

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

Henrique Schneider Roth

**O CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS INTERNOS: O CASO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Santa Maria, RS,
2018

Henrique Schneider Roth

**O CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS INTERNOS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Fernando do Nascimento Lock

Santa Maria, RS
2018

Ficha catalográfica

Henrique Schneider Roth

**O CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS INTERNOS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 05 de julho de 2018:

Fernando do Nascimento Lock, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)

Claudia Cristina Wesendonck, Dr.^a (UERGS)

Santa Maria, RS
2018

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível, primeiramente, por Deus e também devido ao auxílio, à entrega e à dedicação de inúmeras pessoas. Agradeço de todo meu coração a todos que, de algum modo, contribuíram para conclusão deste estudo e, de forma especial, agradeço:

Aos meus pais, que proporcionaram toda a minha base de estudo até chegar a esse momento, em especial à minha mãe, que sempre foi e sempre será meu porto seguro em todas as etapas da vida. No percurso dessa jornada, não foi diferente; estive comigo durante todos os momentos, aflições e angústias.

Às minhas irmãs, pelas orientações e pelos conselhos durante toda a vida e, principalmente, durante a realização desta dissertação.

Ao meu orientador, professor Dr. Fernando do Nascimento Lock, por me oportunizar receber sua orientação neste trabalho, pela confiança que em mim depositou, pela paciência, pelo esforço e pela dedicação na condução deste estudo.

A todos meus colegas de mestrado, pela convivência, pelo apoio e pela troca de experiências, com as quais aprendi muito e cresci como pesquisador e ser humano.

A todos os membros da Unipampa que responderam e participaram deste trabalho; sem eles o resultado final não seria possível.

Aos professores que compõem o quadro docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, que dividiram seus conhecimentos e sua sabedoria com todos nós, discentes.

Aos professores que compuseram a Comissão Examinadora.

À Unipampa, que me permitiu, enquanto servidor da instituição, dividir meus esforços e minha jornada de trabalho, para que pudesse realizar e concluir este estudo.

Muito obrigado!

RESUMO

O CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS INTERNOS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

AUTOR: Henrique Schneider Roth

ORIENTADOR: Fernando Do Nascimento Lock

O presente estudo teve como objetivo identificar de que forma ocorre o controle dos processos acadêmicos internos na Universidade Federal do Pampa, a fim de evidenciar a importância de controles eficientes dentro das instituições para a melhoria da gestão e a entrega do melhor serviço ao usuário em uma época de escassez de investimentos. Para isso, analisaram-se a Pró-Reitoria de Graduação como órgão controlador e as Secretarias Acadêmicas como órgãos controlados. A escolha do local para a execução deste estudo se deve ao fato de a Universidade Federal do Pampa ser uma instituição *multicampi*, que, ao menos em teoria, deveria ter seus processos realizados de maneira uniforme. A metodologia que orientou o desenvolvimento do estudo se caracterizou pela abordagem qualitativa e pelo procedimento exploratório. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os chefes das Secretarias Acadêmicas e com o coordenador de processos acadêmicos. Para corroborar e dar suporte à análise e discussão de dados, além das entrevistas, foram realizadas observações *in loco* nos dez *campi* da organização. Os resultados demonstram que o atual controle dos processos acadêmicos ocorre de forma ineficiente ou até mesmo inexistente, evidenciando que a visão dos executores dos processos é diametralmente oposta ao que se espera de alguém que deveria exercer esse controle. Entre os principais problemas que contribuem para esse quadro, destacam-se: apenas uma realidade de suporte ao invés de controle; normativas antigas; Resolução da graduação defasada; contato escasso entre Pró-Reitoria de Graduação e Secretarias Acadêmicas; e inexistência de treinamento aos novos secretários acadêmicos. Além disso, ressalta-se a total falta de uniformidade dos processos realizados nas dez Secretarias da Universidade Federal do Pampa fato confirmado por meio da observação *in loco*. Dessa forma, conclui-se que, embora haja uma boa vontade por parte dos servidores da Pró-Reitoria de Graduação, sem uma total e real mudança na direção, no planejamento e na execução do controle acadêmico da Universidade Federal do Pampa, os processos continuarão sendo executados de forma desigual, permanecendo a percepção de que existem dez Universidades, quando na verdade deveria haver o fortalecimento da instituição unificada.

Palavras-chave: Controle. Processos. Processos Acadêmicos.

