que:

Devido à facilidade da transmissão de materiais e documentos, que a internet proporciona, ela foi ganhando credibilidade e grande aceitação dos alunos. Com isso, foram surgindo ferramentas que favoreciam o uso da internet para o EAD. Alguns exemplos dessas ferramentas de gerenciamento do ambiente virtual de aprendizagem são ATutor, o Dokeos, o brasileiro TelEduc (produzido na Unicamp) e o Moodle”.

A boa aceitabilidade do Moodle no ambiente educacional deve-se a sua interface, que proporciona alto padrão de qualidade, interação entre os professores e alunos, por meio de fóruns, entre outros, e, principalmente, pela sua possibilidade de desenvolvimento contínuo, característica principal de um software livre.

De acordo com Filho (2009, p. 2), o módulo Questionário, em Moodle, “é uma de suas ferramentas mais complexas. A comunidade de usuários Moodle, ao longo dos últimos anos, acrescentou a este módulo um grande número de opções e alternativas, tornando-o extremamente flexível”.

Entre os aplicativos disponíveis para a criação de formulários e questionários, pode-se destacar o Googleformulários, da empresa Google.

De acordo com os autores, Santos, Coelho e Lima dos Santos (2016, p. 91), “o Google é uma empresa multinacional de serviços online e software dos Estados Unidos que hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet”.

O Google Drive é definido conforme Paul (2016, p.20), como:

Um serviço de armazenamento é sincronização de arquivos, apresentado pela Google em 24 de abril de 2012. Abriga agora um leque de aplicações de produtividade, que oferece a edição de documentos, [...], sendo considerado uma “evolução natural” do Google docs [...]. O Google Drive oferece um espaço de armazenamento de 15 GB. Baseia-se no conceito de computação em nuvem, pois o internauta poderá armazenar arquivos através deste serviço e acessá-lo a partir de qualquer computador ou outros dispositivos compatíveis, desde que ligados à internet. Para além disso, o Google Drive disponibiliza vários aplicativos via online, sem que esses programas estejam instalados no computador da pessoa que os utilizam.

De acordo com Coelho; Santos; Lima dos Santos (2016, p. 93), os aplicativos desenvolvidos pelo Google:

Permitem aos seus usuários o desenvolvimento de várias competências em diferentes níveis tais como: a escrita online (pessoal ou colaborativa), o estímulo visual através de imagens e auditivo através da gravação e reprodução de arquivos em formato de som. Essa. Variedade de ferramentas que o Google oferece é tamanha que permite aos utilizadores realizarem praticamente todas as atividades de criação, edição, gravação, divulgação e armazenamento de arquivos diretamente a partir da Web.

De acordo Paul (2016, p.21-22), o *Googleformulários* é:

Uma das ferramentas mais úteis do Google Drive. [...] Essa opção facilita a criação de questionários, pois automatiza o processo de design da página e traz vários estilos de perguntas. A ferramenta de Formulários do Google Drive é bem versátil e pode ser usada para construir avaliações de algum produto ou serviço, cadastro de pessoas, pesquisa de opinião e até mesmo testes de conhecimento. É possível [...] montar um formulário personalizado, ou escolha a melhor opção entre um conjunto de temas selecionado. Além de perguntas de múltipla escolha, há listas suspensas e escalas lineares [...]. Além de ter um belo visual, o Formulário é ágil. Com ele é fácil criar, editar e responder a formulários em telas grandes ou pequenas. As respostas às

pesquisas são coletadas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real.

Os autores Santos, Coelho e Lima dos Santos (2016, p. 94) salientam que “similar ao pacote Microsoft Office foi desenvolvido o Google Docs que funciona totalmente online. Essa ferramenta foi desenvolvida pelo Google para ser integrado ao Google Drive outra ferramenta excelente para tarefas de colaboradores”.

Nesse contexto, Santos, Coelho e Lima dos Santos (2016, p. 89) concluem que “o uso das tecnologias de comunicação e de informação, é a maior “autonomia” que o indivíduo adquiriu com estas, ocasionam o desenvolvimento da inteligência coletiva, que é responsável pela construção de uma rede de inteligência global”.

