

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

DÉBORA DE MORAES GONÇALVES

**A GESTÃO DE INFORMAÇÕES DOS PROGRAMAS DE MONITORIA E
TREINAMENTO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA**

JUIZ DE FORA

2018

DÉBORA DE MORAES GONÇALVES

**A GESTÃO DE INFORMAÇÕES DOS PROGRAMAS DE MONITORIA E
TREINAMENTO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2018

DÉBORA DE MORAES GONÇALVES

**A GESTÃO DE INFORMAÇÕES DOS PROGRAMAS DE MONITORIA E
TREINAMENTO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Gilmar José dos Santos (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Prof. Dra. Michelle Gonçalves Rodrigues
Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG)

“Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara”

Ensaio sobre a cegueira - José Saramago

AGRADECIMENTOS

Encaro este momento como um dos mais decisivos já antes vivenciados. O transcorrer desse processo suscitou em mim grandes mudanças, foi junto dele que pude conceber e rascunhar o arquétipo da pessoa que desejo ser. Entremeada a infindas incertezas práticas, a grande e vigorosa certeza do tipo de pessoa que não desejo ser, aquela cativa das convenções, preconceitos e padrões impiedosos, compulsórios de nossa história. Quero transcender, quero ir além. Carregando em mim o compromisso de empenhar-me sempre em realizar, quero que essas realizações sejam sempre frutíferas ao meu propósito de existência, e também ao do universo! Vibrar o bem!

Assim, rendo minha gratidão a este universo, por me proporcionar “ser”, refletir, questionar, não ser estanque de sentimentos, de boas intenções e de amor pelo próximo! A força para prosseguir neste caminho tão incerto e incompreensível adveio sempre desta potência maior que habita em mim!

À minha mãe, pela complacência e generosidade, às vezes não tão tangíveis até para mim mesma. Sem essa força maior, eu definitivamente não teria fechado esse ciclo.

Ao meu pai, pelo persistente consolo e incentivo para perseguir a completude, sua determinação simboliza uma lição para mim.

Ao meu irmão, Ivan, pela linearidade de ideais, que, embora tenha ficado mascarada pelas dissensões e vicissitudes da vida, alçou voo frente à obscuridade contemporânea, aproximando-nos nas incertezas, na resistência e no desejo soberano por dignidade, liberdade e igualdade para todos!

Aos meus amigos (a quem não preciso nomear, eles sabem) pelo apoio incondicional e altruísta nos momentos em que enfraqueci, e pela presença tão verdadeira, sempre!

Ao meu orientador, Professor Gilmar José dos Santos, pela dedicação e apuro em me direcionar para um trabalho de qualidade, indicando caminhos com possibilidades e soluções.

Ao meu assistente de orientação, Leonardo Vilardi, por sua competência, calma e paciência. Obrigada por ter sido base no processo de composição da minha dissertação.

Ao CAEd, professores e suportes do PPGP, pela oportunidade de me qualificar.

Ainda, aos TAEs, alunos e professores que anuíram ao mérito do meu trabalho doando tempo pessoal para contribuir com o desenvolvimento desta dissertação.

A toda a turma 2016 do PPGP, com quem dividi esse caminho tão longo! Foi custoso e ao mesmo tempo importante compartilhar essa experiência. Obrigada!

APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA

Sou bacharela em Fonoaudiologia pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF), graduada em 2011.

Passei a integrar o quadro de servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em junho de 2015, após ter sido aprovada em concurso público realizado no ano de 2014.

Ocupo o cargo de assistente em administração e já atuei em duas Pró-Reitorias da UFJF: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e a Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), sendo esta última o cenário no qual se desenvolveu este estudo.

A ideia desta dissertação foi concebida à época em que eu atuava na Coordenação dos Programas de Graduação. Ao vivenciar tanto os problemas detectados *in loco*, quanto aqueles elencados pelos atores participantes do processo, despertei para a necessidade de aprofundar a análise acerca dos processos que envolvem a execução dos programas de monitoria e treinamento profissional, da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

Atualmente estou lotada na Faculdade de Educação Física e Desportos (Faefid), onde mantenho minha pesquisa concentrada nos programas de monitoria e treinamento profissional da Coordenação dos Programas de Graduação da Prograd/UFJF. Tal fato se dá não apenas pela relevância que o referido tema tem para o setor, mas também para mim que, na condição de servidora, vivenciei os problemas em foco, acerca dos quais já desenvolvi uma sequência de estudos e aprofundamentos que mereceram ter continuidade.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu o gerenciamento das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional, vinculados à Coordenação dos Programas de Graduação da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd/UFJF). Seu escopo está na caracterização dos principais empecilhos impostos à execução competente dessa função no âmbito da Prograd, apresentando-se por intermédio do seguinte problema de pesquisa: **Quais as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria da Prograd/UFJF, relacionadas à gestão das informações dessas modalidades de bolsas?**

O objetivo geral definido para esta proposta de dissertação foi o de identificar as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria, no que diz respeito à gestão de informações dessas modalidades de bolsas. Para os fins desta dissertação, entendem-se como atores os orientadores de projetos, os bolsistas e os servidores técnico-administrativos em educação da Prograd.

Palavras-Chave: Treinamento Profissional. Monitoria. Sistema Integrado de Gestão (SIG). Bolsas Acadêmicas. Graduação.

ABSTRACT

This master's degree thesis was developed on the scope of the Professional Graduate Program of Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of Public Politics and Education Evaluation Center of Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The studied management case discussed the information's administration of the monitoring programs and professional training, linked to the Coordination of Graduate Programs the Graduation Pro-rector (Prograd/UFJF). In this work, the purpose is characterization of the main hindrances imposed to the competent execution of this function in *Prograd's* context, presented by means of the following research problem: **What are the needs and demands of the actors involved on the programs of professional training and monitoring of Prograd/UFJF, related to the information management of this type of funds?**

The general objective defined for this thesis proposal was to identify the needs and demands of the actors involved in the professional training and monitoring programs, regarding information management of this type of funds. For the purpose of this thesis, the actors are understood as the projects' advisor, the funded students and the Prograd technical-administrative servants in education.

Key-words: Professional training. Monitoring. Information. Integrated Information System (IIS). Scholarships. University graduate.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Nível de formação dos orientadores.....	102
Gráfico 2	Porcentagem de participação em projetos de monitoria e treinamento profissional de 2007	104
Gráfico 3	Porcentagem de orientadores avisados das pendências relativas aos projetos, pela Prograd	107
Gráfico 4	Método de resolução de pendência – submissão de projetos de monitoria.....	107
Gráfico 5	Método de resolução de pendências – realização de processos seletivos de monitoria – orientadores.....	110
Gráfico 6	Método de resolução de pendências – submissão de projetos de treinamento profissional.....	113
Gráfico 7	Método de resolução de pendências – realização de processos seletivos de treinamento profissional – orientadores.....	115
Gráfico 8	Eficácia do Siga na opinião dos orientadores.....	115
Gráfico 9	Possibilidade de inserção da função de inscrição/submissão de projetos via Siga – orientadores.....	116
Gráfico 10	Possibilidade de inserção da função de anexação dos processos seletivos com assinatura digitalizada.....	117
Gráfico 11	Possibilidade de inserção da função de inclusão de bolsistas e voluntários pelos orientadores.....	118
Gráfico 12	Função de cruzamento de dados de informações entre as Pró-Reitorias.....	118
Gráfico 13	Módulo de lançamento de frequência com conversão horas/dias e dias/horas.....	119
Gráfico 14	Módulo de lançamento retroativo com conversão horas/dias e dias/horas.....	120
Gráfico 15	Gestão de monitoria e treinamento profissional de Governador Valadares.....	121
Gráfico 16	Áreas dos cursos dos bolsistas/voluntários entrevistados	122
Gráfico 17	Modalidades de bolsa dos discentes entrevistados.....	123
Gráfico 18	Nível de conhecimento sobre pendências relativas aos processos seletivos de monitoria segundo os bolsistas e voluntários.....	125

Gráfico 19	Nível de conhecimento sobre pendências relativas aos processos seletivos de treinamento profissional – bolsistas e voluntários.....	128
Gráfico 20	Eficácia do Siga – bolsistas e voluntários.....	129
Gráfico 21	Possibilidade de inserção da função/submissão de projetos via Siga – bolsistas.....	129
Gráfico 22	Possibilidade de função para emissão de atestado de frequência.....	130
Gráfico 23	Possibilidade de função para emissão de atestado de frequência dia-a-dia.....	130
Gráfico 24	Possibilidade de emissão de certificado de atuação.....	131

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma da Reitoria – UFJF.....	25
Figura 2	Organograma da Pró-Reitoria de Graduação – UFJF.....	33
Figura 3	Fluxograma dos processos para submissão dos projetos de monitoria ...	43
Figura 4	Fluxograma dos processos para submissão dos projetos de treinamento profissional.....	43
Figura 5	Fluxograma da realização dos processos seletivos e inclusão dos bolsistas/voluntários.....	46
Figura 6	Fluxograma do pagamento dos bolsistas de monitoria e treinamento profissional.....	48
Figura 7	Espiral do Conhecimento.....	66
Figura 8	Problemas detectados no Siga em relação às funções de um SIG.....	73
Lista 1	Propósitos da Gestão do Conhecimento	65
Lista 2	Benefícios do uso de um Sistema de Informações.....	71
Lista 3	Funções de um Sistema Integrado de Gestão.....	72
Quadro 1	Coordenações da Pró-Reitoria de Graduação e suas principais atribuições.....	33
Quadro 2	Pontos críticos na gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF.....	55
Quadro 3	Dados, Informação e Conhecimento.....	60
Quadro 4	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	68
Quadro 5	Distribuição dos entrevistados por cargo exercido e unidade de lotação.....	79
Quadro 6	Codificação dos entrevistados.....	80
Quadro 7	Sugestões dos orientadores - funcionalidades para o Siga.....	120
Quadro 8	Sugestões dos bolsistas - funcionalidades para o Siga.....	132
Quadro 9	Fundamentos básicos 5W2H.....	136
Quadro 10	Ação 1 – realização de um mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional.....	140
Quadro 11	Ação 2 – modernização das funcionalidades do Siga.....	145

Quadro 12	Ação 3 – transposição da gerência dos projetos de TP/MO de Governador Valadares para a gerência de graduação do campus GV.....	150
Quadro 13	Ação 4 – aperfeiçoamento da comunicação interna e dos procedimentos e processos de trabalho.....	153
Quadro 14	Síntese das quatro ações do PAE.....	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Total de alunos com apoio social em 2012 e 2016.....	29
Tabela 2	Total de alunos com atividades extracurriculares em 2012 e 2016...	29
Tabela 3	Total de projetos e total de bolsas pagas geral e por comitês – Treinamento Profissional 2010 a 2016.....	30
Tabela 4	Total de projetos e total de bolsas geral - Monitoria 2010 a 2016.....	31
Tabela 5	Faixa etária dos orientadores respondentes.....	101
Tabela 6	Área de atuação dos orientadores respondentes.....	101
Tabela 7	Número de participações como orientador em projetos de monitoria.....	102
Tabela 8	Número de participações como orientador em projetos de treinamento profissional.....	103
Tabela 9	Modalidade de atuação em 2018.....	104
Tabela 10	Qualificação do procedimento de submissão de projetos de monitoria.....	105
Tabela 11	Orientações da Prograd quanto à documentação para submissão de projetos de monitoria.....	105
Tabela 12	Qualificação do procedimento para realização de processos seletivos de monitoria.....	108
Tabela 13	Qualificação do procedimento de submissão de projetos de treinamento profissional.....	110
Tabela 14	Orientações da Prograd quanto à documentação para submissão de projetos de treinamento profissional.....	111
Tabela 15	Qualificação do procedimento para realização de processos seletivos de treinamento profissional.....	113
Tabela 16	Qualificação do procedimento relativo à realização de processos seletivos – bolsistas e voluntários.....	124
Tabela 17	Qualificação do procedimento de realização dos processos seletivos de treinamento profissional – bolsistas e voluntário.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDARA	Coordenação de Assuntos e Registros Acadêmicos
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
Coesf	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
Congrad	Conselho Setorial de Graduação
Consu	Conselho Superior
CSPP	Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa
EAD	Educação à Distância
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GET	Grupo de Educação Tutorial
GI	Gestão da Informação
GV	Governador Valadares
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MO	Monitoria
PAE	Plano de Ação Educacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PET	Programa de Educação Tutorial
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil

PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Propof	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROPP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação E Pesquisa
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIG	Sistema Integrado de Gestão
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia da Informação E Comunicação
TP	Treinamento Profissional
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1. OS PROGRAMAS DE MONITORIA E TREINAMENTO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	22
1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora.....	22
1.2 Os programas de bolsas para alunos de graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora.....	26
1.3 A Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora....	31
1.3.1 A Coordenação dos Programas de Graduação.....	34
1.3.2 O Programa de Monitoria de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora.....	35
1.3.3 O Programa de Treinamento Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora.....	37
1.4 A gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional.....	39
1.4.1 Submissão dos projetos de monitoria e treinamento profissional.....	41
1.4.2 Seleção de bolsistas de monitoria e treinamento profissional.....	44
1.4.3 Pagamento das bolsas de monitoria e treinamento profissional.....	46
1.5 Pontos críticos na gestão das informações relativa às bolsas de monitoria e treinamento profissional.....	49
1.5.1 O acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd.....	50
1.5.2 A insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional.....	51
1.5.3 A administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do Campus de Governador Valadares pela Coordenação dos Programas de Graduação.....	53
1.5.4 Anacronismo dos procedimentos e falta de comunicação interna.....	54
2. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO.....	57
2.1 Referencial Teórico.....	57
2.1.1 Gestão da informação e do conhecimento.....	59

2.1.1.1	Gestão da informação.....	62
2.1.1.2	Gestão do conhecimento.....	64
2.1.2	Sistemas integrados de gestão.....	70
2.2	Estudo Empírico.....	74
2.2.1	Análise das entrevistas.....	80
2.2.1.1	Determinação dos empecilhos impostos à boa gestão do conhecimento e da informação na Coordenação dos Programas –Prograd/UFJF.....	81
2.2.1.2	Detecção das funcionalidades do Siga necessárias à boa gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.....	92
2.2.2	Análise das questionários.....	100
2.2.2.1	Análise dos questionários direcionados aos orientadores.....	100
2.2.2.1.1	Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de monitoria.....	104
2.2.2.1.2	Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de treinamento profissional.....	110
2.2.2.1.3	Sistema integrado de gestão da monitoria e no treinamento profissional....	115
2.2.2.2	Análise dos questionários direcionados aos bolsistas e voluntários.....	121
2.2.2.2.1	Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de monitoria.....	123
2.2.2.2.2	Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de treinamento profissional.....	126
2.2.2.2.3	Sistema integrado de gestão da monitoria e no treinamento profissional....	128
2.2.3	Síntese da análise do estudo empírico.....	132
3.	O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	135
3.1	Ação 1: realização de mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional	137
3.2	Ação 2: modernização das funcionalidades do Siga	141
3.3	Ação 3: transposição da gerência dos projetos de TP/MO de Governador Valadares para a gerência de graduação do campus GV.....	145

3.4	Ação 4: aperfeiçoamento da comunicação interna e dos procedimentos e processos de trabalho.....	151
3.5	Síntese do Plano de Ação Educacional.....	154
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
	REFERÊNCIAS.....	161
	APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SERVIDORES TAES E COORDENADORA DOS PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO – PROGRAD/UFJF.....	166
	APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO UFJF.....	169
	APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRETOR DO CGCO/UFJF.....	172
	APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ORIENTADORES – PROGRAD/UFJF.....	174
	APÊNDICE E – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA VIA E-SIC GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO (PRE) - UFV UFJF.....	177
	APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA VIA E-SIC GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PROGRAD) - UFMG.....	181
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO ORIENTADORES.....	185
	APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO BOLSISTAS E VOLUNTÁRIOS..	204
	APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	215

INTRODUÇÃO

A gestão acadêmica de uma instituição de ensino superior (IES) inclui diversas atividades-meio, dentre elas as relacionadas às atividades estudantis, que se iniciam com a entrada dos alunos, por intermédio dos programas de ingresso, e se estendem até a sua saída, com a emissão do histórico escolar. Porém, o intervalo temporal que separa esses dois eventos reúne variadas atividades, principalmente o registro de dados que devem ser cadastrados, analisados e devidamente processados, com o intuito de fornecerem informações que subsidiem os processos gerenciais da instituição.

Para atenderem a essas demandas gerenciais, as IES instituem o uso de sistemas integrados de gestão (SIG), com o objetivo de contribuir para a gestão - registro, tratamento e publicidade - dessas informações.

Na UFJF, o responsável por tais funções é o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), recurso adepto da filosofia do software livre, que reúne os processos administrativos e acadêmicos da UFJF, desenvolvido e gerenciado pela equipe de analistas e técnicos em Tecnologia da Informação (TI) do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO). Esse sistema possui uma estrutura de módulos integrados que propiciam o uso por, desde alunos de graduação, mestrado e doutorado, até os servidores técnico-administrativos em educação da instituição.

Após ingressarem em uma IES, durante sua vida acadêmica os alunos têm a possibilidade de atuar em diversas atividades, sejam curriculares ou extracurriculares. Estão incluídos nestas os programas de treinamento profissional e monitoria. Na UFJF, tais programas são gerenciados pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd). O treinamento profissional é a realização de projetos acadêmicos de ensino, em regime de 12 horas semanais de atividades, visando ao aperfeiçoamento profissional dos alunos de graduação. A monitoria, por sua vez, consiste na realização de projetos de ensino apresentados pelos departamentos acadêmicos e aprovados pela Coordenação de Programas de Graduação da Prograd, com o objetivo de despertar no aluno a vocação pela carreira docente.

O objeto de abordagem desta dissertação insere-se nesse intervalo de tempo durante o qual os alunos da UFJF têm a possibilidade de pleitear bolsas de graduação, cujo gerenciamento requer, além de um SIG – no caso da UFJF, o Siga, já citado anteriormente –, a efetivação de processos e procedimentos internos que objetivem à gestão das informações dos programas de treinamento profissional e monitoria, da Coordenação dos Programas de Graduação, da

Prograd. Tais instrumentos e procedimentos figuram como indispensáveis para abalizar as tomadas de decisão que possibilitam o alcance de resultados positivos de gestão, haja vista o grande número de informações e dados a serem administrados.

A ideia deste trabalho começou a delinear-se pela percepção, por parte dos servidores responsáveis pela administração de tais programas, de que o sistema atual não contempla muitas das demandas que envolvem o registro das ocorrências referentes às atividades de um bolsista; tampouco oferece aos orientadores e aos próprios gestores administrativos funcionalidades que bastem ao bom gerenciamento das bolsas.

A Prograd teve sua equipe da Coordenação dos Programas de Graduação renovada em junho de 2016 e, durante o processo de adaptação e aprendizagem dos processos, observou-se uma série de empecilhos ao bom desenvolvimento destes, o que motivou, posteriormente, a delimitação do caso de gestão que ora se apresenta. Diante disso, o estudo desse problema justificou-se em virtude de a atual dinâmica de funcionamento do setor suscitar uma série de falhas nos processos. Dentre estas, ressalta-se a fonte de dados duplicada, que favorece a ocorrência de equívocos e inconsistências nas informações extraídas, além da numerosa circulação de papéis, que torna morosos os processos de tomada de decisões e de resolução de pendências.

Diante desse cenário, depreende-se a necessidade de uma revisão de parte dos processos internos de gestão de informações, dentre eles a reestruturação do Siga, para que passe a conter, então, funções e ações que auxiliem esse gerenciamento. Torna-se pertinente, portanto, conhecer profundamente os processos, bem como as necessidades dos gestores e orientadores dos projetos. Tal imersão possibilitará a detecção de quais ferramentas e procedimentos devem ser criados e que funções devem ser aprimoradas para melhorar o processo como um todo, além de tornar o Siga mais útil ao gerenciamento dos programas de treinamento profissional e monitoria.

Nessa perspectiva, propôs-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta: **Quais as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria da UFJF, relacionadas à gestão das informações dessas modalidades de bolsas?**

Em consequência, definiu-se como objetivo geral deste estudo identificar as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria, no que diz respeito à gestão de informações dessas modalidades de bolsas. Para fins desta dissertação, entende-se como atores os orientadores de projetos, os bolsistas e os servidores técnico-administrativos em educação da Prograd.

Para a satisfação desse objetivo, fez-se necessário desmembrá-lo nos seguintes objetivos específicos:

1 – conhecer o perfil dos atores envolvidos nas atividades de treinamento profissional e monitoria (orientadores de projetos, os bolsistas e servidores técnico-administrativos em educação da Prograd);

2 – descrever os processos de gestão de informações relativas ao gerenciamento das bolsas de monitoria e treinamento profissional da UFJF;

3 – identificar os recursos que o Siga oferece atualmente para o gerenciamento das informações relativas aos programas de treinamento profissional e monitoria, pelos atores envolvidos;

4 – caracterizar as lacunas existentes no sistema atual, de registro, gerenciamento e publicidade de informações, relativas às bolsas de monitoria e treinamento profissional da UFJF, relatadas pelos atores;

5 – expor, após a efetivação da pesquisa de campo, as sugestões dos atores envolvidos para solucionar as lacunas verificadas.

Assim, para que fossem atingidos os objetivos específicos e o objetivo geral, esta dissertação se desenvolveu observando o cumprimento das seguintes etapas:

1 - descrever os Programas de Treinamento Profissional e Monitoria, bem como a abrangência do SIGA, para o efetivo desenvolvimento destes no âmbito da UFJF;

2 - analisar os desafios relacionados à gestão do conhecimento e da informação nos programas de Treinamento Profissional e Monitoria;

3 - elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE), contendo sugestões de medidas e ações para solucionar e/ou atenuar os problemas vigentes.

Esta dissertação foi estruturada da seguinte forma: o capítulo 1 descreveu os programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF, seu funcionamento, os atores envolvidos e o uso do Siga como ferramenta de gestão. Relatou ainda os problemas de gestão dessas bolsas, relacionados ao Siga, à gestão do conhecimento e à ausência de mapeamento dos processos. No capítulo 2 realizou-se um esboço da reflexão teórica, com apresentação dos eixos “A gestão da informação e do conhecimento” e os “Sistemas integrados de gestão”. Descreveu-se o estudo empírico realizado, com especificação do percurso metodológico seguido para obtenção e análise dos dados. O capítulo 3, no intuito de propor soluções para os problemas detectados nos dois primeiros capítulos, desenvolveu o Plano de Ação Educacional, à luz da pesquisa documental, da revisão de literatura e do que foi apreendido da pesquisa de campo - os roteiros semiestruturados de entrevistas e os questionários aplicados.

1. OS PROGRAMAS DE MONITORIA E TREINAMENTO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Neste capítulo, foram descritos os programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF e apresentados os problemas que envolvem a gestão de informações dessas modalidades de bolsas. Realizou-se, a princípio, para fins de contextualização, uma descrição da Universidade Federal de Juiz de Fora, até se chegar à Prograd/UFJF. Em seguida, descreveu-se minuciosamente os programas de bolsas de graduação gerenciados pela Prograd, assim como o Siga, particularmente no que diz respeito ao módulo disponível nesse sistema para o gerenciamento de tais programas, o módulo Bolsas.

Finalizando o capítulo, foram caracterizados os principais empecilhos impostos à execução competente do gerenciamento de informações dos referidos programas de graduação, no âmbito da Prograd.

1.1. A Universidade Federal de Juiz de Fora

Inaugurada em 1960, a Universidade Federal de Juiz de Fora ocupa o posto de polo científico e cultural de uma região de 2,5 milhões de habitantes do sudeste do estado de Minas Gerais; possuindo o campus de Juiz de Fora uma área total de 1.346.793,80 metros quadrados, espaço este que vem ganhando constante expansão e desenvolvimento das áreas construídas.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)¹ da UFJF, no campus de Juiz de Fora estão concentrados cerca de 64 cursos e habilitações de graduação, distribuídos entre 20 unidades acadêmicas. Além da graduação, são ofertados cursos de especialização e residência, 36 de mestrado - dentre os quais está o Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, organizado pela Faculdade de Educação e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) - e 17 cursos de doutorado. Por

¹O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF foi aprovado para o quinquênio 2015-2019 e se respalda metodologicamente nas diretrizes constantes do artigo 16 do Decreto 5.773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

intermédio do Colégio de Aplicação João XXIII, a instituição oferece ainda o Ensino Fundamental e Médio.

O Campus Avançado de Governador Valadares/UFJF disponibiliza atualmente 10 cursos de graduação, distribuídos entre o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e o Instituto de Ciências Vida (ICV). O ICSA é a unidade acadêmica que concentra os departamentos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito. Já o ICV reúne os departamentos da área da saúde, tais como Medicina, Farmácia, Odontologia, Nutrição, Fisioterapia e Educação Física. A instituição conta, ainda, com o Programa de Pós-Graduação Multicêntrico na área de Bioquímica e Biologia Molecular (PMBqBM), com vagas para mestrado e doutorado desde o final de 2015.

Em associação com os governos municipal, estadual e federal, a UFJF implementou o programa de Educação a Distância (EAD), cujo desígnio é ampliar a admissão ao ensino superior. Ainda de acordo com o PDI, por meio do EAD são ofertados 9 cursos de graduação e 9 de pós-graduação *lato sensu*, viabilizados pelo sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), totalizando 30 polos nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Com a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (Reuni)², em 2007, a UFJF alavancou de forma significativa o número de vagas de ingresso aos cursos de graduação, ampliando-as para 4.496 em 2014, contra 2.140, em 2008.

Essa expansão colocou a instituição em condições de ofertar aproximadamente 16.000 vagas para esse nível da educação formal, hodiernamente, às quais se integram, também, os bacharelados interdisciplinares, oferecidos em moldes acadêmicos inovadores, em que se diferenciam os modelos pedagógicos e nos quais se oportunizam ciclos básicos e ciclos profissionalizantes de graduação.

Com a expansão concretizada, principalmente depois da adesão da Universidade ao Reuni, o número de matrículas cresceu, realidade que impulsionou a necessidade de ampliação da capacidade da UFJF em oferecer programas de assistência estudantil, além

²O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Tem como principal propósito ampliar o acesso e a permanência na educação superior.

de programas de extensão e de treinamento profissional e monitoria, que enriquecem a formação dos discentes.

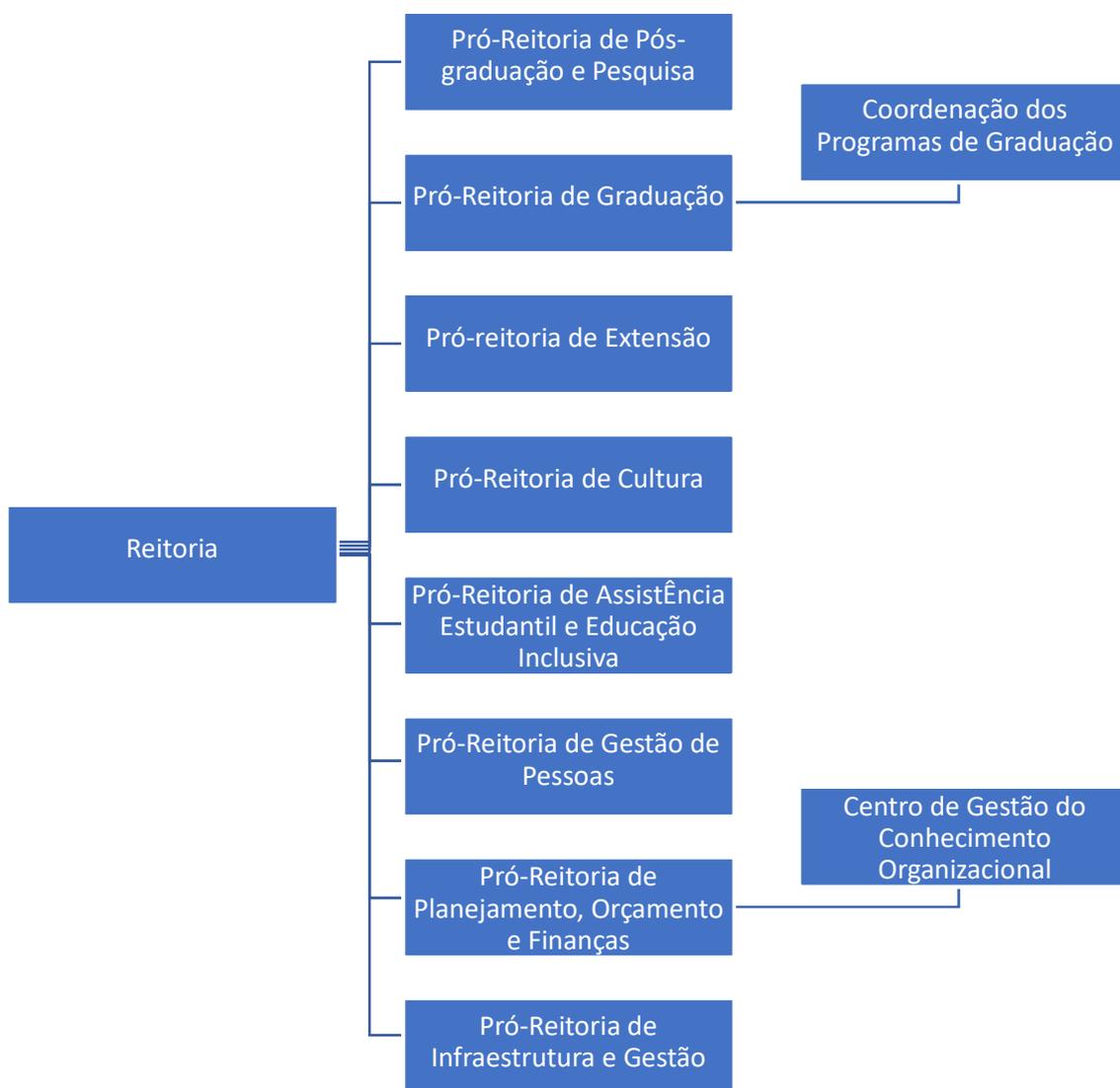
Visando atender à demanda de interiorização do Ensino Superior, em acordo com o previsto em seu Estatuto, que define como responsabilidade da instituição integrar e desenvolver regional e nacionalmente o ensino superior, a UFJF criou, em 2012, respeitando a aprovação do Conselho Superior (Consu) – Resolução nº1/2012 – o Campus Avançado de Governador Valadares, na região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais.

Conforme aduz a resolução nº. 2/2012, do Consu, houve, inicialmente, oferta de 750 vagas anuais, distribuídas entre os cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição, Direito, Economia, Administração e Ciências Contábeis. A partir do segundo semestre de 2013, houve o acréscimo do curso de Educação Física, com o oferecimento de 80 vagas anuais (RESOLUÇÃO CONSU Nº17/2013).

De acordo com a Resolução 25/2017 do Consu, a UFJF se estrutura em órgãos colegiados superiores (dentre eles o Consu e os conselhos setoriais), reitoria e vice-reitoria, Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), chefia de gabinete, secretaria geral, ouvidoria, auditoria, assessorias da reitoria, órgãos suplementares (tais como o Museu de Arte Murilo Mendes), as pró-reitorias, as diretorias e as unidades acadêmicas (às quais estão vinculados os cursos de graduação e pós-graduação).

Segundo versa o artigo 15 do Regimento Geral da UFJF, “a Reitoria é órgão de execução administrativa, competindo-lhe a coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades da Universidade”. Nessa estrutura, as pró-reitorias estão subordinadas diretamente à reitoria, conforme se vê na figura 1.

Figura 1 - Organograma da Reitoria/UFJF.



Fonte: Autoria própria (2018).

Nesse contexto de crescimento e expansão de cursos e vagas, bem como da criação do Campus Avançado de Governador Valadares, aumentou igualmente, do ponto de vista administrativo, a necessidade de uma gestão mais eficiente e eficaz dos trabalhos dentro da UFJF. Particularmente no que diz respeito ao gerenciamento dos programas de treinamento profissional e monitoria, convergem as atuações da Coordenação de Programas de Graduação e do CGCO, este dando suporte ao módulo Bolsas do SIGA; aquela responsabilizando-se administrativamente pelos programas. Sem prejuízo das próprias atribuições gerais, especificamente os dois setores precisam afinar a

comunicação em busca de um mesmo objetivo final: a efetividade, ou seja, o cumprimento de suas atividades com eficiência e, ao mesmo tempo, eficácia. A figura 1 mostra em destaque a posição desses órgãos na estrutura organizacional da UFJF. Percebe-se que estão subordinados a pró-reitorias diferentes, o que representa um fator complicador dessa relação, dificultando-a burocraticamente, ainda que não a impedindo.

1.2. Os programas de bolsas para alunos de graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora

A Universidade Federal de Juiz de Fora, tal como representada pela figura 1, possui oito pró-reitorias submetidas à Reitoria. Em algumas dessas pró-reitorias são oferecidas oportunidades de bolsas, de diferentes tipos, com finalidades específicas, às quais os alunos de graduação da UFJF podem pleitear por meio de processos seletivos, conforme a publicação de editais. Dentre as modalidades disponíveis estão: bolsas de projeto de extensão, na Pró-Reitoria de Extensão (Proex); bolsas permanência (recursos do MEC), bolsa PNAES (com recursos do Plano Nacional de Assistência Estudantil - PNAES), auxílio alimentação, auxílio moradia, auxílio transporte e auxílio creche, na Pró-Reitoria de Assistência Estudantil e Educação Inclusiva (Proae); bolsas de iniciação científica (BIC) e voluntários de iniciação científica (VIC), da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (Propp); bolsas do INFOCentro, na Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão; e bolsas de treinamento profissional, monitoria, programa de educação tutorial – PET (recursos do MEC), grupo de educação tutorial – GET e mobilidade acadêmica, na Pró-Reitoria de Graduação (Prograd).

Os alunos de graduação podem, no desenvolver de sua vida acadêmica, participar de todos esses programas, conforme estabelecem os processos seletivos de cada um deles. Internamente é pacificada a regra institucional de que não pode haver acúmulo de proventos advindos dos programas de bolsa, exceto por aquelas oferecidas na Proae, relacionadas à assistência estudantil. Entretanto, é possível que haja o acúmulo de um vínculo pago com um vínculo voluntário, respeitando-se o limite máximo de 24 horas semanais, estabelecido como aceitável pelas resoluções das pró-reitorias citadas.

Mesmo a Propp, que até o primeiro semestre de 2017 exigia dedicação exclusiva dos bolsistas em projetos de pesquisa – segundo versava o artigo 7º, parágrafo único, da Resolução nº03/97 – passou a permitir, depois de publicada a Resolução nº20/2017, do

Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa (CSPP), segundo consta do parágrafo primeiro do artigo 5º, a participação voluntária em outro programa acadêmico da UFJF, mediante autorização expressa do orientador, em formulário específico.

No que tange aos programas ofertados pela Prograd, com exceção do de treinamento profissional e de monitoria, descritos no subitem 1.4 desta dissertação, segue breve descrição do PET, GET e mobilidade acadêmica.

Instituído pela Lei 11.180/2005, o PET dedica-se ao incentivo da implementação de grupos de aprendizagem mediados por tutoria, havendo a possibilidade de concessão de bolsas de iniciação científica, destinadas aos discentes, e bolsas de tutoria, destinadas aos tutores dos grupos.

Tomando como exemplo os grupos PET e visando ao desenvolvimento e aprimoramento dos cursos de graduação, a UFJF instituiu, por intermédio da Resolução nº. 69/2008, do Conselho Setorial de Graduação, os grupos GET.

Esses grupos foram implantados seguindo os moldes de funcionamento dos grupos PET, com a diferença de haver possibilidade de concessão de bolsas apenas para os discentes, financiadas com recursos próprios da Universidade. Dessa maneira:

Os integrantes do GET, organizados em grupos, recebem uma orientação tutorial que objetiva lhes envolver num processo de formação integral, propiciando-lhes uma compreensão abrangente e aprofundada de sua área de estudos.

Assim sendo, a melhoria da formação geral na graduação, a formação acadêmica ampla, a interdisciplinaridade, a atuação coletiva e o planejamento e a execução, em grupo, de um programa diversificado de atividades acadêmicas constituem os objetivos básicos do Programa (UFJF, conforme site institucional consultado em 10/08/2017).

O programa de Mobilidade Acadêmica decorre de um convênio firmado entre as Instituições Federais de Ensino (IFES) e a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) – o Programa Andifes de Mobilidade Acadêmica. Tem como intuito promover a mobilidade de alunos de graduação e, conseqüentemente, “fomentar a mútua cooperação técnico-científica entre as IFES” (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR, 2011). A cláusula segunda do convênio esclarece que discentes regularmente matriculados em cursos de graduação de IFES brasileiras são o público alvo do programa de Mobilidade Acadêmica. Há, ainda, a exigência de que esses alunos tenham completado pelo menos 20% da carga horária integral do curso na

Instituição de origem e que possuam no máximo duas reprovações nos dois períodos letivos que antecedem a solicitação para mobilidade.

O discente poderá manter-se em mobilidade por até dois semestres letivos, havendo possibilidade de prorrogação por mais um semestre, em casos excepcionais. O subsídio do convênio, entretanto, tem validade de apenas um período letivo (UFJF, conforme site institucional consultado em 20/09/2017).

Com exceção das bolsas oportunizadas pela Proex, as demais bolsas são referenciadas como bolsas trabalho. É importante salientar que, dentro da UFJF, somente pode haver acúmulo de recebimento de proventos das bolsas trabalho com aqueles referentes à assistência estudantil.

Como consequência da diversidade presente nas modalidades de bolsas ofertadas, verifica-se a necessidade de gestão específica, por cada uma dessas pró-reitorias, no que diz respeito às informações referentes aos seus respectivos programas.

Nessa perspectiva de aumento de necessidades gerenciais, com o início das atividades no Campus Avançado de Governador Valadares, a partir de 2013 os programas de apoio estudantil, bem como projetos de extensão, de pesquisa e de graduação – incluem-se nesses últimos a monitoria e o treinamento profissional – foram sendo implementados naquele campus.

Ademais, também com a adesão da instituição ao Reuni, verificou-se a ocorrência de considerável aumento do número de bolsas concedidas a alunos de graduação, o que reforça a necessidade de gestão específica, considerando a diferença existente nos procedimentos de concessão, acompanhamento e registros de ocorrências, evidenciando, portanto, a indispensabilidade de um sistema que auxilie de forma efetiva a gestão desses programas.

A tabela a seguir apresenta o panorama dos anos de 2012 e 2016, referente à concessão de bolsas a alunos de graduação na UFJF, com destaque para a variação nesse período.

Tabela 1 – Total de alunos com apoio social em 2012 e 2016

Alunos com apoio social	Total 2012	Total 2016	Variação 2012-2016 (%)
Alimentação	0	0	0
Moradia	2.998	1.676	- 44%
Transporte	0	3.186	100%
Material Didático	0	0	0
Bolsa Trabalho	3.288	2.912	-11,5%
Bolsa Permanência	39	2.891	7.313%
TOTAL	6.265	10.665	70%

Fonte: Adaptada pela autora do relatório consolidado da IES (UFJF) – IES (UFJF) – INEP/MEC 2012 e INEP/MEC 2016.

A tabela 1 demonstra uma análise comparativa da quantidade de alunos com apoio social nos anos de 2012 e 2016 e revela que houve um aumento dos gastos da instituição com projetos e bolsas voltadas à permanência dos alunos em vulnerabilidade social.

No caso das bolsas de atividades extracurriculares, (pesquisa, extensão e monitoria), houve acréscimo bem maior, conforme demonstra a tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Total de alunos com atividades extracurriculares em 2012 e 2016

Alunos com atividades extracurriculares	Total 2012	Total 2016	Variação 2012-2016 (%)
Pesquisa	1.641	3.184	94%
Extensão	846	1.743	106%
Monitoria	1.087	4.024	270%
TOTAL	3.574	8.951	150,4%

Fonte: Adaptada pela autora do relatório consolidado da IES (UFJF) – INEP/MEC 2012 e INEP/MEC 2016.

A tabela 2, por sua vez, compara a quantidade de alunos em atividades extracurriculares nos mesmos anos. Tal análise conduziu à constatação de que houve grande crescimento, principalmente nos programas de monitoria e de pesquisa.

Relativamente à Pró-Reitoria de Graduação, com respeito aos programas de treinamento profissional e monitoria, registra-se nas tabelas 3 e 4 a movimentação

respeitante ao número de projetos e bolsas, segundo as planilhas de dados, criadas à parte do Siga, gerenciadas pela Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd, entre 2010 e 2016.

Tabela 3: Total de projetos e total de bolsas pagas geral e por comitês de avaliação – Treinamento Profissional 2010 a 2016

Treinamento Profissional	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Projetos	272	341	382	439	499	703	657
Total Bolsas ocupadas	852	675	829	1111	1147	1087	746
Comitê de Ciências Sociais	105	74	103	135	135	135	78
Comitê de Ciências Exatas	91	89	84	131	132	148	80
Comitê de Ciências da Vida	130	63	126	150	152	203	114
Comitê de Ciências Humanas	88	63	82	140	153	156	97
Administrativas	438	338	400	410	436	364	309
Governador Valadares	0	0	0	12	60	67	67

Fonte: Autoria própria, baseada nos dados contidos nas planilhas da Coordenação dos Programas de Graduação - Prograd/UFJF, (2017).

A tabela 3 evidencia um crescimento importante do número de projetos vigentes, bem como do número de bolsas pagas ocupadas (duas primeiras linhas da tabela), de 2010 até 2015, quando houve uma redução de ambos, devido à crise econômica e política pela qual começava a atravessar o país.

Já em relação ao número de bolsas por comitês, verifica-se considerável aumento do número de bolsas concedidas para todos eles, desde 2010, com exceção das bolsas administrativas (dos órgãos administrativos), em que houve redução.

Com vistas à total compreensão dos dados especificados na tabela, esclarece-se que os comitês de avaliação são grupos instituídos pela Prograd, por intermédio de indicação vinda das unidades acadêmicas, com o intuito de analisar e deliberar sobre a procedência dos projetos de treinamento profissional inscritos anualmente, realizando, posteriormente, a distribuição de vagas, conforme o contingente disponibilizado pela administração superior. Os comitês de avaliação serão melhor descritos no item 1.3.3, que aborda o treinamento profissional.

No caso do programa de monitoria, de acordo com o registrado nas planilhas, houve a seguinte variação, conforme demonstra a tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Total de projetos e total de bolsas pagas geral – Monitoria 2010 a 2016

Monitoria	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Projetos	402	448	513	543	640	768	729
Bolsas ocupadas	480	530	583	757	885	876	808
Governador Valadares	0	0	0	46	120	105	107

Fonte: Autoria própria, baseada nos dados contidos nas planilhas da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF, (2017).

Da mesma maneira como ocorreu no treinamento profissional, a tabela 4 evidencia crescimento do número de projetos de monitoria vigentes, bem como do número de bolsas pagas ocupadas, de 2010 até 2015, a partir de quando, em função da crise econômica e política, houve uma redução de ambos.

Na monitoria, por outro lado, ao contrário do que acontece no treinamento profissional, não há a instituição de comitês de avaliação. As próprias unidades acadêmicas deliberam acerca dos projetos inscritos, por ano, fazendo a distribuição das bolsas, conforme contingente estipulado pela administração superior e repassado pela Prograd. Não há, na Coordenação dos Programas de Graduação, estatísticas da variação do número de projetos vigentes e do total de bolsas distribuídos entre as unidades, nos anos de 2010 a 2016, no caso da monitoria.

Assim, o aumento progressivo de matrículas, aliado à ampliação das ofertas de atividades extracurriculares, geram para a UFJF a missão de manejar e articular esses dados, de maneira a gerir com eficiência os programas e projetos pelos quais é responsável.

A próxima seção abordará a Prograd de forma geral, apresentando uma descrição de sua estrutura e organização, e abordando detalhadamente os programas de treinamento profissional e monitoria, foco deste trabalho.