ABSTRACT

THE CONTROL OF INTERNAL ACADEMIC PROCESSES: THE CASE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA

AUTHOR: Henrique Schneider Roth
ADVISOR: Fernando Do Nascimento Lock

The purpose of this study was to identify how the control of the internal academic processes in the Federal University of Pampa occurs, in order to highlight the importance of efficient controls within institutions for the improvement of management and the delivery of the best service to the user in a time of scarce investments. For that, the Pro-Rectorate of Graduation was analyzed as the controlling organ and the Academic Secretariats as controlled organs. The choice of the place for the execution of this study is due to the fact that the Federal University of Pampa is a multicamp institution, which, at least in theory, should have its processes performed in a uniform way. The methodology that guided the development of the study was characterized by the qualitative approach and the exploratory procedure. Semi-structured interviews were conducted with the heads of Academic Secretariats and with the coordinator of academic processes. In order to corroborate and support the analysis and discussion of data, in addition to the interviews, on-site observations were made at the ten campuses of the organization. The results show that the current control of academic processes occurs in an inefficient or even non-existent way, showing that the view of process executors is diametrically opposed to what is expected of someone who should exercise this control. Among the main problems that contribute to this situation, we highlight: only a reality of support rather than control; old standards; outdated undergraduate resolution; little contact between Pro-Rector of Undergraduate and Academic Secretariats; and lack of training for new academic secretaries. In addition, the total lack of uniformity of the processes carried out in the ten Secretariats of the Federal University of Pampa is highlighted, fact confirmed by means of on-site observation. Thus, it is concluded that, although there is a good will on the part of the servers of the Graduate Rectorate, without a total and real change in the direction, planning and execution of the academic control of the Federal University of Pampa, the processes will continue being executed in an unequal way, remaining the perception that there are ten Universities, when in fact there should be the strengthening of the unified institution.

Keywords: Control. Processes. Academic Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução dos modelos burocráticos.....	21
Figura 2 – Fluxo de operações com visão de processo	29
Figura 3 – Tipo de modelo de implantação de processos.....	30
Figura 4 – Principais processos das secretarias acadêmicas universitárias	36
Figura 5 – Localização da Unipampa	44
Figura 6 – Manifestações por categoria recebidas em 2016.....	47
Figura 7 – Quantitativo de manifestações por setores da Unipampa	47
Figura 8 – Categorias intermediárias.....	69
Figura 9 – Categorias finais.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Momentos de execução de controle.....	22
Quadro 2 – Características de controle.....	23
Quadro 3 – Componentes do controle interno.....	25
Quadro 4 – Análise ideal da finalidade dos controles internos	27
Quadro 5 – Aspectos negativos da gestão por processos	29
Quadro 6 – Elementos para o sucesso de processos em uma secretaria acadêmica.....	35
Quadro 7 – Cronograma coleta de dados.....	41
Quadro 8 – Objetivos versus técnicas de coleta	41
Quadro 9 – Unidades de significados	50
Quadro 10 – Categorias iniciais.....	50
Quadro 11 – Respostas da Prograd versus respostas dos chefes de Secretaria	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COSO	Comitê de Organizações Patrocinadoras
DRA	Divisão de Registros Acadêmicos
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GURI	Gestão Unificada de Recursos Institucionais
IFPR	Instituto Federal do Paraná
MEC	Ministério da Educação
NUDE	Núcleo de Desenvolvimento Estudantil
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
SIE	Sistema de Informações Educacionais
SiSU	Sistema de Seleção Unificada
TCC	Trabalho de Conclusão do Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
Unipampa	Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONTROLE, PROCESSOS INTERNOS E ACADÊMICOS: CONCEITOS, TEORIA E PRÁTICA	18
2.1 ORIGEM E FORMAS DE CONTROLE.....	18
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	23
2.3 CONTROLE DE PROCESSOS	26
2.4 CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS.....	31
3 METODOLOGIA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	38
3.3 TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	39
3.3.1 Procedimentos de coleta de dados	39
3.3.2 Metodologia das entrevistas	42
3.3.3 Análise dos dados	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	44
4.2 CATEGORIAS INICIAIS	49
4.2.1 Abandono	51
4.2.2 Ajuste presencial	51
4.2.3 Cancelamento	53
4.2.4 Coordenação	54
4.2.5 Desligamento	55
4.2.6 Secretarias	56
4.2.7 Ferramentas	57
4.2.8 Manual	58
4.2.9 Supervisão	59
4.2.10 Distância	60
4.2.11 Fluxo	61
4.2.12 Padronização	62
4.2.13 Matrícula	63
4.2.14 Processos	65
4.2.15 Prazos	65
4.2.16 Treinamento	66
4.2.17 Resolução	67
4.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS.....	68
4.3.1 Áreas com responsabilidade	69
4.3.2 Mecanismos de auxílio	70
4.3.3 Prejuízos para uniformidade	72
4.3.4 Diretrizes acadêmicas	73
4.3.5 Normas da Unipampa	74
4.3.6 Procedimentos sob análise	75
4.4 CATEGORIAS FINAIS	76
4.4.1 Legislação e prática	77
4.4.2 Gerenciamento departamental	79
4.4.3 Controle de processos acadêmicos nos <i>campi</i>	81
5 CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS	88