Assim, uma vez apresentados os conceitos de pessoa, processos e tecnologia, fundamentais para o desenvolvimento, eficácia das organizações e pertinentes para a compreensão desse projeto, apresenta-se o plano de ação para a reestruturação do processo de matrícula em disciplina isolada do Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina.

3. PLANO DE AÇÃO

A Reestruturação do processo de Matrícula em Disciplina Isolada no Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina surge como uma resposta e solução para os pontos fracos identificados e apresentados na Análise de SWOT abaixo:

Quadro 01 – Análise de SWOT

Matriz SWOT do Processo de Matrícula de Disciplina Isoladas do CPG – Faculdade de Medicina	
<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer cursos de excelência e bem-conceituados de acordo com os parâmetros de avaliação da CAPES; • Instituição de ensino superior público reconhecida pelo MEC; • Instituição de ensino superior público reconhecida pela sociedade como uma instituição de excelência. • Legislação existente, pertinente à matrícula de disciplina isolada; • Condições acadêmicas e atender aos anseios dos candidatos a matrícula isolada. • Quadro funcional qualificado. • Possibilidade de promover ações que motivem os servidores. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de trabalho burocrático; • Muito tempo dispendido para a execução do processo; • Cultura organizacional; • Relutância a mudança; • Retrabalho; • Execução do processo de forma presencial e manual; • Processo de comunicação deficiente; • Rotatividade da equipe de trabalho; • Aumento considerável da quantidade de pessoas no CPG. • Deferimento de inscrição acima do quantitativo de vagas disponíveis; • Situações institucionais favoráveis a desmotivação; • Inclusão de inscrições após o término do processo de matrícula.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o ambiente de trabalho. • Mais organização do trabalho • Acessibilidade a Softwares livres e formulários <i>online</i>. • Atendimento a mais candidatos devido a comodidade, agilidade do formulário <i>online</i>. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança das políticas públicas; • Redução dos recursos financeiros disponíveis à Universidade; • Redução do quadro funcional da Universidade; • Limitação ao acesso a softwares livres e formulários <i>online</i>.

Dessa maneira, para eliminação dos pontos fracos, surge o plano de ação a seguir, que constitui a maneira pela qual o Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina orientará suas atividades, para implantação do seu objetivo, que consiste na reestruturação do processo de Matricula em Disciplina Isolada:

Quadro 02 – Plano de Ação

Reestruturação do processo de Matrícula em Disciplina Isolada no Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina					
O que?	Como?	Por quê?	Quando?	Por quem?	Onde?
Informar o diagnóstico ambiental e apresentar o projeto de reestruturação	Realizar reunião com toda a equipe de trabalho para informar a Análise de SWOT Apresentar a proposta de reestruturação	Para que todos tenham conhecimento do problema e para levantar possíveis soluções. Promover a sensibilização e mobilização de todos para o processo de reestruturação.		Coordenação do CPG e Gerência	CPG
Adequar a proposta de reestruturação do processo	Com base no levantamento da primeira reunião, fazer as adequações necessárias	Para que a proposta possa ser executada de forma mais assertiva.		Gerência	CPG
Criar o formulário online	A partir do levantamento das disciplinas, será criado o formulário que será preenchido pelos candidatos. Criar uma conta para o CPG no Google drive. Criar o formulário, do aplicativo da empresa <i>Google</i> , <i>Googleformulários</i> , conforme modelo da PRPG e a inclusão das disciplinas. Criação de uma planilha com as disciplinas ofertadas, para melhor orientação aos candidatos a respeito das disciplinas que serão separadas por programa.	Para a inscrição online do candidato, são necessários que sejam informados alguns dados pessoais, que são imprescindíveis para matrícula. É preciso informar aos candidatos as disciplinas disponíveis. O <i>Googleformulários</i> , aplicativo da empresa <i>Google</i> , é acessível, fácil de ser manipulado e gratuito.		Gerência e equipe de informática	
Estabelecer o calendário de matrícula	Com base no calendário estabelecido pela PRPG, definir o calendário do CPG.	Para que possa ser definido quando devem ser feitos os próximos procedimentos.		Gerência e equipe de trabalho	CPG