1.3. A Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Consoante o que diz o artigo 19 do Regimento Geral da UFJF:

As Pró-Reitorias serão disciplinadas pelo regimento interno da Reitoria, dentro dos limites legais, sendo suas atribuições básicas: I- formular diagnósticos da Instituição em suas áreas de atuação; II- elaborar propostas de políticas setoriais; III- coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução

das políticas setoriais. (UFJF, conforme documento publicado em site institucional consultado em 10/08/2017)

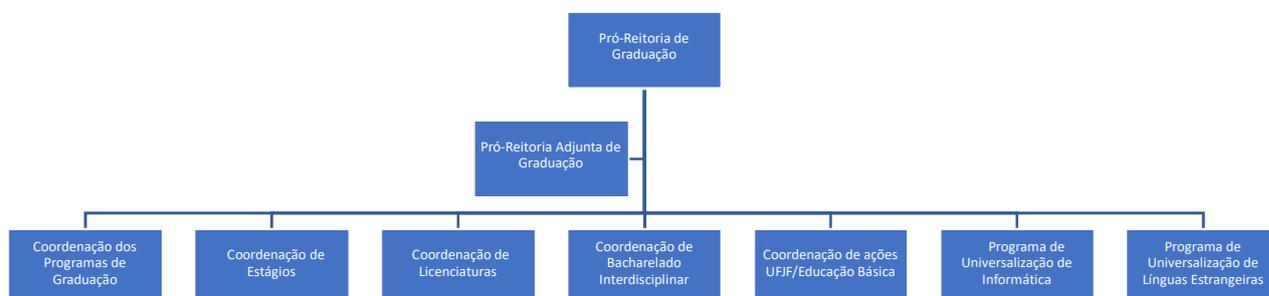
A Prograd é um órgão integrante da administração superior da UFJF, cujo papel é de assessoramento à Reitoria nos processos finalísticos. Sua missão reside em oportunizar a formação em nível superior acadêmica e profissionalmente qualificada, pautada em princípios éticos e de comprometimento político com a sociedade civil. Sob essa perspectiva, firma o compromisso de, por intermédio da formulação e cumprimento de critérios transparentes, fundamentados na legislação, diretrizes, normas e regulamentações educacionais, proteger o bem público (UFJF, conforme site institucional consultado em 08/09/2017).

Para tanto, assume como princípios seus a liberdade de expressão, por meio do ensino; a gestão democrática e a garantia do padrão de qualidade, além de firmar como seus objetivos específicos garantir a excelência acadêmica; assegurar a democratização do ensino e consolidar o desenvolvimento do campus de Governador Valadares. Tal missão é compartilhada com a UFJF como um todo, incluídas as demais pró-reitorias, diretorias e órgãos da administração superior, em concordância com o PDI, quinquênio 2015-2019.

A Prograd compõe-se estruturalmente pelas coordenações de Estágios, de Licenciaturas, de Bacharelados Interdisciplinares, Coordenação de Ações UFJF/Educação Básica, pelos Programas de Universalização de Informática e de Línguas Estrangeiras e pela Coordenação dos Programas de Graduação, esta última relacionando-se diretamente à composição desta proposta de dissertação.

Retrata-se, na Figura 2, o organograma da Prograd:

Figura 2 - Organograma da Pró-Reitoria de Graduação – UFJF



Fonte: Autoria própria, 2017.

As principais atribuições de cada coordenação da Prograd apresentam-se no quadro 1:

Quadro 1: Coordenações da Pró-Reitoria de Graduação e suas principais atribuições.

Coordenações da Prograd	Principais atribuições			
Coordenação de Estágios	Consolidar os procedimentos necessários à regulamentação dos estágios dos estudantes;	Auxiliar os professores, alunos e concedentes de estágio no cumprimento da legislação vigente e das rotinas e padrões documentais;	Divulgar oportunidades de estágios.	
Coordenação de Licenciaturas	Trabalhar em conjunto com as coordenações de cursos de licenciaturas;	Ser a ligação entre a Faculdade de Educação e os cursos de licenciaturas;	Trabalhar no planejamento dos cursos de licenciaturas;	Analisar o andamento dos cursos de licenciaturas da UFJF.
Coordenação de Bacharelado Interdisciplinar	Apoiar as ações e a divulgação dos cursos de bacharelado;	Facilitar e estimular a procura pelos cursos de bacharelado;	Fomentar e promover o desenvolvimento dos Bacharelados Interdisciplinares (BIs);	Informar como funciona a opção de ingresso na instituição por meio dos bacharelados.
Coordenação de Ações UFJF/Educação Básica	Promover uma maior integração entre a Universidade	Divulgar para as escolas as atividades realizadas pela	Realizar atividades que contribuam para uma melhor capacitação dos	

	e a educação básica;	Universidade sobre os cursos de graduação oferecidos pela UFJF;	professores da rede básica.	
Coordenação dos Programas de Graduação	Analisar questões relativas aos programas de graduação;	Coordenar os programas de bolsas de monitoria, monitoria júnior, treinamento profissional, PET e GET da UFJF;	Coordenar a Mobilidade Acadêmica.	
Programa de Universalização de Informática	Capacitar o público-alvo na utilização de ferramentas computacionais, relevantes para o seu aprimoramento profissional;	Dar ao público-alvo a oportunidade de acompanhar a evolução tecnológica;	Promover a capacitação didático-pedagógica dos discentes que desempenharão o papel de tutores de informática;	Promover a inclusão digital do público alvo.
Programa de Universalização de Línguas Estrangeiras	Habilitação dos estudantes em Língua Estrangeira Instrumental;	Disponibilização precoce aos alunos-bolsistas de ambientes pedagógicos diversificados, o que se revela mais produtivo que o estágio canônico;	Processo de formação de professores de língua estrangeira.	

Fonte: Autoria própria (2017), baseada nas informações contidas no site www.ufjf.br/prograd. Acesso em: 06 set. 2017.

Tendo sido concluída a apresentação geral da Prograd, a próxima subseção se ocupará da Coordenação dos Programas de Graduação, com todas as suas especificidades.

1.3.1 A Coordenação dos Programas de Graduação

A Coordenação dos Programas de Graduação é uma subdivisão da Prograd que tem como competência a coordenação e gestão administrativa dos programas de graduação, sendo eles: Programa de Treinamento Profissional, Programa de Monitoria, Programa de Educação Tutorial (PET), Grupo de Educação Tutorial (GET) e Mobilidade Acadêmica, estes últimos já descritos no item 1.2.

No que diz respeito à estrutura física e de pessoal da Coordenação dos Programas de Graduação, torna-se pertinente destacar que se trata de uma estrutura restrita. Do ponto de vista da equipe, resume-se à coordenadora, que é professora da UFJF, e quatro

servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Quanto ao espaço físico, é uma sala compartilhada com a Coordenação de Estágios, dispendo a Coordenação dos Programas de Graduação de apenas quatro mesas mais a sala da coordenadora, demarcada por uma divisória.

Para suprir a grande demanda de trabalho – caracterizada pela intensa circulação de papéis, atendimentos e as demais ações que foram mais bem descritos nas subseções 1.3.2 e 1.3.3, especificamente – há uma equipe de 11 bolsistas que se revezam no auxílio à equipe, no que diz respeito ao recebimento, tratamento e arquivamento dos documentos.

Assim, diante desse cenário, na rotina do setor geralmente não há postos de trabalho para todos, situação que é agravada pelo excesso de papéis e caixas guardados no mesmo espaço, haja vista a necessidade de acesso rápido a estes, para consultas, que ocorrem com grande frequência.

É relevante pontuar, ainda, que outros segmentos da universidade, representados por professores, TAEs e estudantes, dependem da boa execução do trabalho realizado no setor, responsável pelo gerenciamento de uma dimensão muito importante da vida acadêmica da instituição, com influência na realização de projetos, no rendimento dos alunos e até mesmo em suas vidas financeiras.

Isso posto, torna-se indispensável a busca por padrões efetivos de gestão, que tencionem potencializar e aperfeiçoar os recursos disponíveis na universidade, como o Siga, essencial à gestão efetiva dos programas desenvolvidos na Coordenação dos Programas de Graduação. Mas é importante também objetivar a criação de novos recursos.

Dentre os programas gerenciados pela Coordenação de Programas de Graduação, competiu a esta dissertação analisar o treinamento profissional e a monitoria, os quais foram desenvolvidos em seção específica.

1.3.2. O Programa de Monitoria de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Regido pela Resolução 123/2016, do Conselho Setorial de Graduação (Congrad), que altera as regras até então vigentes, o Programa de Monitoria de Graduação da UFJF, segundo o artigo 2º da referida resolução, visa “despertar no aluno interesse pela carreira docente e assegurar a cooperação do corpo discente com o corpo docente nas atividades de ensino”.

A sua duração é de um semestre letivo, conforme o calendário acadêmico vigente, havendo possibilidade de prorrogação por mais um semestre letivo (UFJF, 2016a). Cabe ao orientador, nesse caso o professor responsável pela disciplina ou pelo conjunto delas, o acompanhamento do monitor durante a validade do projeto (UFJF, 2016a).

Conforme versa o artigo 6º da resolução, “a monitoria poderá ser exercida com o recebimento de bolsa ou não, obrigando-se, todavia, tanto num caso como no outro, a observância das disposições da presente Resolução” (UFJF, 2016a). O regime de atuação do monitor poderá ser de 6 ou 12 horas, segundo preconiza o artigo 14º da resolução, não podendo essas atividades trazer prejuízos às demais obrigações acadêmicas regulares do discente (UFJF, 2016a). A resolução veda, em seu artigo 15, o acúmulo da monitoria com outras bolsas remuneradas dentro da UFJF, além de estabelecer que o monitor e o monitor voluntário podem acumular outra atividade de ensino, pesquisa ou extensão, desde que não ultrapasse o limite de 24 horas semanais.

Os parágrafos 1º e 2º do artigo 6º da referida resolução demonstram que os proventos das bolsas de monitoria são pagos com recursos orçamentários próprios da universidade, e a efetivação desse pagamento se dá mediante comprovação mensal de frequência, atestada pelos orientadores.

No tocante ao total de bolsas de monitoria por unidade acadêmica, anualmente, cabe à Prograd fazer essa distribuição, que é guiada pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e se submete às restrições orçamentárias em vigor. A distribuição ocorre de forma proporcional, tomando-se por base a média aritmética das vagas ocupadas pela unidade nos três anos que antecedem o Programa de Monitoria de Graduação em processo de realização (UFJF, 2016a).

Consoante o que expressa a resolução, a inscrição para o programa de monitoria é anual e se dá por meio de submissão de projeto, apresentado em formulário próprio, entregue à unidade acadêmica da qual faz parte o professor responsável pela disciplina, ou pelo conjunto de disciplinas que constituem o referido projeto.

Tal como postula o parágrafo único do artigo 9º da supracitada resolução, “a avaliação dos projetos e a distribuição de vagas entre os Departamentos deverá ser aprovada em órgão colegiado da Unidade Acadêmica”, respeitando-se o limite de vagas disponíveis, fixado pela Prograd.

Nessa perspectiva, no que tange aos critérios de aprovação e distribuição de vagas, cada unidade acadêmica deve definir e tornar público seus critérios, com base nos

seguintes parâmetros: “o mérito acadêmico do projeto apresentado pelo professor; o número de alunos matriculados na disciplina; o número de turmas da disciplina; as especificidades das disciplinas” (UFJF, 2016a).

De acordo com o artigo 5º da resolução, a participação em um programa de monitoria concretiza-se mediante a realização de processo seletivo, sendo necessário apresentar à Prograd toda a documentação deste, como edital, lista de inscritos, ata do processo de seleção e termo de compromisso (UFJF, 2016a).

Sobre os processos seletivos para convocação de monitores, em consonância com o artigo 19 e parágrafo 1º da resolução, poderão participar os candidatos aprovados ou que estejam cursando a disciplina – ou conjunto delas – que constitui o projeto. O candidato aprovado em processo seletivo, mas não aprovado na disciplina objeto do projeto, será eliminado automaticamente, não podendo assumir a vaga de monitor.

A seleção ocorrerá mediante prova – promovida por banca examinadora constituída pelo departamento ao qual se vincula a disciplina – que afira os pontos do programa da disciplina ou de seu conjunto, além de outros critérios pré-estabelecidos em edital pela banca examinadora, e terá validade de um ano letivo (UFJF, 2016a).

Quanto à conclusão do processo, “a seleção será supervisionada e, ao final, homologada pela PROGRAD” que, em sequência, tomará as providências administrativas.

Os processos e fluxo de gestão dos programas de monitoria são devidamente abordados na seção 1.4 desta dissertação.

A subseção 1.3.3, tópico sequencial a este, descreve o programa de treinamento profissional, tal como o foi o de monitoria.

1.3.3. O Programa de Treinamento Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora

Regido pela resolução 58/2008 do Congrad, o Programa de Treinamento Profissional da UFJF, segundo o artigo 2º da referida resolução, visa “proporcionar aos alunos a participação em projeto acadêmico de ensino” além de “permitir o aperfeiçoamento profissional, em campo de treinamento profissional da Universidade – específico e compatível com a habilitação cursada pelo aluno – a candidatos de 2º grau profissionalizante e a graduandos da Universidade, a serem orientados por docente,

técnico administrativo em educação da UFJF ou profissional da área”, conforme versa o artigo 7º da mesma Resolução.

A duração da bolsa é de dois semestres letivos, conforme o calendário acadêmico vigente, havendo possibilidade de prorrogação por mais dois semestres letivos (UFJF, 2008a). O regime de atuação do bolsista é de doze horas, segundo preconiza o artigo 17 da resolução, não podendo essas atividades trazer prejuízos ao exercício regular das obrigações acadêmicas do discente.

A resolução 27/2011 do Congrad, que altera os Programas de Treinamento Profissional, resolve em seu artigo 1º que “o aluno participante do Programa de Treinamento Profissional, na condição de voluntário, poderá exercer uma outra atividade, remunerada ou não, vinculada às Pró-Reitorias de Graduação, Pesquisa ou Extensão”.

Assim como na Monitoria, a resolução 58/2008 veda, em seu artigo 20, o acúmulo de bolsa de treinamento profissional com outras bolsas remuneradas no âmbito da UFJF, além de estabelecer que o bolsista voluntário pode acumular outra atividade de ensino, pesquisa ou extensão, desde que não ultrapasse o limite de vinte e quatro horas semanais.

Da mesma maneira como ocorre na monitoria, o Programa de Treinamento Profissional é financiado com recursos orçamentários próprios da universidade, e a efetivação do pagamento se dá mediante comprovação mensal de frequência, atestada pelos orientadores (UFJF, 2008a).

Para além disso, o parágrafo único do artigo 6º aduz que é vedada a conversão em horas de estágio curricular as horas adquiridas em treinamento profissional.

De acordo com o artigo 8º da Resolução 58/2008, a inscrição para o programa de Treinamento Profissional ocorre anualmente, por meio da submissão de projeto, pelos orientadores, em formulário e prazos específicos, definidos pela Prograd, a ser entregue na própria Prograd, que se encarrega da distribuição aos comitês de avaliação. Esses comitês são organizados por área de conhecimento, quais sejam: Ciências Humanas Letras e Artes; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Exatas; e Ciências da Vida. A direção de cada unidade acadêmica indica um representante para o comitê ao qual pertence, sendo que o Colégio de Aplicação João XXIII tem direito a estar representado em todos eles. Além destes, há um comitê que julga especificamente os projetos submetidos pelas unidades administrativas da UFJF, formado por gestores da própria Prograd.

O total de bolsas anuais de treinamento profissional é determinado pela Prograd, em consonância ao que é autorizado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, de acordo com as restrições orçamentárias vigentes.

Já no que se refere à distribuição de bolsas entre os comitês citados, esta será proporcional ao número de discentes dos cursos, lotados nas unidades acadêmicas que compõem os comitês concernentes (UFJF, 2008a).

Sobre os processos seletivos dos bolsistas e voluntários, deverão ser examinados os parâmetros: “I - Curriculum Vitae do candidato, observada a experiência nas atividades propostas no projeto; II – Histórico Escolar do candidato, garantida a correlação das disciplinas e III – Disponibilidade horária do candidato” (UFJF, 2008a).

O primeiro e o segundo parágrafos do artigo 22 elucidam que o processo seletivo deverá ser promovido pelo órgão ao qual se vincula o projeto, por intermédio de banca examinadora por ele nomeada.

No que diz respeito à conclusão do processo, assim como ocorre na monitoria, “a seleção será supervisionada e, ao final, homologada pela Prograd”, que, em sequência, tomará as providências administrativas.

A participação no Programa de Treinamento Profissional efetiva-se com a entrega, na Prograd, dos documentos que comprovam a realização do Processo Seletivo, quais sejam, Edital, Lista de Inscritos, Ata do Processo Seletivo e Termos de Compromisso, devidamente assinados, definindo as responsabilidades do aluno e do orientador (UFJF, 2008a).

Os processos e fluxo de gestão dos programas de treinamento profissional são devidamente abordados na seção 1.4, a seguir.

1.4. A gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional

A gestão de bolsas de graduação da Prograd tem importante dimensão dentro da UFJF, considerando os extensos fluxos de processos que envolve, em vista do grande número de bolsas de monitoria e treinamento profissional distribuídas atualmente para os cursos de graduação da universidade. Para se ilustrar tal assertiva, registre-se que foram cadastrados, até 30 de abril de 2017, 645 alunos no programa de treinamento profissional e 655 no de monitoria. Em respeito ao tempo transcorrido na evolução deste estudo, torna-

se válida a atualização desses números. Em setembro de 2018, conforme os dados fornecidos pela Coordenadora dos programas de graduação, o total de bolsistas pagos era de 852 para o treinamento profissional e 903 para monitoria.

Excluem-se desse total os voluntários que acumulam vínculo com outros programas, tendo em vista que o Siga não admite o cadastro de mais de um programa (dentre todos os oferecidos pela UFJF, não só na Prograd).

O fato de o Siga não permitir que um mesmo número de matrícula seja cadastrado em mais de um programa já é um exemplo de problema na gestão dessas bolsas. Isso porque impede que seja praticado o regulamentado pela maioria das pró-reitorias em sua legislação interna – a possibilidade de acúmulo de um vínculo pago com um vínculo voluntário. Em consequência, verifica-se a impossibilidade de se contabilizar o número de voluntários participantes dos projetos de monitoria e treinamento profissional, no âmbito da Prograd, pois isso dependeria de uma contagem, manual, de formulários de termos de compromisso. Faz-se relevante destacar que ambos os programas englobam um volume muito grande de projetos e, conseqüentemente, de bolsistas, voluntários e orientadores, o que demanda a consecução de uma série de processos para que os programas de bolsas funcionem bem. Considerando a atual estrutura da Coordenação de Programas de Graduação, já narrada anteriormente, o êxito ambicionado para o funcionamento dos programas torna-se dificultado.

A referida gestão dá-se por meio do controle total dos projetos de bolsas de graduação, desde a sua submissão aos comitês de avaliação, pelos orientadores, chefes de departamento e diretores de unidade; passando pela avaliação do comitê, que determina quais projetos são aprovados e quais são reprovados, com as respectivas justificativas, conforme sua relevância para a comunidade acadêmica; finalizando na gestão dos projetos vigentes e no controle da atuação dos bolsistas e voluntários neles atuantes, o que envolve desde a coleta da documentação necessária até a efetivação da folha de pagamento mensal.

Esse gerenciamento envolve o cumprimento de três fases de processos: submissão de projetos, seleção de bolsistas e pagamento. Cada uma dessas fases encontra-se descrita nas próximas seções, visando a uma melhor compreensão de seu desenvolvimento.

1.4.1. Submissão dos projetos de monitoria e treinamento profissional

Os projetos de monitoria e treinamento profissional têm chamada anual para submissão, por meio de edital publicado pela Prograd, geralmente entre outubro e novembro do ano que antecede o de vigência. Assim, têm oportunidade de inscrição não apenas projetos novos, mas aqueles já atuantes, que serão novamente avaliados, nos termos do edital e de acordo com quantidades previamente estabelecidas pela Prograd.

Tais projetos podem ser inscritos por professores, no caso da monitoria, e por professores e servidores técnico-administrativos em educação, no caso do treinamento profissional. A inscrição deve atender aos critérios e datas determinados em edital.

Os projetos de treinamento profissional dão entrada na Prograd por meio da central de atendimento (CAT) da Reitoria, sendo a partir daí conferidos e separados pela Coordenação dos Programas de Graduação em comitês designados por área de conhecimento, tal como expressa a resolução UFJF (2008a), citada anteriormente. Recebem um número de identificação, ficando aptos à avaliação. Em reunião promovida pela Prograd, os comitês de avaliação – obedecendo à formação mencionada na subseção 1.3.3 deste trabalho – analisam os projetos e encaminham as planilhas de resultados para divulgação no site da Prograd. Relativamente ao treinamento profissional administrativo, os projetos têm a mesma tramitação, entretanto o comitê avaliador é composto pelos gestores da própria Prograd, que igualmente repassam a planilha com o resultado para publicação no site.

Quanto à monitoria, os projetos são entregues nas secretarias das unidades acadêmicas de lotação dos respectivos orientadores, devendo conter também a assinatura dos chefes de departamento, aprovando sua criação. Em seguida, respeitando-se o cronograma definido em edital, as unidades acadêmicas avaliam os projetos inscritos e os enviam à Prograd, juntamente com as planilhas dos resultados, para que se proceda à divulgação no site. É nesse momento que se efetua a conferência da documentação, seguida da numeração de identificação.

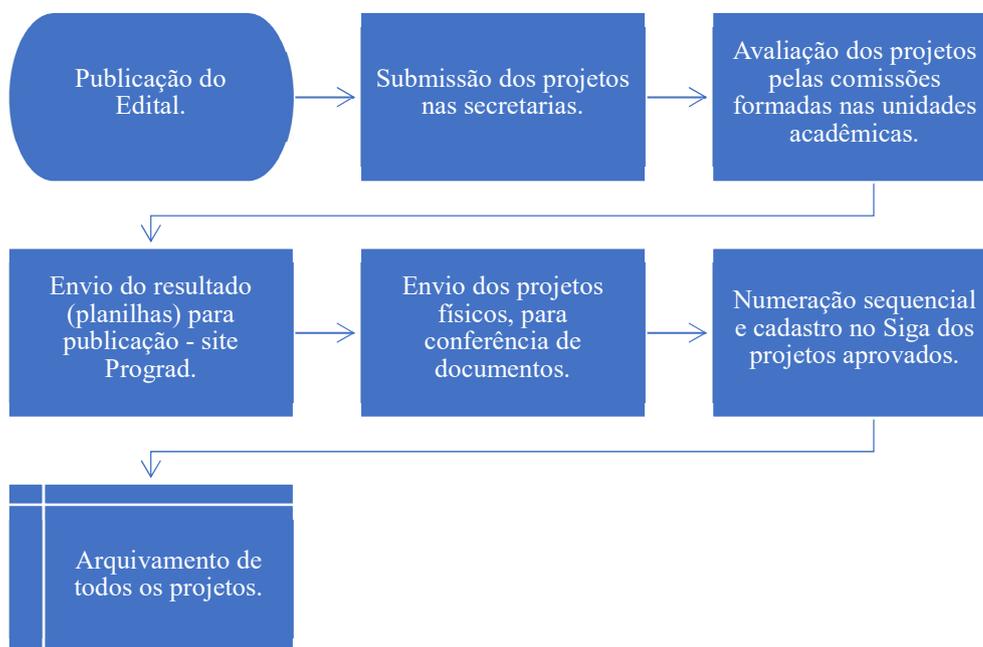
Em seguida, procede-se ao arquivamento de toda a documentação física dos projetos aprovados e dos não aprovados.

A última etapa desse processo, tanto para a monitoria quanto para o treinamento profissional, é o cadastramento dos projetos aprovados no Siga, que dispõe de um módulo

específico de *Bolsas*, o qual pressupõe a inserção de todos os dados dos projetos de monitoria e treinamento profissional aprovados. Esse módulo encontra-se ainda no Siga 2 (vermelho), versão menos moderna do sistema, que está sendo atualizado e tendo suas funções migradas para o Siga 3 (azul). Cada projeto recebe, então, uma numeração própria, iniciada por um código específico, que identifica a qual tipo de bolsa se refere, seguido por uma numeração que basicamente segue uma ordem crescente. Depois de registrados no sistema, todos os projetos contam ainda com informações que devem ser igualmente incluídas, manualmente, como a unidade acadêmica ou administrativa de vinculação destes, o nome e número de matrícula dos orientadores no sistema integrado de administração de recursos humanos (Siape), além do número de vagas obtido no processo de avaliação, de bolsistas e de voluntários.

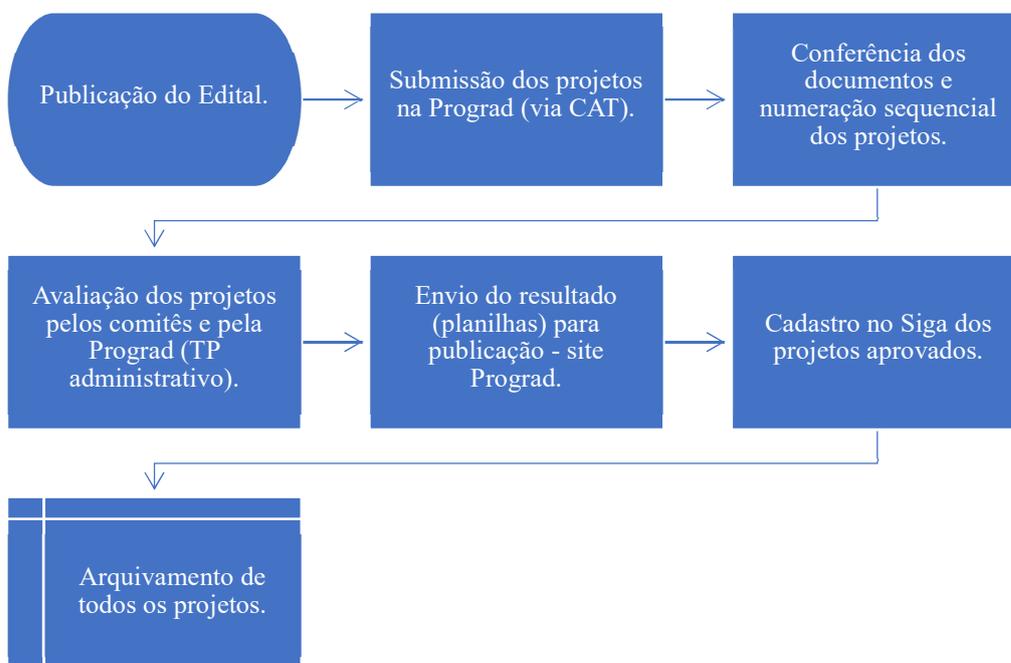
A seguir, apresentam-se as figuras 3 e 4, que pretendem ilustrar, na forma de fluxogramas, a movimentação dos processos que envolvem a etapa de submissão dos projetos de monitoria e treinamento profissional, respectivamente:

Figura 3: Fluxograma dos processos para a submissão dos projetos de monitoria



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 4: Fluxograma dos processos para a submissão dos projetos de treinamento profissional



Fonte: Autoria própria (2018).

No que concerne à periodicidade dos fluxos descritos nas figuras 3 e 4, conforme já mencionado, a fase de submissão dos projetos de monitoria e treinamento profissional ocorre anualmente, geralmente no final do ano que antecede o ano de vigência dos projetos, conforme definição da Coordenação dos Programas de Graduação.

1.4.2. Seleção de bolsistas de monitoria e treinamento profissional

Para ambos os Programas, depois de cadastrados e arquivados os projetos aprovados, a próxima fase é a de seleção dos bolsistas e voluntários, ficando tal ação a cargo de cada orientador, mediante publicação de edital.

Findados os processos seletivos, os orientadores deverão juntar a documentação exigida - edital, ata do processo seletivo, lista de inscritos e termos de compromissos dos bolsistas e voluntários - e entregá-la na Prograd, via CAT. De posse de tal documentação, a Prograd realiza uma triagem na qual os processos seletivos são identificados conforme o número do projeto a que se destinam e separados por modalidade – monitoria ou treinamento profissional – e por unidade de origem, nesse caso tanto acadêmica quanto administrativa. Essa triagem tem como objetivo facilitar o trabalho de análise documental, detecção e resolução das pendências.

Assim, numa primeira análise a equipe da Coordenação de Programas de Graduação verifica a presença da documentação mínima anteriormente citada e prossegue averiguando se há assinatura do orientador no edital e na ata e do orientador e dos alunos nos termos de compromisso. Examina, ainda, se a data indicada para o início dos trabalhos dos bolsistas não coincide com nenhuma fase do processo seletivo, devendo estar aprazada para pelo menos um dia após a divulgação do resultado final. Nos editais dos processos seletivos de monitoria, é necessária, também, a assinatura dos chefes de departamento, considerando que os projetos precisaram ser por eles aprovados, e que, da mesma forma, os processos seletivos dependem de seu aval.

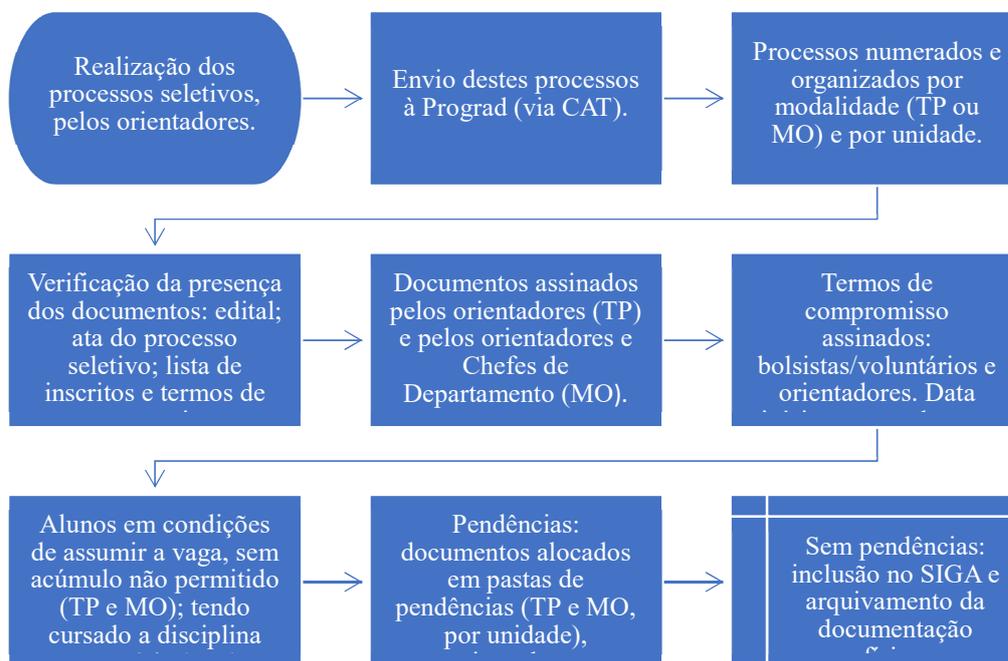
Esgotadas essas ações, havendo pendências, os orientadores são avisados por e-mail e os processos permanecem nas pastas, separadas por modalidade e por unidade, até que se resolvam os problemas detectados. Não havendo pendências, o fluxo seguinte é o de inclusão dos bolsistas e voluntários no Siga. Assim, por meio de busca da identificação numérica do projeto, já indicada no processo no momento da triagem, os alunos vão sendo incluídos, um a um no sistema, por intermédio do número de matrícula presente no termo

de compromisso. Não havendo impedimentos, a inclusão é efetuada, mas, em caso de acúmulos não permitidos, já especificados nas subseções 1.3.2 e 1.3.3 deste trabalho, o sistema impede que seja finalizada a ação de inclusão. Vale ressaltar, aqui, uma inconsistência que o Siga apresenta, a despeito de ser pacificado entre as pró-reitorias o acúmulo de um vínculo pago e de um vínculo como voluntário. Em alguns casos não é possível realizar-se a inclusão de um voluntário já cadastrado como bolsista dentro da Prograd ou em qualquer outra Pró-Reitoria que ofereça programas de bolsas. Mesmo a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, que até o primeiro semestre de 2017 exigia dedicação exclusiva dos bolsistas em projetos de pesquisa – segundo versava o artigo 7º, parágrafo único, da Resolução nº03/97 – permite, agora, depois de publicada a Resolução nº20/2017, do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa (CSPP), segundo consta do parágrafo primeiro do artigo 5º, a participação voluntária em outro programa acadêmico da UFJF, mediante autorização expressa do orientador, em formulário específico. Além dos acúmulos, no caso da monitoria, o Siga verifica se o aluno já cursou e obteve aprovação na disciplina em foco, caso contrário sua inclusão também não é concluída.

Por fim, caso os bolsistas e voluntários tenham sido cadastrados com sucesso, os processos são arquivados em pastas suspensas, separadas por modalidade de bolsas e por unidade, acadêmica ou administrativa. Quando há alguma pendência verificada, os orientadores são avisados por e-mail e os processos encaminhados para as pastas de pendências, até que estas sejam resolvidas. No caso dos voluntários impedidos de ser cadastrados no sistema, criou-se uma pasta para a guarda de seus termos de compromisso. Logo, eles não são oficialmente incluídos nos projetos devendo, ao fim de sua atuação, solicitar do orientador declaração contendo início e fim de sua participação, para requererem o certificado. Para os demais, cujo cadastro no Siga foi possível, o requerimento do certificado deve ser realizado na CAT, que o repassa à Prograd, para emissão, com prazo de 30 dias.

Na figura 5, a seguir, demonstra-se, por meio de um fluxograma, como ocorre a movimentação anteriormente descrita, quanto à fase de seleção dos bolsistas na monitoria e no treinamento profissional:

Figura 5: Fluxograma de realização dos processos seletivos e inclusão dos bolsistas/voluntários



Fonte: Autoria própria (2018).

Quanto à periodicidade dos fluxos descritos, a fase de realização dos processos seletivos e a inclusão dos bolsistas ocorre com o início do período letivo do ano de vigência dos projetos e se repete conforme conveniência do orientador: quando este já convocou todos os aprovados do certame, ou de um semestre para o outro, respeitando-se o ano letivo de vigência dos projetos.

1.4.3. Pagamento das bolsas de monitoria e treinamento profissional

O último fluxo de processos refere-se ao pagamento dos bolsistas. Mensalmente, seguindo data pré-definida pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Propof), os orientadores dos projetos observam um período em que lançam a frequência de seus bolsistas, o que viabiliza a geração da requisição de folha de pagamento.

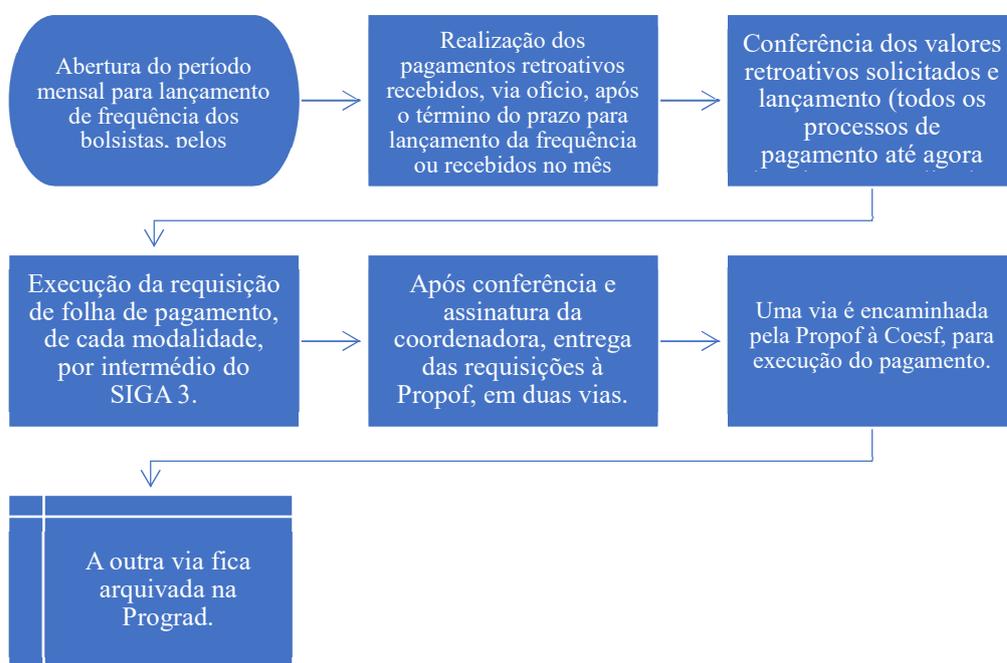
Em função de algum problema técnico do Siga ou de equipamento, ou ainda, em casos em que, por motivo de força maior, os orientadores veem-se impossibilitados de lançar a frequência de seus bolsistas, é possível solicitar o pagamento por meio do envio de um ofício à Prograd. Esse documento deve conter o nome e a matrícula do bolsista, mês de referência para o pagamento e a assinatura do orientador, ainda que digitalizada.

A solicitação pode ser referente ao mês corrente, logo após o fechamento do período para lançamento de frequência, porém antes de se gerar a folha de requisição. Caso a folha de requisição já tenha sido gerada, o pagamento ficará acumulado para o mês seguinte. Assim, todo mês, os pagamentos retroativos são entregues após o fechamento da requisição da folha do mês anterior. Os dados exigidos no ofício são indispensáveis, considerando-se que antes de proceder-se ao pagamento retroativo, é necessário realizar conferência no relatório individual do bolsista, para comprovação desse direito. O relatório está disponível no Siga 2 (vermelho) e tem o nome de Projetos e frequências de um bolsista.

A efetivação da requisição do pagamento é gerada pelo Siga 3 (azul), no módulo *Bolsas*, e se concretiza com a execução do percurso a seguir: selecionar requisição de bolsas, especificar a modalidade da bolsa, o mês e o ano de pagamento e gerar a requisição. As conferências de relatórios, o acréscimo de pagamentos retroativos, previamente solicitados por ofício, bem como a impressão final do relatório de requisição de pagamento são emitidos pelo módulo *Bolsas* do Siga 2 (vermelho).

Tal como nas outras fases explicitadas, a figura 6, na forma de fluxograma, tem por objetivo ilustrar a realização de processos relativos ao pagamento dos bolsistas de monitoria e treinamento profissional.

Figura 6: Fluxograma do processo de pagamento dos bolsistas de monitoria e treinamento profissional



Fonte: Autoria própria (2018).

Os fluxos de processos que culminam com a emissão da requisição da folha de pagamento ocorrem mensalmente, desde o início da vigência dos projetos, até o mês de dezembro, último mês de pagamento dos projetos, no ano.

O mapeamento dos fluxos descritos nas figuras 3, 4, 5 e 6 foi realizado com base na vivência profissional e nos materiais de apoio ao serviço desenvolvido na Prograd, confeccionados pela própria autora.

A sistematização dos fluxos dos processos relativos aos programas de monitoria e treinamento profissional meramente detalhou de que forma, em tese, transcorrem esses processos, dentro da Coordenação dos Programas de Graduação. Porém, se sabe que muitos processos não fluem da forma como foi imaginado, ou ainda, o modo como fluem não representa o melhor procedimento. A seção a seguir responsabiliza-se por aprofundar essa premissa.

1.5. Pontos críticos na gestão das informações relativas às bolsas de monitoria e treinamento profissional

Nesta seção abordaram-se os pontos críticos encontrados na gestão das informações dos programas de bolsas de monitoria e treinamento profissional, como um primeiro ato do movimento proposto por esta dissertação, que visa conhecer as necessidades e demandas dos atores envolvidos na gestão desses programas

Os pontos críticos apontados serviram de suporte à elaboração dos outros estágios que constituem este estudo, harmonizando-se com o entendimento adotado pelos eixos teóricos e por meio dos resultados obtidos na pesquisa empírica.

Cabe-se destacar o aumento significativo do quantitativo de vagas de ambos os programas, decorrente do processo de expansão pelo qual passou a universidade, com o Reuni, bem como da criação do Campus Avançado de Governador Valadares. A estrutura física e de pessoal da Coordenação dos Programas de Graduação tornou-se insuficiente para arcar com essa nova realidade, conforme consta da descrição realizada na subseção 1.3.1 deste trabalho.

Assim, em virtude dessa expansão dos últimos anos, houve um expressivo aumento da quantidade de dados administrados, que se somou a um também vultoso crescimento do número de documentos recebidos, o que, junto da excessiva burocratização em torno destes e dos demais procedimentos de trabalho, tornou morosos os processos de decisão e a própria execução ordinária das ações comuns ao setor.

Para além do exposto, ainda no que toca à excessiva burocratização dos processos de trabalhos e atos administrativos que os compõem, cumpre-se sublinhar, também, a ausência de sua concepção sob uma ótica de eficiência e eficácia de gestão de informações, firmando-se, portanto, como anacrônicos. Isso porque, tendo a UFJF um SIG desenvolvido por seu próprio corpo técnico, o Siga, muitas informações e atos administrativos poderiam ser feitos por seu intermédio, como a digitalização e a inserção de documentos no próprio sistema, em lugar do envio de documentos físicos originais, que se configura como um primeiro ponto crítico da gestão das informações, representado pelo excesso de documentos físicos de uso frequente, que obstruem o setor.

Em seguida, separados por subseções, estão expostos os principais pontos críticos da gestão das informações dos programas de bolsas de monitoria e treinamento profissional da UFJF.

1.5.1. O acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd

Verifica-se como o primeiro problema de gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF, o acúmulo da documentação referente à criação e aprovação dos projetos de bolsas, bem como dos processos seletivos dos bolsistas, já que o Siga não dispõe de funcionalidade para o cadastramento e o arquivamento digital de toda essa documentação.

Essa circulação excessiva de documentos torna laborioso, por exemplo, o processo de inclusão dos projetos no Siga, tendo em vista que a rotina administrativa da Coordenação dos Programas de Graduação envolve o recebimento físico da documentação, conferência, organização em ordem alfabética, numeração e transposição para a planilha. Somente depois os projetos são cadastrados no sistema. A citada inclusão restringe-se ao cadastramento do nome e número do projeto, e do nome dos orientadores e bolsistas que nele atuarão, sem incluir, entretanto, a documentação exigida em edital, digitalizada, que dispensaria o envio de tantos papéis à Prograd, tanto para a submissão dos projetos quanto para a realização dos processos seletivos.

Todo esse procedimento é passível de erros humanos, haja vista que a média de projetos inscritos, anualmente, varia de 500 a 700 para cada uma das modalidades, total este que precisa ser extraído dos dados de uma planilha alimentada à parte do Siga, o qual não dispõe dessa funcionalidade em relatório.

O fato de a documentação anteriormente mencionada ficar concentrada na Prograd pode dificultar o acesso dos orientadores às informações necessárias ao controle de seus projetos, tais como lista de aprovados, atas e outros documentos. Isso porque, alguns orientadores enviam o processo à Coordenação dos Programas de Graduação sem guardar uma cópia, o que os deixa sem acesso aos documentos, tornando necessário requerer vistas ao processo quando precisam convocar novo bolsista ou acessar outras informações, dificuldade que o arquivamento digital aboliria.

Ainda nesse sentido, o problema referido atinge diretamente o funcionamento da Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd, impossibilitando-lhe acessar com maior agilidade essas informações e organizar a própria disposição física, na medida em que é necessário acondicionar os processos num grande número de caixas e pastas que hoje ocupam boa parte das suas reduzidas instalações físicas.

Todo o exposto traz à tona a reflexão sobre a possível burocratização excessiva em torno desses processos, com muitos documentos, assinaturas e carimbos, o que não facilita a concretização do produto final, que é a inclusão oficial dos bolsistas nos projetos.

1.5.2. A insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional

Em sequência, como segundo problema, observa-se a insuficiente capacidade de fornecer informações aos atores envolvidos nos programas de monitoria e treinamento profissional, mas também de fornecer informações de cunho oficial, que venham a ser solicitadas pelos gestores da Prograd e pelos representantes dos órgãos superiores. Como causa pode-se evidenciar a inexistência de relatórios no Siga, que produzam informações capazes de atender a essas solicitações.

Como exemplo, expõe-se a impossibilidade de emitir-se relatório que especifique o total de bolsistas por modalidade de bolsas (treinamento profissional, monitoria) de Juiz de Fora e Governador Valadares, incluindo os voluntários e os bolsistas cujos orientadores esqueceram de lançar a frequência, por exemplo, já que o relatório de que o sistema dispõe contabiliza bolsistas pagos; ou um relatório que traga em seu conteúdo todos os projetos de cada modalidade, contendo nome, número, orientadores e bolsistas, ou ainda, um relatório, por aluno (por meio do número de matrícula) que forneça informações sobre em qual projeto o aluno está cadastrado e quanto tempo ele ainda tem de atuação (baseando-se no que preveem as legislações, um ano prorrogável por mais um ano no treinamento profissional, e seis meses renováveis por mais seis meses na monitoria, ambos a partir da data de realização do processo seletivo).

Tentando atender a tais demandas, a coordenação mantém arquivos paralelos em planilhas, com o objetivo de obter levantamentos e informações quantitativas, tais como o total de projetos por modalidade (treinamento profissional e monitoria).