APÊNDICE A – ROTEIRO-GUIA PARA AS OBSERVAÇÕES	94
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM PROGRAD E CHEFES DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS	97

1 INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro apresenta dificuldades financeiras, estruturais, gerenciais e de modernização, fato que deveria fomentar uma busca cada vez maior de estudos com o objetivo de auxiliar todas as áreas gerenciais, sem esquecer a preocupação final, que é proporcionar o melhor serviço possível ao cidadão. Segundo Meirelles (1995), a administração pública é todo o aparelhamento do Estado ordenado previamente para a realização de seus serviços, visando sempre à satisfação das necessidades coletivas.

Nesse sentido, Drucker (1970) explica que países que sabem, em sua administração pública, administrar a tecnologia e os demais recursos disponíveis e potenciais obtêm resultados mais satisfatórios em longo prazo. Na gestão pública, é fundamental que as instituições apresentem sempre o melhor funcionamento possível, atuando em busca da eficiência e eficácia de sua gerência e seus processos, já que o principal escopo do governante ou do gestor público deve ser a satisfação das necessidades da população (BÄCHTOLD, 2008).

Entre as principais questões a encargo da gestão pública, está a educação. Além dos discutidos gargalos na educação de base, existem problemas a serem solucionados no ensino superior, que, entendido como patrimônio público, possui o dever de suprir as necessidades sociais no que concerne à realização de pesquisa comprometida e à oferta de um ensino de qualidade (PRETI, 1996).

Nesse contexto, salienta-se que, devido ao fato de as Instituições Federais de Ensino Superior, desde 2008, contarem com um orçamento reduzido por parte do governo federal, a forma de aprimorar a prestação de serviços e atingir melhores resultados está diretamente ligada a uma eficiente e criativa gerência que esteja preocupada com as necessidades tanto internas quanto externas das universidades. Nesse sentido, uma gestão de qualidade tem como fator primordial a garantia da execução de seus processos com a maior eficiência possível; para isso, há a exigência de que os controles desses processos aconteçam de forma correta antes, durante e após as tentativas de suas implantações.

A expansão das universidades federais ocorrida a partir dos anos 2000 ocasionou a construção de diversos *campi* em cidades que anteriormente não eram contempladas com Instituições Federais de Ensino Superior. As experiências iniciais para concretizar essa expansão demonstraram a existência de dificuldades para realizar o controle e o gerenciamento de forma eficaz nesse modelo *multicampi*. Nele, as atividades são realizadas

de maneira desconexa em municípios distantes geograficamente, quando, na verdade, deveriam ser regidas de forma unificada, seguindo o mesmo estatuto e regimento.

Tal expansão, responsável pela criação de mais de 100 novas unidades entre 2000 e 2010, resultou em um total de 231 *campi*. Como consequência desse processo, de acordo com o Ministério da Educação (MEC, 2012), o número de municípios atendidos por universidades federais passou de 114, em 2003, para 237, em 2011.

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa) é um dos exemplos da expansão regional das instituições federais, tendo sido criada com o objetivo de minimizar o processo de estagnação econômica das localidades onde está inserida. A Unipampa divide-se em dez *campi*, distribuídos nas cidades gaúchas de Bagé, Santana do Livramento, Alegrete, São Gabriel, Jaguarão, Uruguaiana, Itaqui, Dom Pedrito, São Borja e Caçapava do Sul. Essa divisão de uma mesma universidade em várias cidades dificulta ainda mais a implantação e o consequente controle dos processos, uma vez que, embora seus *campi*, por seguirem as mesmas normativas, devam realizar os procedimentos de forma padronizada, a distância acaba por prejudicar essa uniformidade de gerenciamento.

Diante das criações de instituições, sejam novas universidades ou novos *campi*, percebe-se ainda mais a importância de fiscalizar como tais instituições e seus processos estão sendo gerenciados. Faz-se, necessário, assim, saber se os processos são instaurados e controlados de maneira correta, sempre com o objetivo de atender o usuário da melhor forma possível, ou seja, de “entregar” o melhor serviço ao usuário final.