Levantar as disciplinas que serão ofertadas e quantificar o nº de vagas	Após matrícula dos alunos regulares, fazer o levantamento das disciplinas e a quantidade de vagas que serão ofertadas	O processo de matrícula em disciplina isolada somente acontecerá mediante a disponibilidade de vaga nas disciplinas ofertadas no semestre.		Equipe de trabalho	CPG
Criar o texto introdutório	Elaborar um texto para orientação dos candidatos a respeito do processo.	Para informar como será o procedimento para a inscrição. É indispensável que os candidatos sejam bem-orientados, para que o processo bem-sucedido.		Gerência	CPG
Treinamento dos servidores	Os servidores farão a simulação de inscrição. Simulação do trabalho com a planilha de inscrição e divulgação do resultado. Orientar os servidores como proceder no atendimento aos questionamentos dos candidatos, seja por telefone, e-mail ou pessoalmente. Ações que promovam a sensação de motivação e pertencimento	Para verificar e detectar possíveis falhas, os servidores simularão todo o processo de inscrição. Orientar a equipe e padronizar a forma de comunicação, para que os candidatos sejam bem informados, mas de forma assertiva.		Equipe de trabalho	CPG
Divulgar o processo de matrícula em disciplina isolada	A gerência solicitará, para o Centro de Assessoria de Comunicação, que seja incluído na página do CPG o calendário de matrícula e o texto introdutório. Na data determinada para o início das inscrições, disponibilizar o formulário de inscrição.	Para que os candidatos possam ter conhecimento das disciplinas ofertadas e possam fazer a sua inscrição.		Assessoria de Comunicação	Site do CPG

<p>Trabalhar a planilha de inscrição</p>	<p>O formulário online dará origem a uma planilha com todas as inscrições. Após o término das inscrições, será executada a triagem das solicitações separando-as pelo programa e pela disciplina. O secretário de cada programa encaminhará ao professor da disciplina as inscrições, para deferimento ou indeferimento.</p>	<p>Para que os professores do CPG possam analisar as inscrições, é preciso que elas sejam separadas, conforme o programa e disciplina.</p>		<p>Equipe de trabalho</p>	<p>CPG</p>
<p>Enviar o comprovante de inscrição e pesquisa de satisfação</p>	<p>Paralelamente ao trabalho de análise das inscrições, serão enviadas a todos os candidatos inscritos um e-mail confirmando a sua inscrição e o link para que eles possam responder a uma pesquisa de satisfação.</p>	<p>Para que todos os candidatos tenham a confirmação da sua inscrição. Para que todos possam ter a oportunidade de preencher a pesquisa de satisfação, que nos ajudará a qualificar o processo.</p>		<p>Equipe de trabalho</p>	<p>CPG</p>
<p>Informar as matrículas deferidas</p>	<p>Após análise dos professores, os secretários elaborarão uma planilha com as inscrições deferidas. Como há possibilidade de se fazer inscrição para mais de uma disciplina, os deferidos serão separados por CPF. Portanto, não será informado o nome do candidato, apenas o CPF e as disciplinas deferidas. A equipe será treinada para orientar candidatos a consultarem o resultado no site.</p>	<p>Divulgação do Resultado. Informar aos candidatos quais inscrições foram deferidas. Para que não haja problemas com homônimo, as inscrições deferidas serão divulgadas pelo CPF. Para evitar ruídos de comunicação, estabelecer que o resultado poderá ser consultado apenas no site.</p>		<p>Gerência</p>	<p>Site do CPG</p>