Com relação ao total de bolsistas atuantes, incluindo-se os voluntários, atualmente não é possível fornecer uma informação fidedigna. Isso ocorre porque, como já explicado, o relatório de total de bolsistas só considera os bolsistas pagos, excluindo os voluntários e também aqueles bolsistas cujos orientadores não lançaram a frequência para determinado mês, o que ocasiona a não inclusão destes no Relatório Total de Bolsistas (dos meses em que não obtiverem pagamento), o qual contabiliza somente o total de alunos pagos naquele mês, até o instante de emissão do relatório.

Assim, no final de um ano, ao se requerer a emissão de um relatório com o total de bolsas daquele mesmo ano, as informações não são fiéis, haja vista essas especificidades que inviabilizam a elaboração de uma análise estatística exata.

Dessa maneira, até 30 de abril de 2017, quando o presente capítulo foi escrito, o total de bolsistas pagos perfazia o montante de 645 para o treinamento profissional e 655 para a Monitoria, excluindo-se desse valor os voluntários não cadastrados e bolsistas que não tiveram frequência lançada até o momento de emissão do relatório. Em respeito ao tempo transcorrido no prosseguimento da pesquisa e a culminância de sua finalização, torna-se válida a atualização desses números.

Em setembro de 2018, conforme os dados fornecidos pela Coordenadora dos programas de graduação, o total de bolsistas pagos era de 852 para o treinamento profissional e 903 para monitoria, excluindo-se dessa contagem os voluntários não cadastrados e os bolsistas que não tiveram frequência lançada até o momento de emissão do relatório.

Como ilustração para tal problema, ressaltam-se os valores discrepantes relativos aos totais de bolsas ocupadas, de treinamento profissional e monitoria, demonstrados nas tabelas 3 e 4 da seção 1.2, dos anos de 2010 e 2014, com relação aos relatórios emitidos pelo Siga, conforme descrição a seguir. Esse relatório é emitido por servidores com acesso ao módulo *Bolsas*, do Siga e que trabalham diretamente com a administração dos programas referidos.

De acordo com este relatório, no ano de 2010 foram contabilizadas 218 bolsas de treinamento profissional, excluindo-se os voluntários e bolsistas que não tiveram frequências lançadas, pois o sistema não disponibiliza relatório que contabilize o total de alunos por programa, mas sim o total de bolsas pagas por cada modalidade. Em 2014, considerando-se toda a expansão demonstrada, foram pagas 797 bolsas de treinamento profissional.

Fica patente, portanto, a divergência entre os dados quantitativos revelados no relatório emitido pelo Siga e os dados demonstrados por meio da planilha criada na Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd, constantes das tabelas 3 e 4. Segundo a planilha, foram ocupadas 852 bolsas de treinamento profissional em 2010 e 1.147 em 2014 (e não 797, conforme relatório do Siga comentado no parágrafo anterior).

Em relação à monitoria, em 2010 foram ofertadas, segundo o relatório do Siga, 128 bolsas pagas. Em 2014, ainda em função da expansão demonstrada e referenciada anteriormente, foram pagas 537 bolsas de Monitoria.

Porém, assim como no treinamento profissional, na monitoria também foram verificadas divergências entre o relatório emitido pelo sistema e os dados extraídos da planilha da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd, conforme demonstrado na tabela 4, da seção 1.2, haja vista que o total de bolsas ocupadas nela registrado foi de 480 em 2010 e de 885 em 2014.

Ainda assim, tais dados apontam para um aumento de mais de quatro vezes o número de bolsas de treinamento profissional e de mais de cinco vezes o de bolsas de monitoria, entre os anos de 2010 e 2014.

Nos anos subsequentes, devido às crises econômica e política em que se encontrava e ainda se encontra o país, houve redução da quantidade de bolsas remuneradas para os programas de monitoria e treinamento profissional, tendo sido pagas 821 bolsas de treinamento profissional em 2015 e 801 em 2016; e 759 bolsas de monitoria em 2015 e 823 em 2016.

Tais valores também divergem dos números extraídos das planilhas, tendo sido contabilizadas 1087 bolsas no total para o treinamento profissional, em 2015, contra 746 em 2016, e o total de 876 bolsas de monitoria, em 2015, contra 808 no ano de 2016.

Essa divergência reafirma a deficiência na capacidade de se gerarem relatórios e informações sobre os programas de bolsas estudados.

1.5.3. A administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação

O terceiro problema ocorre diante do fato de que atualmente a totalidade das bolsas distribuídas aos alunos dos cursos de graduação de Governador Valadares é gerida pela

Prograd, em Juiz de Fora, processo que se revela ineficaz, dada a separação geográfica entre os *campi* de Juiz de Fora e Governador Valadares.

O que no campus de Juiz de Fora já se revela como um processo difícil, com muitos projetos para conferir, documentos para numerar e digitar em planilha; no campus de Governador Valadares é ainda mais dificultoso. A entrada e saída de bolsistas, a realização de novos processos seletivos, o esquecimento dos orientadores em atestar a frequência de seus bolsistas, bem como outros problemas técnicos relativos ao pagamento, ocorrem durante todo o ano, em ambos os *campi*. Todas as situações descritas exigem o envio de documentação à Prograd, pelos orientadores, situação que ocasiona sucessivos erros e dá ensejo à demora na resolução dos problemas o que, não raro, resulta em atraso no pagamento dos bolsistas, ou até mesmo na perpetuação indefinida das pendências.

Quando os orientadores realizam novo processo seletivo, é necessário que enviem à Prograd toda a documentação atestando o processo, como edital, lista de inscritos, ata do processo contendo lista de aprovados e os termos de compromisso dos novos bolsistas. Já no caso do não lançamento de frequência ou qualquer outro problema técnico que tenha havido em relação ao pagamento, os orientadores precisam enviar ofício solicitando pagamento retroativo.

No campus de Juiz de Fora, em que não há a separação geográfica, a exigência do envio dessas documentações pelos orientadores já é problemática e causa muito transtornos e atrasos, precisando ser, por vezes, flexibilizada. Manter essa dinâmica para o campus de Governador Valadares, então, tem sido impossível. O que ocorre é a flexibilização quase total das exigências, aceitando-se documentação não original, por e-mail, às vezes até sem assinatura (o que, em algum momento, poderia ser questionado em alguma auditoria interna ou externa). Ainda assim, continuam ocorrendo os atrasos para resolução de pendências de documentação dos projetos e o não pagamento de bolsistas em tempo hábil.

Portanto, urge que se busque uma solução para minimizar os problemas relativos à gestão dessas bolsas no campus de Governador Valadares.

1.5.4. Anacronismo dos procedimentos e falta de comunicação interna

A Coordenação dos Programas de Graduação mantém certo anacronismo em seus procedimentos, devido à pouca sistematização de seus processos. Além disso, um grande número de pessoas, servidores e bolsistas lotados no setor, transitam e operam nesse ambiente. Isso gera, não raro, erros de conduta, perda ou extravio de documentos e também de informações, demonstrando ineficiência na comunicação interna e também com o público usuário dos serviços. Tal problema sinaliza a necessidade de padronização e uniformização dos processos da Coordenação dos Programas de Graduação, visando proporcionar ao setor a habilidade e a capacidade de ofertar, com qualidade, sempre o mesmo padrão de serviço, ainda que não sejam os mesmos servidores, ou ainda, que não sejam os mesmos bolsistas a realizar os processos.

Visando melhor ilustrar e reforçar os problemas de gestão das informações das bolsas de graduação, pela Coordenação dos Programas de Graduação, expõe-se o quadro 2.

Quadro 2: Pontos críticos na gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF

O gerenciamento das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional	
1º problema	O acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd Causa: Ausência de funcionalidade no Siga que disponibilize o cadastramento digital de toda a documentação. Consequências: <ol style="list-style-type: none"> 1- Processo laborioso de conferência de documentação e transposição para o sistema; 2- Dificuldade de acesso às informações do processo seletivo e termos de compromisso, por orientadores e bolsistas; 3- Tomada de decisões lenta pela Coordenação dos Programas de Graduação devido à falta de acesso rápido à documentação;
2º problema	A insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional. Causa: Relatórios falhos do Siga. Consequências: <ol style="list-style-type: none"> 1- Existência de base de dados alternativa que pode ocasionar informações redundantes, não articuladas e não confiáveis; 2- Inviabilidade de realização de análise estatística exata.
3º problema	A administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação. Causa: Ausência de autonomia financeira. Consequências: <ol style="list-style-type: none"> 1- Demora na resolução dos problemas o que, não raro, resulta em atraso no pagamento dos bolsistas, ou até mesmo na perpetuação indefinida das pendências, dada a distância geográfica imposta;

	2- Necessidade de flexibilização quase total das exigências, aceitando-se documentação não original, por e-mail, às vezes até sem assinatura (o que, em algum momento, pode ser questionado em alguma auditoria interna ou externa).
4º problema	Anacronismo de procedimentos e falta de comunicação interna Causa: Ausência de modernização dos procedimentos e processos e de institucionalização destes, criando padrões e uniformidade. Consequências: 1- Erros de conduta; 2- Perda e/ou extravio de documentos e também de informações; 3- Ineficiência na comunicação interna e também com o público usuário dos serviços.

Fonte: Autoria própria (2017).

Todos esses problemas convergem para um ponto inicial já mencionado neste trabalho, que é a não informatização dos processos e da documentação do setor, considerando que documentos gerados pelo sistema, com assinaturas digitais, prescindiriam de toda a burocracia física que é hoje exigida, com o intuito de promover legitimidade aos processos gerenciados pela Prograd.

A conclusão a que se chega, portanto, é a da necessidade de haver uma maior modernização dos instrumentos necessários à gestão administrativa das bolsas de treinamento profissional e monitoria, sob a responsabilidade da equipe gestora da Prograd. Esse órgão é um setor estratégico da UFJF, que lida diariamente com a comunidade acadêmica de forma direta. Logo, o bom andamento de seus processos é imprescindível a uma gestão de qualidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico deste trabalho e a metodologia que foi usada para a consecução do estudo empírico. O caso estudado nesta dissertação gira em torno da necessidade de aperfeiçoamento da gestão das informações nos programas de treinamento profissional e monitoria da UFJF. Seu objetivo geral foi o de identificar as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria, no que diz respeito à gestão de informações dessas modalidades de bolsas. No capítulo 1, o caso de gestão foi apresentado, tendo-se chegado aos seguintes elementos críticos: o acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd; a insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional; a administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação e o anacronismo de procedimentos e falta de comunicação interna.

O caso de gestão foi analisado com base em um referencial teórico pertinente ao tema e aos problemas relatados. Visando obter uma melhor compreensão da realidade pesquisada, foi empreendido também um estudo empírico.

Para o referencial teórico, os eixos retratados foram “Gestão da informação e do conhecimento” e os “Sistemas integrados de gestão”.

Na sequência, o capítulo 2 apresentou o estudo empírico a ser desenvolvido, especificando e justificando a abordagem da pesquisa, o tipo e o desenho. Serão delineados e justificados também os procedimentos metodológicos que permitirão aprofundar-se a compreensão sobre os maiores problemas impostos à boa gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF.

A reflexão teórica apresentada e os resultados do estudo empírico subsidiaram a elaboração de um plano de ação educacional que teve como objetivo resolver ou atenuar os pontos críticos explicitados no capítulo 1.

2.1. Referencial Teórico

Retomando o problema de gestão exposto no primeiro capítulo deste estudo, qual seja, os principais elementos críticos impostos à gerência dos Programas de Bolsas de

Graduação, relativos às bolsas de monitoria e treinamento profissional, na tentativa de aprofundar os conhecimentos acerca da referida temática, bem como de buscar subsídios para a resolução do problema, optou-se por explorar os seguintes eixos de análise: “Gestão da informação e do conhecimento” e “Sistemas integrados de gestão”.

Por essa ótica, os eixos de análise indicados serviram como base para que fossem descortinados os obstáculos mais expressivos que se impõem à concretização da boa gestão dos programas de graduação em estudo.

Ambos os eixos teóricos, além de nortear os rumos assumidos na pesquisa bibliográfica realizada no decorrer deste capítulo, serviram como ponto de partida para o estudo empírico e as proposições que constituíram o PAE.

Dessa maneira, o eixo estabelecido como “Gestão da informação e do conhecimento”, visou descrever a definição de informação e conhecimento, delineando, em seguida, os conceitos de “Gestão da informação” e “Gestão do conhecimento” e sua relevância para as IES. Em prosseguimento, traçou-se um paralelo entre a teoria explicitada e os pontos problemáticos atribuídos à Coordenação dos Programas de Graduação, no que concerne à gestão das informações relativas às bolsas de monitoria e treinamento profissional da UFJF. Para perfazer esse caminho, foram adotados os estudos de Davenport e Prusak (1998), Davenport (1988), Nonaka e Takeuchi (1997), Ponjuán Dante (1998), Machado Neto (1998), Valentim (2002), Marchiori (2002), Maccari e Rodrigues (2003) e Leocádio e Santos (2008).

O segundo eixo, “Sistemas integrados de gestão”, propôs a compreensão sobre em que consistem esses sistemas, além de sobre como, por seu intermédio, se aprimoram os processos realizados, nesse caso, em um setor público. Acrescentou, ainda, nesse cenário, o papel dos SIG no universo do conhecimento e da informação. Em sequência, fez-se uma conexão entre tais definições e os processos da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd/UFJF.

Para atingir esse objetivo, foram utilizados, principalmente, os escritos de Lapolli (2003), Bernardes e Abreu (2004), Souza e Monteiro (2015), Graeml (2000), O’Brien (2004), Laudon e Laudon (2012), Hypollito e Pamplona (1999) e Moran (2003).

2.1.1. Gestão da informação e do conhecimento

Faz-se mister trazer à tona o que Lastres e Albagli, (1999, p.8) denominaram “Era do Conhecimento”, na qual uma sucessão de transformações inovadoras ocorridas na sociedade, nas instituições, na tecnologia, na política e na economia tiveram papel decisivo na aplicação da informação e do conhecimento, com fito estratégico, pelas organizações.

Considerando a evolução tecnológica, sobretudo no que tange às tecnologias da informação e comunicação (TICs) - consequência da chamada Era do Conhecimento - e, ainda, ratificando a relevância estratégica da informação e do conhecimento dentro das instituições, os conceitos de gestão da informação e do conhecimento colocam-se como elementos importantes a serem dissertados.

Torna-se interessante, a fim de dotar de um cunho mais didático a introdução desses eixos, apresentar as diferenças entre dados, informações e conhecimento. Conforme preconiza Davenport (1998 p.19), são conceitos distintos em sua essência, apesar de totalmente inter-relacionados, sendo essencial a compreensão destes para uma boa aplicação do conhecimento ao trabalho que se realiza.

Assim, definem-se como dados os elementos de fácil estruturação, cuja obtenção, por intermédio de máquinas, também ocorre facilmente. São usualmente quantificados e transferidos. “São simples observações sobre o estado do mundo” (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Ainda segundo Davenport (1998, p. 19), informações são dados atribuídos de relevância e propósito, cuja elucidação requer intervenção humana, para análise e posterior extração de seu significado.

Por fim, por intermédio da integração de capacidades de reflexão, síntese e contextualização, manifestas pelo homem, ocorre a transformação de informações em conhecimento. O conhecimento não é facilmente estruturado, tampouco prontamente transferido e arquivado em máquinas, sendo, não raramente, um conhecimento não expresso, implícito, desenvolvido pela mente humana (DAVENPORT, 1998, p. 19).

Para Mcgee e Prusak (1994), dados apresentados isoladamente não cumprem a função de cientificar. É preciso que sejam transformados em informações para que o ator, responsável pela sua manipulação, possa realizar as devidas relações, bem como intervir

sobre elas. Nessa perspectiva, informações são dados aos quais se conferiram sentido e contexto, depois de colhidos, sistematizados e estruturados.

Ao contrário de Davenport (1998, p.18), Nonaka e Takeuchi (1997) manifestam o entendimento de que há imprecisão na separação conceitual entre informação e conhecimento, haja a vista a inquestionável dependência de ambos, no que se refere ao contexto em que se trabalha e à interação dos atores, responsáveis por atribuir significado ao que está sendo trabalhado.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) relatam três observações pertinentes em relação às distinções conceituais entre conhecimento e informação. A primeira refere-se à constatação de que o conhecimento está associado a crenças e compromissos, sendo este a resposta a um procedimento, interpretação ou objetivo específico. A segunda evidencia a conexão do conhecimento com uma operação, ou seja, o conhecimento existe para se fazer cumprir um propósito. A terceira, por fim, situa conhecimento e informação no mesmo patamar, em que se referem ao significado e ao âmbito relacional da organização.

O quadro a seguir visa melhor ilustrar os conceitos de dado, informação e conhecimento, apontando suas semelhanças e diferenças:

Quadro 3: Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturados • Facilmente obtidos por máquinas • Frequentemente quantificados • Facilmente transferíveis 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Requer unidade de análise 3. Exige consenso em relação ao significado 4. Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese e contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

O quadro anterior demonstra a relação intrínseca existente entre os conceitos apresentados, que expõe a necessidade de uma cadeia de ações, para que se efetive a geração do conhecimento dentro das instituições. À luz dessa concepção, constata-se que a informação deriva da ordenação e estruturação de uma série de dados, e que o

conhecimento, por sua vez, é gerado a partir da análise de informações (DAVENPORT, 1998, p. 19).

Davenport (1998, p. 21) considera a mudança no interesse informacional das organizações contemporâneas, que deixaram de valorizar apenas informações quantitativas, abrindo espaço também para as qualitativas, tais como percepções, reflexões e ideias. Com isso, o autor postula em favor da adoção de uma abordagem ecológica da administração da informação, na qual as pessoas voltem a ser o núcleo das relações informacionais, mediando e interpretando os dados, referências, e criando, conseqüentemente, conhecimento. Evidencia-se, com essa teoria, a necessidade de harmonização entre as tecnologias de informação e a ação das pessoas dentro das organizações.

Seguindo essa linha de raciocínio, faz-se relevante apresentar a concepção teórica de conhecimento explícito e conhecimento tácito. Por conhecimento explícito compreende-se aquele que pode ser difundido sem dificuldades, normalmente contido na documentação formal da organização, seja a documentação física ou a operada por intermédio da Tecnologia da Informação. Conhecimento tácito, por outro lado, é a soma do conhecimento e a experiência pessoal de cada ator ligado ao processo. Figura como peça de notória importância no âmbito cognitivo, considerando-se sua abrangência a aspectos incorpóreos, tais como convicções, experiências, perspectivas e valores individuais (MACCARI; RODRIGUES, 2003).

Conformem aduzem Miranda e Vergueiro (2007, p.38), os conhecimentos explícito e tácito complementam um ao outro.

Nesse sentido, a criação, a expansão e a conseqüente conversão do conhecimento ocorrem por meio da chamada interação social entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Faz-se oportuno trazer à tona a concepção defendida por Valentim (2002), de que os termos gestão da informação e gestão do conhecimento aparecem em estreita proximidade de sentido e conceituação, embora, a despeito de tal proximidade, possuam suas peculiaridades.

Visando a uma exposição mais elucidativa do tema, optou-se por uma sistematização na qual os conceitos supracitados aparecem como subitens próprios, a fim de que essas peculiaridades sejam demonstradas.

2.1.1.1. Gestão da informação

Para Marchiori (2002, p. 74), gestão “pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço”.

Ponjuán Dante (1998) define gestão da informação como toda e qualquer operação que tenha conexão com a informação, desde a sua consecução, formatação apropriada, destinatário certo, local propício, dentro do tempo devido e a um preço justo, visando à tomada de decisão acertada. Nesse sentido, ainda segundo a autora, a gestão da informação é o processo que abrange, em âmbito tático e de produção, expedientes que convergem para o alcance e uso de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos, propiciando, como consequência, a oferta desta como capital produtivo e planejado para as organizações e seus componentes.

Para Valentim (2002, p.5), o entendimento acerca do conceito de “Gestão de Recursos da Informação” dá suporte para a melhor assimilação da concepção de Gestão da Informação. Por essa ótica, apresenta-a como o processo que se propõe a associar a informação em prol da organização como um todo, face à análise, progresso e potencialização dos recursos de informação. A autora ainda sustenta que “a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, ou seja, com dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação”, como por exemplo, o livro impresso e a Internet.

Considerando a inerente relação entre conhecimento e informação, já demonstrada anteriormente, cabe aqui inserir o entendimento de Davenport (1998) sobre a gestão da informação, segundo a abordagem ecológica defendida no livro “Ecologia da Informação”. Conforme expressam seus escritos, atrelada à evolução da sociedade, a tecnologia foi, aos poucos, tomando o lugar das pessoas. Porém, a despeito de todas as vantagens percebidas com o advento e a ascensão da tecnologia, as capacidades humanas não são prescindíveis, pelo contrário, são especialmente importantes no manuseio e na operação da tecnologia, em favor da criação do conhecimento dentro das organizações. Dessa forma, a citada abordagem ecológica da informação advoga em favor da retomada, pelas pessoas, do lugar central na gestão da informação, anteriormente dominada pelos

computadores, em função do crescimento tecnológico célere pelo qual passou a sociedade (DAVENPORT, 1998).

Sob essa alegação, Davenport (1998 p. 140) atesta que “a característica-chave da revolução do computador foi aumentar, e não reduzir a importância das pessoas para os sistemas de informação”. Assim sendo, tal como apontam suas postulações, uma boa equipe de gestão da informação deve ter foco em pessoas capazes de valorizar a informação, interpretando e significando seu conteúdo.

Assim, cabe-se aqui, ressaltar, a inicial relação, já identificada nos escritos de Davenport (1998), entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, que será abordada no próximo subitem. Embora sejam teorias diferentes, estão intimamente associadas, uma vez que se dedicam a elucidar as questões atinentes à obtenção, ao tratamento e à distribuição de informações, dentro de organizações, instituições, empresas.

Prosseguindo, o autor destaca como primeira etapa do processo que envolve a gestão da informação a estruturação de uma equipe que, frente à instituição de um sistema de gestão da informação, seja capaz de aperfeiçoar a performance das organizações. A segunda etapa reside no mapeamento das informações da organização, sendo o melhor meio de promover melhoria do acesso às informações, bem como de viabilizar a adaptação da equipe com o gerenciamento destas.

Como sequência do processo, Davenport (1998) reitera a premência do reconhecimento, por parte da organização, da gestão das informações como parte de um processo para o qual deve ser destacado um encarregado. Tal processo, conforme define o autor, é constituído de quatro estágios, quais sejam: determinação das exigências, obtenção, disseminação e utilização, estágios estes que se alteram em conformidade à organização em que são realizados.

No estágio da determinação de exigências, o encarregado pela gestão das informações deve averiguar quais são as essenciais ao processo de tomada de decisão, pelo gestor. Assim, fica patente a necessidade de que, mais do que uma interpelação direta a esse profissional, sobre as suas necessidades informacionais, deva haver acompanhamento direto de sua rotina dentro da organização (DAVENPORT, 1998).

De acordo com Davenport (1998), o segundo estágio contém em si o propósito de obtenção de informações, em que se executará uma investigação do universo

informacional, seguida da categorização, formatação e organização da informação. Trata-se de um procedimento contínuo, cujo foco reside em manter atualizadas as informações.

O terceiro estágio, a disseminação, é de extrema valia para o processo como um todo, uma vez que se faz necessária, na rotina diária de uma organização, a utilização das informações pelos gestores, e se sabe que estas estão dispersas pelos setores, além de poderem se encontrar retidas no intelecto de determinados cooperantes. A efetivação desse estágio incumbe-se, portanto, de estabelecer as táticas a serem empregadas para que haja o compartilhamento efetivo de informações dentro da organização. Podem-se destacar, como táticas, o compartilhamento de informações por meio eletrônico ou impresso, ou a abertura de possibilidade ao usuário de ir ao encontro das informações de que precisa, assegurando a pronta e clara disponibilização destas (DAVENPORT, 1998).

Por fim, Davenport (1998) descreve o quarto estágio, a utilização da informação de acordo com a sua singular importância em todo o processo descrito. Isso porque, se não contribuir para o procedimento de tomada da decisão acertada, pelos gestores, de nada valerá a aplicação dos primeiros estágios.

2.1.1.2. Gestão do conhecimento

No que concerne à gestão do conhecimento, Machado Neto (1998) a delinea como um composto de técnicas que se dispõem a originar, conquistar, trocar e usufruir ativos de conhecimento, além de criar processos que se ocupem de transmitir a informação precisa, respeitando o tempo e a formatação necessários. Tais processos pretendem contribuir para o acionamento de recursos importantes à tomada de decisão, bem como de respostas para os problemas existentes.

Leocádio e Santos (2008, p.3) a definem como uma associação de processos que orientam a criação, a difusão e o emprego do conhecimento com o propósito de integralizar as metas da instituição. Esses autores aludem, ainda, a uma série de propósitos para os quais se destina a gestão do conhecimento, propósitos estes que estão expostos na lista a seguir:

Lista 1: Propósitos da Gestão do Conhecimento

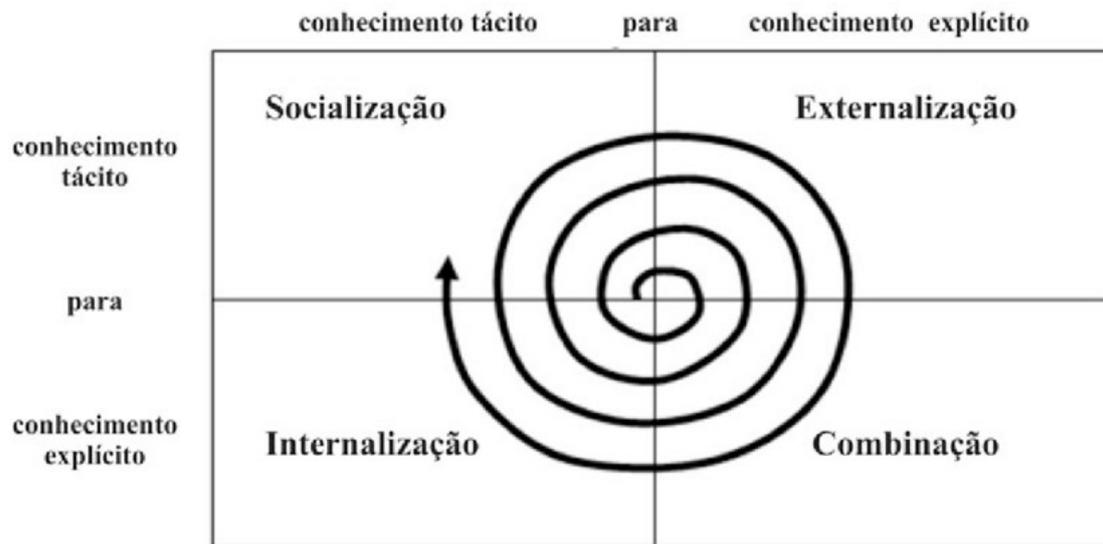
- Processos em detrimento da hierarquia;
- Pacto com a transparência;
- Foco no uso e no reuso competente de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão;
- Visão articuladora e integradora;
- Uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Foco nas necessidades dos cidadãos.

Fonte: Leocádio e Santos (2008, p.3).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.68), a criação, expansão e conversão do conhecimento ocorrem por meio da chamada interação social, a qual se dá de forma espiral. Os autores trazem à tona quatro maneiras pelas quais esse processo transcorre: a socialização, externalização, combinação e internalização.

Na fase da socialização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito, de pessoa para pessoa. Na fase da externalização, há conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, de uma pessoa para uma equipe. Na fase da combinação, por sua vez, converte-se conhecimento explícito da equipe, para conhecimento explícito da organização. Na internalização, por fim, fechando a espiral, o conhecimento explícito da organização é convertido em conhecimento tácito de uma pessoa.

A figura a seguir exemplifica de maneira didática as quatro fases de conversão do conhecimento, tal como descritas acima:

Figura 7: Espiral do Conhecimento

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

No livro “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual”, Davenport e Prusak (1998) recorrem ao uso de uma simbologia para exemplificar a gestão do conhecimento dentro das organizações. A simbologia reside na proposição do “mercado do conhecimento”, do qual fazem parte vendedores, compradores e corretores. Considerando-se que o conhecimento de uma organização está, em parte, contido no intelecto das pessoas, e que, para se inovar e incorporar grandeza aos seus bens e serviços, uma organização depende desse conhecimento, os corretores do conhecimento têm como função principal promover um ambiente de interação entre pessoas que dividem interesses dentro da organização, tornando mais eficiente o mercado do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os autores definem, então, três etapas do processo de gestão do conhecimento, sendo elas: a geração do conhecimento; codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento.

Para o primeiro estágio, Davenport e Prusak (1998) consideram cinco meios para a geração do conhecimento: aquisição, fusão de conhecimentos, recursos dirigidos, adaptação e redes de conhecimento.

O segundo estágio detém-se, segundo os autores, em codificar os conhecimentos, transformando-os em efetivos ativos organizacionais, disponíveis ao acesso dos interessados. Na sequência, o mapeamento dos conhecimentos tácitos e explícitos

contidos na organização viabilizam a localização, pelos interessados, do conhecimento pretendido.

Na transferência do conhecimento, a interação entre colaboradores deve ser incentivada pela organização, visando ao compartilhamento e à troca de conhecimentos. O sucesso da gestão do conhecimento advém da relação de confiança entre os membros da organização, bem como do entendimento de que é necessário o seu envolvimento na criação, compartilhamento e utilização das informações, em prol da própria organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por fim, os autores salientam o uso da Tecnologia da Informação como suporte para a efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Contudo, seu emprego deve ser arquitetado em benefício da organização, evitando desperdícios.

Retomando as formulações de Leocádio e Santos (2008, p.3), verifica-se que apesar de muito relevante para as instituições públicas, a gestão do conhecimento é ainda pouco explorada, em função de uma carência de conexão entre as práticas adotadas e a missão e estratégias organizacionais programadas. Apesar disso, observa-se que algumas instituições públicas brasileiras, embora ainda precisem conquistar maior adesão, já apresentam níveis consideráveis de institucionalização da gestão do conhecimento.

O que se constata, tal como postulam Leocádio e Santos (2008, p.4) é que o processo de transferência de conhecimento é, por vezes, muito complicado. Assim, depreende-se que existem inúmeras dificuldades para sua concretização, fato que deve impulsionar as instituições a buscarem meios que amparem tal processo, recorrendo, nessa lógica, às TICs.

Nessa perspectiva, faz-se pertinente a introdução dos conceitos de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), que é a conversão de informações de arquivos de texto, voz e imagens, e Workflow, que é o sistema de tecnologia de informação que auxilia nos processos padronizados de negócio (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008, p.8 e 9).

Segundo os autores, o GED pode ser aplicável em instituições onde haja uma grande e renovável produção de documentação física, passível de perda e extravio, uma vez que esse instrumento é capaz de captar, armazenar, localizar e gerenciar versões digitais das informações.

Já o Workflow é uma tecnologia que possibilita a codificação dos processos de transferência do conhecimento. Tem como finalidade, à luz do conceito enunciado,

definir o fluxo do processo, apontando os estágios para sua materialização, e supervisionar regularmente os seus procedimentos usuais.

Nesse ponto começam a entrelaçar-se os eixos definidos como integrantes do segundo capítulo deste estudo, quais sejam: gestão da informação, gestão do conhecimento e os sistemas integrados de gestão. Tal encadeamento tem como propósito suscitar a compreensão do problema de pesquisa identificado, bem como dar ensejo à elaboração das proposições que integrarão o PAE.

Com o propósito de clarificar os eixos expostos, sabendo-se da íntima relação existente entre as concepções acerca da gestão da informação e da gestão do conhecimento, torna-se conveniente traçar uma comparação clara e objetiva entre ambas, tal como expresso no quadro 4:

Quadro 4: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento	
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização
<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção, seleção e obtenção da informação; • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; • Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; • Disseminação e mediação da informação ao público interessado; • Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento; • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação • Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação; • Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional; • Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas.
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação.	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação.

Fonte: Adaptado de Valentim (2002)

Dessa maneira, articulando-se as concepções teóricas da gestão da informação e da gestão do conhecimento com o problema de pesquisa desta dissertação, com base nos propósitos elencados por Leocádio e Santos (2008), verifica-se que a Coordenação dos

Programas de Graduação apresenta lapsos no processo de gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional. Entre esses lapsos destacam-se dois principais que caracterizam bem as questões levantadas neste trabalho, que são: foco no uso e no reuso competente de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão e uso eficaz de novas TICs.

O uso e o reuso competente das informações associam-se ao processo de gestão do conhecimento, no que concerne aos estágios de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, dentro das organizações, descrito por Davenport (1998) e Davenport e Prusak (1998), bem como ao processo de interação social do conhecimento, demonstrado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Nos fluxogramas 1, 2, 3 e 4 contidos na seção 1.4 deste trabalho ficaram patentes as fases componentes do processo de gestão dos programas de graduação, bem como os fluxos que integralizam essas fases. É na efetivação dessas fases e de seus respectivos fluxos que deve ocorrer o uso e o reuso competente da informação, de forma sistematizada.

Em relação a esse uso e reuso, constatou-se, por meio da descrição apresentada no primeiro capítulo, que a Coordenação dos Programas de Graduação não pratica todos os estágios referidos da gestão do conhecimento e da informação. Além de não os realizar completamente, não o faz de forma institucional, a saber, com processos mapeados e descritos, tornando as informações e o conhecimento disponíveis e acessíveis àqueles que deles necessitarem para realizar seu trabalho.

Já o uso eficaz de novas TICs é defendido pela maioria dos autores aqui apontados, como parte fundamental do processo de gestão da informação e do conhecimento. Porém, ressaltando-se que, com sua utilização, não se oculte o papel humano de dirigente do processo, e que as TICs sejam usadas em benefício da organização, com planejamento e estratégia.

Nesse sentido, o Siga é um recurso que demanda aperfeiçoamento para que sirva ao papel de ferramenta de suporte às gestões da informação e do conhecimento na Coordenação dos Programas de Graduação.

As relações aqui aventadas foram corroboradas mediante a execução do estudo empírico descrito na seção 2.2 deste capítulo.

2.1.2. Sistemas integrados de gestão

Em face dos conceitos até aqui apresentados, faz-se relevante expressar também a concepção de Tecnologia da Informação, que, conforme preconiza Wang (1998, p. 2, apud Lapolli, 2003, p. 27), é um incontestável fator de potencialização da reorganização de uma empresa, força esta que se aplica com a implantação de sistemas de informações e comunicações, viabilizadores da promoção de serviços aos clientes, bem como do alcance de precedência competitiva e lucros estratégicos.

Graeml (2000, p. 18), por sua vez, conceitua Tecnologia da Informação como sendo “o conjunto de tecnologias resultantes da utilização simultânea e integrada de informática e telecomunicações”.

O conceito de sistema de informação pode ser introduzido, sob essa perspectiva, como a “interrelação de pessoas, hardwares, softwares, redes de comunicação e recursos de dados, nas ações de construção e produção final da informação, em uma organização” (O’Brien, 2004, p. 6). Pode ser definido também como a construção das informações baseada em ações de elementos interrelacionados, com o fim de facilitar o planejamento, controle, coordenação, análise e decisão das organizações (LAUDON; LAUDON, 2012).

Já Lapolli (2003, p. 28) credita ao conceito de sistema de informação a existência de um recurso de captação de dados capaz de convertê-los em uma cadeia de informações de saída, após submetê-los a processamento. Apresenta, por essa ótica, os benefícios proporcionados pelo uso de um sistema de informações com recursos computacionais e tecnológicos, que estão sintetizados na lista a seguir:

Lista 2: Benefícios do uso de um Sistema de Informações:

Confiabilidade nas informações;

Vantagens competitivas;

Aumento da produtividade;

Redução de custos;

Celeridade no processo de tomada de decisão.

Fonte: Lapolli (2003, p. 28 e 29)

De acordo com Hypolito e Pamplona (1999), o SIG reduz a repetição de informações, na medida em que direciona os usuários a basearem-se em uma única fonte de dados, independentemente das tarefas que realizam. Esse banco de dados único reúne todos os subsídios necessários ao funcionamento da instituição, com capacidade de integração com todas as aplicações do sistema. Segundo os autores, “desta forma não há redundâncias, inconsistências, repetições de tarefas, como a entrada de dados em duas ou mais aplicações, assegurando-se a integridade das informações”.

Segundo Moran (2003), a implementação de sistemas integrados de gestão cresceu significativamente nas principais universidades e escolas públicas do país. Isso se deve ao fato de o seu uso favorecer a redução da circulação de papéis - formulários, ofícios, memorandos e outros documentos tão habituais à rotina destas. Assim, ao invés de manter toda a documentação arquivada em armários e pastas suspensas, o sistema transforma-a em arquivos digitais, organizados em diretórios eletrônicos, separados por tópicos ou temas e guardados no servidor.

Faz-se relevante aduzir, no contexto das IES, a concepção de sistema integrado de gestão acadêmica, sistema apto a satisfazer as demandas administrativas de instituições de ensino de esfera pública ou privada, concernentes aos recursos humanos,

orçamentários, físicos e materiais, disponibilizando-se por intermédio da plataforma web (ZIUKOSKI, 2010).

Na percepção de Karadima (1987)³, *apud* Bernardes e Abreu (2004), os SIGs são instrumentos arquitetados para dar suporte às premências internas e externas de informação de uma Instituição.

Conforme ilustra a lista a seguir, um SIG tem como principais funções:

Lista 3: Funções de um Sistema Integrado de Gestão:

- Prover suporte para a tomada de decisões acadêmicas e administrativas;
- Extinguir duplicidade de dados e reduzir retrabalhos;
- Imprimir velocidade e flexibilidade na análise e processamento de grande quantidade de dados, viabilizando o processo de tomada de decisões;
- Distribuir informações, com qualidade, para todas as divisões e níveis administrativos da Instituição;
- Viabilizar acesso rápido e efetivo aos centros de excelência universitária no mundo, obtendo maior produtividade e menos custo.

Fonte: Karadima (1987) *apud* Bernardes e Abreu (2004)

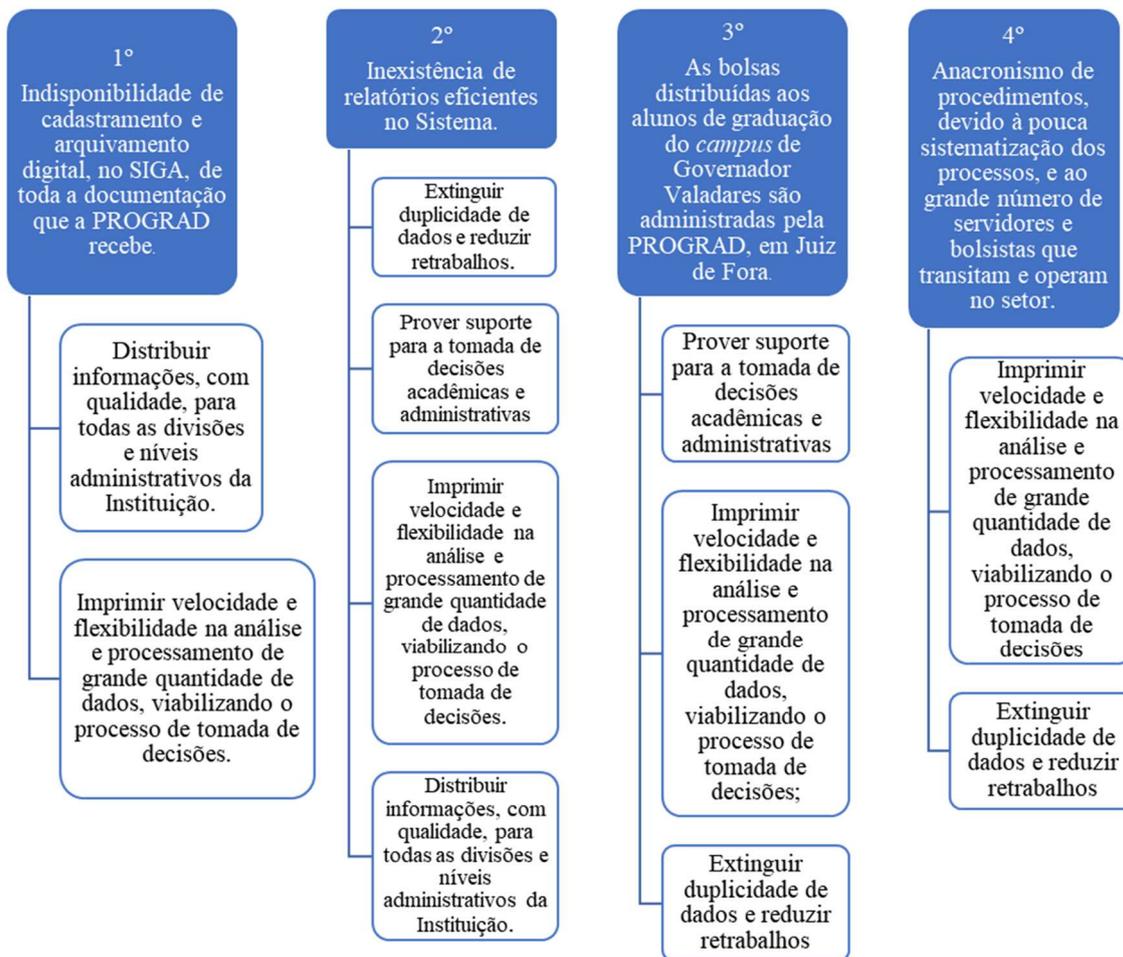
Assim, cumpre-se traçar, em continuidade ao desenvolvimento deste estudo, uma conexão entre o problema de pesquisa desenvolvido e o eixo acima exposto, analisando especificamente os SIGs. Torna-se pertinente sublinhar que o Siga, adotado na UFJF, tal como minuciosamente foi detalhado no primeiro capítulo, não reúne hoje, no módulo *Bolsas*, todas as funções relatadas por Karadima (op. cit.), conforme ilustra a lista 3.

Desse modo, fica nítida a relação intrínseca existente entre os problemas referentes ao Siga, listados no quadro 3 do primeiro capítulo, e a ausência dessas funções.

Essa relação será delineada por artifício da figura 8:

³KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: contribuciones científicas e tecnológicas. Santiago, Chile, Universidade de Santiago, 1987 citado por Bernardes e Abreu (2004).

Figura 8 - Problemas detectados no SIGA em relação às funções de um SIG



Fonte: Autoria própria (2017), baseado em Karadima (1987, apud Bernardes e Abreu, 2004)

Na figura 4, os problemas do Siga estão contidos dentro das caixas azuis e estão relacionados à falha ou à inexistência das funções básicas de um SIG, que aparecem dentro das caixas brancas.

Em sua maioria, tais problemas relacionam-se à ausência de funções do sistema, que propiciem a eliminação de fonte dupla de dados e a consequente ocorrência de retrabalho. Estão ligados também à distribuição qualitativa das informações para todos os setores e divisões que façam parte do processo, em alguma instância, e à capacidade de se imprimir velocidade e flexibilidade à análise e ao processamento dos dados que circulam em grande quantidade, tornando possível, então, o processo de tomada de decisões.

Dessa maneira, verifica-se a premência de um aperfeiçoamento no Siga, mais especificamente no módulo *Bolsas*, aqui tratado, no que se refere às funcionalidades

disponíveis para a gestão e o acompanhamento dos programas de monitoria e treinamento profissional.

Para tal, se realizou, conforme já mencionado anteriormente, um estudo empírico, visando comprovar os obstáculos até aqui retratados e levantar mais dados sobre o problema da gestão de informações relativas às bolsas de monitoria e treinamento profissional.

A próxima seção ocupa-se de demonstrar em que consiste a citada pesquisa, bem como em revelar quais instrumentos foram empregados para sua consumação.

2.2. Estudo Empírico

Nesta seção apresentou-se o trajeto metodológico conduzido para o empreendimento deste trabalho, demonstrando-se o tipo de pesquisa e revelando os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados, bem como a técnica utilizada para a análise destes.

Com relação à abordagem do estudo empírico, esta foi integrada em duas fases, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa. Minayo e Sanches (1993) advogam que as abordagens qualitativa e quantitativa não são mutuamente excludentes e uma complementa a outra nos processos de compreensão da realidade. Igualmente, Günther (2006) argumenta que os problemas de pesquisa são multifacetados e, portanto, comportam mais de uma abordagem metodológica.

Quanto à tipologia da pesquisa adotada, trata-se esta de uma pesquisa descritiva, sendo o “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Segundo o autor, técnicas padronizadas de coleta de dados representam um de seus mais importantes traços.