Nesse sentido, o intento do presente trabalho consiste em estudar o caso da Unipampa e, de forma mais específica, da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) e das Secretarias Acadêmicas de todos os *campi* da instituição, a fim de identificar como ocorre o controle dos processos internos acadêmicos na Unipampa. Como a gestão da Unipampa sofreu uma troca em 2016, mantendo-se até os dias atuais, selecionou-se o período de 2016 a 2017 para a realização deste estudo.

Segundo Farias (2013), a gestão e suas ferramentas de apoio às decisões têm ampla importância e funcionam com o objetivo de obter a melhor relação entre recursos e resultados. Dentro dessa perspectiva, dois fatores são positivos para a gestão eficaz em uma organização: os processos, pois é necessário saber de que forma as operações são realizadas internamente, e o controle - já que é preciso controlar os processos durante todas as fases, a fim de manter produtivas as operacionalizações.

Nas organizações públicas, essa preocupação em relação à gestão não é diferente; pelo contrário, é ainda maior, uma vez que a fonte de recursos advém da própria população,

diferentemente do que ocorre com as empresas que trabalham com capital privado. Assim, o objeto deste estudo são as Instituições Federais, mais especificamente as Instituições de Ensino Superior e a forma como estas gerem academicamente os processos e seu controle interno. De acordo com Pereira (2004), o controle, entre outros aspectos, representa uma fonte muito importante de informações para os gestores das organizações. Além disso, a própria organização, de maneira interna, pressupõe um acompanhamento informativo desses processos, a fim de avaliar o alcance dos objetivos e os meios para alcançá-los.

As Instituições Federais de Ensino Superior direcionam suas atenções para promover uma formação de qualidade dos alunos, objetivando gerar egressos competentes e preparados para o mercado de trabalho. Tal foco pode fazer, contudo, com que questões relativas aos procedimentos internos das universidades e à eficiência desses processos, por exemplo passem despercebidas. De acordo com Colombo e Rodrigues (2011), os gestores das instituições federais devem estar atentos às inovações, incluindo as que norteiam o mercado de trabalho, como os processos acadêmicos e administrativos realizados nos setores de apoio, financeiro e mercadológico dessas instituições, que se propõem a atuar respeitando o tripé pesquisa-ensino-extensão.

Nesse contexto, a escassez de recursos e o aumento da competição são alguns dos fatores que ocasionaram uma perda de prestígio das universidades públicas, contribuindo para isso a maior exigência dos contribuintes, dos alunos e do Governo. Porém, com perspectivas de investimento cada vez menor por parte do Poder Público, o que é possível nesse cenário consiste em desenvolver soluções internas criativas a fim de elevar as capacidades das organizações. Ressalta-se, assim, que o aprimoramento da gestão nunca deve ser descartado; pelo contrário, as deficiências apresentadas reforçam a necessidade de melhoria nos serviços prestados por meio de uma melhor utilização dos recursos gerenciais das instituições (PESSOA, 2000).

Sabe-se que identificar, analisar e sugerir melhorias nos processos internos e seus controles são ações fundamentais para as instituições, pois propiciam uma melhoria na gestão interna e na entrega dos serviços para os alunos, os professores e a sociedade. Diante disso, o problema que a pesquisa pretende responder é: Como ocorre o controle dos processos internos acadêmicos nos dez *campi* da Universidade Federal do Pampa?

Com a intenção de buscar respostas para a problemática que envolve o desenvolvimento deste estudo, definiu-se como objetivo principal: identificar como ocorre o controle dos processos internos acadêmicos na Unipampa, especificamente na Prograd e nas Secretarias Acadêmicas de seus *campi*. Já os objetivos específicos são: a) levantar de que

formas são abordadas as questões relativas à teoria e legislação no controle de processos acadêmicos; b) diagnosticar o entendimento dos órgãos que ocupam uma posição hierárquica inferior no que concerne às diretrizes estipuladas pelos órgãos supervisores; c) detectar se há diferenças em relação aos processos acadêmicos entre os *campi* da Unipampa.

A educação constitui um tema cada vez mais recorrente quando o assunto é a busca de soluções para os problemas do país. Segundo Castro (2011), o acesso ao ensino e à informação é capaz de promover mudanças na formação dos sujeitos, bem como desenvolver recursos e potencialidades em sua aprendizagem. Porém, para que isso ocorra, é preciso que as instituições federais de educação estejam preparadas para entregar à sociedade serviços de qualidade.