<p>Receber a documentação dos candidatos que tiveram a sua inscrição deferida.</p>	<p>Dentro do prazo e horário estabelecido, será recebida a documentação e o recibo da taxa, das inscrições deferidas. Realizar um cronograma de atendimento, para evitar problemas e filas. Orientar toda a equipe para atender aos candidatos. Determinar qual será a tarefa de cada um. Informar ao candidato quando a sua inscrição será efetivada, entregar o recibo de inscrição. Fazer uma pesquisa de satisfação, no momento de recebimento do documento com os candidatos.</p>	<p>Para que se possa fazer a inscrição dos candidatos que tiveram a sua inscrição deferida, é necessário que eles apresentem a documentação estabelecida pela PRPG. Para que o aluno possa cursar as disciplinas isoladas, eles deverão pagar uma taxa única, conforme determina a PRPG, portanto, é preciso que, além da documentação, o candidato faça o pagamento da GRU. Somente o candidato que pagar a taxa e entregar toda a documentação terá sua matrícula efetivada.</p>		<p>Gerência e equipe de trabalho</p>	<p>CPG</p>
<p>Efetivação da matrícula</p>	<p>Fazer a inclusão do aluno e a sua matrícula no Sistema Acadêmico da UFMG.</p>	<p>Para que o candidato possa cursar as disciplinas, ele deve ser registrado no Sistema Acadêmico da UFMG</p>			
<p>Avaliar e monitorar</p>	<p>Fazer o levantamento do quantitativo das inscrições. Fazer o levantamento da pesquisa de satisfação. Todas as informações levantadas serão utilizadas para aprimoramento do próximo processo de matrícula.</p>	<p>Para que haja conhecimento do quantitativo de inscrições recebidas, quantas foram deferidas e indeferidas e quantas foram efetivadas. Para ter conhecimento da opinião dos candidatos a respeito do processo de matrícula online. Avaliação dos resultados do processo de matrícula online. Os indicadores auxiliam para que sejam feitas as correções necessárias e que o processo seja melhorado continuamente.</p>		<p>Gerência e equipe de trabalho</p>	<p>CPG</p>

A partir do diagnóstico da análise de SWOT, a Coordenação e toda equipe do CPG se reunirão para propor as ações que serão executadas, a fim de que o processo de matrícula em disciplina isolada possa ser executado de forma *online*. É imprescindível que a Coordenação e toda a equipe estejam comprometidas e entrosadas, para que, conjuntamente, possam enfrentar o problema e tenham condições de resolvê-lo.

Diante dos fatores positivos e negativos levantados na reunião, a proposta será reestruturada e serão executadas todas as ações necessárias para a sua conclusão.

As seguintes ações foram definidas:

- Alterar as inscrições presenciais, para inscrição *online*:
 - Tal iniciativa automatizará o processo, visando à redução do fluxo de pessoas no CPG. Permitirá mais acessibilidade, agilidade e comodidade aos candidatos. Outro ponto positivo será a segurança e transparência do processo.
 - Para as inscrições *online*, o CPG utilizará o aplicativo da empresa *Google, Googleformulários*, ferramenta disponibilizada pelo Google Drive, que é gratuita, acessível e de fácil adequação às necessidades do CPG. No formulário constarão informações importantes, como: os dados pessoais do candidato, contatos, link para acessar o Currículo Vitae Lattes CNPq. O candidato deverá escolher as disciplinas desejadas e justificar os motivos pelos quais deseja cursá-las.
 - O aplicativo da empresa *Google, Googleformulários* cria uma planilha do “Excel” que é fácil de ser manipulada e adaptada para as necessidades do CPG.
 - O Centro de Comunicação e Assessoria da Faculdade de Medicina tem uma equipe qualificada que faz a atualização da página eletrônica dos departamentos, setores e centros da faculdade, o que facilita alteração do processo de presencial para *online*.