Para a execução da pesquisa proposta, foi utilizado o delineamento do estudo de caso, compreendido como o mais adaptável método de investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos reais, levando-se em conta a complexidade existente na separação entre o fenômeno e a realidade em que se insere, propriamente ditos (YIN, 2001; MAZZOTTI, 2006).

Para a composição do presente estudo, procedeu-se preliminarmente a uma pesquisa documental, tendo havido acesso a dados internos da Coordenação dos

Programas de Graduação e a documentos institucionais, tais como o Estatuto e o Regimento internos, resoluções do Conselho Superior (Consu), o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF (PDI) 2015-2020, dentre outros, que serviram de base para a descrição do caso de gestão aqui apresentado.

A sistematização do caso permitiu a identificação de quatro elementos críticos, quais sejam: o acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd; a insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional; a administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares pela Coordenação dos Programas de Graduação; e o anacronismo de procedimentos e falta de comunicação interna. Objetivando compreender melhor os pontos críticos constatados, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre os temas a eles relacionados: “gestão da informação e gestão do conhecimento” e “sistemas integrados de gestão”. Por fim, tanto a identificação dos elementos críticos, quanto a revisão de literatura, indicaram a necessidade de um levantamento mais detalhado junto aos atores envolvidos na gestão de informações das bolsas de monitoria e treinamento profissional.

Assim, optou-se pela abordagem em duas fases, sendo a primeira qualitativa, em que foram pesquisados os aspectos envolvidos no caso em estudo, que não são mensuráveis, dada a sua natureza qualitativa. Essa fase serviu também como subsídio para a segunda fase, quantitativa. Para a fase qualitativa foi usada a técnica de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiros semiestruturados.

Gil (2008, p. 109) define entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Cabe-se salientar que, conforme o autor, as entrevistas podem ser estruturadas em diferentes níveis, sendo as mais estruturadas as que dirigem as perguntas para um determinado tipo de repostas, e as menos estruturadas aquelas que ocorrem de forma menos dirigida, de forma a admitir maior naturalidade nas repostas.

Para Olsen (2015), a entrevista semiestruturada é um procedimento ordenado, com algum planejamento prévio, sendo esta a diferença em relação à entrevista não estruturada. Segundo a autora, as entrevistas semiestruturadas norteiam-se por um tema e não têm limitação de duração.

Dentro do conceito da entrevista semiestruturada, destaca-se a entrevista por pautas, descrita por Gil (2008, p. 112) como aquela que contém alguma estruturação, sendo direcionada por temas de interesse, ordenados e vinculados entre si, desenvolvidos pelo entrevistador no decorrer do processo. O entrevistado tem liberdade de expressar-se sobre os temas, motivado por algumas perguntas diretas, feitas pelo entrevistador. Se necessário, o entrevistador interfere de maneira habilidosa, sem romper a naturalidade do discurso do entrevistado.

Foram elaborados três roteiros semiestruturados com a finalidade de colherem-se elementos acerca da eficácia da Gestão dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional, da Prograd/UFJF. Cada um deles foi direcionado a um tipo de ator participante do processo: pró-reitora de graduação, diretor do CGCO, coordenadora dos programas de graduação, servidores técnico-administrativos em educação e os orientadores.

O primeiro instrumento de pesquisa foi idealizado como uma entrevista semiestruturada direcionada a dois servidores lotados na Coordenação dos Programas de Graduação e à coordenadora do referido setor.

O roteiro da entrevista ocupou-se de nortear a consecução de informações sobre a eficácia da gestão de informações dos programas de monitoria e treinamento profissional. Tais informações incluíram a aferição de competências sobre a organização do conhecimento no setor e o curso do fluxo de informações deste, bem como em que nível esses processos estão sendo implementados em Governador Valadares. Ademais, pretendeu-se detectar a presença de ações pautadas pela gestão da informação, pela gestão do conhecimento e, também, pela adoção de um SIG com funções mais efetivas.

E ainda, a entrevista ensejou, por parte dos entrevistados, a exposição dos problemas impostos à boa gestão dos programas analisados, e deu-lhes a oportunidade, por fim, de opinarem a respeito de ações e posturas visando à atenuação desses problemas.

Foram elaborados, ainda, roteiros semiestruturados para entrevistas junto a pró-reitora de graduação e ao diretor do CGCO e a três orientadores, sendo um da área Exatas, um da área de Saúde e um da área de Humanas/ Sociais Aplicadas.

A segunda fase da pesquisa teve abordagem quantitativa, em que foi aplicado um survey transversal que, conforme descrevem Freitas et. al. (2000), é um método que, por meio de instrumento previamente definido, geralmente o questionário, pretende elaborar descrições quantitativas de uma dada população. O corte transversal refere-se a um

momento único de coleta de dados, com o intuito de nele focalizar analiticamente uma ou mais variáveis.

Nessa perspectiva, com o propósito de se expandirem as análises extraídas das informações obtidas por intermédio da entrevista semiestruturada, foram elaborados dois questionários, cujo propósito foi o de verificar a opinião dos orientadores dos projetos (TAE's ou professores) e a dos bolsistas/voluntários (discentes) sobre a eficiência da gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional, da UFJF. Esses questionários foram aplicados após a realização das entrevistas, e foi a partir das falas dos entrevistados que foram elaboradas algumas das questões, pertinentes ao andamento da pesquisa.

O questionário direcionado aos orientadores direcionou-se aos orientadores de Juiz de Fora e aos de Governador Valadares. Foi dividido em três blocos, sendo o primeiro destinado à delimitação do perfil do respondente, o segundo composto por questões relativas à gestão do conhecimento e da informação no setor e o terceiro constituído de questões sobre o Siga.

Os questionários foram distribuídos por e-mail, e compuseram uma amostra não probabilística por conveniência, em que os participantes foram escolhidos de acordo com sua disponibilidade, conforme aduzem Freitas et al (2015). Segundo os autores, os critérios para a amostra não probabilística restringem as chances de participação dos elementos da população focalizada, fato que torna os resultados não generalizáveis. Diante disso, foram tomados os devidos cuidados para se avaliar criticamente a representatividade da amostra, e se evitar resultados enviesados que pudessem comprometer o trabalho. Todavia, apesar de este estudo ter servido de subsídio para um plano de ação, não se pretendeu realizar uma pesquisa conclusiva, preditiva ou com relações causais, portanto a amostra não-probabilística serviu aos propósitos da pesquisa.

O questionário direcionado aos bolsistas e voluntários foi, da mesma maneira, dividido em três blocos, sendo o primeiro destinado à delimitação do perfil do respondente, o segundo composto por questões relativas à gestão do conhecimento e da informação no setor e o terceiro constituído por questões sobre o Siga.

Os questionários foram distribuídos por e-mail, e também compuseram uma amostra não probabilística por conveniência.

Os questionários da segunda fase da pesquisa foram tabulados e analisados segundo técnicas de estatística descritiva univariada e bivariada, buscando quantificar e verificar relações entre as variáveis.

Visando alcançar uma ampla compreensão da efetividade da gestão de informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da coordenação dos programas de graduação da Prograd/UFJF, foram aplicadas oito entrevistas por meio de roteiros semiestruturados e um questionário de questões abertas por meio digital.

Para a efetivação das entrevistas, foram estruturados seis roteiros diferentes (apêndices A, B, C, D, E e F), cujos propósitos residiram em moldar, as perguntas à realidade dos entrevistados, dentro da instituição, por meio de direcionamento diverso. Assim, submeteram-se à aplicação das entrevistas: dois servidores TAEs da coordenação dos programas de graduação; dois servidores docentes, representantes de cargos de chefia da Pró-Reitoria de Graduação; um servidor TAE representante da chefia do CGCO; três docentes, sem cargo de chefia no âmbito da Pró-Reitoria, sendo um do Instituto de Ciências Biológicas (ICB), um do Instituto de Ciências Humanas (ICH) e um do Instituto de Ciências Exatas (ICE). Foi aplicado também um questionário de perguntas abertas, via Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), a um servidor TAE da Universidade Federal de Viçosa (UFV), que atua na Pró-Reitoria de Ensino daquela instituição. Inteirou-se, portanto, o total de nove sujeitos pesquisados nessa fase do estudo.

O roteiro F visou traçar uma comparação com o modelo adotado para a gestão dos programas de graduação na UFJF. Para tal, foram destacadas as universidades federais de Viçosa (UFV) e Minas Gerais (UFMG), para as quais os roteiros foram enviados por meio do e-SIC. A entrevista foi concebida com o fito de colher informações sobre o processo da gestão documental (gestão da informação), de transferência do conhecimento (gestão do conhecimento) do programa de monitoria das instituições, e sobre o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como acessório para a boa gestão deste; extrair informações sobre o uso de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento; e identificar as ferramentas do SEI que contribuem para a gestão eficiente do programa de monitoria em ambas as instituições.

Para a escolha dos entrevistados, levou-se em consideração a relevância da visão de todos os atores envolvidos na gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional em questão, passando pelos gestores, os servidores TAEs que executam e

vivenciam as dificuldades e entraves impostos aos processos, e os professores, cujas ações necessitam estar em alinhamento com as dos demais, para que o processo de gestão dos programas se desenvolva com fluidez e seja efetivo.

Com a intenção de sintetizar e melhor demonstrar o conjunto de entrevistados, foi elaborado o quadro 5, que se apresenta a seguir:

Quadro 5 – Distribuição dos entrevistados por cargo exercido e unidade de lotação

Função	Unidade	Total de entrevistados
TAEs	Prograd	2
Gestor – coordenador(a), diretor(a) ou pró-reitor(a)	Prograd	2
Gestor – coordenador(a), diretor(a) ou pró-reitor(a)	CGCO	1
Professora	ICB	1
Professor	ICE	1
Professor	ICH	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No momento da aplicação das entrevistas, pactuou-se com os entrevistados o termo de consentimento livre esclarecido (TCLE), que consta do apêndice I, cujo conteúdo apresenta dispositivo em defesa do tratamento responsável e confidencial da identidade destes. Em vista disso, o quadro anterior não identificou os entrevistados, apenas os situou dentro do contexto organizacional da Prograd e dos órgãos que junto dela intervêm ativamente nos programas de graduação estudados.

O período de integralização das entrevistas deu-se entre 22 de março e 23 de abril de 2018, tendo oito delas sido realizadas pessoalmente, com duração média de 20 minutos. Todas foram gravadas com a anuência dos participantes e, em seguida, transcritas, com a finalidade de ensejar uma análise abrangente e clara de tudo que foi coletado. Os questionários endereçados aos gestores e/ou responsáveis pelos programas de monitoria da UFV e da UFMG foram enviados e respondidos via e-SIC – mencionado anteriormente – no prazo de sete dias e trinta e dois dias, respectivamente.

As oito entrevistas na UFJF foram realizadas nas dependências de trabalho de cada um dos oito entrevistados. Todos os entrevistados demonstraram solicitude total em

participar da pesquisa, mostrando-se muito interessados, inclusive, nos desdobramentos e resultados que dela pudessem derivar.

O quadro 6, que a seguir se apresenta, tem como intuito identificar por meio de códigos os entrevistados que cooperaram com esta pesquisa:

Quadro 6 – Codificação dos entrevistados

1	TAE Prograd 1
2	TAE Prograd 2
3	TAE Gestor CGCO
4	Gestor Prograd 1
5	Gestor Prograd 2
6	Professora ICB
7	Professor ICE
8	Professor ICH
9	TAE UFV

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As entrevistas e o questionário de perguntas abertas foram analisados com o objetivo precípua de realçar-se o que foi captado a respeito de competências sobre a organização do conhecimento no setor e o fluxo de informações deste, bem como em que nível esses processos estão sendo implementados em Governador Valadares. Para além disso, propuseram-se a detectar a presença de ações pautadas pela gestão da informação, pela gestão do conhecimento e, também, pela adoção de um SIG com funções mais efetivas. Em conclusão, as análises aqui descritas rastream, por meio da fala dos entrevistados, ações e posturas que visassem à atenuação desses problemas, na visão dos entrevistados.

2.2.1 Análise das entrevistas

Na fase de realização das entrevistas, foram ouvidos orientadores e servidores técnico-administrativos em educação. Tornou-se imperioso compilar os relatos dos entrevistados, no que concerne às lacunas existentes no sistema atual de registro, gerenciamento e publicidade de informações relativas às bolsas de monitoria e

treinamento profissional da UFJF; e expor as sugestões dos atores envolvidos para solucionar essas lacunas, conforme expressam os objetivos específicos definidos anteriormente.

Da análise também constou um resgate dos pontos críticos na gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF, descritos na subseção 1.5.4 desta dissertação, quais sejam: o acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd; a insuficiente capacidade de se gerarem informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional; a administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares, realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação; e o anacronismo de procedimentos e falta de comunicação interna. Em resumo, o resultado das análises associou-se diretamente aos objetivos e pontos críticos aqui retomados, bem como vinculou-se ao caso e ao problema de pesquisa estabelecidos para figurar nesta dissertação.

A exposição dos dados foi estruturada da mesma maneira com que os roteiros foram concebidos, com a definição de blocos, norteados pelos eixos de análise estabelecidos para esta dissertação: 1) gestão do conhecimento e da informação, sob a perspectiva dos empecilhos que se impõem à efetivação destas, com qualidade e 2) sistemas integrados de gestão, analisado sob a mesma ótica; temas sobre os quais se dissertou nos subitens 2.1.1 e 2.1.2. Os segmentos entrevistados foram identificados, a fim de direcionarem-se as respostas obtidas ao universo pesquisado, a saber: gestores, servidores técnico-administrativos e orientadores.

2.2.1.1. Determinação dos empecilhos impostos à boa gestão do conhecimento e da informação na Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF

No entendimento dos entrevistados gestores e TAEs, em relação à submissão dos projetos e à realização dos processos seletivos, os impedimentos mais relevantes residem no fato de os orientadores ainda demonstrarem muitas dúvidas em relação aos requisitos exigidos para sua realização. Isso ocorre, em parte, por falta de hábito de informarem-se sobre as questões administrativas a que se submetem quando optam por participar de um programa de graduação, mas também por haver ainda a ausência da institucionalização de certos processos, dentro da coordenação, ou seja, processos e procedimentos bem

definidos e difundidos entre a comunidade. Tal asserção se encontra na fala da maioria dos entrevistados. O trecho a seguir é demonstrativo do exposto:

O que a gente mais observa é a falta de atenção de quem está se inscrevendo, principalmente na questão de preenchimento dos formulários. Eles nunca estão atentos, às vezes preenchem o formulário errado, é o que mais chama a atenção atualmente. Sempre que há uma novidade, eles não observam, essa é a verdade. Daí o preenchimento incorreto do formulário (TAE Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Por outro lado, conforme destaca a fala a seguir, as dúvidas percebidas em relação aos procedimentos que integralizam a gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional podem advir, também, da forma como tais procedimentos são difundidos entre os orientadores, que precisam cumprir as etapas pré-estabelecidas para submeterem seus projetos e selecionarem bolsistas para nele atuarem, quando de sua aprovação:

Nós já colocamos algumas diretrizes, algumas normas, dentro do próprio documento do edital, para assegurar que os professores leiam. Mas, de um modo geral, quando encaminhamos os e-mails com as informações, percebemos que isso não fica claro para os professores. Não temos muito contato com as secretarias de unidade, mesmo assim quando os secretários recebem as devidas explicações quando ligam, mas percebemos que há muitas dúvidas ainda (Gestor Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

A fala subsequente corrobora, de igual maneira, a premissa de que a institucionalização de procedimentos, com resoluções e diretrizes claras, transparentes e bem difundidas coloca-se como ponto chave para a fluidez do processo como um todo:

Temos alguns problemas. Um deles é a defasagem das resoluções e a falta de critérios melhor estabelecidos nestas. A resolução de monitoria [...] já foi desenvolvida e está em prática nesse novo edital. A de Treinamento Profissional precisa de mais elementos ainda. [...] Acho que haverá menos problemas para todos os envolvidos, se isso estiver melhor estabelecido. [...] A resolução tem orientações pouco claras, que não definem muito, aí se abre uma amplitude de possibilidades, precisamos ter isso melhor dimensionado. Não é restringir, mas é dar um elenco a partir do qual o docente possa se candidatar, ou o TAE, no caso do TP, e eles vão se dispor a desenvolver projetos que estejam melhor encaixados dentro das diretrizes que são dadas por uma resolução (Gestor Prograd 2, entrevista concedida em 28/03/2018).

Os entrevistados manifestaram, além disso, que as dúvidas e os equívocos ocorrem principalmente durante a fase de realização dos processos seletivos dos bolsistas, depois de aprovados os projetos, e nem tanto no momento de submissão destes.

No que diz respeito a Governador Valadares, os entrevistados foram uníssomos em afirmar que a distância geográfica dificulta a compreensão dos orientadores dos programas quanto à execução dos procedimentos que envolvem a submissão e realização dos processos seletivos de monitoria e treinamento profissional. Apesar disso, ficou patente em suas falas que, talvez pelo fato de ainda serem em menor número os projetos em Governador Valadares, e mais ainda, justamente devido à distância geográfica imposta, os orientadores dos projetos de lá procuram mais informações para sanar suas dúvidas em relação aos procedimentos necessários ao desenvolvimento dos projetos. Tal realidade fica demonstrada na fala a seguir:

Governador Valadares até que não, parece que eles estão mais atentos, não sei se é porque a demanda lá é bem menor do que a nossa e eles têm muito essa preocupação de estar sempre entrando em contato conosco, em busca de orientação. Lógico, há problemas, mas aqui os problemas são maiores do que lá. E não era para ser, porque o nosso programa é antigo aqui na instituição, então há pessoas que já estão há um bom tempo desenvolvendo e reconduzindo projetos a cada ano. Então, se for comparar GV com Juiz de Fora, GV dá menos demanda do que Juiz de Fora, nesse sentido (TAE Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Em conclusão, no que se refere aos procedimentos de submissão e realização dos processos seletivos, os entrevistados destacaram que o preenchimento errôneo dos formulários, bem como a não observação das diretrizes estabelecidas nas resoluções e ratificadas pelo edital lançado pela Prograd, são os maiores empecilhos observados nessa fase do processo, vide o excerto a seguir:

A questão da documentação é sempre um problema [...] por mais que se tenha tentado aumentar o número de orientações, principalmente da monitoria, colocadas de forma bem mais detalhada do que TP, continuam surgindo os mesmos problemas, do tipo [...] data de início de atividades no termo de compromisso anterior à divulgação dos resultados, coisa que os professores podem achar bobagem, burocracia, mas não é numa auditoria isso é muito sério, são bolsas, envolvem recurso público e ao procedimentos têm que ser muito corretos; o aluno aparece na lista de classificados mas não está na lista de inscritos. Em relação à questão de respeitar a ordem de classificação, está mais tranquilo, eles estão entendendo que não podem chamar o terceiro colocado... e estão tomando mais cuidado. É muito de preenchimento, uma falta de cultura do próprio professor preencher formulários (Gestor Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

É a questão de preenchimento dos formulários, que normalmente eles preenchem errado, mandam o formulário errado, não atualizam os formulários, a gente atualiza a nossa página, manda e-mail avisando que tem que vir naquele formulário e eles sempre mandam o formulário errado (TAE Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Houve, portanto, consenso entre os entrevistados, na constatação de que o processo de preenchimento dos formulários, – que segue diretrizes estabelecidas nas resoluções e no edital – que se integraliza com a entrega da documentação na coordenação dos programas de graduação, representa grande parte dos problemas detectados.

Parte dos trechos destacados menciona que, por vezes, há, por parte dos orientadores, a não compreensão e conseqüente não incorporação de alguns dos procedimentos à rotina dos orientadores e até mesmo dos servidores ligados às secretarias das unidades, o que evidencia um descompasso entre o que a gestão demanda e a ação de alguns orientadores. Diante disso, fica explícita a necessidade de a gestão buscar meios para compreender a razão pela qual esse descompasso ocorre, buscando, a partir desse entendimento, melhor desenvolver uma cultura de fortalecimento dos processos, de acordo com as necessidades dos usuários. Essa ação convergiria para o aperfeiçoamento dos processos que envolvem os programas de monitoria e treinamento profissional, bem como de sua gestão.

O que até o momento foi exposto vai ao encontro dos conceitos apresentados por Davenport (1998, p. 19), em que diferencia dados, informações e conhecimento, inserindo, em seguida, a ideia de que a informação deriva da ordenação e estruturação de uma série de dados, e que o conhecimento, por sua vez, é gerado a partir da análise de informações. Nesse sentido, pode-se diagnosticar que existe, entre a Coordenação dos Programas de Graduação e os usuários dos programas de monitoria e treinamento profissional – mais especificamente os orientadores – um déficit na geração de informação e conhecimento, e, por conseqüência, na disseminação destes, para que os programas funcionem e tenham fluidez em seu desenvolvimento.

Seria necessário, tal como postulam Leocádio e Santos (2008, p.3), que uma cadeia de ações fosse empreendida, para a geração de conhecimento, efetivamente, dentro da instituição. Tal cadeia de ações consubstancia-se como gestão do conhecimento que, segundo os mesmos autores, é uma associação de processos que orientam a criação, a difusão e o emprego do conhecimento, com o propósito de integralizar as metas da instituição. Nesse ponto, para melhor se compreender o cenário apresentado, faz-se relevante retomar os conceitos de conhecimento explícito e tácito, de acordo com Maccari; Rodrigues (2003). O primeiro é aquele que pode ser difundido sem dificuldades, normalmente contido na documentação formal da organização, seja a física ou a virtual,

operada por intermédio da tecnologia da informação. Já o segundo é definido por esses autores como a soma do conhecimento e a experiência pessoal de cada ator ligado ao processo, envolvendo convicções, experiências, perspectivas e valores individuais. É também sobre o conhecimento tácito dos usuários dos programas de graduação e da equipe que faz sua gestão que ações devem executadas, o que propiciará, no âmbito da Coordenação dos Programas de Graduação, tal como postulam Nonaka e Takeuchi (1997), a criação, a expansão e a consequente conversão do conhecimento, uma vez que estes processos se dão por meio da chamada interação social entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito disponíveis.

No que diz respeito à imposição de que todo o processo obedeça a trâmites físicos, ou seja, que toda a documentação necessária tenha que ser entregue, em sua forma física, à coordenação, os entrevistados expuseram a convicção de que a mencionada exigência é um fator agravante da qualidade da gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, evidenciando que a tramitação via sistema é uma demanda de muita urgência no setor. Essa questão foi retomada no bloco destinado a tratar do sistema integrado de gestão, quando os entrevistados puderam homologar a análise aqui expressa.

Ademais, ainda sobre os impedimentos encontrados durante a execução do processo, dois dos entrevistados trouxeram à tona a questão do espaço físico da coordenação dos programas de graduação e do número reduzido de servidores atuantes no setor, frente ao expressivo número de projetos de monitoria e treinamento profissional que são submetidos e aprovados anualmente na UFJF e que lá são geridos. Esse testemunho fica evidente nos fragmentos a seguir:

A gente sabe que temos uma dificuldade grande com o ambiente físico, geograficamente, mas a gente também sabe que este prédio está complicado, pela quantidade de pessoas e de processos que são acolhidos nesse prédio. Tem tido uma série de discussões, mas não é o momento ainda de se fazerem maiores mudanças. Então o que a gente tenta é mesmo uma relação mais pessoal mesmo, porque existem dificuldades que não dá para solucionar de uma hora para outra (Gestor Prograd 2, entrevista concedida em 28/03/2018).

E a gente tem um problema sério aqui na Reitoria, no nosso setor, né, a falta de espaço, a disponibilidade. Hoje a gente não tem um posto de trabalho para cada servidor! E atualmente o nosso setor está com 5 servidores e 11 bolsistas. Sendo que para servidor nós temos dois postos de trabalho. Para bolsistas, nós temos dois postos de trabalho. Ou seja, fica muito difícil. Então, hoje, realmente, está muito difícil, as pessoas estão adoecendo, stress, vai gerando outros problemas de saúde, então, está complicado (TAE Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Nesse ponto é possível traçar uma relação com o que expõe Leocádio e Santos (2008, p.4), quando evidenciam que o processo de transferência de conhecimento é, por vezes, muito complicado. Assim, depreende-se que existem inúmeras dificuldades para sua concretização, fato que deve impulsionar as instituições a buscarem meios que amparem tal processo, recorrendo, nessa lógica, às TICs. Diante disso, torna-se viável desenhar a relação, não só entre os eixos, mas entre a fala dos entrevistados a respeito da gestão da informação e do conhecimento na coordenação dos programas de graduação, e o eixo que aborda os sistemas integrados de gestão.

Entretanto, à luz do exposto, cabe acrescentar-se a visão de Davenport (1998, p. 21), que postula em favor da adoção de uma abordagem ecológica da administração da informação, na qual as pessoas voltem a ser o núcleo das relações informacionais, mediando e interpretando os dados, informações e criando, conseqüentemente, conhecimento. Evidencia-se, com essa teoria, a necessidade de harmonização entre as tecnologias de informação e a ação das pessoas dentro das organizações.

Sobre a existência de documentos que norteiem o fluxo de informações e a gestão do conhecimento entre os setores, nos *campi* de Juiz de Fora e Governador Valadares, todos os entrevistados, na esfera da Prograd, relataram que desconhecem a existência de documento formal que exerça esse papel. Informaram que a comunicação se dá quase sempre por e-mail e por telefone, visando solucionar as demandas que se impõem. Quando perguntados sobre as principais dificuldades detectadas nessa relação, algumas das respostas evidenciaram a dificuldade em se dominar um procedimento e sanar dúvidas, uma vez que há imposta uma considerável distância geográfica. Destacou-se, também, a dificuldade que reside no fato de todo o processo que envolve os programas tramitar de forma física, sendo necessário aguardar que os documentos cheguem, via protocolo, para que se proceda a uma análise e se busque uma solução para as possíveis pendências. Quando não há solução, torna-se necessário aguardar o envio de algum documento faltante, ou ainda, aguardar que algum documento seja feito e enviado para a Prograd. Os trechos a seguir confirmam essa constatação:

Bom, eu não sei, eu fico mais preocupada com eles [servidores TAEs e docentes da UFJF em Governador Valadares], porque eu acho que eles devem sentir uma certa angústia por estarem muito longe do campus aqui, e eles dependem de eu responder o e-mail prontamente ou tentar contato telefônico (Gestor da Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

Eles [servidores TAEs e docentes da UFJF em Governador Valadares] deviam ter uma estrutura lá para resolver todos esses problemas, não vir para cá para resolver. E as vezes demora, chegar por protocolo, e a gente às vezes precisa do projeto físico para poder entender toda a situação, para ver o problema (TAE da Prograd 1, entrevista concedida em 23/03/2018).

Como um desfecho do bloco 1, os entrevistados foram convidados a expressar sua opinião acerca das ações que devem ser movidas em prol do aperfeiçoamento do fluxo de informações entre os setores. As manifestações giraram em torno da possibilidade de uma incursão dos gestores e de parte dos servidores da coordenação dos programas de graduação na gerência de graduação, em Governador Valadares, visando disseminar o conhecimento necessário ao gerenciamento dos programas de monitoria e treinamento profissional, tal como confirmam os excertos a seguir:

Eu acho que um contato presencial lá, um ciclo de debates. No ano passado o Professor Cassiano esteve lá representando a Pró-Reitoria, foi falado sobre TP, porque eles pediram uma palestra pra entender o conceito de TP, ele também falou sobre Monitoria, houve debates, ele achou muito bom, muito produtivo, então acho que a gente tem que ter mais contatos assim, presenciais (Gestor da Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

Pode ser feito, é um procedimento que a gente adotou para o Estágio, para passar o estágio para lá [Governador Valadares]. A gente vinha trabalhando com todos os documentos do estágio, num dado momento foi criado o setor de estágios lá, que é dentro do setor de graduação, e aí a gente fez o treinamento. Eles conseguiram passar a executar e aqui a gente está só monitorando, auxiliando naquilo que é necessário. É possível fazer isso? É. Só que a gente tem ainda a questão da gerência das bolsas. Primeiro que esse setor lá é pequeno (Gestor da Prograd 2, entrevista concedida em 28/03/2018).

Os autores Davenport e Prusak (1998) trazem à tona o fato de que, na transferência do conhecimento, a interação entre colaboradores deve ser incentivada pela organização, visando ao compartilhamento e à troca de conhecimentos. O sucesso da gestão do conhecimento advém da relação de confiança entre os membros da organização, bem como do entendimento de que é necessário o seu envolvimento na criação, compartilhamento e utilização das informações, em benefício da própria organização.

Além disso, ficou patente em suas falas, conforme constam dos trechos que seguem, que o refinamento das funções do Siga também figura como condição para a otimização do processo de fluxo de informações entre a coordenação dos programas de graduação e a gerência de graduação:

E acho que outra coisa que vai dirimir muito essa migração para o Siga 3, que a gente está aguardando ansiosamente, e que acho que grande parte dos problemas, no tocante às bolsas vai se resolver, estamos com essa expectativa (Gestor da Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

Eu acho que se a gente trabalhasse mais online, que seria hoje o nosso sistema de informação, eu acho que aí ia ser perfeito. As inscrições dos projetos via Siga, resultado via Siga, eu acho que iria facilitar muito nosso trabalho, então a gente tem que continuar insistindo nessa questão de melhoria do Siga, nosso sistema de informação (TAE da Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) salientam a importância do uso da tecnologia da informação como suporte para a efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Contudo, chamam atenção para o fato de que seu emprego deve ser arquitetado em benefício da organização, evitando desperdícios.

Em relação aos orientadores, de maneira geral, a percepção dos entrevistados permeou a realidade de que os processos envolvem muitos trâmites burocráticos, trâmites estes que acabam sofrendo alterações, em benefício da fluidez dos procedimentos, mas que de certa maneira, não são totalmente disseminados e instituídos, o que enseja a ocorrência de erros e entraves, conhecidos como pendências. Os trechos que se seguem ilustram essa análise:

A única coisa é que todo ano o formulário muda. Mas todos estão bem acessíveis na página da instituição. Então, não considero tão complicado (Orientadora ICB, entrevista concedida em 11/04/2018).

[...] há dois anos que estou aqui, eu tenho visto mudanças de procedimentos, que interpreto como uma tentativa de melhora, mas para quem está do lado de cá, a gente acaba ficando confuso, principalmente quando envolve a questão de prazos, porque antes a gente recebia meio em cima da hora a informação se teríamos a bolsa, e aí tínhamos um tempo muito curto para fazer o processo seletivo, ainda mais quando era próximo de férias. Então, [...] a gente faz o processo seletivo e aí tem que fazer correndo porque está com o prazo em cima, senão avisam que o aluno não vai receber a bolsa naquele mês e não vai ter o retroativo, então o modo como a gente lida com o tempo para a seleção que é muito complicado, principalmente quando mantém essa prática do impresso... aí, de novo, esse ano mudou, mas nos outros anos, geralmente após o processo seletivo a gente entregava o processo lá naquele setor de atendimento... na Central de Atendimento... agora a gente passou a entregar direto ao Departamento, a gente só fica com aquele receio de o Departamento encaminhar dentro daquilo que a gente encaminhou para o setor também (Orientador ICH, entrevista concedida em 17/04/2018).

Por outro lado, o orientador do ICE trouxe à tona a questão da quantidade exacerbada de documentos que circula na coordenação, uma vez que os orientadores

submetem seus projetos e quando da aprovação destes, começam a realizar seus processos seletivos:

Olha, tem coisas que podem ser melhoradas, por exemplo, essa tramitação grande de papel, acho que é um complicador. Não digo para o orientador, mas eu creio que para quem trabalha na gestão, nesse cadastramento, é uma quantidade de informações em papel que eu acho que prejudica um pouco o andamento normal do processo, dentro da própria Coordenação dos Programas de Graduação. Eu acho que se conseguisse informatizar mais esse processo, eu acho que seria mais interessante e daria mais agilidade. Do jeito que está, eu acho que para o orientador, para o próprio bolsista, acho que não é um transtorno muito grande. Você faz a submissão do projeto, em sendo agraciado com bolsas, sua seleção eu acho que não tem muito problema em ser feita, e tem que ser feita mesmo, uma coisa mais transparente, mas eu acho que o cadastramento, pelos servidores da Coordenação, pelos bolsistas, é que deixa a desejar... não por culpa deles, mas pela quantidade de informação que eles têm que lançar no Siga, talvez o próprio orientador pudesse assumir uma boa parte disso (Orientador ICE, entrevista concedida em 12/04/2018).

As falas convergiram, de modo geral, para o discurso vigente no corpo desta análise, que trouxe à tona a necessidade de uma associação de processos em favor da criação, difusão e emprego do conhecimento com o propósito de integralizar as metas da instituição, conforme descreveram Leocádio e Santos (2008).

A necessidade do uso das TICs como instrumento para a concretização de uma efetiva gestão do conhecimento e da informação também figurou como convicção entre os entrevistados, corroborando os ditos de Davenport (1998, p. 21) e Davenport e Prusak (1998) acerca da abordagem ecológica da administração da informação, que defende a volta das pessoas ao núcleo das relações informacionais, com a função de mediação e interpretação dos dados, informações, e, conseqüentemente, criação de conhecimento, sem negligenciar, entretanto, a necessidade de harmonização entre as tecnologias de informação e a ação das pessoas dentro das organizações.

No que diz respeito aos mecanismos adotados para a informação e solução das pendências, a despeito de haver um acordo interno de que estas sejam comunicadas por e-mail ou telefone, dois dos orientadores entrevistados, que tiveram situações pendentes relativas aos seus projetos, relataram que não foram informados oficialmente sobre suas pendências, houve a necessidade de que os bolsistas fossem até a Prograd para buscar os esclarecimentos necessários à solução do problema.

Por outro lado, o orientador do ICE declarou conhecer um sistema de informação das pendências referentes aos projetos e seus processos:

Não, não tive problemas. Mas sei que essa comunicação se estabelece por e-mail, a gente recebe inclusive algumas informações. Eu não tive nenhum problema, volto a dizer que, se a gente busca a informação na hora de apresentar o projeto, a documentação que tem que ser apresentada, eu acho que não existiriam problemas. Acho que tem muita coisa também, do passado, do que era feito... coisas que seriam fáceis de resolver até por telefone. A burocracia interna, não estou dizendo de agora, estou dizendo da época em que eu participei... a burocracia interna dificultava também, coisas fáceis de resolver, a forma de tramitação dos processos postas lá atrás dificultava a solução do problema em tempo curto. Eu acho que poderia avançar nisso... se conseguisse informatizar um pouco mais esse processo, muita coisa que ocorre hoje de problemas, não ocorreria (Orientador ICE, entrevista concedida em 12/04/2018).

Com base no exposto até aqui, a questão sobre as pendências fica mais clara à luz da teoria defendida por Nonaka e Takeuchi (1997), já mencionada anteriormente, de que a interação social entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito propicia a criação, a expansão e a conversão do conhecimento. Isso demonstra a necessidade de uma revisão por parte da coordenação dos programas de graduação, em relação à instituição de seus processos.

Sobre o procedimento relativo ao pagamento, o que se verificou, com base nas respostas obtidas pelos orientadores foi, mais uma vez, a constatação de uma deficiência na criação, expansão e conversão do conhecimento, considerando-se que dos três entrevistados, dois conheciam os procedimentos para o pagamento retroativo e um, não:

Então, eu acho que com relação ao pagamento, talvez pudesse ter no Siga algum esclarecimento... Eu entendo, mas não sei se todos os docentes entendem, o pagamento de um mês é referente ao trabalho do mês anterior, então, talvez colocar isso, no Siga: *O pagamento, ou a frequência que você está lançando no mês de abril é referente ao trabalho do mês anterior, mês de março*, porque muitos confundem, acham que estão dando a frequência do mês de abril porque o aluno vai receber em maio mas é com relação ao mês de... então, talvez ficasse menos confuso assim. E com relação ao pagamento retroativo, já tive. Uma vez eu perdi esse lançamento de bolsa, mas eu liguei para a Prograd, perguntei se seria possível e aí por telefone eles disseram: *—você precisa mandar uma declaração, um comunicado dizendo que o aluno cumpriu com as suas atividades naquele mês e que não foi lançado...* e eles lançaram retroativo, não tive nenhum problema (Orientadora ICB, entrevista concedida em 11/04/2018).

O discurso que eu sempre ouço é que eles não pagam retroativo e então que eu não peça. Aí eu tomo cuidado, assim, de não ter alguma questão disso (Orientador ICH, entrevista concedida em 17/04/2018).

A fala do orientador do ICE, reproduzida a seguir, coloca em discussão, também, nesse cenário, o papel dos orientadores no que se refere à questão perene dos pagamentos retroativos:

Acho que sim, acho que um problema da existência desse pagamento retroativo, não sei eu entendi bem sua pergunta, é por falha do orientador, não observar o período correto de lançamento de frequência, porque todos são avisados em tempo hábil. Um problema que a gente observa que tem muita gente que não usa, não tem o hábito de olhar e-mail, e um orientador, um coordenador de curso tem que estar atento a essas informações. O grande problema do pagamento retroativo que eu vejo é esse, o não lançamento de frequência... tem orientador que acha que isso não deveria ser obrigação dele. Não concordo, porque quem pode controlar a frequência do bolsista é o orientador, mais ninguém. Então eu acho que do jeito que está, está correto, acho que não tem como melhorar muito isso não.

[...] porque hoje me parece que é necessário fazer um ofício, fazer uma solicitação de pagamento... não sei se isso poderia ser feito via Siga, acho que tem muita coisa que poderia ser feita via Siga ainda, né... que agiliza (Orientador ICE, entrevista concedida em 12/04/2018).

Dessa maneira, ficou manifesto nos pontos destacados, bem como na retomada do referencial teórico, que pode haver, no contexto da Coordenação dos Programas de Graduação, deficiência relativa ao conhecimento tácito dos atores envolvidos nos programas de graduação (por desconhecimento puro e simples, ou ainda, por falta de interesse) o que revela, conseqüentemente, a carência do setor no que concerne a ações voltadas para a gestão da informação e do conhecimento. Tais ações convergem para a necessidade da instituição de procedimentos e processos em prol da boa gestão dos programas em foco. As falas anteriormente reportadas, seja de quem conhece os procedimentos de submissão/avaliação dos projetos; realização dos processos seletivos e de pagamento, ou de quem não conhece, se direcionam para a necessidade de modificação na dinâmica destes, sob a ótica disseminada neste texto, qual seja, da gestão eficiente da informação e do conhecimento dos programas de monitoria e treinamento profissional.

2.2.1.2. Detecção das funcionalidades do Siga necessárias à boa gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF

No que se refere à eficiência do Siga no suporte à gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, todos os entrevistados, no âmbito da Prograd, além do gestor do CGCO, foram unânimes em declarar a posição de que o sistema não atende às necessidades para as quais está direcionado. Quando perguntados sobre o porquê dessa realidade, algumas das respostas foram:

Por exemplo, reivindicações que temos, desde que comecei aqui, a possibilidade de relatórios separados do campus de GV e do campus de Juiz de Fora; agora nós tivemos a implementação da resolução de monitoria, com a possibilidade de regime de 6h ou 12h, isso não foi implementado no Siga 2, não tem jeito mais. Então está sendo tudo, tudo que nós estamos percebendo que seria útil para otimizar os processos está sendo transferido para a implementação do Siga 3... (Gestor da Prograd 1, entrevista concedida em 22/03/2018).

Pois então, a gente hoje fala tanto em sustentabilidade, em economia, então eu vejo essa questão de gasto com material, principalmente papel, e acredito que o SIGA foi criado também para gente fazer essa economia e tentar assim usar o mínimo possível de papel. Primeiro, a gente iria estar economizando na questão do uso de papel, na questão de espaço, a gente não tem espaço, mas infelizmente até então isso não está sendo possível. Porque a gente poderia inscrever todos os projetos via SIGA, com uma maneira de escanear o documento, ou talvez nem precisaria de documento em forma de papel, o próprio SIGA iria gerar um documento, como gera o histórico escolar do aluno [...] Então haveria acesso dos dois lados, orientador e a coordenação de graduação. Acho que isso aí ajudaria muito (TAE da Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Em relação ao grupo de entrevistados dos orientadores, suas manifestações foram consoantes às anteriores, de que o sistema integrado de gestão acadêmica, o Siga, não atende plenamente às necessidades de gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, como se pode verificar nos trechos que se seguem:

Talvez, ao invés de enviar o físico, fazer um pouco como a PROPP faz, a gente hoje submete tudo online. Quando a gente vai pedir tanto o BIC quanto o PROBIC, ou o PIBIC, é tudo pelo Siga, pela página da antiga PROPESQ, e a gente insere tudo lá. Então eu tenho tudo, eu assino, escanei. Talvez com a PROGRAD, fazer o processo físico, escanear tudo e no Siga de cada docente ter acesso a toda essa documentação no ano (Orientadora ICB, entrevista concedida em 11/04/2018).

[...] eu tive uma aluna que deixou a monitoria, e aí então a ideia seria realocar uma outra pessoa, mas... isso foi até no primeiro ano que eu tive um bolsista, e aí eu fui descobrir que eu não poderia fazer um novo processo seletivo, eu teria que usar a lista de classificados. E como eu havia entregue essa lista, junto com a pasta de documentos, eu não me toquei de tirar uma cópia, até porque eu não sabia disso. E aí eu tive que então pedir para eles, aí eu fui lá pessoalmente e disse: olha, mas eu não me recordo mais quem ficou em segundo, terceiro e quarto lugar, eu preciso saber. Aí a pessoa foi lá, buscou a pasta, eu tirei uma foto no celular e levei porque eu já não tinha mais esses dados (Orientador ICH, entrevista concedida em 17/04/2018).

Assim, é notável que se contraste a fala dos entrevistados com o conceito de sistema de informação, entendido por O'Brien (2004, p.6) como a "interrelação de pessoas, hardwares, softwares, redes de comunicação e recursos de dados, nas ações de construção e produção final da informação, em uma organização". Nesse sentido,

segundo a percepção de Karadima (1987)⁴, apud Bernardes e Abreu (2004), os SIGs são instrumentos arquitetados para dar suporte às premências internas e externas de informação de uma instituição. Fica manifesto, portanto, que os participantes da pesquisa reputam ao Siga a capacidade de prover mudanças positivas na gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, da coordenação dos programas de graduação, desde que nele sejam efetuados aperfeiçoamentos. Por outro lado, deve-se dar atenção ao fato de que há também um problema de organização e método no modelo de gestão adotado para os programas, uma vez que as exigências e orientações devem ser anteriormente expressas em editais ou memorandos circulares que norteiem as ações dos orientadores, como por exemplo no que diz respeito à lista de classificados, que gera a necessidade de que o orientador possua cópia de seus processos seletivos

Verificou-se, também, em uma das falas anteriores, que existe uma expectativa de transição do Siga 2 para o Siga 3 (uma versão mais atualizada do sistema), no qual, teoricamente, boa parte dos empecilhos serão solucionados. Essa alegação consta, da mesma maneira, em outra fala, quando o entrevistado foi convidado a emitir sua opinião quanto à eficiência do sistema. Ele afirmou não considerar o módulo de bolsas do Siga eficiente, porém, destacou que uma atualização deste está para ser implementada entre junho e julho de 2018. Esta atualização, segundo o entrevistado, terá forças para atender globalmente às necessidades da UFJF como um todo (Gestor CGCO, entrevista concedida em 27/03/2018).

Em relação à capacidade de enumerar quais funcionalidades o Siga deve conter para que sirva ao papel para o qual foi desenvolvido, a maioria dos entrevistados se embaraçou, demonstrando dificuldade em acessar tais necessidades e de organizá-las em uma lista. Todos evocaram, entretanto, o item pagamento, alguns de maneira mais clara, outros menos.

Após algumas intervenções feitas pela pesquisadora, trazendo à tona algumas questões críticas no funcionamento do sistema, alguns dos pontos enumerados foram a praticidade que o cadastro direto de projetos e processos seletivos no sistema trariam, por intermédio da utilização de formulários online. A partir disso, a impressão destes documentos só seria efetivada em casos de extrema necessidade, ficando os formulários

⁴KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: contribuciones científicas e tecnológicas. Santiago, Chile, Universidade de Santiago, 1987 citado por Bernardes e Abreu (2004).

disponíveis para acesso, no sistema, a todos aqueles que necessitassem acessar aquelas informações. Essa ação reduziria o gasto de papel, além de ampliar a capacidade física do setor, que atualmente encontra-se sobrecarregado pela quantidade de documentação física que acolhe. Um dos entrevistados trouxe à tona a possibilidade de um sistema mais ágil, no qual os próprios orientadores cadastrassem seus projetos, anexassem os documentos do processo seletivo, sem a necessidade de todos os documentos passarem pela Prograd. O sistema geraria, então, um relatório geral do projeto, com todas as informações necessárias ao seu desenvolvimento do ponto de vista administrativo. O mesmo entrevistado, pondera, entretanto, que um sistema com essa capacidade demandaria um estudo aprofundado, uma programação, e que isso requereria mais tempo (TAE Prograd 1, entrevista concedida em 23/03/2018).