As dificuldades em gerenciar universidades federais se estendem ainda mais pelas restrições orçamentárias de caráter nacional. O governo federal cortou, no ano de 2016, um total de 60% do orçamento destinado a investimentos nas universidades e nos institutos Federais, fazendo com que esse montante passasse de R\$ 1,9 bilhão para R\$ 787 milhões (MEC, 2017). Tal situação pode levar os gestores a estarem mais preocupados com o controle financeiro, deixando de lado o controle de procedimentos internos, fato que pode parecer necessário, mas que acarreta problemas institucionais em médio e longo prazo.

Na Unipampa, foco deste estudo, a dificuldade dos gestores em administrar a instituição, interna e externamente, é ainda ampliada devido ao fato de a instituição estar presente em dez municípios distintos no estado do Rio Grande do Sul, fato esse que prejudica uma gestão unificada, pois os *campi* são dirigidos pelos mesmos regulamentos e estatutos, devendo adotar de forma geral procedimentos iguais no que concerne à sua administração. Assim, tal acaba sendo dificultada pela distância geográfica e pela multiplicação de gestores e chefes, por exemplo. Além disso, a Unipampa é uma das universidades federais mais recentes no país, tendo sido precedida, conforme Fonseca (2013), por uma grande mobilização da sociedade nas regiões fronteiriças do Estado – uma ação que envolveu instituições, autoridades, entidades representativas e empresários de mais de 23 municípios do Rio Grande do Sul. O início de suas atividades acadêmicas ocorreu no ano de 2006. O pouco tempo de funcionamento da instituição (aproximadamente onze anos) em relação a outras universidades federais faz com que ainda existam poucos estudos relacionados ao controle de seus procedimentos e de sua gestão.

Michelotto, Coelho e Zainko (2006) explicam que a criação da Unipampa foi vinculada ao Plano Expandir – um programa de expansão das universidades federais assinado no ano de 2005. Por meio desse programa, foram investidos R\$ 592 milhões até o ano de

2007, com a criação de dez novas universidades e 43 novos *campi*, espalhados pelo interior do país. Esse investimento aumentou a importância de uma boa administração para que todo o patrimônio investido e conquistado não seja desperdiçado: isso requer processos controlados a fim de criar um rótulo de prestígio para os serviços prestados pela instituição.

Diante disso, a relevância de estudar a Unipampa cresce pelo fato de que, quando criada, a universidade contava com administração externa. De acordo com Costa (2014), o governo optou por criar, em um primeiro momento, um consórcio entre Instituições Federativas, delegando à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e à Universidade Federal de Pelotas (UFPel) a responsabilidade pela administração de cinco *campi* cada uma. Tal delegação durou dezoito meses, chegando ao fim com a criação da Lei n.º 11.640, de 11 de janeiro de 2008 (BRASIL, 2008), que instituiu de fato a Unipampa. Esse tempo de dualidade na gestão, apesar de breve, serviu para condicionar uma divisão em duas instituições referente aos processos constituídos, ao invés de uma instituição única e indivisível. Para reforçar esse impasse, normas regulamentadoras que auxiliam a padronização foram constituídas apenas a partir do ano de 2010. Todas essas situações apresentadas fazem com que exista na Unipampa uma maior dificuldade na gestão relativa ao controle de processos.

Outro aspecto que ratifica a necessidade deste estudo está no fato de que, ao ingressar no serviço público, mais especificamente em uma universidade, o servidor é alocado e deve aprender e desempenhar suas funções diretamente na prática. Normalmente, é proporcionada ao servidor uma breve instrução do que deve ser feito, mas a maioria do conhecimento exigido para executar suas tarefas advém da observação de colegas e de um saber prévio sobre o assunto. Existem instituições que estão procurando investir na capacitação inicial e constante de seus servidores; porém, estas são exceções à regra do descaso e abandono das instituições públicas no que concerne a esse quesito.

Quando o servidor não está devidamente capacitado, a chance de qualquer erro ser cometido por descuido ou desconhecimento e de esse erro se tornar, inclusive, uma prática constante é enorme. Muitas vezes, tais equívocos não são visíveis de imediato, e isso, por conseguinte, pode ser prejudicial em curto, médio ou longo prazo.