- Contamos, também, com uma equipe qualificada no Centro de Informática da Faculdade de Medicina, eles auxiliarão na confecção do formulário e dos relatórios que serão repassados para os professores para análise das inscrições recebidas.
- A relação das inscrições deferidas será disponibilizada no site, para que todos os candidatos possam ter acesso. O resultado será informado pelo CPF do candidato, para que ele tenha conhecimento de todas as disciplinas deferidas e para que não haja problemas com homônimo.
- Aprimoramento processo de Comunicação do CPG: Tal iniciativa visa melhorar o processo de comunicação entre público interno e externo:
 - Treinamento dos servidores para que todos possam ter a mesma conduta para orientar os candidatos à matrícula de disciplina isolada. A principal orientação será direcionar os candidatos a acessarem a página eletrônica do CPG, para que estes obtenham as informações necessárias sobre o processo.
 - Criação de um texto introdutório que oriente os candidatos a respeito do processo de matrícula em disciplina isolada. Na página eletrônica do CPG, serão apresentadas todas as informações sobre o processo de disciplina isolada, que são: como fazer a inscrição, documentos necessários, data para inscrição, data dos resultados, relação das disciplinas ofertadas separadas pelo programa, o número de vagas ofertadas e como fazer o pagamento da taxa. A divulgação dessas informações será disponibilizada com antecedência, para que todos tenham conhecimento em tempo hábil.
 - Disponibilidade da Guia de Recolhimento da União – GRU, para que os candidatos que tiveram a sua inscrição deferida possam fazer o pagamento taxa, sem a necessidade de irem ao CPG para pegar a guia.
 - Envio do comprovante de inscrição a todos os candidatos, juntamente ao formulário de pesquisa de satisfação, para que os usuários possam

dar sugestões sobre como poderíamos melhorar o processo de matrícula. A partir do resultado da pesquisa, o CPG terá subsídios para mensurar a sua eficácia e eficiência do processo.

- O resultado do deferimento das inscrições somente poderá ser consultado no site, para que não haja informações desencontradas. No caso da ocorrência de problemas no site, a Gerência designará uma equipe específica para passar essa informação.

- Efetivação da matrícula em disciplina isolada:
 - A efetivação da matrícula continuará a ser presencial, pelo menos nesse primeiro momento de implantação do processo. Contudo, somente comparecerá ao CPG os candidatos que tiveram a sua inscrição deferida, o que diminui o fluxo de pessoas no CPG e traz, para os candidatos, mais comodidade e transparência ao processo.
 - Haverá um cronograma com os dias e horários de atendimento.
 - Haverá uma escala de atendimento para a equipe de trabalho, para que o atendimento seja priorizado e padronizado.
 - Os candidatos receberão um comprovante de entrega da documentação, o que comprova que a sua matrícula será efetivada. Tal iniciativa transmite aos candidatos segurança e tranquilidade para que a matrícula destes seja concluída.
 - A equipe de trabalho efetivará a matrícula dos candidatos que entregaram a documentação e pagaram a taxa no Sistema Acadêmico da UFMG.

- A avaliação dos resultados visa:
 - Ao levantamento do quantitativo de inscrições, quantas foram deferidas e efetivadas.
 - Avaliar o resultado da pesquisa de satisfação, para que, a partir dessas informações, o processo possa ser aprimorado.

Entende-se que, em relação ao objetivo de reestruturar o processo de matrícula em disciplina isolada, ainda há muito a ser feito, para que o processo seja totalmente *online*, com a utilização de um software livre que proporcione um processo totalmente integrado, com a utilização de senha, acesso restrito do usuário, que garanta maior privacidade e a segurança aos usuários. Optou-se pelo uso do aplicativo da empresa *Google, Googleformulários*, devido a sua facilidade de manuseio e desenvolvimento, conforme as necessidades do setor.

Dependendo do sucesso desse projeto, o Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina poderá elaborar um projeto mais complexo que atenda, integralmente, aos anseios, desejos e necessidades dos usuários.

4. MONITORAMENTO

Para que seja possível mensurar a satisfação dos usuários, será enviado aos candidatos *e-mail* de confirmação da inscrição e uma pesquisa de satisfação, em que o candidato poderá informar seu grau de satisfação e apresentar sugestões de aprimoramento do processo.

Esses dados ajudarão ao CPG criar indicadores para que correções e melhorias possam ser realizadas nos próximos processos.