Outro entrevistado evocou a possibilidade de que a Prograd, após as verificações necessárias, liberasse as vagas e que, diante disso, os orientadores fossem anexando ao sistema os formulários fornecidos pelo próprio Siga. No que concerne ao pagamento, o mesmo entrevistado chamou atenção para o fato de não haver separação entre os códigos das bolsas dos programas de Juiz de Fora e Governador Valadares, o que gera conflito no momento de realização da folha de pagamento, haja vista algumas diferenças de calendário que existem entre os *campi*. Quando isso acontece, segundo o entrevistado, é necessário fazer uma separação manual para que a folha possa ser emitida corretamente, um trabalho excessivo que o sistema não consegue suprir. O respondente finalizou sua fala mencionando a inovação acerca da carga horária do programa de monitoria, trazida no edital de 2018, que possibilita ao orientador contemplado com uma bolsa para um projeto de monitoria dividi-la em duas de 6 horas, ou mantê-la como 1 bolsa de 12 horas. O fato é que, a despeito de a mudança ter entrado em vigência para os programas do ano de 2018, o Siga não foi preparado a tempo para lidar com essa modificação, o que gerou a necessidade da realização de triagem manual das bolsas de 6 horas e 12 horas, para que o pagamento pudesse ser efetuado corretamente, já que, segundo o entrevistado, muitos orientadores não se atentam para a necessidade de realizar o lançamento parcial da frequência (TAE Prograd 2, entrevista concedida em 27/03/2018).

Houve também a manifestação do entrevistado, no âmbito do CGCO, que expôs o cenário atual do Siga, trazendo à tona os problemas relativos ao segmento financeiro do sistema. Consoante a outras declarações já notabilizadas, o respondente apontou as dificuldades ligadas ao pagamento retroativo e ao lançamento da frequência do módulo

bolsas. Ele enfatizou que essas são questões que geram dúvidas nos orientadores. Por esse motivo, foram pensadas alternativas para simplificar esse processo de lançamento de frequência, não se retirando, contudo, a responsabilidade do orientador de atestá-la e de realizá-la mensalmente. O esforço convergiu também para que o sistema satisfizesse a demanda das novas modalidades de bolsas, que não existiam quando da implantação do Siga (Gestor do CGCO, entrevista concedida em 27/03/2018).

O pagamento foi um item que permeou as respostas dos entrevistados, realçando a realidade de que, atualmente o sistema não separa Juiz de Fora de Governador Valadares para a emissão de relatórios e da folha de pagamento, fazendo apenas uma separação por modalidade de bolsa, o que não contempla a real demanda do gestor, qual seja, poder lançar valores diferentes, por modalidade, mas também por localidade, além de poder visualizar em relatórios, dados separados por localidade e modalidade. Tal necessidade se configura como essencial, frente às diferenças constantes dos calendários acadêmicos e demais especificidades que possam vir a surgir. A separação mencionada se constituiria de uma separação de códigos de modalidades de bolsas em Juiz de Fora e Governador Valadares, que tornasse viável a emissão independente da folha de pagamento, bem como de relatórios.

Como exemplo das dificuldades constatadas nos procedimentos que envolvem o pagamento, alguns entrevistados citaram uma modificação ocorrida para o programa de monitoria de 2018, que passou a facultar ao professor, quando contemplado com uma bolsa, a decisão de convocar um bolsista com carga horária de 12 horas, ou dois, com carga horária de 6 horas cada. Essa alteração passou a vigorar em 2018, entretanto, até o momento em que as entrevistas foram realizadas, o Siga não tinha se mostrado preparado para tornar possível o lançamento de 12 ou 6 horas. Diante disso, os servidores da coordenação dos programas de graduação acumularam a atribuição de verificar todos os casos, manualmente, e enviar ao CGCO, posteriormente, para que alterassem os valores na folha de pagamento.

Quando perguntado a respeito da eficiência do sistema, um dos entrevistados – no perímetro da Prograd - chamou atenção para a questão da carga horária, mencionada anteriormente. O respondente asseverou que o sistema não tem atendido às necessidades do setor, trazendo à tona o fato de que atualmente quase todos os módulos do Siga já foram migrados para o Siga 3 (alinhado de Siga azul), que é uma atualização do sistema. Entretanto, o módulo bolsas ainda permanece no Siga 2 (Siga vermelho), o que

impossibilita o CGCO de realizar as inúmeras melhorias necessárias para atender, de fato, às demandas da coordenação e dos programas de monitoria e treinamento profissional, por ela gerenciados. Uma dessas melhorias é a preparação do sistema para as modalidades de monitoria de 6 horas e 12 horas, o que, até a realização das entrevistas, ainda não tinha se concretizado, demandando um trabalho manual de separação, pelos servidores da coordenação, e do CGCO, que de posse dessa lista já triada modificaria os valores das bolsas para a emissão da requisição da folha de pagamento (TAE Prograd 1, entrevista concedida em 23/03/2018).

No que concerne à carga horária da monitoria, vale destacar-se que, paralelamente à responsabilidade que se imputa aos orientadores de lançarem corretamente as horas trabalhadas por seus bolsistas, é também responsabilidade dos gestores da Prograd, ao definirem alterações dos padrões de procedimentos dos processos, se assegurarem de haver condições e tempo hábil para transição e modificações necessárias no Siga, ou outro dispositivo de gestão de informação. De igual maneira, configura-se também como responsabilidade dos gestores do CGCO - que têm limitações em atender às necessidades dos gestores em relação ao sistema - disponibilizar as ferramentas adequadas ao gerenciamento dos programas, nesse caso um dispositivo no Siga, que viabilizasse a correção no lançamento da frequência dos bolsistas.

A pergunta sobre que funcionalidades o Siga deve conter para que sirva, de forma integral, ao seu papel na gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, também foi direcionada aos orientadores, que foram uníssomos no enfoque à informatização dos processos como um ponto crucial para o aperfeiçoamento da gestão dos programas, tal como revela a asserção que se apresenta:

Primeiro, eu indicaria essa questão da submissão dos processos e pedidos de bolsas de modo online, virtual, assim como as agências de fomento fazem. Quando a gente pede à Fapemig e à Capes, todos esses processos são virtuais. É, e uma vez acontecendo esse processo seletivo, que a gente também pudesse fazer desse modo, anexando os documentos e informando, tanto por essa questão de ter economia, de ter algum material impresso registrado, mas até como uma proposta de que a gente, uma vez entregando os documentos online, tivesse acesso a eles quando fosse preciso, justamente para ter as informações que a gente tem necessidade em alguns momentos específicos de coletar dados para fazer outros relatórios (Orientador ICH, entrevista concedida em 17/04/2018).

No que concerne à efetividade da função de lançamento de frequência de que o Siga dispõe, por via de regra, todos responderam que, para o lançamento total da

frequência, a função é extremamente efetiva. Por outro lado, quando há a necessidade do lançamento parcial da frequência, a função deixa a desejar, uma vez que solicita a indicação das horas trabalhadas, o que gera insegurança e dúvidas para alguns orientadores:

Ele é eficiente na medida que, por exemplo, quando a frequência é integral a gente só assinala “integral”, então nesse quesito ele é bem eficiente, porque se ele me pedisse um quantitativo, eu não sei se eu teria esse controle assim tão organizado, com número de horas... (Orientador do ICH, entrevista concedida em 17/04/2018).

Neste ponto, torna-se essencial enfatizar que figura como atribuição da Prograd, instruir os orientadores dos projetos sobre a necessidade de realizarem controle da frequência de seus bolsistas, já que esta é uma responsabilidade dos orientadores expressa nas resoluções 58/2008 e 123/2016 da Prograd, anteriormente citadas.

As falas anteriores remeteram a um ponto já mencionado e revisitado nesta dissertação, tanto na apresentação dos eixos teóricos quanto no desenvolvimento desta análise, qual seja, o uso da tecnologia da informação em prol da gestão dos programas de graduação aqui trabalhados. É válido ressaltar que, segundo Ziukoski (2010), o SIG é um sistema apto a satisfazer às demandas administrativas de instituições de ensino de esfera pública ou privada, concernentes aos recursos humanos, orçamentários, físicos e materiais, disponibilizando-se por intermédio da plataforma web.

Quando instados a declarar se tinham ciência de alguma ação que estivesse sendo executada (ou que tivesse previsão para execução) em benefício do aperfeiçoamento do Siga, todos os entrevistados responderam que há o empenho do CGCO, junto da Propof e da Prograd, para que o módulo de Bolsas no Siga possa ser aperfeiçoado e ajustado às necessidades urgentes dos setores que trabalham com bolsas. Contudo, unanimemente racionalizaram sobre o fato de que toda mudança requer tempo para que possa ser concretizada, considerando-se a necessidade de coleta daquilo que é premente ao sistema, bem como o tempo imposto ao desenvolvimento das ferramentas necessárias e o tempo imperativo para a efetivação de testes.

Em conclusão, no que diz respeito ao Siga, os pontos trazidos à tona evidenciaram ser mister a transição dos procedimentos de submissão dos projetos, bem como de realização dos processos seletivos para o sistema, já que hoje tais procedimentos são realizados com o depósito físico de toda a documentação na Prograd. Tal transição foi considerada sob duas perspectivas: a de simplificar os processos, mas também a de racionalizar papel, em tempos em que o princípio da economicidade na administração pública

é uma prioridade. Os entrevistados envolvidos com a gestão direta dos programas indicaram ainda a questão do pagamento como um ponto crítico a ser aperfeiçoado no sistema, haja vista a não dissociação dos códigos das modalidades de bolsa em Juiz de Fora e Governador Valadares, que resulta na impossibilidade de realização de pagamento separado, bem como de extração de relatórios com informações e estatísticas isoladas. Por fim, a função de lançamento de frequência também foi citada como alvo passível de melhoria, no que compete à frequência parcial, que no sistema atual é realizada de maneira pouco clara.

No roteiro direcionado ao programa de monitoria da UFV, a entrevistada declarou que o programa da instituição, assim como o da UFJF, atende a requisitos estabelecidos em resolução, sendo esta a nº 5/2003 do CEPE. Informou, ainda, que o programa é gerido por intermédio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e que um sistema específico para a monitoria da instituição está em desenvolvimento. Segundo a TAE respondente, o SEI agiliza a tramitação dos processos e tem atendido plenamente à Pró-Reitoria de Ensino da UFV, no que tange ao gerenciamento do programa de monitoria, o que vai ao encontro do referencial teórico já anteriormente revisitado, de Karadima (1987)⁵, apud Bernardes e Abreu (2004), que define como função basilar de um SIG imprimir velocidade e flexibilidade na análise e processamento de grande quantidade de dados, viabilizando o processo de tomada de decisões. A entrevistada foi vaga em relação a questões relativas à gestão da informação e do conhecimento no setor responsável pela monitoria, não tendo sido possível, portanto, aprofundar as análises.

Quanto ao roteiro direcionado ao programa de monitoria da UFMG, preliminarmente é relevante destacar-se que não houve identificação do respondente, tampouco foram respondidas as questões do bloco 1, cuja função era delinear o perfil dos entrevistados. Alegou-se que as perguntas do referido bloco eram subjetivas e consubstanciavam-se como uma entrevista direta aos servidores. Segundo o posicionamento comunicado, entrevistas a servidores devem ocorrer dentro de uma pesquisa, com agendamento para a realização, bem como aprovação pelo comitê de pesquisa. Consideraram, portanto, que tais perguntas não seriam consideradas informações públicas.

⁵KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: contribuciones científicas e tecnológicas. Santiago, Chile, Universidade de Santiago, 1987 citado por Bernardes e Abreu (2004).

Nas demais questões, afirmaram que o setor de bolsas da UFMG possui sistema próprio, mas que a gestão dos projetos ocorre fora do sistema, já que aqueles não são cadastrados neste. Afirmaram, ainda, que a UFMG não utiliza o SEI, a despeito de aparecer na lista do Ministério do Planejamento como uma das instituições federais de ensino que já possuem o SEI implantado.

No que concerne às questões relativas à gestão da informação e do conhecimento no setor de bolsas da UFMG, as questões foram consideradas subjetivas e, portanto, não respondidas, o que inviabilizou o aprofundamento das análises.

Concluída a análise da abordagem qualitativa, realizada na forma de execução das entrevistas, a seguir serão expressas igualmente as análises da aplicação do survey transversal (questionários). Posteriormente, finalizando o estudo empírico, será empreendida uma síntese correlacionando os achados.

2.2.2 Análise dos questionários

Nesta subseção foram evidenciados os resultados da análise dos questionários aplicados a orientadores e bolsistas e/ou voluntários dos projetos de monitoria e treinamento profissional da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF. O período para resposta ocorreu entre os dias 24 de setembro de 2018 a 31 de outubro de 2018.

Para a consecução dos dados, tencionou-se inicialmente fazer chegar esses questionários a todo o corpo docente, discente e TAEs da UFJF. Entretanto, em função de impedimentos institucionais incontornáveis, somente foi possível o encaminhamento manual do documento para uma parcela das categorias de orientadores e bolsistas dos projetos de monitoria e treinamento profissional, via e-mail, por intermédio do Google Forms⁶. Dessa forma, relativamente aos orientadores, foram endereçados questionários para o máximo de unidades acadêmicas possível; assim como, referentemente aos bolsistas, para o máximo de discentes, cujos e-mails foram extraídos, igualmente de modo

⁶Google Forms é um aplicativo de administração de pesquisas do Google Drive, juntamente com o Google Docs, o Planilhas Google e o Apresentações Google. Apresenta recursos de colaboração e compartilhamento, assim como os encontrados no Docs, Planilhas e Apresentações. Fonte: <https://en.wikipedia.org/Google_Forms> Acesso em 24 de novembro de 2018.

manual, do Siga. Ao fim de tal esforço, 62 discentes que se enquadravam no papel de bolsistas foram interpelados, tendo-se deles obtido 13 respostas, o que representou em média 20% de participação. Já entre os orientadores, obteve-se retorno de 65 professores dentre os 952 inquiridos, o que denotou cerca de 8% de cooperação.

2.2.2.1 Análise dos questionários direcionados aos orientadores

Com base no questionário enviado, que consta do Apêndice G desta dissertação, quanto à faixa etária dos orientadores respondentes, observou-se que quase 30% têm entre 35 e 39 anos, 18%, entre 40 e 44 anos, e 17%, entre 45 e 49 anos. Já as faixas etárias de 30 a 34 anos e de 50 a 54 anos representaram apenas 12% dos respondentes, cada uma. Houve, ainda, 9% de respondentes com faixa etária de 55 a 59 anos, 2%, de 60 a 64 anos e 2% não responderam.

Tabela 5: Faixa etária dos orientadores respondentes

Faixa etária	Frequência	Porcentagem (%)
30-34	8	12
35-39	18	27
40-44	12	18
45-49	11	17
50-54	8	12
55-59	6	10
60-64	1	2
Não respondeu	1	2
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito ao perfil daqueles que responderam à pesquisa, observou-se que apenas 9% eram orientadores de projetos em Governador Valadares, o restante representava orientadores do campus Juiz de Fora.

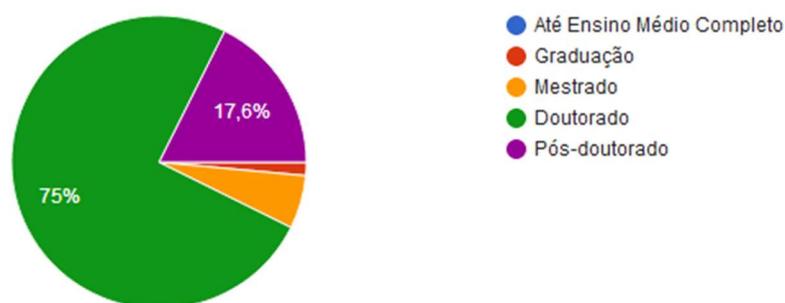
Em relação às áreas de atuação desses orientadores, 55% representavam a de Ciências Biológicas e Ciências da Vida, 35%, a área de Ciência Humanas, Sociais Aplicadas, Letras e Artes, e apenas 10%, a de Ciências Exatas e Engenharias.

Tabela 6 – Área de atuação dos orientadores respondentes

Área	Frequência	Porcentagem (%)
Ciências Biológicas e Ciências da Vida	36	55
Ciência Humanas, Sociais Aplicadas, Letras e Artes	24	35
Ciências Exatas e Engenharias	5	10
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao cargo ocupado na UFJF, 95% dos respondentes eram professores, contra apenas 1,5% de TAEs. Do total de orientadores, com relação ao nível de formação, a maioria possui doutorado (74%). Há ainda uma porcentagem significativa de pós-doutorado (18%), e poucos casos de mestrado. (6%). Apenas 2% dos orientadores têm somente graduação.

Gráfico 1 – Nível de formação dos orientadores

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando perguntados acerca da atuação em projetos da UFJF, mais de 80% dos orientadores entrevistados informaram já ter orientado projeto de monitoria antes do atual. Apenas 17% não responderam. No que se refere ao número de vezes em que já orientaram projetos de monitoria, 39% já foram orientadores cinco vezes ou mais e 17%, uma vez, dividindo-se o restante entre duas, três e quatro vezes. Houve também abstenção de 17% dos respondentes.

Tabela 7 – Número de participações como orientador em projetos de monitoria

Número de participações	Frequência	Porcentagem (%)
Uma vez	11	17
Duas vezes	2	3
Três vezes	8	12
Quatro vezes	8	12
Cinco vezes ou mais	25	39
Não responderam	11	17
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao programa de treinamento profissional, mais de 50% dos orientadores sondados responderam já ter atuado em projeto da modalidade anteriormente, e cerca de 47% relataram nunca ter orientado um projeto antes. Na sequência, 18,5% responderam ter participado uma vez, 3%, duas vezes, 12%, três vezes, 5%, quatro vezes e 14%, cinco vezes ou mais.

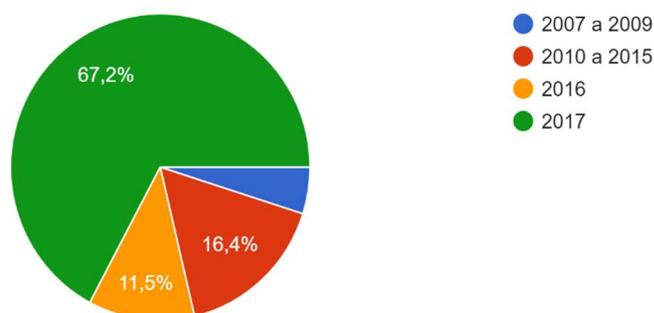
Tabela 8 – Número de participações como orientador em projetos de treinamento profissional

Número de participações	Frequência	Porcentagem (%)
Uma vez	12	18,5
Duas vezes	2	3
Três vezes	8	12
Quatro vezes	3	5
Cinco vezes ou mais	9	14
Não responderam	31	47,7
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observando-se um recorte temporal de 2007 – quando foi implantado o módulo de bolsas no Siga – a 2017, no que concerne à última participação em projetos de monitoria ou treinamento profissional, constatou-se que, a partir de 2010, já depois da implantação do Reuni, houve aumento considerável da participação em projetos, evidenciando maior preocupação por parte da UFJF em subsidiar tais programas.

Gráfico 2 – Porcentagem de participação em projetos de monitoria e treinamento profissional de 2007 a 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sendo assim, para finalizar o delineamento do perfil dos orientadores que colaboraram com a pesquisa, do total de respondentes, 35,5% são atualmente orientadores de monitoria, 21,5% orientam projetos de treinamento profissional e 43% orientam as duas modalidades.

Tabela 9 – Modalidade de atuação em 2018

Número de participações	Frequência	Porcentagem (%)
Monitoria	23	35,5
Monitoria e Treinamento Profissional	28	43
Treinamento Profissional	14	21,5
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

2.2.2.1.1 Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de monitoria

Passando-se a tratar da gestão do conhecimento e da informação relativas aos projetos de monitoria, quando instados a qualificar as práticas adotadas pela Prograd quanto ao procedimento de submissão dos projetos, mais de 50% classificaram-no como

"muito bom", cerca de 30%, como "bom", 14%, em média, como "ótimo", e 1,5%, como "regular". Do total de entrevistados, 6% não classificaram o procedimento.

Tabela 10 – Qualificação do procedimento de submissão de projetos de monitoria

Procedimento de submissão dos projetos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim	0	0
Regular	1	1,5
Bom	18	27,7
Muito Bom	33	50,8
Ótimo	9	13,8
Não responderam	4	6,2
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já no que se refere às orientações fornecidas pela Prograd, sobre as documentações necessárias para a submissão dos projetos, quase 50% dos respondentes classificaram-nas como "muito esclarecedoras", 26%, como "extremamente esclarecedoras", 17%, como "esclarecedoras", 2%, como "pouco esclarecedoras" e 6% não classificaram as orientações.

Tabela 11 – Orientações da Prograd quanto à documentação para submissão de projetos de monitoria

Orientações sobre a documentação	Frequência	Porcentagem (%)
Pouco esclarecedoras	1	2
Esclarecedoras	11	17
Muito esclarecedoras	32	49
Extremamente esclarecedoras	17	26
Não responderam	4	6
TOTAL	65	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando foram apresentadas questões sobre os erros do processo, mais de 75% dos respondentes afirmaram nunca os ter cometido, quando da entrega da documentação necessária para a submissão de um projeto de monitoria. Apenas cerca de 18% declararam ter incorrido em algum tipo de erro concernente à documentação. Houve casos pontuais de lapsos apontados, como por exemplo, documentação incorreta ou documentação insuficiente (data de início errada, formulários antigos).

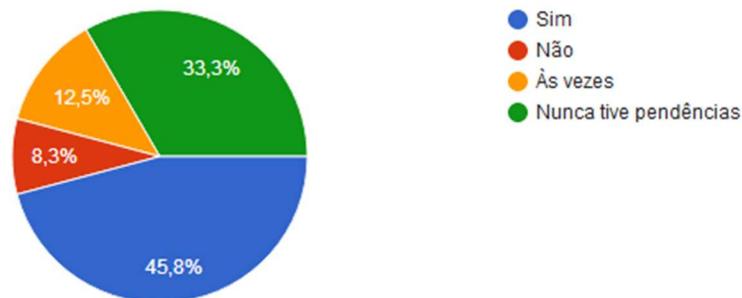
Quando o foco foi deslocado do orientador para a Prograd, apenas 8% dos orientadores respondentes mencionaram ter havido erro da Pró-Reitoria no recolhimento da documentação referida. Aqueles que assentiram a essa questão destacaram os seguintes equívocos: informação de data de início incorreta, informações desencontradas, mudança constante nos formulários, problema na data de início e no descredenciamento de bolsistas.

Ainda no que tange ao recolhimento da documentação, apenas 11% dos orientadores que responderam ao questionário evidenciaram ter havido erro por parte de outro setor. As respostas concentraram-se em indicar as secretarias de unidade, bem como a central de atendimento como os originadores das falhas, apontando a perda da documentação e entrega no setor errado como as mais usuais. Foram trazidas à tona, ademais, questões como documentação parada e não informação sobre possível pendência.

Os orientadores de Governador Valadares informaram que, na ocorrência de erros ou incorreções referentes a prazos e datas, enviam os documentos digitalizados à Prograd ou via malote. Cabe-se aqui ressaltar que, isso implica, por vezes, atraso ou perda de prazos para a inscrição dos projetos.

Quando perguntados se são avisados sobre as pendências relativas aos seus projetos, 40% dos orientadores responderam que "sim", 32% afirmaram "nunca ter tido pendência", 9% declararam que "não" e 12% responderam "às vezes". Esse panorama pode levar à presunção de que, em alguma situação, até 21% dos orientadores, não foram notificados de pendências em seus projetos, porcentagem que carrega uma representatividade bastante significativa quanto à não resolução destas, conforme demonstra o gráfico a seguir:

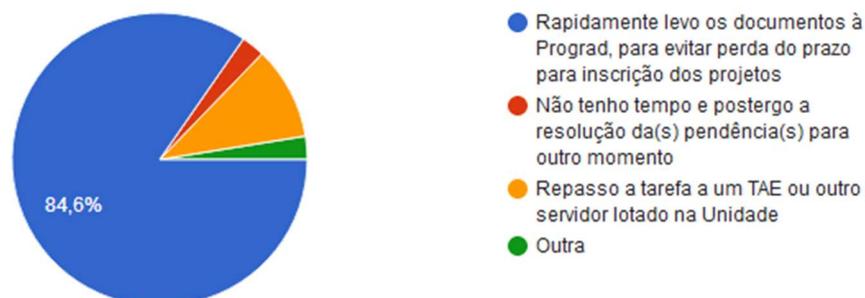
Gráfico 3 – Porcentagem de orientadores avisados das pendências relativas aos projetos, pela PROGRAD:



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre a forma utilizada para dirimir pendências, cerca de 85% dos orientadores mencionaram que, na última vez em que vivenciaram tal situação, levaram os documentos com agilidade à Prograd, para evitar a perda do prazo de inscrição dos projetos.

Gráfico 4 – Método de resolução de pendências – submissão de projetos de monitoria



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Avançando para a realização dos processos seletivos, quando instados a qualificar o procedimento adotado pela Prograd nessa etapa, 43% classificaram-no como "muito bom", cerca de 18,5%, como "bom", 14%, em média, como "ótimo" e 3%, como "regular". Do total de entrevistados, 21,5% não classificaram o procedimento.

Tabela 12 - Qualificação do procedimento para realização de processos seletivos de monitoria - orientadores

Procedimento de submissão dos projetos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim	0	0
Regular	1	2
Bom	8	15
Muito Bom	29	55
Ótimo	15	28
TOTAL	53	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Traçando-se paralelo entre esse procedimento e o relativo à submissão dos projetos, já caracterizado nesta análise, nota-se que os orientadores julgam mais complexo o procedimento para realização dos processos seletivos, tendo havido, inclusive, uma porcentagem acentuada de abstenções nas respostas.

Já com respeito às documentações, 43% declararam serem "muito esclarecedoras", 20%, "extremamente esclarecedoras", 12%, "esclarecedoras", 1,5% "pouco esclarecedoras" e 23% se abstiveram de opinar.

Volvendo à mesma questão, no processo de submissão de projetos, cabe-se demonstrar, numa comparação, que houve relativa diminuição do grau de satisfação ante as orientações fornecidas, destacando-se novamente o alto nível de abstenção de respostas, o que pode denotar a existência de dúvida. Apenas 3% dos orientadores respondentes relataram ter havido erro da Prograd no recolhimento da documentação referida, tendo a maioria respondido não (66%).

Ao se retornar à questão relativa aos erros, mais de 60% dos respondentes disseram nunca os ter cometido quando da entrega da documentação necessária para a realização de processo seletivo de monitoria. Cotejando-se com a mesma pergunta feita aos respondentes sobre o procedimento de submissão de projetos, observou-se porcentagem relativamente similar nas duas situações, tendo-se verificado, entretanto, aumento de não-respostas, o que, tal como nas questões anteriores, pode indicar dúvidas quanto à ocorrência ou não de erros.

Pelos 6% que afirmaram já ter cometido algum tipo de lapso foram destacados erros pontuais, tais como, documentação incorreta ou documentação insuficiente.

Ainda nesse raciocínio, sobre ter havido erro por parte da Prograd, apenas 3% responderam positivamente, tendo 66% dos inquiridos negado esse tipo de ocorrência e 30% não respondido ao questionamento. Pelos que confirmaram a ocorrência de imprecisão na Pró-Reitoria foram indicados problemas como "entrega da documentação no lugar errado" e "perda da documentação".

Quanto à situação de erros oriundos de outros setores da UFJF, apenas 3% dos orientadores emitiram resposta positiva, tendo sido citadas a Central de Atendimento e as secretarias das unidades acadêmicas.

Quando perguntados se são avisados das pendências relativas aos seus processos seletivos, quando existentes, 29% dos orientadores responderam que "sim", 25% afirmaram "nunca ter tido pendência", 6% declararam que "não" e 9% responderam "às vezes". Esse panorama pode levar à presunção de que, em alguma situação, até 15% dos orientadores, não foram avisados sobre essas pendências. Tal porcentagem carrega uma representatividade bastante significativa, sobre a não resolução de pendências. Destaca-se aqui, ainda que 31% dos entrevistados não responderam a essa questão, o que pode ter acontecido por dúvida na resposta.

No que concerne à forma utilizada para dirimir pendências, cerca de 85% dos orientadores informaram que, da última vez em que vivenciaram essa situação, levaram os documentos com agilidade à Prograd, para evitarem a perda do prazo de inscrição dos projetos.

Dentre aqueles que reconheceram a existência de pendências em algum de seus processos seletivos, 78% disseram resolver a questão levando os documentos à Prograd com agilidade, para evitar perda de prazos e atraso de pagamento. Houve 10% de respostas indicando que o orientador repassa a responsabilidade aos próprios bolsistas.

Gráfico 5 – Método de resolução de pendências – realização de processos seletivos de monitoria - orientadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

2.2.2.1.2 Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de treinamento profissional

Passando-se a tratar da gestão do conhecimento e da informação relativas aos projetos de treinamento profissional, quando instados a qualificar o procedimento adotado pela Prograd quanto à submissão dos projetos, 56% classificaram-no como "muito bom", cerca de 22%, como "ótimo", 18%, em média, como "bom", e 4%, como "regular".

Tabela 13 - Qualificação do procedimento de submissão de projetos de treinamento profissional

Procedimento de submissão dos projetos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim	0	0
Regular	2	4
Bom	9	18
Muito Bom	28	56
Ótimo	11	22
TOTAL	50	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já no que se refere às orientações fornecidas pela Prograd, quanto à documentação necessária para a submissão dos projetos, 62% dos respondentes classificaram-nas como

"muito esclarecedoras", 24%, como "extremamente esclarecedoras" e 14%, como "esclarecedoras".

Tabela 14 - Orientações da Prograd quanto à documentação para submissão de projetos de treinamento profissional

Orientações sobre a documentação	Frequência	Porcentagem (%)
Nada esclarecedoras	0	0
Pouco esclarecedoras	0	0
Esclarecedoras	7	14
Muito esclarecedoras	31	62
Extremamente esclarecedoras	12	24
TOTAL	50	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No quesito questões sobre os erros do processo, mais de 80% dos respondentes afirmaram nunca os ter cometido quando da entrega da documentação necessária para a submissão de um projeto de treinamento profissional. Apenas cerca de 18,5% declararam ter incorrido em algum tipo de erro concernente à documentação. Houve casos pontuais apontados, como por exemplo, documentação incorreta ou documentação insuficiente (data de início errada, formulários antigos).

Quando o foco foi deslocado do orientador para a Prograd, apenas 2,2% dos orientadores respondentes mencionaram ter havido erro da Pró-Reitoria no recolhimento da documentação referida.

O entrevistado que assentiu a essa questão destacou o seguinte lapso:

Enviei um projeto de TP acadêmico em função das tarefas do bolsista estarem relacionadas à sua formação acadêmica e o projeto não foi aprovado. Questionei na Prograd e fui informada de que o projeto deveria ter sido enviado na modalidade TP administrativo porque o bolsista estaria lotado na coordenação de pós-graduação, apoiando esse setor. Depois, sem o meu conhecimento, o projeto foi encaminhado pela própria Prograd para nova avaliação e foi aprovado. Fui comunicada pela TAE da Faculdade de Educação sobre a sua aprovação dias depois de o resultado ter sido publicado no site. Nesse caso, não ocorreu comunicação direta da Prograd comigo. Isso retardou a seleção do bolsista. (Resposta de uma orientadora extraída do questionário online).

Embora tal fala represente uma porcentagem pouco significativa do universo total pesquisado, seu conteúdo revela a existência de lacunas no processo que envolve a submissão dos projetos. É notória a percepção de que a coordenação dos programas de graduação deve dedicar atenção a essas questões.

Ainda no que tange ao recolhimento da documentação, cerca de 6% dos orientadores que responderam ao questionário evidenciaram ter havido erro por parte de outro setor. As respostas concentraram-se em indicar as secretarias de unidade, bem como a central de atendimento como os originadores das falhas, evidenciando a perda da documentação e entrega da documentação no setor errado como os equívocos ocorridos. Foi trazida à tona, ademais, a seguinte questão:

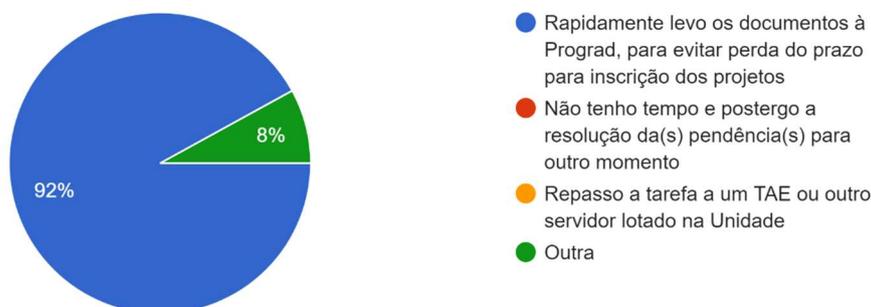
Sinceramente, até hoje não sei qual foi o erro, mas teve algum erro porque nenhum projeto de treinamento profissional da Faculdade de Medicina foi contemplado com bolsa. E me foi informado pela chefia do meu departamento que algum erro foi cometido pela Unidade, mas nunca fui informada de qual erro foi esse. (Resposta de uma orientadora extraída do questionário online)

Mais uma vez, apesar da baixa porcentagem, o excerto em destaque aponta a necessidade de revisão dos trâmites que envolvem os processos seletivos, para que situações como essa não impeçam um projeto de ser submetido à Prograd.

Quando perguntados se são avisados das pendências relativas aos seus projetos, quando existentes, quase 50% dos orientadores declararam “nunca terem tido pendências”, 37,5%, que “sim”, 6%, que “não” e 8%, “às vezes”. Esse panorama pode levar à presunção de que, em alguma situação, até 14% dos orientadores, não foram avisados das pendências relativas aos seus projetos. Tal porcentagem carrega uma representatividade bastante significativa, sobre a não resolução de pendências.

No que concerne à forma utilizada para dirimir pendências, em torno de 92% dos orientadores informaram que da última vez em que vivenciaram essa situação levaram os documentos com agilidade à Prograd, a fim de evitar a perda do prazo de inscrição dos projetos.

Gráfico 6 – Método de resolução de pendências – submissão de projetos de treinamento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos orientadores do campus de Governador Valadares que responderam ao questionário, 50% afixaram ter enviado os documentos por e-mail, com assinatura digitalizada.

Avançando para a realização dos processos seletivos, quando instados a qualificar o procedimento adotado pela Prograd quanto à realização destes, 59% classificaram-no como "muito bom", cerca de 23%, como "ótimo", 15,5%, em média, como "bom" e 2,5%, como "regular".

Tabela 15 - Qualificação do procedimento para realização de processos seletivos de treinamento profissional - orientadores

Procedimento de submissão dos projetos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim		
Regular	1	2,5
Bom	6	15,5
Muito Bom	23	59
Ótimo	9	23
TOTAL	39	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Traçando-se um paralelo com o procedimento relativo à submissão dos projetos já representados nesta análise, percebe-se que os orientadores julgam serem similares os processos de submissão dos projetos, bem como os de realização dos processos seletivos, tendo a maioria manifestado os conceitos “ótimo” e “muito bom”.

Já com respeito às orientações fornecidas pela Prograd sobre a documentação, 59% declararam serem "muito esclarecedoras", 28%, "extremamente esclarecedoras" e 12%, "esclarecedoras".

Em comparação à mesma questão sobre o tópico submissão de projetos, cabe-se demonstrar que novamente os orientadores equipararam os processos, conferindo-lhes, em média, a mesma conceituação.

Ao se retornar à questão relativa aos erros, mais de 80% dos respondentes testemunharam nunca os ter cometido quando da entrega da documentação necessária para a realização de processo seletivo de treinamento profissional. Traçando-se um paralelo com a mesma pergunta feita aos respondentes sobre o procedimento de submissão de projetos, observou-se porcentagem similar nas duas situações.

Pelos 12% que afirmaram já ter cometido algum tipo de lapso foram destacados erros pontuais, tais como, documentação incorreta ou insuficiente.

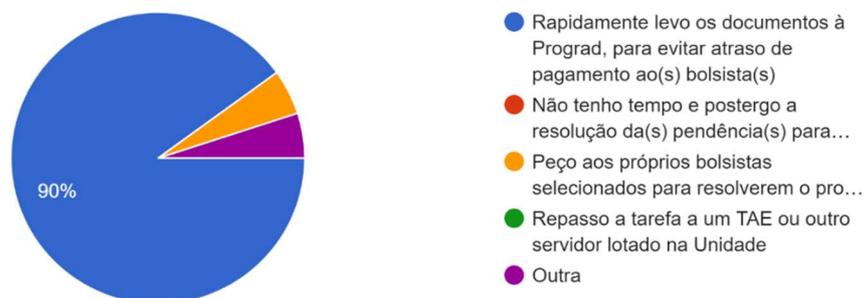
Ainda nesse raciocínio, sobre ter havido erro por parte da Prograd, 100% dos inquiridos negaram esse tipo de ocorrência.

Quanto à ocorrência de erros oriundos de outros setores da UFJF, apenas 8% dos orientadores emitiram resposta positiva, tendo sido citadas a Central de Atendimento, as secretarias das unidades acadêmicas e o setor de protocolo.

Quando perguntados se são cientificados das pendências, quando existentes, relativas aos seus processos seletivos, 33% dos orientadores responderam que "sim", 54% afirmaram "nunca ter tido pendência", 5% declararam que "não" e 8% responderam "às vezes". Esse panorama pode levar à presunção de que, em alguma situação, até 13% dos orientadores, não foram avisados sobre suas pendências. Tal porcentagem carrega uma representatividade bastante significativa, sobre a não resolução de pendências.

Dentre aqueles que reconheceram a existência de pendências em algum de seus processos seletivos, 90% disseram resolver a questão levando os documentos à Prograd com agilidade, para evitar perda de prazos e atraso de pagamento. Houve 5% de respostas indicando que o orientador repassa a responsabilidade aos próprios bolsistas.

Gráfico 7 – Método de resolução de pendências – realização de processos seletivos de treinamento profissional - orientadores



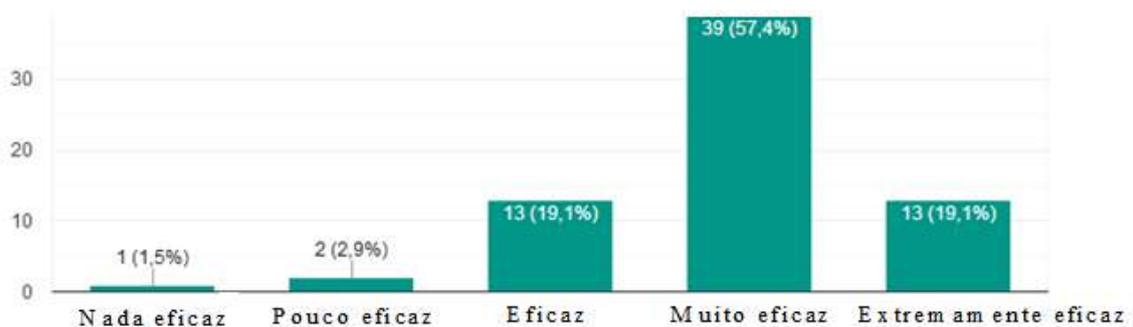
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos orientadores do campus de Governador Valadares que responderam ao questionário, 40% afirmaram ter enviado os documentos por e-mail, com assinatura digitalizada.

2.2.2.1.3 Sistema integrado de gestão na monitoria e no treinamento profissional

A primeira questão colocada para os orientadores referia-se ao nível de eficácia do sistema integrado de gestão acadêmica (Siga) no gerenciamento da monitoria, bem como do treinamento profissional. Nas respostas observou-se que mais de 75% dos orientadores avaliam positivamente a eficácia do sistema, conforme pode-se ver no gráfico a seguir:

Gráfico 8 – Eficácia do Siga na opinião dos orientadores

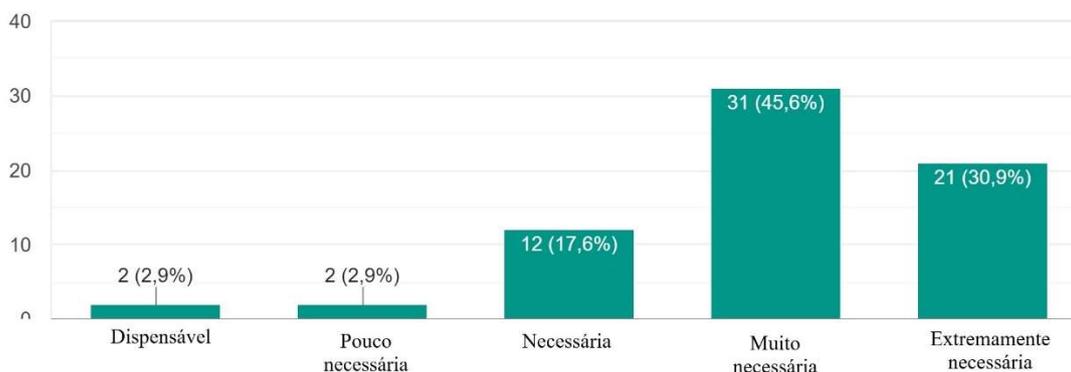


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando solicitados a classificar a possibilidade de implantação da funcionalidade Inscrição/Submissão dos projetos, via Siga, a maioria dos orientadores julgou muito necessária e indispensável (76%). Houve aqueles que entenderam a funcionalidade como necessária (17%) e apenas 6% disseram ser pouco necessária ou dispensável. Esse panorama, também evocado pelos orientadores e TAEs nas entrevistas, ratifica a constatação a que se chegou na subseção 1.5.2 desta dissertação, caracterizando a incapacidade de se produzirem informações em forma de relatórios e estatísticas de acesso imediato como ponto crítico da gestão dos programas, gerado pelo fato de os procedimentos ainda não se apoiarem inteiramente nas potencialidades da TI, aplicadas ao Siga.

Neste ponto, cabe-se relacionar essa demanda, levantada por unanimidade, com o que foi descrito na subseção 2.1.2, que situa os sistemas integrados de gestão, tal como postulam Hypolito e Pamplona (1999), como importante ferramenta disponível aos recursos humanos, apta a conter a redundância de informações pela substituição das bases alternativas de dados por um banco de dados completo, com a potencialidade de abranger todos os recursos necessários ao funcionamento do setor, na instituição. Faz-se relevante reiterar registro de Karadima (1987) apud Bernardes e Abreu (2004), para quem os SIG reúnem em si as funções de prover suporte para a tomada de decisões acadêmicas e administrativas; extinguir duplicidade de dados e reduzir retrabalhos, imprimir velocidade e flexibilidade na análise e processamento de grande quantidade de dados, promovendo o processo de tomada de decisões e distribuir informações, com qualidade, para todas as divisões e níveis administrativos da instituição.

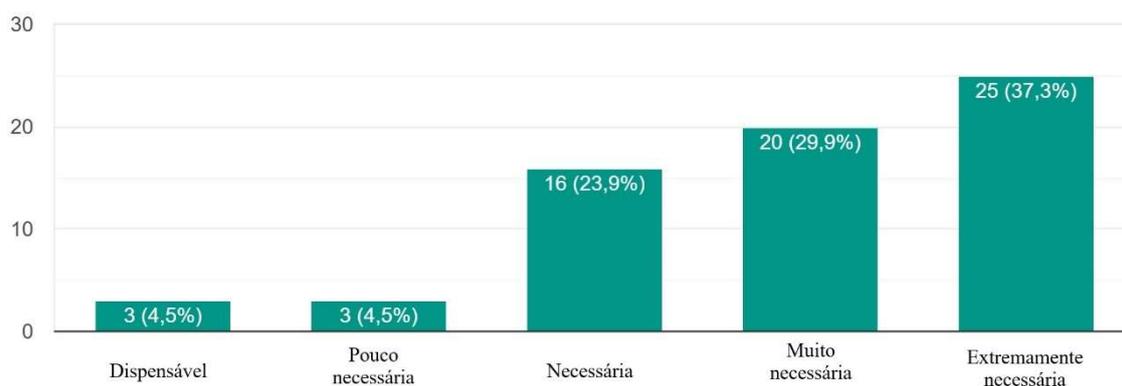
Gráfico 9 - Possibilidade de inserção da função de inscrição/submissão de projetos via Siga - orientadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já quando questionados sobre como classificam a possibilidade de inserção da funcionalidade que diz respeito à anexação dos processos seletivos dos projetos já cadastrados, no Siga, com assinatura digitalizada, notou-se que 67% faz uma boa avaliação dessa hipótese, 24% considera a funcionalidade necessária e 9% julga ser pouco necessária ou dispensável a implementação da função em questão.