Uma ação que, entre outros benefícios, auxiliaria a melhorar esse cenário seria instaurar processos e ferramentas de controle bem definidos sobre tudo o que é feito dentro e no entorno da organização. Isso permitiria corrigidos erros rapidamente, bem como evitaria o prolongamento de algum tipo de atividade equivocada. Muitas vezes, existem certos tipos de formas de controle que não são bem definidos ou que não são hierarquicamente próximos, o

que não resulta em benefícios relativos ao controle organizacional. Como exemplo, é possível citar algumas dúvidas e reclamações relacionadas à Prograd e às Secretarias Acadêmicas, registradas pela Ouvidoria da Unipampa no ano de 2016, tais como: situação e auxílio para matrícula, justificativa de falta de discente, impossibilidade de validação de disciplina cursada em outro curso, desligamento de discente em modalidade de Bolsa Permanência e emissão de documentação nas Secretarias Acadêmicas (UNIPAMPA, 2016). Diante de todos esses fatores, nota-se a premência de um estudo sobre o controle de processos internos a fim de identificar seu funcionamento e, caso necessário, propor possíveis soluções que acarretem melhorias para a instituição.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, de caráter introdutório, são enfatizados alguns problemas encontrados atualmente no cenário nacional no que concerne à administração pública, ressaltando, ainda, a importância da educação e, conseqüentemente, de técnicas de gestão para garantir que haja controles e serviços de qualidade entregues ao usuário final nessa área. Este capítulo inicial apresenta, também, a problematização, os objetivos geral e específicos e a justificativa deste estudo.

Já no segundo capítulo, discorre-se de forma abrangente acerca do referencial teórico sobre o tema abordado. Inicialmente, apresentam-se a origem e o desenvolvimento do controle dentro das organizações, tanto nacional quanto internacionalmente. Posteriormente, são descritas algumas formas de controle ligadas a este estudo, com ênfase ao controle interno das instituições. Na sequência, explicita-se o que são os processos e os conceitos, bem como a forma pela qual são geridos e controlados. Por fim, aborda-se, de forma específica, o controle acadêmico ligado aos processos, interesse central deste estudo.

No terceiro capítulo, aborda-se o método utilizado na execução deste estudo. Para isso, apresentam-se os seguintes subitens: caracterização da pesquisa, unidade de análise e técnicas para coleta e análise de dados.

No capítulo subsequente, constam as análises realizadas a partir dos dados coletados e o estudo de caso desenvolvido. A fim de conferir robustez às análises, a contextualização do objeto de caso é retomada, apresentando-se, ainda, a categorização das respostas dos entrevistados, juntamente com os resultados das observações feitas nos *campi*. São expostas, também, algumas sugestões para o aperfeiçoamento dos processos acadêmicos elaboradas com base nas entrevistas efetuadas com os servidores.

Por fim, no quinto e último capítulo, apresenta-se a conclusão do estudo. Esse fechamento é elaborado com vistas a responder, por meio da análise dos dados, ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos.

2 CONTROLE, PROCESSOS INTERNOS E ACADÊMICOS: CONCEITOS, TEORIA E PRÁTICA

Este trabalho baseia suas referências e sua revisão teórica em quatro tópicos. No primeiro, discute-se a origem do tema controle e algumas de suas formas. Na sequência, são relacionados conceitos de controle interno e suas diretrizes. Posteriormente, são relatadas definições de processos e como estes integram as organizações, sendo por elas controlados. Por fim, discorre-se acerca de alguns dos principais processos acadêmicos realizados nas universidades e do modo como estas abordam o controle desses processos.

2.1 ORIGEM E FORMAS DE CONTROLE

O controle dentro das organizações surge e desenvolve-se para gerar benefícios substanciais em todas as áreas. Fayol (1981) explana que o controle tem como objetivo assinalar as faltas e os erros a fim de que seja possível repará-los e evitar sua repetição.

Ao abordar esse tema, o chamado controle social ganha destaque devido à sua importância e abrangência. As formas de controle social mais recentes tiveram sua origem contextual na sociologia americana do início do século XX. Um dos pilares de disseminação dessas formas foi o cientista alemão Maximilian Weber, com o seu conceito de dominação. Para Oliveira Filho (2010), alguns autores atribuem a origem do termo controle a uma analogia entre a sociologia e administração, tendo em vista a precedência daquela ciência sobre esta. O controle administrativo teria influência da visão comportamental e punitiva do controle social, bem como da precursora relação social vigente na sociologia.

Segundo Weber (2011, p. 12),

O termo “relação social” será usado para citar quando duas pessoas ou mais estiverem interagindo em um ato de conduta e, portanto, orientadas de uma pessoa para outra. Portanto, a relação social consiste unicamente na probabilidade pela qual os seres humanos agirão de forma perceptível. No universo da conduta social, encontramos regularidades factuais, ou seja, ações com significados idênticos que são repetidas ou que acontecem simultaneamente entre vários atores.