A partir da adoção de uma comunicação eficiente, com a divulgação adequada do processo e com antecedência para que os candidatos possam se programar, com a inclusão do formulário e divulgação do resultado *online*, será possível fazer a reestruturação do processo de matrícula isolada. Sendo possível mensurar a quantidade total de candidatos inscritos, número de inscrições deferidas por programa e por disciplina e qualificar a eficiência, eficácia e, principalmente, a satisfação dos usuários.

5. CRONOGRAMA

Levando em consideração o pouco tempo que há entre a divulgação do Calendário da PRPG e o término do processo de matrícula, todas as ações do planejamento devem ser seguidas, sem perda de tempo, com total integração e comprometimento da equipe de trabalho.

Quadro 03 – Cronograma

Item	AÇÕES	MESES – 2017/2018													
		nov	dez	jan	Fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
01	Reunião para Informar o diagnóstico ambiental e apresentar o projeto de reestruturação	X													
02	Adequação da proposta	X	X												
03	Criação do formulário de inscrição <i>online</i> e do formulário de pesquisa de satisfação		X	X											
04	Estabelecimento do calendário de matrícula			X											
05	Levantamento das disciplinas que serão ofertadas				X	X									
06	Criação do texto introdutório		X	X	X	X									
07	Treinamento dos servidores e testes	X	X	X	X	X									
08	Divulgação do processo				X	X									
09	Separação das inscrições e envio aos professores					X									
10	Envio do comprovante de inscrição e pesquisa de satisfação					X									
11	Divulgação do resultado das inscrições deferidas					X									
12	Recebimento da documentação das inscrições deferidas					X									
13	Realização da matrícula no Sistema Acadêmico da UFMG					X									
14	Avaliação e monitoramento dos resultados do processo						X	X							
15	Realização das correções para o próximo processo						X	X	X	X	X				

6. INVESTIMENTOS

Como o Centro de Pós-Graduação irá utilizar o aplicativo Googleformulários, que é disponibilizado gratuitamente pela empresa Google e de recursos humanos disponíveis na faculdade, o custo com investimentos será apenas com a impressão dos relatórios que serão enviados aos professores, no momento da análise das inscrições dos candidatos e do comprovante de matrícula efetivada.

Contudo, o grande investimento que a Coordenação do Centro de Pós-Graduação terá que fazer é o de trabalhar a persuasão e comprometimento da equipe de trabalho.

O principal desafio para a conclusão e sucesso da reestruturação do processo de matrícula em disciplina isolada será a mudança na forma de gestão, com iniciativas que despertem nos colaboradores o comprometimento com a organização do trabalho. Portanto, o trabalho dos gestores em relação à interação da equipe de trabalho será primordial para a implantação do processo.

Quadro 04 - Investimentos

Material de consumo		
Especificação	Valor unitário	Valor total
Papel A4 (01 pct com 500 folhas)	R\$ 20,80	R\$ 20,80
Cartuchos (01 unidade)	R\$ 110,00	R\$ 110,00
Total:		R\$ 130,80

Mão de Obra		
Especificação	Quantidade	Valor total
Secretário de Programa	10	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor
Secretária Administrativa/Gerente	01	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor
Recepcionista	01	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor
Jornalista	01	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor
Designer de site	01	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor
Técnico de Informática	01	Sem custo, as atividades fazem partes das atividades do servidor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma autarquia da Administração Pública Indireta, que possui autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, tendo como finalidade oferecer o ensino superior público. Seguindo a tendência mundial, as instituições públicas estão transformando a sua gestão burocrática, voltada, apenas, para o processo e para a organização, em uma gestão gerencial, que visa aos resultados e à satisfação do usuário, de forma a oferecer bem-estar e serviços de qualidade à sociedade.

No decorrer da sua história, a UFMG tem trabalhado para consolidar a sua missão e conquistar a sua visão de futuro. Todo esse trabalho é reconhecido com os bons indicadores de avaliação juntamente ao MEC, à CAPES e, principalmente, à sociedade, que confia na qualidade do ensino de excelência que é oferecido.