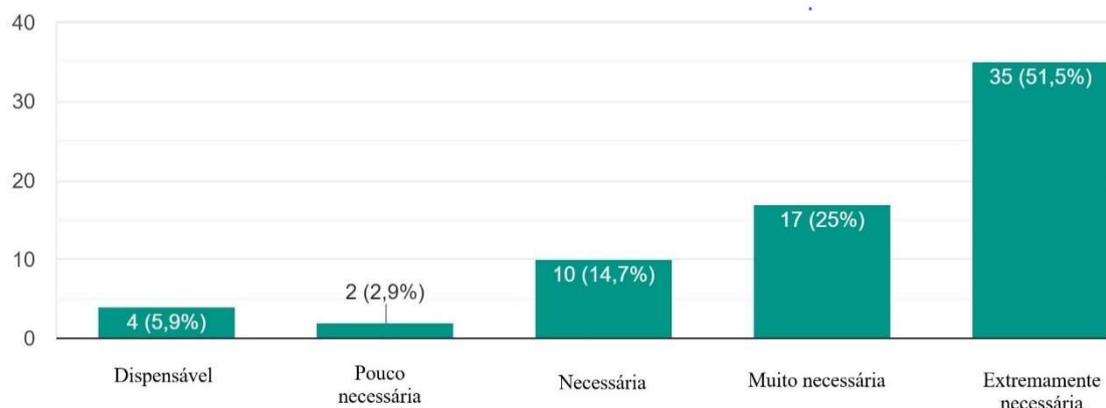
Gráfico 10 - Possibilidade de inserção da função de anexação dos processos seletivos com assinatura digitalizada



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que tange à possibilidade da inserção da funcionalidade de inclusão do(s) bolsista(s) e voluntário(s) no Siga pelos próprios orientadores, mediante liberação das vagas pela Prograd, 76,5% dos orientadores entrevistados compreenderam ser muito necessária ou extremamente necessária. Detectou-se que 15% considera necessária a implantação de tal função e apenas 9% julga pouco necessária ou dispensável essa possibilidade no Siga.

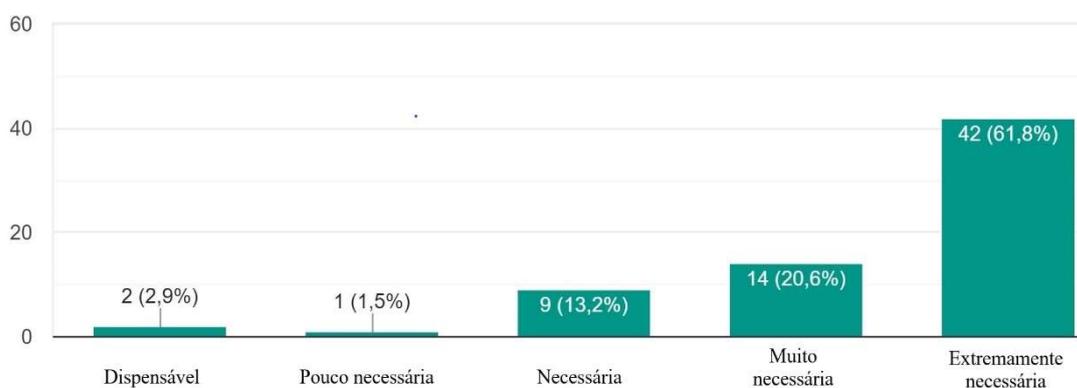
Gráfico 11 - Possibilidade de inserção da função de inclusão de bolsistas e voluntários pelos orientadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já com relação ao cruzamento eficiente de informações entre as Pró-Reitorias que oferecem programas de bolsas, com o fito de eliminar as pendências relativas aos acúmulos, 81,5% dos entrevistados afirmaram ser extremamente necessária ou muito necessária a criação de tal função no sistema. Houve ainda 13% que avaliaram como necessária e 4,5% que declararam entender a inserção da função como dispensável ou pouco necessária.

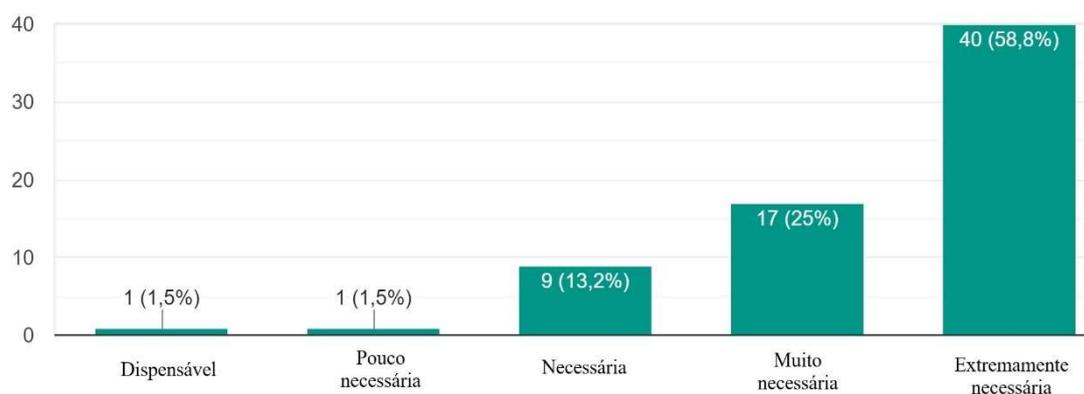
Gráfico 12 – Função de cruzamento de dados de informações entre as Pró-Reitorias



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre a introdução de um módulo, no Siga, de lançamento de frequência que efetue conversão de horas/dias e dias/horas dos bolsistas, cerca de 75% dos orientadores ouvidos manifestaram ser esta uma função extremamente necessária ou muito necessária, 13% consideraram necessária e 3% entenderam ser pouco necessária ou dispensável.

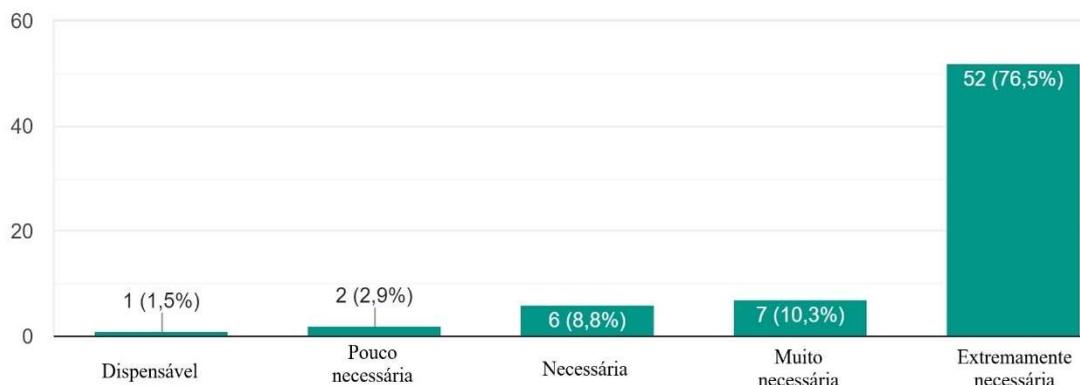
Gráfico 13 – Módulo de lançamento de frequência com conversão horas/dias e dias/horas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Também se questionou sobre a relevância de inserção de módulo de lançamento retroativo, no próprio sistema, que suprima a necessidade de envio de ofício de solicitação de pagamento retroativo à Prograd. Nesse ponto, em torno de 87% dos entrevistados qualificaram como extremamente necessária e muito necessária tal inserção, 9% avaliou como necessária e 3,5% julgou dispensável ou pouco necessária.

Gráfico 14 – Módulo de lançamento retroativo com conversão horas/dias e dias/horas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na sequência, os orientadores foram convidados a sugerir outras funcionalidades que o Siga pudesse incorporar, para que a gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional fosse aperfeiçoada. Os excertos confirmam que funções como dotar os orientadores de mais autonomia no sistema, bem como de aumentar o suporte ofertado pelo sistema (relatórios, certificados e anexação de documentação pelo sistema) são extremamente necessárias, conforme verificado nas análises anteriores.

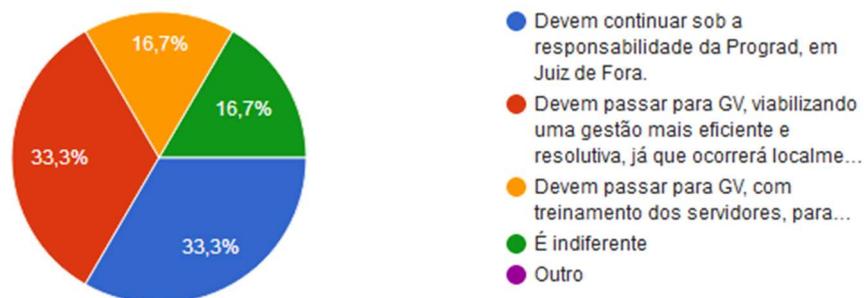
Quadro 7 – Sugestões dos orientadores - funcionalidades para o Siga

Sugestão 1	Registro de horário de atendimento de monitores, para que a direção da unidade acadêmica e/ou a coordenação de curso possam emitir relatório e divulgar a escala de atendimento do conjunto de monitores aos discentes;
Sugestão 2	Mudanças na classificação dos aprovados (bolsistas e não bolsistas);
Sugestão 3	Comunicação sobre a desistência de aprovados;
Sugestão 4	Substituição com menos burocracia;
Sugestão 5	Emissão de relatórios com dados quantitativos e qualitativos ao final do projeto;
Sugestão 6	Avaliação dos bolsistas;
Sugestão 7	Geração de comprovante (certificado, declaração) para o orientador de que ele foi orientador de tais programas, com nome de bolsistas, carga horária, período, a fim de comprovação para currículo;
Sugestão 8	Emissão de certificados após conclusão do período de vigência e das obrigações do projeto;
Sugestão 9	A via digitalizada dispensar envio de via impressa.

Fonte: Respostas dos orientadores, extraídos do questionário online (2018).

Finalizando o questionário direcionado aos orientadores, sondou-se a opinião dos orientadores de Governador Valadares sobre a gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional no campus GV, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 15 – Gestão de monitoria e treinamento de profissional de Governador Valadares



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Não deixou margem à dúvida que, apesar de apenas 16,5% opinarem em favor da transferência da responsabilidade da gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional de Governador Valadares para a gerência de graduação local, com a realização de treinamento dos servidores, a metade dos orientadores entrevistados acreditam que a referida mudança implicará aperfeiçoamento da gestão de tais programas. Vale esclarecer-se que 33,7% opinou pela transferência sem a realização do treinamento, o que faz supor-se que houve apenas um lapso de atenção no momento de preenchimento do questionário, já que uma resposta é um complemento da outra, um enriquecimento da proposta inicial, qual seja, transferir-se a responsabilidade do gerenciamento das bolsas de GV.

2.2.2.2 Análise dos questionários dos bolsistas e voluntários

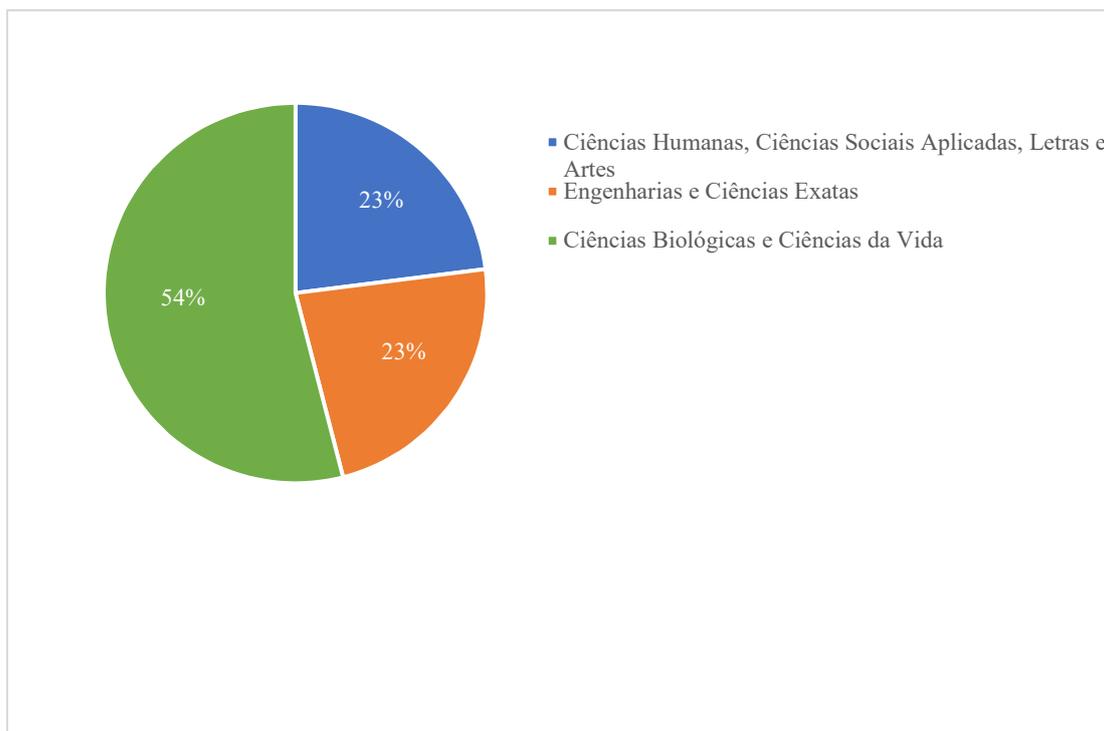
Com base no questionário enviado aos bolsistas e/ ou voluntários, que consta do Apêndice H desta dissertação, dez (10) respondentes eram mulheres, e três (3), homens.

Traçando-se o perfil dos bolsistas/voluntários que responderam aos questionários, registrou-se que as respostas se concentraram na faixa etária de 20 a 24 anos, tendo seis (6) entrevistados 20 anos, quatro (4), 21 anos, apenas um (1), 23 anos e dois (2), 24 anos. Esses dados podem indicar que os discentes participam de programas como o de

monitoria e treinamento profissional mais no início de sua vida estudantil dentro da universidade.

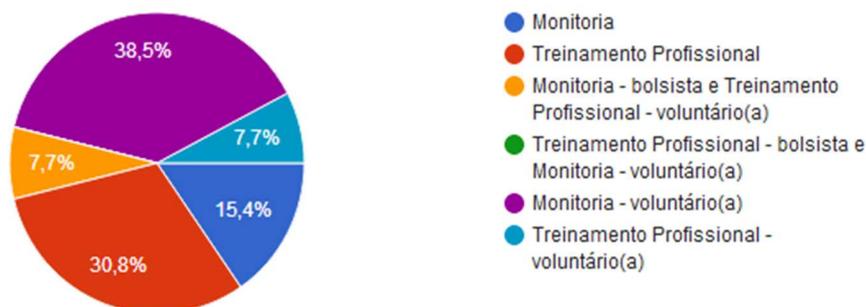
Em relação ao curso escolhido, 54% eram de cursos da área de Ciências Biológicas e Ciências da Vida, 23%, de cursos da área de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Letras e Artes, e os 23% restantes, de cursos da área de Engenharias e Ciências Exatas.

Gráfico 16 – Áreas dos cursos dos bolsistas/voluntários entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto à modalidade de bolsa em que atuam, cinco entrevistados (38,5%) relataram ser voluntários de projetos de monitoria, quatro (31%), bolsistas de treinamento profissional, dois (15%), voluntários de treinamento profissional, um (8%), bolsista de monitoria e um (8%) bolsista de monitoria e voluntário de treinamento profissional.

Gráfico 17 – Modalidades de bolsa dos discentes entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando perguntados sobre a última vez em que atuaram como bolsistas ou voluntários em projetos de monitoria e/ou treinamento profissional, na Prograd, seis dos entrevistados (75%) apontaram o ano de 2017, um entrevistado (12,5%), de 2010 a 2015, e um respondente (12,5%), o ano de 2016.

Finalizando a delimitação do perfil dos respondentes, todos os bolsistas ou voluntários de monitoria declararam que a disciplina na qual atuam pertence ao currículo do curso em que estão matriculados. Já dos bolsistas ou voluntários de treinamento profissional, dois informaram realizar treinamento na área administrativa. Os seis (6) entrevistados restantes, que responderam a essa questão, afirmaram realizar treinamento profissional em área afim à de sua formação.

2.2.2.2.1 Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de monitoria

Focalizando-se na gestão do conhecimento e na gestão da informação do programa de monitoria, solicitou-se aos respondentes que classificassem o procedimento da Prograd quanto à realização dos processos seletivos, tendo sete entrevistados (87,5%) avaliado como “ótimo” e “muito bom”, e um, (12,5%), como “bom”.

Tabela 16 – Qualificação do procedimento relativo a realização de processos seletivos – bolsistas e voluntários

Procedimento de realização dos processos seletivos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim	0	0
Regular	0	0
Bom	1	12,5
Muito Bom	4	50
Ótimo	3	37,5
TOTAL	8	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Já no que concerne às orientações relacionadas à documentação necessária para a realização dos processos seletivos, cinco entrevistados, que representaram 62,5% das respostas, evidenciaram que as informações fornecidas pela Prograd são “extremamente esclarecedoras” e “muito esclarecedoras”, dois respondentes, 25%, avaliaram-nas como esclarecedoras e apenas um monitor, 12,5% expressou a opinião de que são “nada esclarecedoras”. Torna-se relevante destacar que, apesar, do baixo índice, essa última resposta traz em si um significado que deve ser analisado de perto pela equipe da Prograd, a fim de que seu serviço contemple todos os usuários. Se a comunicação não foi efetiva, a gestão da informação e do conhecimento, nesse caso, foram falhas.

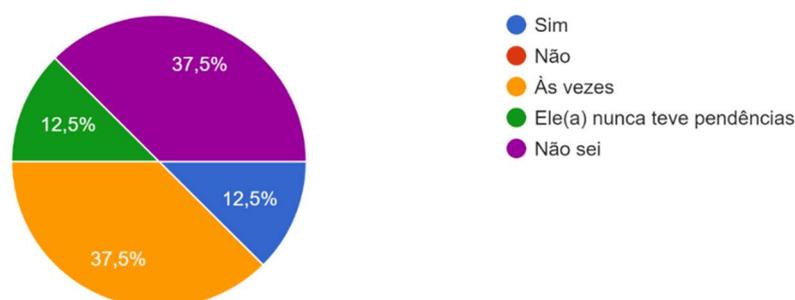
No que diz respeito à realização de processos seletivos de monitoria, ao serem questionados se houve algum erro de sua parte – no papel de bolsista/voluntário(a) selecionado - quanto à entrega da documentação exigida, apenas um monitor (12,5%) assentiu, os oito demais respondentes (87,5%) afirmaram que não. Desses erros, a maioria ocorreu devido à entrega de documentação fora do prazo.

O índice de respostas apontando erros ocorridos na Prograd foi maior do que o daquelas pontuando erros cometidos pelos próprio bolsistas, tendo dois monitores (25%) apontado falhas relativas à perda de documentação, pendência não informada pela Prograd, ou processo parado depois de resolvida a pendência (que pode atrasar a inclusão e o pagamento dos bolsistas). Assim como os orientadores, os bolsistas afirmaram que

os setores em que ocorrem lapsos, além da Prograd, são a Central de Atendimento e a Secretaria/Faculdade ou Instituto.

Quando perguntados sobre a política de pendências adotada pela Prograd, relativa aos processos seletivos do programa de monitoria, três entrevistados (37,5%) afirmaram que seus orientadores às vezes são avisados, três (37,5%), não souberam responder, um (12,5%), declarou que eles são avisados e um (12,5%), alegou que seus orientadores nunca tiveram pendências. O gráfico a seguir ilustra esse cenário:

Gráfico 18 – Nível de conhecimento sobre pendências relativas aos processos seletivos de monitoria segundo os bolsistas e voluntários



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao serem questionados, também, sobre a forma adotada por seu orientador(a) para resolver as pendências, três dos bolsistas e/ou voluntários alegaram que eles pedem aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema (42,9%).

Cabe aqui a observação de que essa porcentagem vai de encontro ao índice obtido na mesma pergunta feita aos orientadores. A resposta de 78% destes foi que eles mesmos resolvem as pendências, no intuito de evitarem atrasos na inclusão e pagamento dos bolsistas. Apenas 5% relatou que os próprios bolsistas resolvem as pendências. Essa discrepância entre as respostas pode traduzir desconhecimento por parte dos usuários dos programas, o que, num sentido mais profundo, pode representar uma falha na gestão do conhecimento e da informação, da parte da Coordenação dos programas de graduação. Enseja-se, pois, a reflexão de que é encargo da Prograd pensar em maneiras de melhor difundir o conhecimento respeitante aos processos necessários à efetivação dos programas de monitoria e treinamento profissional. Tal ponderação culmina em

Davenport e Prusak (1998), que dividem a gestão do conhecimento em geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento. Mesmo entendimento sobre o tema possuem Nonaka e Takeuchi (1997, p.68), ao postularem a teoria de que a criação, expansão e conversão do conhecimento ocorrem por interação social.

De resto, dois (28,5%) dos bolsistas e/ou voluntários não souberam informar a forma adotada pelo orientador para solucionar a pendência, um (14,3%) disse que os próprios orientadores assumem a responsabilidade pelo problema e um (14,3%) informou que os orientadores postergam sua solução.

2.2.2.2.2 Gestão do conhecimento e gestão da informação no programa de treinamento profissional

Focalizando-se na gestão do conhecimento e na gestão da informação do programa de treinamento profissional, solicitou-se dos respondentes que classificassem o procedimento da Prograd quanto à realização dos processos seletivos, tendo 4 bolsistas (50%) avaliado como “ótimo” e “muito bom”, três (37,5%), como “bom”, e um (12,5%), como regular.

Tabela 17 – Qualificação do procedimento de realização dos processos seletivos de treinamento profissional – bolsistas e/ou voluntários

Procedimento de realização dos processos seletivos	Frequência	Porcentagem (%)
Ruim	0	0
Regular	1	12,5
Bom	3	37,5
Muito Bom	1	12,5
Ótimo	3	37,5
TOTAL	8	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

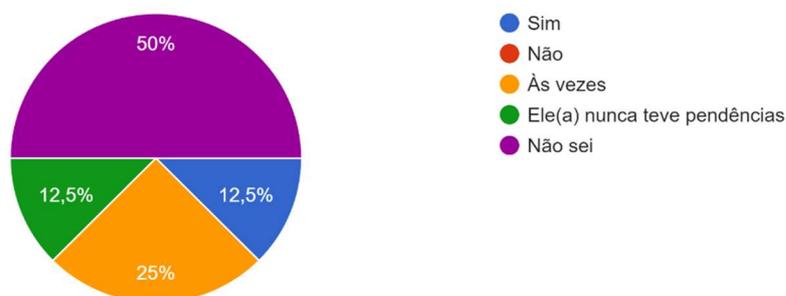
No programa de treinamento profissional, com respeito à documentação necessária para a realização dos processos seletivos, os bolsistas consideram, em sua maioria - com quatro respostas - as orientações emitidas pela Prograd como “extremamente eficazes” (50%). O restante se dividiu entre “muito esclarecedoras”, “pouco esclarecedoras” e até mesmo como “nada esclarecedoras”, com uma resposta cada (12,5% cada). Cabe-se sublinhar aqui, novamente, que apesar da baixa incidência das respostas negativas, sua ocorrência deve ser verificada atenciosamente pela equipe da Prograd, visando atender todos os usuários. Se a comunicação não foi efetiva, a gestão da informação e do conhecimento, nesse caso, foram falhas.

No que diz respeito à realização de processos seletivos de treinamento profissional, ao serem questionados se houve algum erro de sua parte, no papel de bolsista/voluntário(a) selecionado, quanto à entrega da documentação exigida, 100% dos entrevistados (8) afirmaram que não.

Quanto à ocorrência de erros na Prograd, apenas um entrevistado (12,5%) respondeu positivamente ao questionamento, tendo sido apontado erro relativo à pendência não informada pela Prograd. Os bolsistas afirmaram que o setor em que ocorrem erros, além da Prograd, é a Secretaria/Faculdade ou Instituto.

Quando perguntados sobre a política de pendências adotada pela Prograd, relativa aos processos seletivos do programa de treinamento profissional, 2 respondentes (25%) afirmaram que seus orientadores às vezes são avisados, quatro (50%) não souberam responder, um (12,5%), informou que eles são avisados, e um (12,5%), alegou que seus orientadores nunca tiveram pendências. O gráfico a seguir ilustra este cenário:

Gráfico 19– Nível de conhecimento sobre pendências relativas aos processos seletivos de treinamento profissional segundo os bolsistas e voluntários

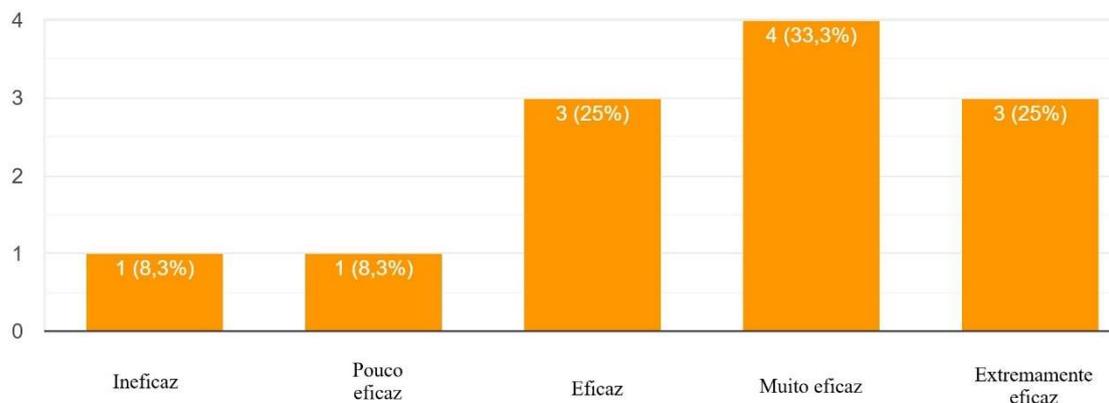


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito à forma de resolução das pendências, quatro bolsistas ou voluntários (67%), não souberam responder o meio adotado, e dois (33,3%), afirmaram que o próprio orientador assume a responsabilidade de levar os documentos à Prograd, para evitar prejuízos aos bolsistas. Tal como dito a respeito da monitoria, na subseção 2.2.2.2.1, houve inconsistência entre as respostas, talvez, dessa vez, mais por desconhecimento dos alunos quanto à postura adotada, mas que ainda assim pode refletir da mesma maneira falhas de comunicação no processo de gestão do conhecimento do programa, requerendo igualmente da Prograd preocupação e envolvimento de esforços para melhorar esse canal e, conseqüentemente, a gestão do conhecimento no setor.

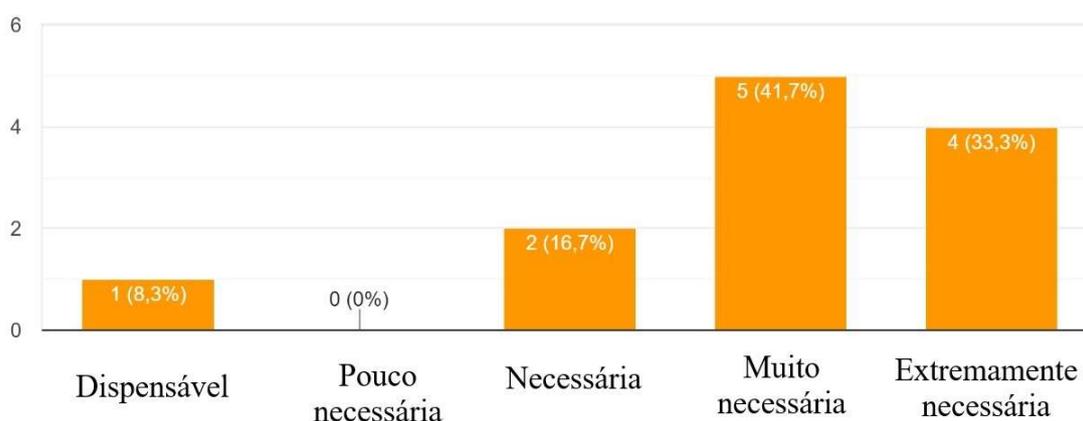
2.2.2.2.3 Sistema integrado de gestão na monitoria e no treinamento profissional

Ocupando-se do Siga, perguntou-se aos bolsistas o grau de eficácia que atribuem às funcionalidades do sistema na gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, tendo três entrevistados (25%), imputado o conceito “extremamente eficaz”, quatro (33,3%), considerado como “muito eficaz”, três (25%), como eficaz, um (8,3%), como pouco eficaz, e um (8,3%), como ineficaz.

Gráfico 20 – Eficácia do Siga – bolsistas e voluntários

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

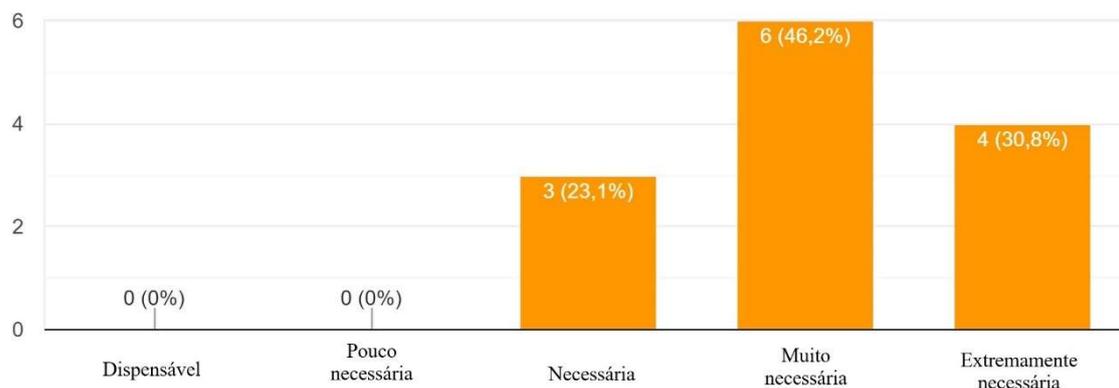
Quando solicitados a classificar a possibilidade de implantação da funcionalidade inscrição aos projetos por meio do Siga, nove dos entrevistados (75%), indicaram ser “indispensável” e “muito necessária”, dois (17%), “necessária”, e um (8,3%), “dispensável”. Novamente a modernização do sistema tornou-se destaque nas falas e nas respostas dos atores do processo.

Gráfico 21 – Possibilidade de inserção da função de inscrição/submissão de projetos via Siga - bolsistas

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a possibilidade da inserção da função emissão de atestado de frequência, com dias/horas mensais dos bolsistas/voluntários, dez dos respondentes (77%) afixaram ser “indispensável” e “muito necessária, e três (23%), “necessária”.

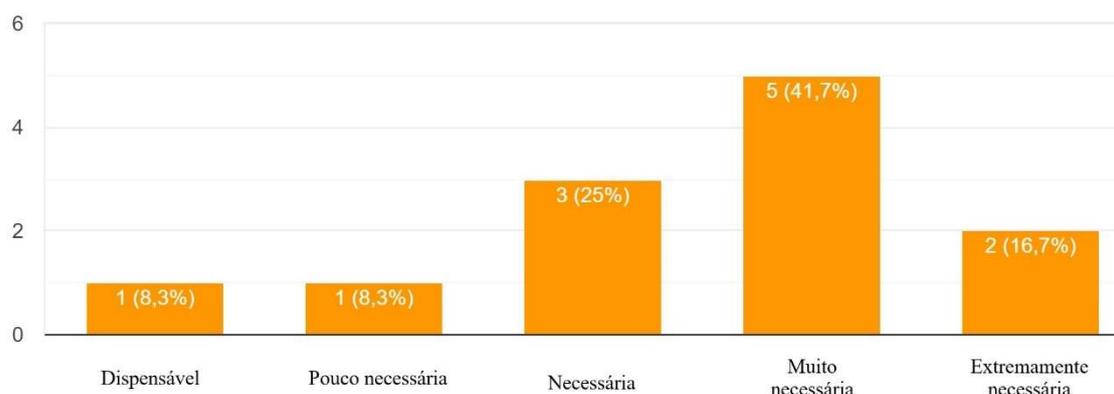
Gráfico 22 – Possibilidade de função para emissão de atestado de frequência



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A funcionalidade emissão de atestado de frequência no dia a dia dos bolsistas/voluntários foi aspirada por dez (83%) dos bolsistas e voluntários respondentes, que a classificaram como “extremamente necessária”, “muito necessária” e “necessária”. Apenas dois entrevistados (16,5%) consideraram a função “dispensável” ou “pouco necessária”.

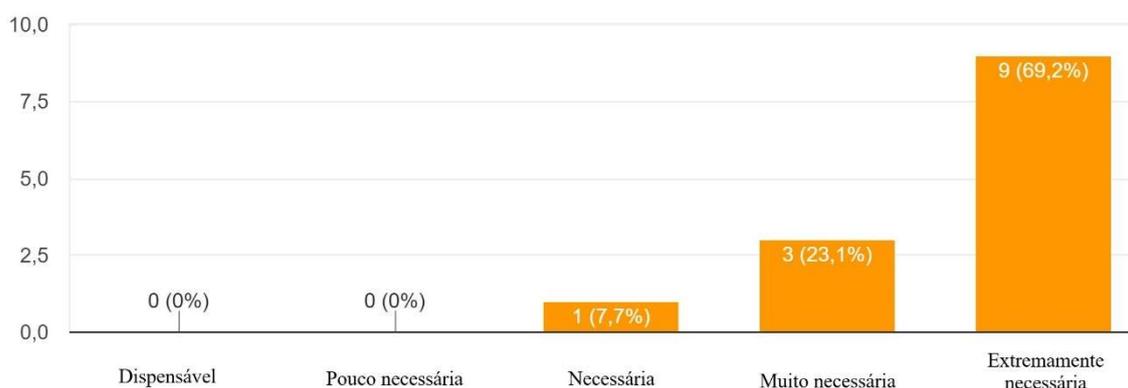
Gráfico 23 - Possibilidade de função para emissão de atestado de frequência dia-a-dia



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A aplicabilidade da função “emissão instantânea do certificado de atuação no projeto de monitoria e/ou de treinamento profissional” foi considerada “extremamente necessária” e “muito necessária” por 12 (93%) dos bolsistas e voluntários que participaram da pesquisa. Apenas um entrevistado (7,5%) a considerou apenas “necessária”.

Gráfico 24 – Possibilidade de emissão instantânea de certificado de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na sequência, os bolsistas e voluntários foram convidados a sugerir que outras funcionalidades o Siga poderia incorporar, para que a gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional fosse aperfeiçoada. Os excertos confirmam que funções como dotar os orientadores de mais autonomia no sistema, bem como aumentar o suporte que o sistema oferta (relatórios, certificados e anexação de documentação pelo sistema), são extremamente necessárias, como verificado, igualmente, na análise dos questionários dos orientadores. Foi trazida à tona, ainda, a necessidade de o sistema comportar mais de um cadastro, para ser capaz de cruzar informações de outras bolsas e de se produzir um guia de informações para bolsistas e voluntários:

Quadro 8 - Sugestões dos bolsistas - funcionalidades para o Siga

Sugestão 1	Aluno possuir uma área para emissão de atestado de desistência e ser automaticamente desligado do projeto;
Sugestão 2	Penso que deveria ser possível registrar mais de uma monitoria/TP/projeto. Por exemplo: dou monitoria em duas disciplinas e apenas uma delas entrou no SIGA. Já me disseram que o sistema não aceita essa situação porque extrapola a carga horária permitida pela Prograd mas (na maioria das vezes) as monitorias não ocupam 12h na semana e é possível estar em duas no mesmo semestre tranquilamente. Fico preocupada com a possibilidade de não conseguir ter o registro destas monitorias que não entraram no SIGA.
Sugestão 3	O recebimento do dinheiro no começo do período (retroativo) ser depositado um mês depois do começo do semestre sem ser dois meses depois.
Sugestão 4	Um guia fácil para sabermos nossos direitos enquanto bolsistas ou voluntários.
	Alguns professores não deixam seus alunos participarem de outros projetos ao mesmo tempo, mesmo isso sendo permitido. Implantaria também um questionário de avaliação do professor, porque muitas vezes o professor falta, em diversos aspectos, quanto orientador.
Sugestão 5	Acesso mais fácil à plataforma.

Diante da análise dos questionários realizada neste item, tal como a das entrevistas no item 2.2.1, pôde-se depreender que orientadores e bolsistas anseiam por um suporte administrativo mais satisfatório ao desenvolvimento dos programas de monitoria e treinamento profissional, que se reflita, conseqüentemente, na esfera acadêmica. Segundo a concepção dos entrevistados, essa excelência administrativa adviria de um SIG mais moderno e enxuto, porém direcionado às demandas específicas e constantes da rotina dos mencionados programas.

O subitem a seguir reunirá com mais profundidade as ponderações e os dados levantados, dotando-os de mais fundamentos e os direcionando para um fechamento de ideias, com o fito de amparar o plano de ação proposto no capítulo três.

2.2.3 Síntese da análise do estudo empírico

Visando demonstrar um produto final dos resultados obtidos no estudo empírico e, em seguida, minuciosamente analisados, empreendeu-se uma síntese dos principais achados que se evidenciaram.

Conforme as teorias maciçamente difundidas no decurso desta dissertação, faz-se mister repisar-lhes o cerne, na intenção de amarrar os resultados suscitados pelas pesquisas quantitativas e qualitativas às mencionadas teorias, provendo-se de elementos para elaborar o Plano de ação educacional (PAE).

Na fase de realização das entrevistas, ficou notória uma convergência de compreensão entre gestores, professores e TAEs sobre a premência de ações no âmbito da coordenação dos programas de graduação. Tais ações incidiriam beneficentemente na gestão da informação e do conhecimento em torno dos programas de monitoria e treinamento profissional, bem como da modernização do Siga, com o aperfeiçoamento das funcionalidades já existentes e a implantação de muitas outras, essenciais ao curso eficiente de tais programas.

Assim, cumpre-se retomar as definições para gestão do conhecimento, trazidas por Leocádio e Santos (2008) e Machado Neto (1998). Os primeiros a definem como uma junção de ações norteadoras da criação, difusão e emprego do conhecimento nas instituições, visando à integralização de metas. O segundo, por sua vez, dispõe sobre o conceito de gestão do conhecimento como a conjugação de ferramentas e instrumentos colocados à disposição da gênese, troca e fruição de ativos de conhecimento. Para tal, se ocupa da instauração de processos responsáveis por transmitir informações precisas, além de contribuir para a celeridade das ações concernentes à tomada de decisões e para a detecção de solução para os problemas existentes. Leocádio e Santos (2008) aduzem ainda às funções desencadeadoras de respostas profícuas à gestão: foco no uso e reuso competente de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão, visão articuladora e integradora, pacto, com a transparência, uso eficaz de novas TICs, foco nas necessidades dos cidadãos e processos em detrimento da hierarquia.

Em relação ao eixo que trata dos sistemas integrados de gestão, Laudon e Laudon (2011) definem sistemas de informação como a construção das informações baseada em ações de elementos inter-relacionados com o fim de facilitar o planejamento, controle, coordenação, análise e decisão das organizações. Lapolli (2003) discorre sobre os benefícios do uso de um sistema de informações, dentre eles destacando-se a confiabilidade nas informações, aumento da produtividade e agilidade do processo de tomada de decisões.

Relacionando-se a teoria de sistema de informações com o Siga, Hypolito e Pamplona (1999) afirmam que um SIG reduz a repetição de informações, uma vez que faz uso de apenas

uma fonte de dados. Esse banco de dados únicos é que reúne todas as informações necessárias ao funcionamento da instituição, com capacidade de integração com todas as aplicações do sistema.

Entretanto, com o propósito de agregar todo esse aporte teórico, faz-se meritório reforçar o papel do capital humano como articulador e manuseador de toda essa tecnologia e uso de informações, tendo como escopo final o fornecimento de um serviço de qualidade para o beneficiário da instituição. Para ratificar tal posicionamento, faz-se imperioso lançar-se mão da abordagem ecológica da informação e do conhecimento, defendida por Davenport (1998). Esta preconiza a imprescindibilidade das capacidades humanas, a despeito de todas as vantagens percebidas com o advento e a ascensão da tecnologia. Esta só produz efeitos sob a regência daquela. As pessoas são especialmente importantes na operação das tecnologias em favor da criação do conhecimento dentro das organizações.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Após terem sido consumados o referencial teórico e o estudo empírico, passou-se, para sustentar o problema de pesquisa apresentado nesta dissertação, ao momento de desenvolver e, conseqüentemente, difundir, o Plano de Ação Educacional (PAE). O intuito foi propor condutas e procedimentos visando à atenuação dos problemas que interferem na qualidade da gestão das informações dos programas de monitoria e treinamento profissional da UFJF.

Conforme já se apontou na seção 1.5 da presente dissertação, a UFJF vivenciou mudanças oriundas da instauração do Reuni, o qual trouxe à tona um processo de expansão da universidade, realidade que ainda mais se intensificou com a criação do Campus Avançado de Governador Valadares. Tais mudanças implicaram aumento da quantidade de dados administrados, bem como crescimento do número de documentos tramitados, o que, em consonância com a excessiva burocratização em torno dos procedimentos de trabalho, redundou na morosidade dos processos decisórios relativos aos programas de monitoria e treinamento profissional, bem como na lentidão da própria execução ordinária das ações comuns ao setor.

Assim, ao acúmulo e concentração de documentos na coordenação dos programas mencionados, soma-se a insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional, falha que se deve à inexistência desses relatórios no Siga, o sistema integrado de gestão desenvolvido dentro da UFJF, pelo próprio corpo técnico desta.

Como terceiro entrave, foi apontado o fato de a administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares ser realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação, em Juiz de Fora. Trata-se de tarefa de alta complexidade, dada a distância geográfica, bem como o caráter incipiente que ainda apresenta o Campus de Governador Valadares, a saber, estrutura física e administrativa insuficientes, servidores ainda em processo de apropriação dos seus universos de trabalho, em particular, e do funcionamento da instituição, de maneira geral.

Por fim, detectou-se o anacronismo de procedimentos e a falta de comunicação interna como o quarto ponto crítico da gestão das bolsas de monitoria e treinamento profissional, muito em função da ausência de modernização dos procedimentos e seus

processos, e da institucionalização destes, não se criando, portanto, padrões e uniformidade.

Quando da realização das entrevistas com orientadores de projetos de monitoria e treinamento profissional e com servidores técnico administrativos em educação da Prograd, bem como da análise dos resultados do survey transversal, aplicado aos orientadores, bolsistas e voluntários, foi unânime a recomendação da modernização das práticas que envolvem tais projetos. Incluem-se nestas a criação, submissão à Prograd e gestão propriamente dita desses processos, a qual compreende o lançamento de frequência, o pagamento, a reposição de bolsistas, entre outros procedimentos.

O presente PAE buscou fundamentação no referencial teórico e no estudo empírico, ambos desenvolvidos no capítulo 2 desta dissertação. As ações para ele propostas engendraram-se tendo como aporte o estudo de caso no qual foram evidenciados os pontos críticos, o referencial teórico e as proposições dos atores dos processos, conforme explicitado no parágrafo anterior, ambos constantes igualmente do estudo empírico demonstrado neste capítulo.