De acordo com Motta (1979), o controle social nas organizações constitui fator central na análise organizacional por muitos aspectos, tais como o fato de que as instituições são prioritariamente instâncias de produção de bens e conhecimento, assim como instâncias de controle, a serviço de sistemas sociais maiores. Para Thiry-Cherques (2009), na sociedade moderna todo trabalho é submetido a controles e gera fins considerados racionais; esses

controles, em momento algum, devem contrapor-se às formas para atingir os objetivos. Nesse sentido, a racionalização é um conceito que caminha paralelamente à ideia de controle utilizada por Weber, já que faz referência a uma redução à racionalidade de todos os aspectos da vida social. A racionalização consiste, assim, em uma sublimação, vindo à tona quando a ação emotivamente condicionada aparece como descarga consciente de um estado sentimental.

Para Weber, Gerth e Mills (1946), não se pode deixar de reconhecer a inevitabilidade do controle da burocracia dentro da administração pública, das grandes empresas e das máquinas partidárias politicamente eficazes, pois nada é mais preciso e eficiente do que o controle burocrático. Identifica-se, assim, a denominada burocracia com a racionalidade, em que a racionalidade é entendida como contrária à liberdade pessoal. Tal racionalidade caracteriza um tipo de homem selecionado pela mecanização e pela rotina da burocracia, processos esses que formam um profissional limitado, certificado e examinado publicamente, que está pronto para um posto e uma carreira. Dessa forma, a burocracia e outras instituições, principalmente as de família, deveriam ser consideradas como rotinas da vida cotidiana do trabalho, uma vez que o dito carisma se opõe a todas as rotinas institucionais, incluindo as da tradição e as sujeitas ao controle racional.

A administração contínua precisa de um domínio organizado, motivo pelo qual a conduta do ser humano deve ser condicionada à obediência aos senhores. Esses fatores exigem o controle dos bens materiais. Dessa forma, o domínio organizado descrito por Weber exigia o controle do quadro de pessoal executivo e os implementos materiais da administração. Além disso, o controle político era uma forma que há anos se fazia necessária para o domínio das antigas sociedades.

No que tange à ciência, ressalta-se que esta contribui para a tecnologia do controle dos objetos externos e para as atividades do homem, auxiliando nos métodos de pensamento, nos instrumentos e no treinamento para o pensamento. No âmbito da pesquisa científica, a burocratização dos institutos de pesquisa das universidades existentes ocorreu em função da crescente procura de meios materiais de controle.

Oliveira Filho (2010) reitera que nem todo ato realizado por uma má gestão é resultado de questões ilícitas, as quais requerem, em benefício da segurança jurídica, prolongadas demonstrações de responsabilidade, pois todo empreendimento, mesmo os patrocinados pelo poder público, possui riscos envolvidos. Isso significa que a incompetência administrativa, na maioria dos casos, não constitui ilicitude.

Weber, Gerth e Mills (1946) explicam que o controle e a disciplina, quando rigorosos, levam em conta o senso de honra do colaborador, o desenvolvimento de sentimentos de prestígio organizacional e, ao mesmo tempo, a possibilidade de críticas públicas, as quais funcionam no sentido de uma mecanização rígida. Com base nesse pensamento, entende-se que todo o aparato burocrático tem melhor rendimento que qualquer “escravidão legal” dos funcionários: o terreno mais adequado para a burocratização da administração sempre foi o desenvolvimento específico das tarefas administrativas. A indispensabilidade objetiva antes existente, em contraste com as ordens feudais baseadas na piedade pessoal, é facilmente levada a funcionar por qualquer pessoa que saiba como conseguir o controle.

Em uma abordagem mais conceitual de controle, Albanese (1981) explicita que o ato de controlar se destina a assegurar que as ações estejam de acordo com os resultados esperados. Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986), por sua vez, tratam o controle como a maneira de garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais, ou seja, a forma de realizar os processos conforme o planejado.