Diante da possibilidade de autonomia e devido ao seu tamanho e sua diversidade de cursos, a Universidade é dividida em Unidades Acadêmicas, que trabalham conforme suas particularidades. Destaca-se, neste projeto, uma dessas unidades acadêmicas, o Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Medicina, que oferece cursos de Pós-Graduação em diversas áreas da saúde, reconhecidos nacionalmente e internacionalmente pela sua excelência no ensino e no incentivo à pesquisa de ponta.

Reconhecendo a excelência dos cursos oferecidos pelo CPG, o público externo à UFMG demanda cursar as disciplinas oferecidas. A cada semestre, o CPG recebe uma vultosa demanda de candidatos que desejam cursar as disciplinas ofertadas, seja para aperfeiçoamento profissional “*Know-how*”, para estabelecer e estreitar contatos e relacionamentos “*network*”, para conhecer os grupos de pesquisa ou antecipar as disciplinas a serem cursadas durante os cursos de mestrado e doutorado. Para tanto, os candidatos procuram a matrícula em disciplinas Isoladas, que são as vagas remanescentes disponibilizadas para o público externo à UFMG. Entretanto, no decorrer do tempo, o processo de matrícula em disciplina isolada do

CPG não foi aprimorado, continua sendo presencial, sem padronização e totalmente manual, o que ocasiona vários problemas tanto ao centro quanto aos usuários, como deficiência no atendimento ao público e na comunicação, burocracia e retrabalho.

Este projeto objetiva atender a essa vultosa demanda de maneira organizada, com credibilidade, acessibilidade, agilidade e comodidade, para tanto, faz-se necessário o aprimoramento/redesenho do processo de matrícula em disciplina isolada, com adoção de procedimentos para inscrição *online*. A automatização do processo utilizará ferramentas metodológicas de gestão e dos avanços tecnológicos disponíveis. O redesenho do processo visa à harmonização e à integração do tripé da administração clássica “pessoas, processo e tecnologia”.

Para o sucesso deste projeto, é imprescindível que a equipe de trabalho esteja integrada, consciente do seu papel, de forma que esta se torne corresponsável pelo projeto. Esse envolvimento propicia o desenvolvimento de condições favoráveis, gerando cooperação e alinhamento com a proposta.

Igualmente, outro ponto relevante no aprimoramento do processo consiste na adoção de procedimentos tecnológicos para encurtar a distância, melhorar a comunicação institucional, evitar retrabalho, padronizar as ações e promover a satisfação do público interno e externo. O projeto sugere adoção do aplicativo gratuito *Googleformulários*, da empresa Google, que proporcionar aos usuários acessibilidade, comodidade, transparência, agilidade. Para o CPG, será uma forma simples e de baixo custo para automatizar o processo de matrícula em disciplina isolada. Por fim, investir a comunicação institucional, com ampla divulgação de todas as etapas do processo, para que os usuários tenham confiança e acesso às informações.

A expectativa deste projeto é que o CPG possa atender um maior número de candidatos, de forma acessível e organizada, com a possibilidade de ter indicadores de satisfação que possibilitem a melhoria contínua do processo e, assim, possa conquistar, também, o reconhecimento e a excelência pelo seu atendimento ao público, de forma assertiva e eficaz.

REFERÊNCIAS

AGOSTINO, Ícaro Romolo Sousa; COUTO, Pedro Frota; DAHER, Ricardo Oliveira; SILVA, Cleiton Oliveira; SOUSA, Saymon Ricardo de Oliveira. **A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios**. Vol. 38 (Nº 27) Año 2017. Pág. 9 Disponível em <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>>. Acessado em: 21 de fevereiro de 2018.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Faculdade de Medicina [UFMG] - Centro de Pós-Graduação. **Resolução Complementar No 02/2017, de 04 de julho de 2017. Aprova as Normas Gerais de Pós-Graduação da UFMG**. Disponível em <https://www.ufmg.br/prpg/wp-content/uploads/2017/07/2017_02_NormasGeraisPos-Graduacao.pdf>. Acesso em 01 maio 2017.