Este plano de ação foi fundamentado no modelo 5W2H, ferramenta da administração mais especificamente ligada à gestão da qualidade, cujo intuito é apresentar de forma objetiva e clara as estratégias para um plano de ação efetivo. Conforme aduzem Silva (et al., 2016, p. 5), o 5W2H consiste essencialmente na delimitação de sete perguntas básicas, que irão, em consonância entre si, determinar os critérios para a elaboração de um plano de ação. Tais perguntas apresentam-se no quadro a seguir:

Quadro 9 – Fundamentos básicos 5W2H

What	O quê?	Exposição das ações a serem executadas, apresentadas objetivamente.
Why	Por quê?	Justificativa para a pertinência das ações propostas para a instituição, especialmente o setor cerne do problema.
Who	Quem?	Indicação dos atores responsáveis pela implementação das ações, e de qual o papel de cada um deles no processo.
Where	Onde?	Determinação do ambiente onde cada ação será executada.
When	Quando?	Definição do ciclo temporal de cada ação proposta.
How	Como?	Explicação sobre de que maneira as ações serão colocadas em prática. Que meios e ferramentas serão empregados?
How much	Quanto irá custar?	Delimitação do montante orçamentário a ser despendido com a execução das ações propostas.

Fonte: Adaptado de MEIRA, 2003 apud SILVA et al., 2016.

A seleção do método 5W2H deu-se, nesta dissertação, pela sua potencialidade de ser construído de maneira participativa, o que, segundo Werkema (1995, p. 58), se identifica como notável característica do referido modelo. Cabe sobrelevar-se que as duas fases que constituíram o presente estudo empírico ensejaram aos participantes a oportunidade de sugerir melhorias ao processo de gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional da Prograd.

Ademais, o recurso a essa ferramenta deu-se também na perspectiva de oferecer-se provimento a uma visão expandida de todas as propostas constantes do estudo, permitindo ao pesquisador certificar-se da harmonização destas com o contexto analisado na pesquisa, bem como verificar a viabilidade de execução de todas elas. Importa ressaltar-se que, além de tais benefícios, o 5W2H propicia ao gestor a prerrogativa de verificar a articulação das ações com o contexto, bem como facilita o monitoramento do cumprimento dessas ações.

O plano desenvolvido para o aperfeiçoamento da gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd, teve como principais eixos proposições para a modernização dos processos e para o estudo da viabilidade da transferência gradual da gerência das bolsas de Governador Valadares para o setor responsável, no Campus Avançado de GV.

3.1. Ação 1: realização de mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional

A insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional configura-se também como empecilho à gestão efetiva dos programas de bolsas, problema detectado durante a pesquisa documental. Sua causa provém da incapacidade do Siga de gerar relatórios confiáveis e úteis ao desenvolvimento dos processos de trabalho, o que implica a utilização de uma base de dados alternativa, passível de ocasionar informações redundantes, não articuladas e não confiáveis e de inviabilizar a realização de análise estatística exata.

Faz-se conveniente retomar, neste ponto, a discussão referenciada em Davenport (1998, p.19), sobre os conceitos de dados, informações e conhecimento. Segundo o autor, a ordenação e estruturação de dados dão origem à informação, a partir de cuja análise se produz o conhecimento. Pensando-se na existência, na Coordenação dos programas de

graduação, tal como exposto na subseção 2.2.1.1, um déficit na geração de informação e, conseqüentemente, na de conhecimento, torna-se imperioso empregar o que denominaram Leocádio e Santos (2008, p.3) de “cadeia de ações”, visando à criação de conhecimento dentro do setor.

Como uma solução iminente, sugere-se o aperfeiçoamento do mapeamento de processos laborais existentes (neste trabalho produziu-se o mapeamento dos procedimentos) para, posteriormente, buscar-se empreender parceria com o CGCO, tencionando-se determinar exatamente quais relatórios o sistema deve oferecer e, mais ainda, que informações são imprescindíveis a esses relatórios. Dessa forma, com o implemento do objetivo final, tornar-se-á possível a eliminação da planilha de dados alternativa ao Siga, procedimento que, nesse ponto, demonstrará convergência com a teoria que abrange o uso e as vantagens dos sistemas integrados de gestão, os SIGs, os quais terão papel singular no decurso desse plano de ação.

Tal mapeamento ensejará, além disso, oportunidades de revisão da utilidade das ações constantes dos procedimentos de trabalho, buscando refiná-los no que concerne à desburocratização e à institucionalização de padrões simplificadores e otimizadores do serviço. E ainda, propiciará a idealização de práticas em prol da segurança das informações que circulam no setor. Para tanto, haverá a necessidade da participação do escritório de processos da UFJF, no que concerne ao mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional. Essa proposição faz uso dos conceitos de conhecimento explícito e conhecimento tácito descritos por Maccari; Rodrigues (2003), que se traduzem, o primeiro no conhecimento que pode ser difundido facilmente, pois se encontra na documentação formal da organização, seja por acesso físico ou por intermédio da tecnologia da informação; e o segundo como fruto do somatório do conhecimento e da experiência pessoal de cada ator ligado ao processo, envolvendo convicções, experiências, perspectivas e valores individuais.

Para a exequibilidade da autoavaliação e revisão dos procedimentos e processos de trabalho implicados nessa ação 1, será necessária a mobilização, pela equipe local, dos conhecimentos explícitos e tácitos, visando ao aperfeiçoamento descrito, com institucionalização de padrões e a supressão da burocratização excessiva.

À vista disso, serão estabelecidas cinco etapas: 1) reuniões da equipe com o escritório de processos, para realização do mapeamento dos processos no setor, e posterior elaboração, pelo próprio grupo da Prograd, de documento contendo as

proposições de relatórios para o módulo; 2) reunião com o CGCO para apresentação das demandas e estabelecimento de prazos; 3) testes dos relatórios requisitados, a serem empreendidos pela equipe e bolsistas; 4) formalização do uso dos relatórios; e 5) ações de aprimoramento daqueles procedimentos de trabalho que, no mapeamento realizado, forem considerados excessivamente burocráticos e complicados, e institucionalização daqueles que, sendo executados de maneira informal e não obrigatória, tornam insuficiente e pouco eficaz o serviço prestado.

Sugere-se que a etapa 1 ocorra em janeiro e fevereiro de 2019, quando a equipe será mobilizada para se reunir com o escritório de processos, a fim de realizarem o mapeamento dos processos de trabalho da seção e, em seguida, definirem que informações deverão fornecer os relatórios do Siga.

A exemplo do que se demonstrou previamente na subseção 1.5.2 desta dissertação, o Siga apresenta deficiências no que tange à sua capacidade de emissão de dados e estatísticas como suporte à gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional. As deficiências aludidas são, em resumo: a impossibilidade de se emitir relatório que especifique o total de bolsistas por modalidade de bolsas (treinamento profissional, monitoria) de Juiz de Fora e Governador Valadares, incluindo-se os voluntários e os bolsistas cujos orientadores se esqueceram de lançar a frequência, por exemplo, já que o relatório de que o sistema dispõe contabiliza apenas bolsistas pagos; ou relatório que contenha todos os projetos de cada modalidade, com nome, número, orientadores e bolsistas; ou ainda, relatório, por aluno (por meio do número de matrícula), que forneça informações sobre em qual projeto o aluno está cadastrado e quanto tempo ele ainda tem de atuação (baseando-se no que preveem as legislações de cada programa).

Feitas as análises e elaborado um documento que tipifique exatamente que informações e quantos relatórios são imperativos, passar-se-á à etapa 2, que depende da disponibilidade de agenda da equipe do CGCO, a fim de que se fixe uma data para reunião para exposição das demandas da Coordenação de programas de graduação, no que diz respeito aos relatórios essenciais para a gestão de bolsas da Prograd.

A terceira etapa será iniciada quando a equipe do CGCO sinalizar o término das modificações no sistema, desencadeando-se, portanto, a fase de testes, para que a posteriori se proceda à implementação da aba de relatórios propriamente dita.

A quarta etapa consiste na implantação, que tem previsão para ocorrer no 1º semestre letivo de 2020. Todavia, sabe-se sua consumação depende da conciliação de muitas agendas de serviço, havendo possibilidade de atraso ao desenvolvimento da ação.

A partir do mapeamento dos processos, se poderá empreender a quinta ação, concomitantemente ao desenvolvimento das demais. Essa etapa compreende mudanças nos procedimentos que compõem os processos de trabalho na coordenação dos programas de graduação, a serem viabilizadas pela análise metódica do mapeamento empreendido. Dessa maneira, conhecendo-se em profundidade os meandros dos processos, será possível solicitar para eles mecanismos menos burocratizados e complicados e a eles incorporar parâmetros mais eficientes a tarefas antes executadas informalmente, sem obediência a padrões. Para além desses efeitos, a coordenação de programas de graduação ganhará ainda respaldo para elaborar condutas que a conduzam ao encontro da segurança das informações internas, concernentes aos atores envolvidos no processo, assim como daquelas relativas às folhas de pagamento, que mobilizam grande valor em dinheiro.

Quadro 10 – Ação 1 – realização de um mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional

O quê?	Realização de um mapeamento detalhado dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional.
Por quê?	Para conseguir determinar que informações são imperiosas quando da realização dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional, da Prograd, e repassá-las ao CGCO visando ao desenvolvimento de uma aba no Siga com relatórios a serem emitidos quando essas informações precisarem ser acessadas.
Quem?	Prograd, Escritório de Processos e CGCO.
Onde?	As etapas para o cumprimento da ação serão realizadas nas instalações da Prograd e no CGCO, quando da realização da etapa 2.
Quando?	Etapa 1: Previsão para janeiro e fevereiro de 2019, entretanto depende de agenda a ser definida com o escritório de processos; Etapa 2: agenda a ser acordada com o CGCO; Etapa 3: prevista para o 2º semestre de 2019; Etapa 4: prevista para o 1º semestre letivo de 2020 e Etapa 5: Em paralelo ao desenvolvimento das etapas 2, 3 e 4.
Como?	Por intermédio de 5 etapas estabelecidas para implementar a ação: 1) reuniões entre a equipe e o escritório de processos para a realização do

	mapeamento dos processos. Na sequência, elaboração, pela própria equipe, de documento contendo as proposições de relatórios para o módulo; 2) reunião com o CGCO para apresentação das demandas e estabelecimento de prazos; 3) testes dos relatórios requisitados, realizados pela equipe e pelos bolsistas; 4) implementação propriamente dita da aba de relatórios; e 5) desburocratização, simplificação e institucionalização de práticas e ferramentas, em benefício da gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional
Quanto irá custar?	Não haverá custos adicionais aos já despendidos para a manutenção do Siga, nem será necessária a obtenção de equipamentos ou a contratação de recursos humanos adicionais. Entretanto, será indispensável: a separação de um contingente da equipe para acompanhar os trabalhos com os membros do escritório de processos, trabalhos estes que serão agendados conforme a disponibilidade apresentada pelo setor em questão; a utilização de 2 horas de trabalho para a realização das reuniões quinzenais intequipe (Prograd), de 1 hora diária para anotações individuais daquilo que for sendo observado na rotina de trabalho, que possa vir a ser útil à composição coletiva do documento, e de 2 horas de trabalho para a efetivação da reunião no CGCO, quando será apresentando o documento com as requisições. A fase de testes e a de implementação não alteram o funcionamento normal do setor.

Fonte: Autoria própria (2018).

3.2. Ação 2: modernização das funcionalidades do Siga

O acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd evidenciam um entrave que tem como causa principal a ausência de funcionalidade no Siga que disponibilize o cadastramento digital de toda a documentação dos projetos e processos seletivos dos programas de monitoria e treinamento profissional. Desse modo, verificam-se como consequências: processo laborioso de conferência de documentação e respectiva transposição para o sistema; dificuldade de acesso às informações do processo seletivo e termos de compromisso, por orientadores e bolsistas; e tomada lenta de decisões pela Coordenação dos Programas de Graduação, devido à falta de agilidade no acesso à referida documentação.

À luz do problema já minuciosamente descrito anteriormente, fica patente a necessidade de uma modernização do Siga. Assim, propõe-se a construção e posterior adoção de “aba online”, no Siga, na qual os formulários de inscrição de projetos, a documentação componente do processo seletivo, bem como os termos de compromisso dos bolsistas e voluntários aprovados e convocados sejam carregados diretamente no sistema. Assim, se dotaria de mais agilidade os procedimentos, evitando o acúmulo de documentação física e proporcionando transparência ao processo de maneira geral, uma vez que todos os seus atores - servidores taes da Prograd, orientadores, bolsistas e voluntários - teriam acesso à documentação.

É notório que existe entre a Prograd e o CGCO, e mais ainda, entre os demais setores que se ocupam de bolsas na UFJF e o CGCO, uma movimentação no intuito de aperfeiçoar o Siga, otimizando as funcionalidades já presentes e inserindo outras tantas que se fazem necessárias à gestão de bolsas. É fato também que, em julho de 2018, o módulo de bolsas no Siga foi migrado do Siga 2 para o Siga 3, conforme já demonstrado na subseção 1.4.1. Porém, o novo módulo ainda não apresenta funcionalidades que modernizem os processos de trabalho e reduzam o fluxo de documentos, assim como as pendências deles decorrentes, o que tornaria o processo mais ágil, bem como propiciaria ao setor melhor funcionamento interno e aproveitamento do seu espaço físico.

O cerne dessa ação pode ser compreendido como a aplicação eficiente da gestão do conhecimento que, segundo Leocádio e Santos (2008, p.3), deve priorizar o uso e o reuso competente de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão, tal como fazer uso eficaz de novas TICs, com foco no usuário.

Para além da gestão do conhecimento, é relevante ressaltar-se a correlação direta dessa ação com a noção de tecnologia da informação, a qual, segundo (O’Brien, 2004, p. 6) se caracteriza pela “interrelação de pessoas, hardwares, softwares, redes de comunicação e recursos de dados, nas ações de construção e produção final da informação, em uma organização”.

Cabe mais um recorte aqui, um direcionamento ao Siga/UFJF. Hypolito e Pamplona (1999) reiteram que um SIG reduz a repetição de informações, na medida em que direciona os usuários a basearem-se em uma única fonte de dados, independentemente das tarefas que realizam. Tal banco de dados único reúne todos os subsídios necessários ao funcionamento da instituição, com capacidade de integração com todas as aplicações do sistema. À luz do exposto por Karadima (1987) apud

Bernardes e Abreu (2004), os SIG reúnem em si as funções: prover suporte para a tomada de decisões acadêmicas e administrativas; extinguir duplicidade de dados e reduzir retrabalhos, imprimir velocidade e flexibilidade na análise e processamento de grande quantidade de dados, viabilizando o processo de tomada de decisões e distribuir informações, com qualidade, para todas as divisões e níveis administrativos da instituição. Essas funções básicas vão de encontro à situação em que o Siga se encontra atualmente, com funções ineficazes para atender as demandas de gestão dos programas de bolsas da Prograd. Faz-se, nesse ponto, correlação com o Siga, ferramenta destinada a esse fim, na UFJF, e carente de modernização.

Para a persecução dessa ação, indica-se que ocorra em concomitância à ação 1, pois, apesar de denotarem duas ações diversas, têm como mesmo fim o aperfeiçoamento do Siga, além de que, para concretizá-las, serão utilizados recursos análogos: comprometimento da equipe e estabelecimento de parceria com o CGCO.

Recomenda-se, portanto, que sejam estabelecidas 4 etapas para a melhoria do módulo Bolsas do Siga, nos moldes referidos anteriormente: 1) reuniões entre os membros da equipe para a elaboração de documento minucioso, contendo as proposições de melhorias para o módulo. Do processo de desenvolvimento desta dissertação advieram sugestões dos entrevistados, bem como indicações da própria autora que podem nortear o trabalho da equipe; 2) reunião com o CGCO para apresentação das demandas e estabelecimento de prazos; 3) fase de testes das funções requisitadas, pela equipe e bolsistas e 4) implementação das alterações do módulo.

Assim, o desejável é que o cronograma estabelecido avance simultaneamente ao da ação 1. Sugere-se para a etapa 1, portanto, o prazo de 8 semanas, a partir do início do 1º semestre de 2019, em janeiro e fevereiro, realizando-se 1 reunião a cada 2 semanas, para que haja congregação das propostas e, em seguida, confecção de um documento que contenha todas as reivindicações relativas ao módulo Bolsas no Siga. Todavia, pelo fato de a ação 1 depender da agenda do escritório de processos, setor muito requisitado dentro da universidade, não é possível se garantir que haverá sincronismo na realização das ações 1 e 2.

Tendo sido finalizada a primeira etapa da ação, passar-se-á, por conseguinte, à etapa 2, na qual se realizará reunião entre a equipe da Coordenação dos Programas de Graduação e o CGCO para exposição do documento, com as demandas. Nessa reunião será discutida a viabilidade de cada ponto requerido, como também se estabelecerão

prazos para o cumprimento das modificações no sistema. A agenda para realização da reunião dependerá do contato estabelecido entre a Coordenadora dos Programas de Graduação e o Diretor do CGCO, os quais pactuarão a data mais conveniente.

A etapa 3 ocorrerá quando forem findados os prazos firmados na mencionada reunião, abrindo-se, ato contínuo, a fase de testes e experimentação das funcionalidades inseridas no Siga. Para a concretização dessa etapa, aventa-se a possibilidade de que seja realizada antes do início do 2º semestre de 2019, caso a etapa 2 tenha logrado êxito dentro de um prazo razoável e anterior ao que agora se apresenta. Assim, durante o 2º semestre de 2019 seriam realizados os testes para verificação da possibilidade de implementação das modificações do módulo a partir do 1º semestre de 2020, quando, então, se concluiria a quarta etapa proposta para a ação 2, qual seja, a modernização das funcionalidades do Siga.

Com relação aos custos adicionais das 4 etapas referenciadas, incluindo-se aqueles ligados à obtenção de equipamentos ou relacionados à contratação de recursos humanos suplementares, estes fazem parte de um compromisso da equipe da Administração Superior da UFJF que assumiu em 2016. Trata-se de um projeto de modernização do Siga, que abrange não apenas no âmbito da Prograd, mas da Universidade como um todo. A questão é aproveitar esse movimento para implementar a ação em tela. Entretanto, em termos de infraestrutura e de recursos humanos, será forçoso o dispêndio de: 2 horas quinzenais de trabalho para a realização das reuniões interequipe (Prograd); 1 hora diária para anotações individuais das peculiaridades observadas na rotina de trabalho, que possam vir a ser úteis para a composição coletiva do documento; 2 horas de trabalho para a efetivação de reunião no CGCO, que ocorrerá conforme agenda previamente estabelecida, com vistas à apresentação do documento com as requisições. A fase de testes e a de implementação não alterarão o andamento normal do setor, uma vez que ambas dependem do funcionamento normal do setor para se consumarem.

Quadro 11 – Ação 2 – modernização das funcionalidades do Siga

O quê?	Modernização das funcionalidades do Siga – módulo Bolsas.
Por quê?	Para simplificar, tornar mais ágil e satisfatório os processos que envolvem a gestão dos projetos de monitoria e treinamento profissional da UFJF.
Quem?	Prograd e CGCO.
Onde?	As etapas para o cumprimento da ação serão realizadas nas instalações da Prograd e no CGCO, quando da realização da etapa 2.
Quando?	Etapa 1: janeiro e fevereiro de 2019; Etapa 2: agenda a ser acordada com o CGCO; Etapa 3: prevista para o 2º semestre de 2019 e Etapa 4: prevista para o 1º semestre de 2020.
Como?	Por intermédio de 4 etapas estabelecidas para se implementar a ação: 1) reuniões entre a equipe para a elaboração de documento minucioso, contendo as proposições de melhorias para o módulo; 2) reunião com o CGCO para apresentação das demandas e estabelecimento de prazos; 3) fase de testes das funções requisitadas, pela equipe e bolsistas e 4) implementação das modificações do módulo.
Quanto irá custar?	Os custos adicionais para aquisição de equipamentos ou contratação de recursos humanos suplementares compõem o compromisso da Administração Superior empossada em 2016: projeto de modernização do Siga não apenas no âmbito da Prograd, mas de toda a Universidade. Entretanto, será relevante a utilização de: 2 horas de trabalho para a realização das reuniões quinzenais interequipe (Prograd); 1 hora diária para anotações individuais daquilo que for sendo observado na rotina de trabalho, que possa vir a útil à composição coletiva do documento; 2 horas de trabalho para a efetivação da reunião no CGCO, quando será apresentado o documento com as requisições. A fase de testes e a de implementação não alteram o funcionamento normal do setor.

Fonte: Aatoria própria (2018).

3.3. Ação 3: transposição da gerência dos projetos de TP/MO de Governador Valadares para a gerência de graduação do campus GV

Pode-se sublinhar como um ponto crítico da gestão dos programas de bolsas, ainda, a administração das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de

Governador Valadares, realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação, em Juiz de Fora. Como causa principal, tem-se a ausência de autonomia financeira, que gera consequências tais como: demora na resolução dos problemas o que, não raro, resulta em atraso no pagamento dos bolsistas, ou até mesmo na perpetuação indefinida das pendências, dada a distância geográfica existente e a necessidade de flexibilização quase total das exigências, aceitando-se documentação não original, por e-mail, às vezes até sem assinatura (o que abre um precedente para um possível questionamento, em alguma auditoria interna ou externa).

Quanto a esse problema, a questão centraliza-se, fundamentalmente, na capacidade de a coordenação dos programas de graduação executar, com eficiência, a gestão do conhecimento tanto em seu âmbito de atuação como naquele que requisita as ações necessárias para que a referida transição ocorra sem agravos à oferta e à qualidade dos serviços em Juiz de Fora e em Governador Valadares.

Pelo exposto, interessa reportar-se ao referencial teórico, na subseção 2.2.1.2, que trouxe à tona os estudos de Davenport e Prusak (1998), que atribuem três fases à concretização da gestão do conhecimento: a geração do conhecimento, a codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento. Essa sequência é manifesta, igualmente, por Nonaka e Takeuchi (1997, p.68), que defendem a teoria de que a criação, expansão e conversão do conhecimento ocorrem por meio da chamada interação social.

As fases de geração de codificação e coordenação do conhecimento já foram retratadas nas duas primeiras ações, sustentando-se por intermédio de apontamentos e concepções, também, de outros atores. Cumpre, neste momento, dedicar-se à elucidação da fase de transferência do conhecimento, a qual, segundo os autores mencionados, deve ser incentivada pela organização, visando ao compartilhamento e à troca de conhecimentos. As estratégias pensadas para a ação três têm como escopo a integralização da transferência do conhecimento da coordenação dos programas de graduação, no campus Juiz de Fora, para a gerência de graduação, no campus de Governador Valadares.

Como estratégias para a operação dessa transição, indica-se a realização de 3 etapas: 1) promoção de período de capacitação dos servidores de GV, sob a instrução da equipe de Juiz de Fora, visando transferir e delegar as competências necessárias à realização do processo e os procedimentos que o compõem; 2) elaboração de manual detalhado de procedimentos (com auxílio do mapeamento dos processos) a fim de dar

suporte aos servidores de GV, quando da transposição da gerência dos programas, bem como estabelecer práticas padronizadas, sob a liderança da Pró-Reitoria de Graduação; e 3) procedência da transição, de fato.

Para a integralização da etapa 1, qual seja, a capacitação em questão, a Prograd deverá destacar dois de seus servidores taes's, que, junto da Coordenadora dos programas de graduação, treinarão os servidores da Gerência de Graduação local, pelo período de 1 semana, com duração de 3h diárias, abordando todos os processos de trabalho e procedimentos utilizados para gerir as bolsas de treinamento profissional e monitoria.

O treinamento será dividido em 3 subetapas, no intuito de exemplificar para os servidores da gerência de graduação de Governador Valadares exatamente o que ocorre no âmbito dos programas de monitoria e treinamento profissional, desde a submissão dos projetos, até a emissão da requisição da folha de pagamento, sendo as etapas divididas didaticamente em: A) submissão dos projetos e avaliação; B) realização dos processos seletivos; e C) requisições das folhas de pagamento.

Desse modo, a subetapa A consiste no detalhamento do procedimento exigido para a submissão dos projetos de monitoria e treinamento profissional. Os projetos de monitoria são inscritos nas próprias unidades e avaliados por comissões internas, para depois serem enviados à gerência. Já os projetos de treinamento profissional são enviados diretamente a essa gerência, que se ocupa de instalar os comitês de avaliação, separados por áreas, tal como ocorre em Juiz de Fora. Os comitês de avaliação são: Ciências da Vida, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e Ciências Humanas. É válido destacar-se que essa fase da subetapa A é a única que, de fato, já ocorre na gerência de graduação local, em GV, logo se trata apenas de uma rememoração de um expediente que já faz parte da rotina dos servidores pertencentes ao setor. Todavia, os trâmites de cadastro dos projetos no Siga, publicação dos projetos aprovados no site e arquivamento são realizados em Juiz de Fora - nos termos do que já foi especificado na subseção 1.5.3 desta dissertação -, sendo necessária uma atenção especial a essa fase na capacitação. Para o momento de cadastro dos projetos no sistema, indica-se a utilização de um módulo de testes do Siga Bolsas, ferramenta a ser disponibilizada pela equipe do CGCO. Assim, os servidores em capacitação terão a oportunidade de vivenciar o processo da maneira mais concreta possível, ainda que fora da situação real.

A subetapa B da capacitação irá demonstrar a fase de realização dos processos seletivos, aprofundando-se nas ações em que os orientadores selecionam seus bolsistas e

voluntários e depois enviam os documentos comprobatórios à Prograd, para que os aprovados sejam cadastrados no sistema, em seus respectivos projetos; e, posteriormente, no arquivamento desses processos. Para esse treinamento, também se fará uso do módulo de testes do Siga, uma vez que já haverá projetos testes cadastrados para tal fim, criados na subetapa A do treinamento.

A subetapa C da capacitação envolverá todas as condutas relativas ao pagamento dos bolsistas dos programas, a começar pelo período de lançamento de frequência mensal, passando pela realização dos lançamentos de pagamento retroativos e culminando com a emissão da requisição da folha de pagamento de monitoria e treinamento profissional, a ser enviada para o setor de pagamento. Essa etapa também dependerá do uso do módulo de testes do Siga Bolsas, como suporte do aprendizado e treinamento dos trâmites que envolvem o pagamento mensal dos bolsistas.

Propõe-se que a etapa 1 da ação 3 ocorra em setembro de 2019, tendo a capacitação previsão de duração de 1 semana, com 3 horas diárias de treinamento intensivo. A escolha da data justifica-se pela razão de não se tratar de um mês de início, tampouco de fim de execução de projetos, o que acontece usualmente em março e agosto de cada ano. Não obstante, vale destacar-se que, previamente à concretização da capacitação em tela, a Pró-Reitoria de Graduação precisa requerer junto à Administração Superior, mais especificamente, à COESF/ Propof, que adote a prática de inserção, no próprio Siga (com assinatura digital), das requisições das folhas de pagamento referentes às bolsas de Governador Valadares, a exemplo do que foi proposto na ação 1 deste PAE.

É pertinente deixar-se claro que a realização da capacitação indicada não está necessariamente condicionada à transição definitiva da gestão das bolsas de Governador Valadares para a Gerência de Graduação local. O treinamento pode ocorrer a qualquer tempo, ainda não haja uma data fixada para a transição.

A etapa 2 diz respeito à organização didática de um manual de procedimentos e processos de trabalho atinentes ao gerenciamento dos programas de monitoria e treinamento profissional. Para sua elaboração, a equipe da Coordenação dos Programas de Graduação pode lançar mão do mapeamento dos processos. Esse delineamento, que em sua primeira versão, elaborada por esta autora, traça em linhas gerais os procedimentos e processos de trabalhos, consta ainda como um dos objetivos da ação 1. Nesta, está previsto que a equipe do Escritório de processos realize um aperfeiçoamento desse mapeamento, que se dispõe como um pré-requisito para as demais ações

engendradas. Sugere-se a indicação de dois servidores como responsáveis pela construção do manual, buscando-se, assim, proporcionar homogeneidade ao documento.

É desejável que tal manual esteja pronto quando da realização da capacitação prevista na etapa 1 da ação 3, ora sendo descrita, ou seja, em setembro de 2019. Para que isso seja possível, recomenda-se o início dos trabalhos de elaboração em janeiro de 2019, o que viabilizaria tempo suficiente para detalhar cada processo e procedimento de trabalho.

A etapa 3 estabelecida para a ação 3 consiste na transição factual da responsabilidade de gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares, para a Gerência de Graduação local. Efetivada a capacitação e desenvolvido o manual, caberá à Administração Superior, em acordo com a COESF, determinar uma data para a transição oficial em questão. Torna-se imperativo, nesse contexto, que as requisições de folhas de pagamento passem a ser anexadas ao Siga, com assinatura digital do responsável pelo mencionado setor em GV, funcionalidade esta que depende da concretização da modernização do módulo Bolsas, no Siga, proposta na ação 2 deste PAE.

Em relação aos custos estimados, a efetivação da capacitação proposta pressupõe a execução de requisições junto ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)⁷, para os servidores da equipe da Coordenação dos Programas de Graduação, incluindo a Coordenadora, que se deslocarão para Governador Valadares a fim de liderarem a referida capacitação, necessitando, portanto, de transporte, hospedagem e alimentação. As requisições no SCDP deverão ser realizadas 15 dias antes da ocorrência da viagem, com definição do meio de transporte, o horário e local de saída da viagem, além do horário e local de saída para o retorno à cidade de Juiz de Fora.

No que concerne à elaboração do manual de procedimentos e processos de trabalho, não haverá despesas extraordinárias, tendo em vista que o documento será domiciliado no site da Prograd, não demandando gastos com impressão, tanto do ponto

⁷SCDP – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - É um sistema eletrônico que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, em território nacional ou estrangeiro. Fonte: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/logistica-e-servicos-gerais/diarias-e-passagens/o-que-e-o-sistema-de-concessao-de-diarias-e>. Acessado em: 18 nov. 2018.

de vista financeiro quanto ecológico. Contudo, em termos de recursos humanos, o trabalho demandará esforços dos servidores do campus Juiz de Fora para a efetivação dessa atribuição adicional. Aventa-se a possibilidade de que os dois servidores responsáveis destaquem 1 hora de seu horário normal de trabalho para se dedicarem à preparação do arquivo.

A transição efetiva da responsabilidade de gestão em questão não prevê desembolso orçamentário, dependendo unicamente da aquiescência da Administração Superior e COESF.

Quadro 12 – Ação 3 – transposição da gerência dos projetos de TP/MO de Governador Valadares para a gerência de graduação do campus GV

O quê?	Transposição da gerência dos projetos de TP/MO de Governador Valadares para a gerência de graduação do campus GV.
Por quê?	Para agilizar a resolução de problemas como atraso no pagamento dos bolsistas e pendências relativas a documentos, que, dada a distância geográfica existente, muitas vezes se estendem por meses ou até se perpetuam, havendo a necessidade, em boa parte das situações, de flexibilização quase total das exigências, aceitando-se documentação não original, por e-mail, às vezes até sem assinatura (o que abre um precedente para um possível questionamento, em alguma auditoria interna ou externa).
Quem?	Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd, em Juiz de Fora e a Gerência de Graduação de Governador Valadares. O CGCO participará com a viabilização de um módulo de testes do Siga Bolsas.
Onde?	As etapas para o cumprimento da ação serão realizadas nas instalações da Gerência de Graduação, em Governador Valadares, e também na própria Coordenação dos Programas de Graduação, no campus Juiz de Fora.
Quando?	A etapa 1 – capacitação dos servidores, depende da liberação do módulo de testes do Siga, pelo CGCO, mas sugere-se o mês de setembro de 2019. Para a etapa 2 – elaboração do manual, sugere-se o início em janeiro de 2019, para estar concluída à época da capacitação. A efetivação da transição da gestão – etapa 3 - depende de data oficial firmada pela Administração Superior, em comum acordo com a COESF.

Como?	Por intermédio de 3 etapas estabelecidas para o desenvolvimento da ação: 1) capacitação de pessoal - programada para acontecer em 3 subetapas que consistem em: A) detalhamento e treinamento da fase de submissão e avaliação dos projetos; B) detalhamento e treinamento da fase de realização dos processos seletivos; C) requisições das folhas de pagamento; 2) Elaboração de manual de procedimentos e processos de trabalho, para auxiliar os servidores de Governador Valadares; e 3) Transição factual da gestão de bolsas de Governador Valadares para o setor local.
Quanto irá custar?	Os custos referentes à etapa 1 da ação 3 serão estipulados pelos valores vigentes no SCDP para passagens, diárias e aluguel de transportes; a etapa 2 não exigirá despesas extraordinárias, tendo em vista que o documento será domiciliado no site da Prograd. Entretanto, no que diz respeito aos recursos humanos, dois servidores responsáveis utilizarão 1 hora de seu horário normal de trabalho para se dedicarem à preparação do arquivo; A etapa 3, qual seja, a transição factual da gestão para GV, não prevê desembolso orçamentário, dependendo da aquiescência da Administração Superior e da COESF.

Fonte: Autoria própria (2018).

3.4. Ação 4: Aperfeiçoamento da comunicação interna e dos procedimentos e processos de trabalho

Como último obstáculo imposto à boa gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional, tem-se o anacronismo de procedimentos e a falta de comunicação interna, causados pela ausência de modernização dos procedimentos e processos e de institucionalização destes, o que propiciaria a criação de padrões e uniformidade. As consequências detectadas são: erros de conduta; perda e/ou extravio de documentos e também de informações, e ineficiência na comunicação interna bem como com o público usuário dos serviços.

A quarta ação alude, com efeito, a todas as outras três ações já evidenciadas neste capítulo. Trata-se de um somatório de ações referentes à criação, organização e transmissão do conhecimento, além daquelas concernentes à modernização e aperfeiçoamento do SIG, robustecendo, em vista disso, o referencial teórico já bastante elucidado, à luz de Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Leocádio e

Santos (2008), Hypolito e Pamplona (1999), Karadima (1987) apud Bernardes e Abreu (2004), O'Brien, 2004, entre outros.

Para se efetivar a ação em foco, faz-se meritório valer-se igualmente do manual de procedimentos mencionado como estratégia na ação 3. Como complemento, é pertinente realizar-se o treinamento de servidores e bolsistas para o efetivo uso das ferramentas existentes, tendo como base o manual elaborado, além de implementar a prática de reuniões mensais, com vistas ao repasse de informações e à geração de maior afinação comunicacional na equipe.

O expediente a ser adotado para o cumprimento dessa ação compreende a divisão em 2 etapas, a saber: 1) realização de seminário interno e 2) instauração da prática de reuniões mensais, para afinação da comunicação na equipe de trabalho.

No seminário interno, que constitui a etapa 1, os servidores que ministraram a capacitação em Governador Valadares irão promover, na própria Coordenação dos programas de graduação, uma revisão das práticas adotadas, com base no novo manual, proporcionando 1 dia de compartilhamento de saberes, assim como reforço da padronização dos procedimentos, por meio de explanação teórica e treinamento de casos hipotéticos criados no módulo de testes do Siga Bolsas (utilizado na etapa 1 da ação 3, em Governador Valadares).

A ideia é que esse evento ocorra em outubro de 2019, depois da capacitação ministrada em Governador Valadares, propondo-se que tenha a duração de 1 dia, com carga horária de 6 horas, divididas no turno da manhã e da tarde, sendo 3 horas para explanações orais e 3 horas para a parte prática. A título de motivação, sugere-se parceria com a Progepe, para que essas 6 horas possam contar como horas para progressão por capacitação dos servidores, conforme as normas da UFJF.

A etapa 2 caracterizar-se-á pela prática de reuniões mensais entre os membros da equipe da Coordenação de programas de graduação e os bolsistas, nas quais serão atualizadas as informações, dados os recados gerais, exibidas eventuais alterações ou melhoras dos procedimentos dos processos de trabalho. Tem como objetivo abrir espaço para a troca de experiências, levantamento de sugestões para solução de problemas, autoavaliação da equipe e prospecção de metas de aperfeiçoamento do serviço prestado pelo setor. Sugere-se que esses encontros mensais ocorram em ambiente virtual, com o objetivo de viabilizar uma participação mais efetiva de todos os envolvidos, o que não

ocorre tão facilmente nas reuniões presenciais devido à dificuldade de conciliação de horários.

Quanto à data de realização dessas reuniões, indica-se que ocorra no início de cada mês, com vistas ao balanço do mês anterior. A data será fixada pela Coordenadora do setor, podendo haver flexibilidade para os ajustes e remarcações que se fizerem necessários. Participarão das reuniões todos os servidores tae's e bolsista do setor.

No que diz respeito aos custos para a realização do seminário - etapa 1 -, a realizar-se no Anfiteatro da Reitoria da UFJF, prevê-se a promoção de 2 coffeebreaks com café, água, biscoitos e frutas. Como o número de participantes pode chegar a 25 pessoas, contando coordenador, servidores tae's e bolsistas, estima-se o valor de R\$ 200,00 (duzentos reais) para cobertura das despesas.

Quanto à previsão orçamentária relacionadas à etapa 2 - às reuniões mensais -, não será destacado qualquer valor, tendo em vista que ocorrerão dentro do período de expediente, no próprio local de trabalho.

Quadro 13 – Ação 4 – aperfeiçoamento da comunicação interna e dos procedimentos e processos de trabalho

O quê?	Aperfeiçoamento da comunicação interna e dos procedimentos e processos de trabalho.
Por quê?	Devido à ausência de modernização dos procedimentos e processos e de institucionalização destes, é muito comum que ocorram erros de conduta; perda e/ou extravio de documentos e também de informações e ineficiência na comunicação interna e também com o público usuário dos serviços. Caso tenha-se logrado êxito na ação 2, de modernização do Siga, a efetivação, também, da ação 4 irá suscitar um avanço considerável na qualidade do serviço prestado dentro da Coordenação dos Programas de Graduação.
Quem?	Servidores Tae's da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd, Coordenadora e Bolsistas.
Onde?	As etapas para o cumprimento da ação serão realizadas nas instalações da própria Coordenação dos Programas de Graduação, no campus Juiz de Fora e no anfiteatro da Reitoria do campus Juiz de Fora.
Quando?	A etapa 1 – seminário interno tem como previsão de ocorrência o mês de outubro de 2019. A etapa 2 – reuniões mensais – ocorrerá mensalmente e

	poderá ter início imediato, já que não depende da integralização de outras etapas.
Como?	Por intermédio de 2 etapas estabelecidas para o desenvolvimento da ação: 1) conferência interna: revisão das práticas adotadas, com base no novo manual, proporcionando 1 dia de compartilhamento de saberes, assim como reforço da padronização dos procedimentos, por meio de explanação teórica e treinamento de casos hipotéticos criados no módulo de testes do Siga Bolsas (utilizado na etapa 1 da ação 3, em Governador Valadares); 2) reuniões mensais, em ambiente virtual, entre os membros da equipe da Coordenação de programas de graduação e os bolsistas, nas quais serão atualizadas as informações, dados os recados gerais, exibidas eventuais alterações ou melhoras dos procedimentos dos processos de trabalho. Tem como objetivo abrir espaço para a troca de experiências, levantamento de sugestões para solução de problemas, autoavaliação da equipe e prospecção de metas de aperfeiçoamento do serviço prestado pelo setor.
Quanto irá custar?	Para a persecução da etapa 1 da ação 4, na qual se promoverá 2 coffeebreaks com café, água, biscoitos e frutas, estima-se o valor de R\$ 200,00 (duzentos reais) para cobertura das despesas. Quanto à previsão orçamentária relacionadas à etapa 2 - às reuniões mensais -, não será destacado qualquer valor, tendo em vista que ocorrerão dentro do período de expediente, no próprio local de trabalho.

Fonte: Autoria própria (2018).

3.5. Síntese do Plano de Ação Educacional

A ação 1 envolverá a realização de um mapeamento dos processos de trabalho dos programas de monitoria e treinamento profissional, por meio de um levantamento de informações imprescindíveis à realização destes, e da elaboração de um documento contendo as demandas averiguadas. Tal documento será repassado ao CGCO, para criação de ferramenta no Siga que emita relatórios sobre tais informações.

Essa ação ocorrerá em cinco etapas: 1) reuniões internas para mapeamento das informações e proposições dos relatórios para o módulo – janeiro a fevereiro/2019; 2) reunião com CGCO, em data da conveniência deste, para apresentação das propostas e estabelecimento de prazos; 3) testes dos relatórios criados pelo CGCO, pela equipe da

Prograd e bolsistas – 2º semestre de 2019; 4) implantação dos relatórios – 1º semestre/2020; e 5) aprimoramento dos procedimentos de trabalho na Coordenação dos Programas de Graduação, Prograd.

A ação 2 consistirá na modernização das funcionalidades do Siga, a fim de se agilizarem os processos de gestão dos projetos de monitoria e treinamento profissional. Assim como na ação 1, será executada uma sondagem das necessidades referentes às funcionalidades do módulo de bolsas do Siga, a ser encaminhada posteriormente ao setor de desenvolvimento do CGCO, para criação e implementação das funções.

Essa ação processar-se-á por meio de quatro etapas: 1) reuniões internas para mapeamento das informações e proposições dos relatórios para o módulo – janeiro a fevereiro/2019; 2) reunião com CGCO, em data da conveniência deste, para apresentação das propostas e estabelecimento de prazos; 3) testes das funções criadas pelo CGCO, pela equipe da Prograd e bolsistas - 2º semestre de 2019; 4) implantação do módulo – 1º semestre/2020.

A ação 3 - transposição da gerência dos projetos de monitoria e treinamento profissional de Governador Valadares para a Gerência de graduação do campus GV – foi concebida para agilizar a resolução de problemas habituais que, pela distância geográfica, se estendem ou se perpetuam.

Compreenderá três etapas: 1) capacitação de pessoal – data sugerida: setembro/2019; 2) elaboração de manual de procedimentos e processos de trabalho - janeiro/2019; e 3) transição da gestão de bolsas de Governador Valadares para o setor local - data dependente de consenso entre a Administração Superior da UFJF e a Coesf.

A ação 4, que transcorrerá em parte concomitantemente às três primeiras, visará ao aperfeiçoamento da comunicação interna, dos procedimentos e processos de trabalho.

Incluirá as seguintes etapas: 1) seminário interno – revisão das práticas com base no novo manual – outubro/2019; 2) reuniões mensais na equipe, para troca de saberes, solução de problemas, autoavaliação e prospecção de metas.

Quadro 14 – Síntese das quatro ações do PAE

	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4
O quê?	Mapeamento dos processos.	Modernização das funcionalidades do Siga. – módulo Bolsas.	Transposição da gerência dos projetos de GV para o campus GV.	Aperfeiçoamento da comunicação interna e de processos e procedimentos de trabalho.
Por quê?	Criação de relatórios necessários aos processos de trabalho de MO e TP, no Siga.	Agilização da gestão dos processos de MO e TP.	Diminuição de pendências e agilização dos processos.	Resguardo contra erros e falha de comunicação.
Quem?	Prograd, Escritório de Processos e CGCO.	Prograd e CGCO.	Coordenação dos Programas de Graduação – campus JF, Gerência de Graduação – campus GV e CGCO.	Coordenadora, TAEs e bolsistas da Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd.
Onde?	Prograd e CGCO.	Prograd e CGCO.	Coordenação dos Programas de Graduação – campus JF, Gerência de Graduação – campus GV.	Coordenação dos Programas de Graduação e Anfiteatro da Reitoria – campus JF.
Quando?	Etapa 1: janeiro e fevereiro de 2019 (conforme agenda);	Etapa 1: janeiro e fevereiro de 2019; Etapa 2: a se agendar com o CGCO; Etapa 3: 2º semestre de	Etapa 1: capacitação de servidores – setembro/2019; Etapa 2: Elaboração do	Etapa 1: outubro/2019; Etapa 2: imediatamente, reuniões mensais.