BRASIL. Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG]. **Autonomia universitária – Proposta apresentada pelo MEC**. Brasília, 1999. Disponível em:< <https://www.ufmg.br/gabinete/autonomia.html>>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018.

BRASIL. Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG]. **Matrícula on line Pós-graduação Stricto Sensu Manual do usuário Versão 2010/2** <<https://sistemas.ufmg.br/matriculapos/ajuda/manual/manualDoUsuario.pdf>> acesso em 01 de dezembro de 2017

BRASIL. Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG]. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2013 – 2017. 19 abr 2013**. Disponível em:<https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>. Acessado em: 07 de outubro de 2017.

BRASIL. Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG]. **Resolução 04/99, 4 de março de 1999. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais**. Disponível em:<<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>>. Acessado em: 07 de outubro de 2017.

BRASIL. Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG]. **Resolução Complementar No 03/2012, de 27 de novembro de 2012 Reedita, com alterações, a Resolução Complementar no 01/2010, de 16 de março de 2010, que aprovou o Regimento Geral da Universidade Federal de Minas Gerais**. Disponível em:<

<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral>>. Acessado em: 07 de outubro de 2017.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. Revista, ampliada e atualizada até 31-12-2014. 28. ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2015. Disponível em:<<https://morumbidireito.files.wordpress.com/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações**. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Ana Paula Costa; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. **Uma análise do ciclo PDCA na ABNT NBR ISO 9001 (2015) para auxiliar na redução de não conformidades**. Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil. Ano 2015. Disponível em <<http://159.203.166.88/index.php/interfacetecnologica/article/view/129>>. Acessado em: 21 de fevereiro de 2018.

FILHO, Athail Rangel Pulino. **A Atividade Questionário em Moodle – Resumo**. Brasília. Ano 2009. Disponível em: <https://giselebrugger.com/tutorial/questionarios_moodle_1_9_3.pdf>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018

LUNA SILVA, Lucicleide Alves; SILVA, Ernestino Amaro; SANTOS, kassia Tamires de Lima. **Análise e discussão da Administração Participativa**. Ano 2013. FACOL – Faculdade Escritor Osmar da Costa Lins. PE. Disponível em: <<http://www.facol.com/talentosadministrativos/artigos/Administracao-Participativa.pdf>>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2018.

MARTINS, Claudio Albergaria. **O ambiente virtual de aprendizagem Moodle UFBA como veículo de difusão do conhecimento**. Monografia. Instituto de Matemática - Universidade Federal da Bahia. Salvador. Ano 2009. Disponível em:

<http://www.pucrs.br/ciencias/viali/mestrado/literatura/monografias/Monografia_Claudio_Martins_Moodle.pdf>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, Roberta. **Importância da comunicação eficaz no século XXI**. [S.l.], mai. 2008. Disponível em [eficaz-no-seculo-xxi/23132/](http://www.eficaz-no-seculo-xxi/23132/)>. Acesso em 01/05/2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo**. Revista Virtual Direito Brasil. Volume 2 – nº 2 – 2008. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/ad.pdf>> Acessado em: 09 fevereiro 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAUL, Pauli de Lima. **Comparação crítica dos aplicativos Microsoft Excel e Google Formulários, na execução de uma pesquisa com alunos de curso técnico**. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168802>> Acessado em: 09 fev 2018.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 3ª Edição. Campinas/SP: Editora Alínea, 2002.

SANTOS, Raimundo Nonato Ribeiro dos; COELHO, Odete Máyra Mesquita; LIMA DOS SANTOS, Kleber. **Utilização das ferramentas Google pelos alunos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB**. Periódico do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) da UFP. Publicado em 10/03/2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/mpgoa/article/view/19767>>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018.

TORQUATO, G. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem**. Fundamentos da nova empresa. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

VAZ, José Carlos (EACH-USP). **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. 2008. Disponível em <https://virtual.ufmg.br/20171/pluginfile.php/194066/mod_resource/content/3/Processos%20de%20trabalho%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018.