	<p>Etapa 2: a se agendar com o CGCO;</p> <p>Etapa 3: 2º semestre de 2019;</p> <p>Etapa 4: 1º semestre de 2020;</p> <p>Etapa 5: Em paralelo às etapas 2, 3 e 4.</p>	<p>2019; Etapa 4: 1º semestre de 2020.</p>	<p>manual – janeiro de 2019; Etapa 3: depende da agenda da Administração Superior / Coesf.</p>	
Como?	<p>Etapa 1: mapeamento dos processos (Escritório de Processos); Etapa 2: apresentação das demandas e estabelecimento de prazos (CGCO); Etapa 3: teste dos relatórios requisitados (equipe e bolsistas); Etapa 4: implementação da aba de relatórios, no Siga; Etapa 5: institucionalização de práticas e ferramentas para a gestão dos programas de MO e TP.</p>	<p>Etapa 1: Proposições de melhorias para o módulo; Etapa 2: fixação de demandas e prazos (CGCO); Etapa 3: fase de testes das funções (equipe e bolsistas); Etapa 4: implementação do módulo.</p>	<p>Etapa 1: capacitação de servidores; Etapa 2: Elaboração do manual de procedimentos e processos de trabalho; Etapa 3: transição da gestão de bolsas;</p>	<p>Etapa 1: Realização de seminário interno; Etapa 2: reuniões mensais entre a equipe da Coordenação e bolsistas.</p>

Quanto irá custar?	Sem custos financeiros; capital humano: 2h - reuniões quinzenais (Prograd); 1h diária individual - levantamento de demandas e 2h - apresentação documento-CGCO.	Custos adicionais para aquisição suplementar de equipamentos ou contratação de pessoal compõem compromisso da Administração Superior: projeto de modernização geral do Siga; além disso, 2h - reuniões quinzenais (Prograd); 1h diária individual - levantamento das demandas e 2h - apresentação documento-CGCO.	Etapa 1: passagens, diárias e transporte – valores SCDP; Etapa 2: sem custos financeiros; capital humano: 1h diária - preparação do documento; Etapa 3: sem custos financeiros.	Etapa 1: <i>coffeebreaks</i> : R\$200,00; Etapa 2: sem custos financeiros.
--------------------	---	---	---	--

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Federal de Juiz de Fora vem passando por muitas transformações estruturais e acadêmicas, desde o começo de sua história, em um processo intenso e ininterrupto, mas, sobretudo, depois da ocorrência do Reuni e da implantação do Campus Avançado de Governador Valadares. Essas mudanças impactaram diretamente não só a sua dinâmica externa, notabilizada pela realização de obras de expansão do campus Juiz de Fora, como também a interna, no âmbito do crescimento de vagas, aumento do número de servidores do corpo técnico-administrativo e docente, ampliação do contingente de bolsas ofertado pela UFJF, entre outros.

Os programas de monitoria e treinamento profissional da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd, de que trata esta dissertação, foram evidentemente beneficiados por tal ampliação. Entretanto, ao tempo em que esta acenou com avanços em todos os sentidos para a instituição, e maior inclusão para a comunidade interna e externa, evidenciou, igualmente, no decorrer do levantamento de dados empreendido, um déficit na qualidade do serviço, sob a perspectiva administrativa, de infraestrutura e de recursos humanos.

Durante a produção do estudo de caso, foram detectados pontos críticos na gestão do conhecimento e da informação dos programas de bolsas da Prograd: 1) o acúmulo e a concentração de documentos na Coordenação dos Programas de Graduação/Prograd; 2) a insuficiente capacidade de gerar informações e relatórios sobre os programas de monitoria e treinamento profissional; 3) a administração deficitária das bolsas de monitoria e treinamento profissional do campus de Governador Valadares realizada pela Coordenação dos Programas de Graduação e 4) anacronismo de procedimentos e falta de comunicação interna. Os pontos críticos reportados foram corroborados nas entrevistas e na aplicação do survey transversal.

Muito embora não se possam universalizar as noções e juízos extraídos das entrevistas e da análise estatística dos questionários aplicados, tais manifestações desenharam um panorama bem claro das dificuldades enfrentadas na Coordenação dos Programas de Graduação, à luz da percepção dos diversos atores do processo.

Ao perfazimento do estudo de caso, uniram-se a composição do referencial teórico e o estudo empírico, os quais convergiram para a necessidade de elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE). Esse plano buscou exprimir, por meio da proposição de

ações, possíveis soluções para os pontos críticos apontados. A modernização do Siga e a melhoria da comunicação interna reuniram em si a essência das proposições, visando à concretização de um processo qualitativo e contínuo de aperfeiçoamento da gestão do conhecimento e da informação da Coordenação em foco.

Pelo exposto, preconiza-se a continuidade do processo iniciado, com a indicação de novas pesquisas para investigação do nível do serviço disponibilizado e o grau de aproveitamento das ações recomendadas. Para além disso, é relevante a incorporação da possibilidade de percepção de outras searas como passíveis de avultarem os esforços para o refinamento dos processos e procedimentos de trabalho concernentes à gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional da Prograd.

Com a apresentação dessa pesquisa, aspira-se a um bom grau de receptividade ao seu teor e ao respectivo Plano de Ação Educacional. Apesar da natureza majoritariamente qualitativa de alguns aspectos abstratos dos processos de trabalho levantados pela pesquisadora, não figurando estes, assim, tão materiais e concretos ao olhar e sentir dos atores participantes do estudo empírico, confia-se que o aperfeiçoamento desses processos resultaria, na sua condição microcós mica, em benfeitorias ao processo de gestão dos programas de monitoria e treinamento profissional. Conseqüentemente, tal fato redundaria, no espaço macrocós mico da universidade, em mais uma ação benéfica ao florescimento e frutificação da excelência acadêmica, em última análise.

Em conclusão, apesar de delinear-se à frente um caminho de ações com nível de complexidade elevado, pressuposição que se comprova pelo amplo entendimento suscitado pelo desenvolvimento do PAE, a percepção da autora é de que foi dado um primeiro e importante passo rumo ao necessário aprimoramento dos trabalhos, que é o de se romper com a estagnação. A partir desse primeiro passo é que se viabilizarão os próximos, tal como prevê o plano, dando-se abertura para novos caminhos e atalhos, e se projetando, assim, novos roteiros e trajetórias para a Coordenação dos programas de graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Mobilidade Acadêmica**. Disponível em:

<<http://www.andifes.org.br/mob-academica>>. Acesso em: 01 out. 2017.

BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. **A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2014. Disponível em:

<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35705>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

BRASIL. **Lei 11.180, de 23 de setembro de 2005**. Disponível em: <

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=332-leisetembro2005&category_slug=pets-programa-de-educacao-tutorial&Itemid=30192>.

Acesso em: 10 out. 2017.

CORBELLINI, H.R.; RABUSKE, B.F.; REIS, V.L.; SILVA, E.L.A. O uso das ferramentas brainstorming e 5W2H no planejamento de combate a incêndio em indústria de tabaco. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v.36., 2016, **Anais...** Paraíba: ENEGEPE, 2016. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_229_339_28579.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2018.

COSME, Rosângela de Oliveira. **Sistema de Informação**: Uma proposição para o Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG. 2010. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Coletiva) – Instituto de Medicina Social. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro - RJ. 2010.

COSTA, M. D; KRUCKEN, L.; ABREU, A. F. Gestão da informação ou Gestão do conhecimento? **R. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 5, n. 5, p.26-41, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A.Z; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, jul-set. 2000. p. 105-112.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas,. 2008.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informações**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psic.: Teor. e Pesq.** [online]. 2006, vol.22, n.2, pp.201-209.

HYPOLITO, Christiane Mendes; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação.** 19 ENEGEP, 1999.

HYPOLITO, Christiane Mendes; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Principais problemas na implantação de um sistema integrado de gestão.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 20, p. 20, 2000.

KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para a administracion y planificacion universitaria: contribuciones científicas e tecnológicas.** Santiago, Chile, Universidade de Santiago, 1987 citado por Bernardes e Abreu (2004).

LAPOLLI, Paulo César. **Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

LAUDON K. C., & LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm (12th ed.). Boston: Prentice Hall, 2012.**

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lucia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação.** KM BRASIL: São Paulo, 2008.

MACCARI, Emerson A.; RODRIGUES, Leonel C. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.** Revista de Negócios, Blumenau, Vol. 8, nº8, p.79-94, 2003.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo.** SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. Anais. Brasília: Linker, 1998.

MARCHIORI, Patrícia Z. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional.** Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993.

MIRANDA, Angélica C. D. (org.); VERGUEIRO, Waldomiro (org.). **Administração de Unidades de Informação**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007.

MORAN, José. Gestão inovadora da escola com tecnologias. VIEIRA, Alexandre (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLSEN, Wendy Kay. **Coleta de dados**: debates e métodos fundamentais em pesquisa social. Porto Alegre: Penso, 2015. 231 p

SENGER, Igor. **Gestão de sistema de informação acadêmica**: um estudo descritivo da satisfação dos usuários. 2005. 151 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG. 2005.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

SOUZA, Maria Naires Alves de; MONTEIRO, André Jalles. Os docentes da Universidade Federal do Ceará e a utilização de alguns dos recursos do sistema integrado de gestão de atividades acadêmica (SIGAA). **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 88, p. 611-630, Sept. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362015000300611&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Competências**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/institucional-ufjf/competencias/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

_____. **Coordenação de Estágios**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/institucional/estrutura/coordenacao-de-estagios/>>. Acesso Em: 20 Set. 2017.

_____. **Missão, Princípios e Objetivos**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/institucional/missao-principios-e-objetivos/>>. ACESSO em: 08 set. 2017.

_____. **Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998**. Estatuto da UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 01/2012**. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2012/>>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 02/2012**. Aprova a ampliação da oferta de vagas para cursos da UFJF, vinculada ao Campus Avançado da UFJF em Governador Valadares-MG. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2012/>>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 17/2013**. Aprova a ampliação da oferta de vagas para o curso de Bacharelado em Educação Física, vinculada ao Campus Avançado da UFJF em Governador Valadares – MG. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2013/>>. Acesso em: 07 set. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 25/2017**. Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora.. Disponível em: < http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

_____. **FAQ PET**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/FAQ.pdf>>. Acesso Em: 10 out. 2017.

_____. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/Campusgv/institucional/>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf>. Acesso em: 08 set. 2017.

_____. **Programas de Mobilidade Acadêmica ANDIFES**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/prograd/bolsas/mobilidade-academica-2/informacoes-gerais/>>. Acesso Em: 20 set. 2017.

_____. **Programas Multicêntrico de Pós-Graduação em Bioquímica e Biologia Celular (PMBqBM)**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/campusgv/universidade/pos-graduacao/programa-multicentrico-de-pos-graduacao-em-bioquimica-e-biologia-molecular-pmbqbm/>>. Acesso Em: 08 jan. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Resolução nº 58/2008a**. Altera o Programa de Treinamento Profissional. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/RES582008.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Resolução nº 69/2008b**. Cria os Grupos de Educação Tutorial – GET Institucional. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/files/2010/03/RES692008.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Resolução nº 27/2011**. Altera o Programa de Treinamento Profissional. e Monitoria. Disponível em: <http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/Microsoft-Word-RES272011_Treinamento-Profissional-e-Monitoria.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Resolução nº123/2016**. Altera o Programa de Monitoria. Disponível em:<http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/RES_123.2016_Altera-o-Programa-de-Monitoria.pdf> Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Relatório Consolidado da IES 2016**. Disponível em:<<http://www.ufjf.br/planejamento/files/2013/07/Relat%C3%B3rio-Consolidado-UFJF-2016.pdf>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Regimento Geral da UFJF**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/01/regimento_geral12.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. **Resolução Nº. 20/2017 – CSPP**. Disponível em:<<http://www.ufjf.br/propp/files/2016/07/RESOLU%C3%87%C3%83O-DE-IC-2017.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

PONJUÁN DANTE, Glória. **Gestión de información em las organizaciones**. Santiago de Chile, CECAPI:1998.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v.3, n.4, p.1-23, 2002.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.

Yin, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZIUKOSKI, L. C. C. **Integração do Moodle com o banco de dados institucional da UFRS**. Porto Alegre: UFRS, 2010. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/iiwtiifes/trabalhos/TRAB10943_CP92951_30_ArtigoSincroMoodle.pdf>. Acesso em: 15 jan 2018.

APÊNDICE A

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -****Mestrado Profissional**

Rotinas Administrativas/Uso do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Entrevista semiestruturada – Servidores Técnico-Administrativos e**Coordenadora dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

Compõe a pesquisa o roteiro de entrevista abaixo e gostaria de contar com sua colaboração, que será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já lhe agradeço a atenção dispensada!

Objetivos do instrumento de pesquisa:

- colher informações sobre o processo da gestão documental (gestão da informação), de transferência do conhecimento (gestão do conhecimento) dos programas de Monitoria e Treinamento profissional e sobre o uso do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) como acessório para a boa gestão destes;
- identificar a existência de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento;
- identificar as ferramentas do Siga que contribuem para a gestão eficiente dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;

- identificar os problemas existentes para gestão da informação e gestão do conhecimento na Coordenação dos Programas de Graduação;
- identificar os problemas do Siga para a boa gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;
- identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na Coordenação dos Programas de Graduação;
- identificar possíveis benfeitorias promovidas pelo Siga como acessório na gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional.

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil dos Respondentes

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto tempo trabalha na Universidade Federal de Juiz de Fora?
 - 1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?
 - 1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

1. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de submissão/avaliação dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?
 - 1.1. E em relação a Governador Valadares?
2. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de avaliação dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?
 - 2.1. E em relação a Governador Valadares?

3. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa gestão dos processos seletivos dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?

3.1. E em relação a Governador Valadares?

4. Em relação ao fluxo de informações e conhecimento organizacional entre a gerência de graduação, em GV, e a Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd, existem documentos escritos que orientem o fluxo de informação e a gestão do conhecimento entre os setores?

4.1. Se existem, são adequados à realidade do *campus* GV?

5. Quais são as principais dificuldades relativas ao fluxo de informação entre os *campi*?

6. Em relação à gestão da informação e do conhecimento, quais seriam as principais melhorias a serem realizadas, em sua opinião, na Coordenação dos Programas de Graduação, nos *campi* da UFJF?

7. A Prograd desenvolve/desenvolveu treinamento específico para capacitar os servidores do *campus* GV que desempenham funções correlatas às realizadas pela Coordenação dos Programas de Graduação?

Bloco 3: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - Siga

1 O(a) senhor(a) considera eficiente o Sistema Integrado de Gestão (Siga), como instrumento de suporte à gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional? Por quê?

2. Na sua opinião, que funcionalidades faltam ao Siga, para que ele atenda às necessidades da Coordenação dos Programas de Graduação - Prograd?

3. Existe alguma ação sendo realizada no sentido de promover os aperfeiçoamentos de que o Siga necessita para atender ao setor?

3.1. Por quais setores da UFJF?

APÊNDICE B

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional**

Rotinas Administrativas/Uso do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Entrevista semiestruturada – Pró-Reitora de Graduação – Prograd/UFJF

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAED/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

O roteiro de entrevista abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Objetivos do instrumento de pesquisa:

- Colher informações sobre o processo da gestão documental (gestão da Informação), de transferência do conhecimento (gestão do conhecimento) dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional e do uso do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) como acessório para a boa gestão destes;
- Identificar a existência de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento;
- Identificar as ferramentas do Siga que contribuem para a gestão eficiente dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;
- Identificar os problemas existentes para gestão da informação e gestão do conhecimento na Coordenação dos Programas de Graduação;

- Identificar os problemas do Siga para a boa gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;
- Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na Coordenação dos Programas de Graduação;
- Identificar possíveis benfeitorias ao Siga como acessório na gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional.

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil do Respondente

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto trabalha na Universidade Federal de Juiz de Fora?
 - 1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?
 - 1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

1. Qual a percepção do(a) senhor(a) quanto à importância da gestão para os programas de Monitoria e Treinamento Profissional, da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd?
2. Qual a frequência com que o(a) senhor(a) demanda informações e estatísticas relativas à gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional, da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd?
 - 2.1. Os servidores responsáveis relatam haver facilidade na organização e repasse desses dados?
3. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de submissão/avaliação dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?
 - 3.1. E em relação a Governador Valadares?

4. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de avaliação dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?

4.1. E em relação a Governador Valadares?

5. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa gestão dos processos seletivos dos projetos de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Prograd, no *campus* de Juiz de Fora?

5.1. E em relação a Governador Valadares?

6. Em relação ao fluxo de informações e conhecimento organizacional entre a gerência de graduação, em GV, e a Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd, existem documentos escritos que orientem o fluxo de informação e a gestão do conhecimento entre os setores?

6.1. Se existem, são adequados à realidade do Campus GV?

7. Quais são as principais dificuldades relativas ao fluxo de informação entre os *campi*?

8. Em sua opinião, quais as principais melhorias em relação a gestão da informação e do conhecimento devem ser realizadas na Coordenação dos Programas de Graduação, nos *campi* da UFJF?

9. A Prograd desenvolve/desenvolveu treinamento específico para capacitar os servidores do *campus* GV que desenvolvem funções correlatas às realizadas pela Coordenação dos Programas de Graduação?

Bloco 3: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - Siga

1. Em relação ao Sistema Integrado de Gestão (Siga) como instrumento de suporte à gestão dos programas de Monitoria e Treinamento profissional, o(a) senhor(a) o considera um sistema eficiente? Por que?

2. Considerando o que é relatado pelos servidores atuantes na Coordenação dos Programas de Graduação, bem como as demandas recebidas pelos docentes e alunos da UFJF, que funcionalidades faltam ao Siga para que ele atenda às necessidades da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd?

3. Existe alguma ação sendo realizada no sentido de promover os aperfeiçoamentos de que o Siga necessita para atender ao setor?

3.1. Por quais setores da UFJF?

APÊNDICE C

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -****Mestrado Profissional**

Rotinas Administrativas/Uso do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Entrevista semiestruturada – Diretor do Centro de Gestão do Conhecimento**Organizacional – CGCO/UFJF**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

O roteiro de entrevista abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Objetivos do instrumento de pesquisa:

- Identificar as ferramentas do Siga que contribuem para a gestão eficiente dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;
- Identificar os problemas do Siga para a boa gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional;
- Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na Coordenação dos Programas de Graduação, que possam ocorrer com o auxílio do Siga;
- Identificar possíveis benfeitorias ao Siga como acessório na gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional.

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil do Respondente

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto trabalha na Universidade Federal de Juiz de Fora?
 - 1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?
 - 1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

Bloco 2: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – Siga

1. Quanto ao desenvolvimento do módulo Bolsas do Siga, o senhor(a) já estava à frente da direção do CGCO quando ocorreu? Já era servidor do setor?
 - 1.1. Se não, como o encontrou quando assumiu a direção do CGCO?
2. Em relação ao Siga, mais especificamente ao módulo Bolsas como instrumento de suporte à gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional, o(a) senhor(a) o considera um sistema eficiente? Por que?
 - 2.1. Se não considera, que aspectos o fazem assumir essa posição?
3. Considerando o que é relatado pelos servidores atuantes na Coordenação dos Programas de Graduação, bem como as demandas recebidas pelos docentes e alunos da UFJF, que funcionalidades faltam ao Siga, para que ele atenda às necessidades da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd?
 - 3.1. E na posição de gestor do CGCO e de analista de tecnologia da informação, em sua opinião, que funcionalidades faltam ao SIGA para que ele atenda às necessidades da Coordenação dos Programas de Graduação, da Prograd?
 - 3.2. Tais funcionalidades têm viabilidade de implementação?
4. Existe alguma ação sendo realizada no sentido de promover os aperfeiçoamentos de que o Siga necessita para atender ao setor?
 - 4.1. Por quais setores da UFJF?
 - 4.2. Existe algum entrave que dificulte a execução dessas ações?

APÊNDICE D

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado Profissional**

Rotinas Administrativas/Uso do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Entrevista semiestruturada – Orientadores

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

O questionário abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Esta entrevista visa detectar os aspectos positivos e negativos da gestão, pela Prograd, dos programas de Graduação – Treinamento Profissional e Monitoria – na visão dos orientadores, no que tange ao uso do Siga e às práticas administrativas da Pró-Reitoria em questão.

Bloco 1: Perfil do respondente

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto trabalha na Universidade Federal de Juiz de Fora?

- 1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?
- 1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

2. Atualmente, você orienta qual modalidade de projeto na Prograd/Coordenação dos Programas de Graduação?

3. Já atuou como orientador de algum projeto de Monitoria ou Treinamento Profissional antes do atual? Quantas vezes?

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

1. Como você caracteriza o procedimento da Prograd para a **submissão dos projetos, seleção de bolsistas e envio da documentação para cadastrar o bolsista**?

2. Quanto à documentação necessária para **os projetos de Monitoria e treinamento profissional**, você considera esclarecedoras as orientações emitidas pela Prograd?

3. Alguma vez, no momento da **submissão, seleção ou cadastramento de bolsistas de Monitoria e/ou Treinamento Profissional**, houve erro de sua parte quanto à entrega da documentação exigida?
 - 3.1. Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)?

4. Alguma vez, no momento da **submissão, seleção ou cadastramento de bolsistas de Monitoria e/ou Treinamento Profissional**, houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?
 - 4.1. Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)?

5. Você já foi avisado pela PROGRAD das pendências dos seus processos?
 - 5.1. Por intermédio de que meio de comunicação?

6. Depois de comunicadas as pendências, qual a forma adotada para resolvê-las?

7. Em relação aos procedimentos para pagamento retroativo para bolsistas de **Monitoria e/ou Treinamento Profissional**, você considera esclarecedoras as orientações emitidas pela Prograd?

Bloco 3: Sistema Integrado de Gestão

1. Em sua opinião, o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), é eficaz no que se refere à gestão dos programas de **Monitoria** e **Treinamento Profissional**?
2. Quais são, na sua opinião, as principais carências do sistema no que se refere à fase de submissão dos projetos?
 - 2.1. E em relação à realização dos processos seletivos?
 - 2.2. E quanto ao período de lançamento da frequência mensal de bolsistas e voluntários, no Siga?
3. Na sua opinião, que funcionalidades faltam ao Siga, para uma gestão eficiente e eficaz desses programas?

APÊNDICE E

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -****Mestrado Profissional**

Rotinas Administrativas/Usos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) –**Monitoria**

Entrevista semiestruturada via e-sic – Gestores da Pró-Reitoria de Ensino**(PRE)– Universidade Federal de Viçosa - UFV**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação, da Pró-Reitoria de Graduação - Prograd/UFJF.

O roteiro de entrevista abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Objetivos do instrumento de pesquisa:

- Colher informações sobre o processo da gestão documental (gestão da informação), de transferência do conhecimento (gestão do conhecimento) do programa de Monitoria na UFV e sobre o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como acessório para a boa gestão desta;
- Colher informações sobre o uso de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento;
- Identificar as ferramentas do SEI que contribuem para a gestão eficiente do programa de Monitoria na UFV;

- Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na Coordenação dos Programas de Graduação, tendo como meta a utilização do SEI;
- Identificar, por comparação, possíveis benfeitorias ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, o Siga, sistema da UFJF, como acessório na gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional desta.

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil do Respondente

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto trabalha na Universidade Federal de Viçosa?
 - 1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?
 - 1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

1. De que maneira foram definidos os procedimentos para a inscrição dos projetos de Monitoria na UFV?
2. Como ocorrem esses processos? Os professores inscrevem seus projetos pelo SEI ou a UFV possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
3. De que maneira foram definidos os procedimentos para a avaliação e distribuição de vagas dos projetos de Monitoria na UFV?
4. Como ocorrem esses processos? Via SEI, ou a UFV possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
5. Como tem sido realizada a gestão dos projetos, depois de inscritos e avaliados?
 - 5.1. Quem são os atores responsáveis por esse processo?
 - 5.2 De que forma ele ocorre? Os projetos são cadastrados pelo SEI ou a UFV possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?

6. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de inscrição dos projetos de Monitoria na UFV?
7. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de avaliação e distribuição de vagas dos projetos de Monitoria na UFV?
9. De que maneira foram definidos os procedimentos para a realização dos processos seletivos de Monitoria na UFV?
 - 9.1. Como ocorrem esses processos, por intermédio do SEI ou a UFV possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
 10. Como tem sido realizada a gestão dos processos seletivos, depois de realizados na UFV?
 - 10.1. Quem são os atores responsáveis por esse processo?
 - 10.2. Ele ocorre por meio do SEI ou a UFV possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
 11. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa gestão dos processos seletivos dos projetos de Monitoria na UFV?
 12. Como ocorre o fluxo de informações e conhecimento organizacional entre os *campi* da UFV?
 13. O(a) senhor (a) sabe informar se tem havido dificuldades no fluxo de informação entre os *campi*?
 - 13.1. Em caso positivo, quais são as principais dificuldades?

Bloco 3: Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

1. Em relação ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como instrumento de suporte à gestão do programa de Monitoria, o(a) senhor(a) o considera um sistema eficiente? Por que?
 - 1.1. O sistema utilizado para gestão da Monitoria, na UFV, permite gerar relatórios, estatísticas e trabalhar informações a partir dos dados registrados?
2. Na sua opinião, que funcionalidades faltam ao SEI para que ele atenda às necessidades do programa de Monitoria da Pró-Reitoria de Ensino (PRE) da UFV?
3. A UFV dispõe de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
 - 3.1. Em caso afirmativo, ele é articulado ao SEI?

3.2. Essa articulação é eficiente e atende às necessidades de gestão do programa de Monitoria da UFV?

4. De que forma ocorreu a implantação do SEI na UFV?

APÊNDICE F

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd****Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional**

**Rotinas Administrativas/Uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) –
Monitoria**

**Entrevista semiestruturada via e-sic – Gestores da Pró-Reitoria de Graduação
(Prograd)– Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação, da Pró-Reitoria de Graduação - Prograd/UFJF.

O roteiro de entrevista abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Objetivos do instrumento de pesquisa:

- Colher informações sobre o processo da gestão documental (gestão da informação), de transferência do conhecimento (gestão do conhecimento) do programa de Monitoria na UFMG e sobre o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como acessório para a boa gestão desta;
- Colher informações sobre o uso de práticas formais e informais de gestão da informação e gestão do conhecimento;
- Identificar as ferramentas do SEI que contribuem para a gestão eficiente do programa de Monitoria na UFMG;

- Identificar possíveis caminhos para melhoria da gestão da informação e do conhecimento organizacional na Coordenação dos Programas de Graduação, tendo como meta a utilização do SEI;
- Identificar, por comparação, possíveis benfeitorias ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, o Siga, sistema da UFJF, como acessório na gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional desta.

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil do Respondente

Entrevistado(a):
Função/Cargo:
Data:

1. Há quanto trabalha na Universidade Federal de Minas Gerais?

1.1. Durante esse tempo, em quais setores atuou?

1.2. Há quanto tempo está lotado no setor atual?

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

1. De que maneira foram definidos os procedimentos para a inscrição dos programas de Monitoria na UFMG?

2. Como ocorrem esses processos? Os professores inscrevem seus projetos pelo SEI ou a UFMG possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?

3. De que maneira foram definidos os procedimentos para a avaliação e distribuição de vagas dos projetos de Monitoria na UFMG?

4. Como ocorrem esses processos? Via SEI, ou a UFMG possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?

5. Como tem sido realizada a gestão dos programas, depois de inscritos e avaliados?

5.1. Quem são os atores responsáveis por esse processo?

5.2 De que forma ele ocorre? Os projetos são cadastrados pelo SEI ou a UFMG possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?

6. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de inscrição dos programas de Monitoria na UFMG?
7. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa execução do processo de avaliação e distribuição de vagas dos programas de Monitoria na UFMG?
9. De que maneira foram definidos os procedimentos para a realização dos processos seletivos de Monitoria na UFMG?
 - 9.1. Como ocorrem esses processos, por intermédio do SEI ou a UFMG possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
10. Como tem sido realizada a gestão dos processos seletivos, depois de realizados na UFMG?
 - 10.1. Quem são os atores responsáveis por esse processo?
 - 10.2. Ele ocorre por meio do SEI ou a UFMG possui um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
11. No seu ponto de vista, qual(is) o(s) principal(is) empecilho(s) imposto(s) à boa gestão dos processos seletivos dos projetos de Monitoria na UFMG?
12. Como ocorre o fluxo de informações e conhecimento organizacional entre os *campi* da UFMG?
13. O(a) senhor (a) sabe informar se tem havido dificuldades no fluxo de informação entre os *campi*?
 - 13.1. Em caso positivo, quais são as principais dificuldades?

Bloco 3: Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

1. Em relação ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como instrumento de suporte à gestão do programa de Monitoria, o(a) senhor(a) o considera um sistema eficiente?
Por que?
 - 1.1. O sistema utilizado para gestão da Monitoria, na UFMG, permite gerar relatórios, estatísticas e trabalhar informações a partir dos dados registrados?
2. Na sua opinião, que funcionalidades faltam ao SEI para que ele atenda às necessidades do programa de Monitoria da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) da UFMG?
3. A UFMG dispõe de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) próprio?
 - 3.1. Em caso afirmativo, ele é articulado ao SEI?

3.2. Essa articulação é eficiente e atende às necessidades de gestão do programa de Monitoria da UFMG?

4. De que forma ocorreu a implantação do SEI na UFMG?

APÊNDICE G

Rotinas Administrativas/Use do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Questionário I – Orientadores

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - PPGP – CAEd/UFJF e estou desenvolvendo uma pesquisa que tem como propósito analisar a Gestão dos programas de Monitoria e Treinamento Profissional, pela Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd/UFJF.

O questionário abaixo compõe a pesquisa e a sua colaboração será de grande aplicabilidade para o minucioso esclarecimento do objeto de estudo.

Desde já agradeço a atenção dispensada!

Este questionário visa detectar os aspectos positivos e negativos da gestão, pela Prograd, dos programas de Graduação – Treinamento Profissional e Monitoria – na visão dos orientadores, no que tange ao uso do Siga e às práticas administrativas da Pró-Reitoria em questão.

Bloco 1: Perfil dos respondentes

Gênero:

Feminino

Masculino

Outro

Qual a sua Idade?

_____ (em números)

Campus de lotação:

Juiz de Fora

Governador Valadares

Em qual unidade acadêmica ou administrativa você está lotado(a)?

Que cargo ocupa na UFJF?

Professor

TAE

Outro. Qual? _____

Qual o seu grau de formação?

Até Ensino Médio Completo

Mestrado

Graduação

Doutorado

Pós-Doutorado

Já atuou como orientador de algum projeto de Monitoria na UFJF antes do atual?

Sim.

Não.

Se sim, quantas vezes?

1 vez.

2 vezes

3 vezes.

4 vezes.

5 vezes ou mais.

Já atuou como orientador de algum projeto de Treinamento Profissional na UFJF antes do atual?

Sim.

Não.

Se sim, quantas vezes?

1 vez.

2 vezes

3 vezes.

4 vezes.

5 vezes ou mais.

Quando foi a última vez que participou de algum projeto na UFJF antes do atual? Para Governador Valadares, a partir de 2013.

2007 a 2009

2010 a 2015

2016

2017.

Atualmente, você orienta qual modalidade de bolsa da Prograd?

Monitoria.

Treinamento Profissional.

*Caso você não oriente um projeto de monitoria passe para as questões relativas ao treinamento profissional.

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

Monitoria

Como você, no papel de orientador de projeto de **Monitoria**, caracteriza o procedimento da Prograd para a **submissão dos projetos**?

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **submissão de projeto de Monitoria**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **submissão de um projeto de Monitoria** houve erro de sua parte – no papel de orientador - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando na perda do processo.

Documentação não entregue, acarretando na perda do processo.

Outro? Qual? _____

No momento da **submissão de um projeto de Monitoria** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente não informada pela Prograd.

Documentação incorreta não informada pela Prograd.

Perda de documentação (já de posse da Prograd).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência.

Outro? Qual? _____

No momento da **submissão de um projeto de Monitoria** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

De que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto.

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado.

Outro? Qual? _____

Em relação à **política de pendências relativa à submissão dos projetos de Monitoria** adotada pela Prograd, você é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Nunca tive pendências.

Por intermédio de que meio de comunicação? (Para quem respondeu sim).

E-mail.

Telefone.

Outro. Qual? _____

Da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente levo os documentos à Prograd, para evitar perda do prazo para inscrição dos projetos.

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra? Qual? _____

Para os orientadores do *campus* Governador Valadares, da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, sem me preocupar com assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, com assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra? Qual? _____

Como você, no papel de orientador de projeto de Monitoria, caracteriza o procedimento da Prograd para a **realização dos processos seletivos dos projetos**?

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **realização dos processos seletivos de Monitoria**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro de sua parte – no papel de orientador - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Outro? Qual? _____

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Pendência detectada e não informada pela Prograd

Perda de documentação (já de posse da Prograd), acarretando em atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando em atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Outro? Qual? _____

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, de que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto..

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado..

Outro. Qual? _____.

Em relação à **política de pendências relativa aos processos seletivos do Programa de Monitoria** adotada pela Prograd, você é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Nunca tive pendências.

Da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente levo os documentos à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Peço aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra? Qual? _____.

Para os orientadores do *campus* Governador Valadares, da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, sem assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, com assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Peço aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Outra? Qual? _____

Treinamento Profissional

Como você, no papel de orientador de projeto de **Treinamento Profissional**, caracteriza o procedimento da Prograd para a **submissão dos projetos**?

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **submissão de projeto de Treinamento Profissional**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **submissão de um projeto de Treinamento Profissional** houve erro de sua parte – no papel de orientador - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando na perda do processo.

Documentação não entregue, acarretando na perda do processo.

Outro? Qual? _____

No momento da **submissão de um projeto de Treinamento Profissional** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente não informada pela Prograd.

Documentação incorreta não informada pela Prograd.

Perda de documentação (já de posse da Prograd).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência.

Outro. Qual? _____.

No momento da **submissão de um projeto de Treinamento Profissional** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, de que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto..

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado..

Outro. Qual? _____

Em relação à **política de pendências relativa à submissão dos projetos de Treinamento Profissional** adotada pela Prograd, você é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Nunca tive pendências.

Da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-la:

Rapidamente levo os documentos à Prograd, para evitar perda do prazo para inscrição dos projetos.

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra. Qual? _____.

Para os orientadores do *campus* Governador Valadares, da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, sem assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, com assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra? Qual? _____

Como você, no papel de orientador de projeto de Treinamento Profissional, caracteriza o procedimento da Prograd para a **realização dos processos seletivos dos projetos?**

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **realização dos processos seletivos de Treinamento Profissional**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro de sua parte – no papel de orientador - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Outro. Qual? _____

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente não informada pela Prograd.

Documentação incorreta não informada pela Prograd.

Perda de documentação (já de posse da Prograd), acarretando atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando atraso no pagamento do(s) bolsista(s).

Outro. Qual? _____

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Se sim, de que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto..

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado..

Outro. Qual? _____

Em relação à **política de pendências relativa aos processos seletivos do Programa de Treinamento Profissional** adotada pela Prograd, você é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Nunca tive pendências.

Da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente levo os documentos à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Peço aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra. Qual? _____

Para os orientadores do *campus* Governador Valadares, da última vez que houve pendência, qual a forma adotada para resolvê-las:

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, sem assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Rapidamente envio os documentos via e-mail (digitalizados, com assinatura) à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tenho tempo e postergo a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Repasso a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Peço aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Outra? Qual? _____

Bloco 3: Sistema Integrado de Gestão

Monitoria e Treinamento Profissional

Sobre o nível de eficácia do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) na gestão da **Monitoria e do TP**, assinale:

1 2 3 4 5

Nada eficaz

Extremamente eficaz

Como você classifica as seguintes funcionalidades do Siga na escala abaixo:

Inscrição/Submissão via sistema dos projetos:

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Processos seletivos anexados, com assinatura digitalizada, aos projetos já cadastrados no Siga.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Possibilidade de inclusão do(s) bolsista(s) e voluntário(s) no sistema pelos próprios orientadores mediante liberação da(s) vaga(s) pela Prograd.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Cruzamento eficiente de informações entre as Pró-Reitorias que oferecem programas de bolsas, para eliminar as pendências relativas aos acúmulos.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Módulo de lançamento de frequência que efetue conversão de horas/dias e dias/horas.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Módulo de lançamento retroativo no próprio sistema, que suprima a necessidade de envio de ofício de solicitação de pagamento retroativo à Prograd.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Ainda sobre a questão anterior, que outras funcionalidades você acrescentaria ao Siga, como importantes à gestão dos programas de **Monitoria e TP**?

Para os orientadores do *campus* de Governador Valadares.

Sobre a gestão do Programa de Monitoria e TP em Governador Valadares, sua opinião é de que estas:

Devem continuar sob a responsabilidade da Coordenação dos Programas de Graduação – Prograd, no *Campus* de Juiz de Fora.

Devem ser transferidas à Gerência de Graduação, em Governador Valadares, viabilizando uma gestão mais eficiente e mais resolutiva, uma vez que ocorrerá localmente.

Deve ser transferida à Gerência de Graduação, em Governador Valadares, desde que haja treinamento específico dos servidores que se ocuparão dela, para que a mudança não impacte negativamente o andamento do programa.

É indiferente.

I

APÊNDICE H

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional

Rotinas Administrativas/Uso do Siga – TP e MO – Prograd/UFJF

Questionário II – Bolsistas/Voluntários

Este formulário visa a detectar os aspectos positivos e negativos da gestão, pela Prograd, dos programas de Graduação – Treinamento Profissional e Monitoria – na visão dos bolsistas/voluntários, no que tange ao uso do Siga e às práticas administrativas da Pró-Reitoria em questão.

Bloco 1: Perfil dos respondentes

Gênero

Feminino

Masculino.

Outro

Qual a sua idade?

_____ (em números).

Em qual curso da UFJF você está matriculado?

Já atuou como bolsista/voluntário de algum projeto de Monitoria na UFJF antes do atual?

Sim.

Não.

Se sim, quantas vezes?

1 vez.

2 vezes

3 vezes.

4 vezes.

5 vezes ou mais.

Já atuou como bolsista/voluntário de algum projeto de Treinamento Profissional na UFJF antes do atual?

Sim.

Não.

Se sim, quantas vezes?

1 vez.

2 vezes

3 vezes.

4 vezes.

5 vezes ou mais.

Quando foi a última vez que participou em algum projeto na UFJF antes do atual?

2007 a 2009

2010 a 2015

2016

2017.

Atualmente, você é bolsista/voluntário de qual modalidade de bolsa na Prograd

Monitoria.

Treinamento Profissional.

Monitoria – bolsista e Treinamento Profissional – voluntário(a)

Treinamento Profissional – bolsista e Monitoria– voluntário(a)

Monitoria – voluntário(a)

Treinamento Profissional - voluntário(a)

Caso atue em Monitoria, a disciplina pertence ao currículo do curso em que você está matriculado(a)? Em caso negativo, especificar de qual curso.

Caso atue em Treinamento Profissional, o projeto pertence ao currículo do curso em que você está matriculado(a)? Em caso negativo, especificar qual curso.

Bloco 2: Gestão do Conhecimento e da Informação

Monitoria

Como você, no papel de bolsista/voluntário de projeto de Monitoria, caracteriza o procedimento o da Prograd para a **realização dos processos seletivos dos projetos?**

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **realização dos processos seletivos de Monitoria**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro de sua parte – no papel de bolsista/voluntário selecionado - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso na minha inclusão como bolsista(s) e consequente atraso do pagamento.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Outro. Qual? _____.

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente não informada pela Prograd.

Documentação incorreta não informada pela Prograd.

Perda de documentação (já de posse da Prograd), acarretando em atraso na minha inclusão como bolsista(a) e consequente atraso do pagamento.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando em atraso na minha inclusão como bolsista e conseqüente atraso do pagamento.

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando em atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Outro. Qual? _____.

No momento da **realização de um processo seletivo de Monitoria** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

De que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto..

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado..

Outro. Qual? _____.

Em relação à **política de pendências relativa aos processos seletivos do Programa de Monitoria** adotada pela Prograd, seu orientador é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Ele nunca teve pendências.

Não sei.

Da última vez que houve pendência, qual a forma adotada pelo seu orientador para resolvê-la:

Rapidamente leva os documentos à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tem tempo e posterga a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Pede aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Repassa a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra. Qual? _____.

Não sei.

Gestão do conhecimento e da informação - Treinamento Profissional

Como você, no papel de bolsista/voluntário de projeto de Treinamento Profissional, caracteriza o procedimento da Prograd para a **realização dos processos seletivos dos projetos**?

1 2 3 4 5

Ruim

Ótimo

Quanto à documentação necessária para a **realização dos processos seletivos de Treinamento Profissional**, você considera as orientações emitidas pela Prograd:

1 2 3 4 5

Nada esclarecedoras

Extremamente esclarecedoras

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro de sua parte – no papel de bolsista/voluntário selecionado - quanto à entrega da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente.

Documentação incorreta.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso na minha inclusão como bolsista e consequente atraso do pagamento.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando em atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Outro. Qual? _____.

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro por parte da Prograd quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Documentação insuficiente não informada pela Prograd.

Documentação incorreta não informada pela Prograd.

Perda de documentação (já de posse da Prograd), acarretando atraso na minha inclusão como bolsista e consequente atraso do pagamento.

Documentação entregue fora do prazo, acarretando atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando atraso na inclusão do(s) bolsista(s) e consequente atraso do pagamento deste(s).

Documentação parada, mesmo depois de solucionada alguma pendência, acarretando atraso na minha inclusão como voluntário(a).

Outro. Qual? _____.

No momento da **realização de um processo seletivo de Treinamento Profissional** houve erro por parte de algum outro setor da UFJF quanto ao recolhimento da documentação exigida?

Sim.

Não.

De que setor partiu o erro?

Protocolo.

Central de Atendimento.

Secretaria da Faculdade/Instituto..

Outro. Qual? _____.

Que tipo(s) de erro(s) ocorreu(eram)? Pode ser assinalada mais de uma alternativa.

Perda da documentação.

Entrega da documentação no lugar errado..

Outro. Qual? _____.

Em relação à **política de pendências relativa aos processos seletivos do Programa de Treinamento Profissional** adotada pela Prograd, seu orientador é avisado das pendências dos seus processos?

Sim.

Não.

Às vezes.

Ele nunca teve pendências.

Não sei.

Depois de comunicadas as pendências, qual a forma adotada pelo seu orientador para resolvê-las:

Rapidamente leva os documentos à Prograd, para evitar atraso de pagamento ao(s) bolsista(s).

Não tem tempo e posterga a resolução da(s) pendência(s) para outro momento.

Pede aos próprios bolsistas selecionados para resolverem o problema, em caso de seleção.

Repassa a tarefa a um TAE ou outro servidor lotado na Unidade.

Outra. Qual? _____.

Bloco 3: Sistema Integrado de Gestão

Monitoria e Treinamento Profissional

Sobre o nível de eficácia do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) na gestão da **Monitoria e TP**, assinale:

1 2 3 4 5

Nada eficaz

Extremamente eficaz

Como você classifica as seguintes funcionalidades do Siga na escala abaixo:

Inscrição/Submissão via sistema dos projetos:

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Processos seletivos anexados, com assinatura digitalizada, aos projetos já cadastrados no Siga.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Possibilidade de inclusão do(s) bolsista(s) e voluntário(s) no sistema pelos próprios orientadores mediante liberação da(s) vaga(s) pela Prograd.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Cruzamento eficiente de informações entre as Pró-Reitorias que oferecem programas de bolsas, para eliminar as pendências relativas aos acúmulos.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Módulo de lançamento de frequência que efetue conversão de horas/dias e dias/horas.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Módulo de lançamento retroativo no próprio sistema, que suprima a necessidade de envio de ofício de solicitação de pagamento retroativo à Prograd.

1 2 3 4 5

Dispensável

Extremamente necessária

Ainda sobre a questão anterior, que outras funcionalidades você acrescentaria ao Siga, como importantes à gestão do programa de **Monitoria e TP**?

APÊNDICE I

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**A Gestão de Informações dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora**”. Nesta pesquisa pretendemos identificar as necessidades e demandas dos atores envolvidos nos programas de treinamento profissional e monitoria, no que diz respeito à gestão de informações dessas modalidades de bolsas. O motivo que nos leva a estudar esse tema se deve à percepção, por parte dos servidores responsáveis pela administração de tais programas, de que a dinâmica atual que envolve a gestão das informações, bem como o sistema integrado de dados, não contemplam muitas das demandas que envolvem o registro das ocorrências referentes às atividades de um bolsista; tampouco oferece aos orientadores e aos próprios gestores administrativos funcionalidades que bastem ao bom gerenciamento das bolsas.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: abordagem em duas fases, sendo a primeira qualitativa, em que se pesquisarão os aspectos envolvidos no caso em estudo, que não são mensuráveis, dada a sua natureza qualitativa. Essa fase servirá também como subsídio para uma segunda fase, quantitativa. Para a fase qualitativa será usada a técnica de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiros semiestruturados. A pesquisa contribuirá para auxiliar a Pró-Reitoria de Graduação no que diz respeito à melhoria da gestão das informações da Coordenação dos Programas de Graduação, haja vista que, ao seu final, pretende propor ações visando a esse objetivo.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr. (a)

terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr (a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**A Gestão de Informações dos Programas de Monitoria e Treinamento Profissional da Universidade Federal de Juiz de Fora**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Nome	Assinatura participante
Data	

Nome	Assinatura pesquisador
Data	

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Débora de Moraes Gonçalves

Endereço: Rua Dr. João Pinheiro, 276/505 A – Jardim Glória

CEP: 36015-040 / Juiz de Fora – MG

Fone: (32) 99911-0794 / E-mail: deborag.mestrado@caed.ufjf.br