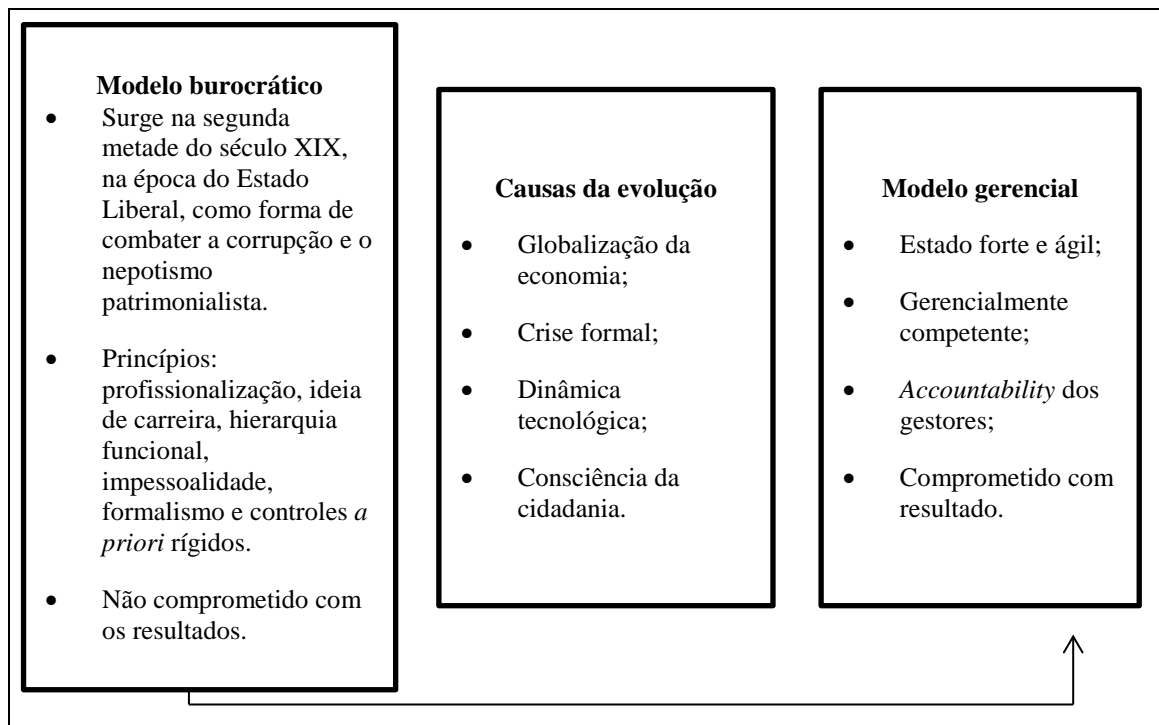
Para Oliveira Filho (2010), o controle constitui uma atividade fundamental em qualquer organização, devendo ocorrer de forma contínua e permanente e podendo ser observada em todos os ciclos e os processos e em toda a gestão organizacional. Segundo Maximiano (2000), as atividades relacionadas ao controle constituem e mantêm as políticas e os procedimentos para assegurar que os registros das organizações sejam completos e eficientes, com estabelecimento de um sistema de informações para, por exemplo, administrar a contabilização dos ativos, dos passivos e do patrimônio de uma empresa.

O controle de gestão, para Gomes e Salas (1999), obteve uma considerável expansão a partir da década de 50, de modo que, com o passar dos anos, evidenciaram-se novos enfoques e conceitos, principalmente na década de 70. Foi, entretanto, durante os anos 80 que diversos trabalhos começaram a chamar atenção para problemas sobre o tema que, ainda hoje, constituem casos similares e dificultam a potencialidade máxima de gerenciamento das organizações.

No cenário brasileiro, a regulamentação de controle interno surge com mais força por meio da criação da Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964, do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, e da Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000, que serviram para regulamentar a questão do controle interno, determinando, entre outras coisas, como e quem deve exercê-lo (BRASIL, 1964, 1967, 2000). Em relação ao poder público, essas leis serviram para delegar responsabilidades às três esferas governamentais, objetivando, principalmente, garantir a legalidade nos atos praticados pela Administração Pública.

Diversas são as formas de realização de controle dentro das instituições atuais – a seguir, são discutidas algumas abordagens importantes ao tema. Para Kotler (1998), o controle tem papel fundamental dentro de uma organização, sendo apoiado por um conjunto de ferramentas que permitem integrar as diversas atividades de uma instituição. Na Figura 1, são apresentadas as causas que ocasionaram a evolução de modelos institucionais.

Figura 1 – Evolução dos modelos burocráticos



Fonte: Oliveira Filho (2010, p. 14).

A evolução do modelo burocrático para o gerencial corrobora a necessidade de agilidade nos processos enfrentados atualmente. As formas de controle estão diretamente ligadas a essas mudanças no gerenciamento organizacional. A esse respeito, Di Pietro (2006) salienta que a Administração Pública é sujeita ao controle por parte do Poder Legislativo e do Poder Judiciário e ao autocontrole de seus atos. Ou seja, o controle é realizado pela sociedade, pela própria Administração, pelo Poder Legislativo, pelo Ministério Público e pelos Tribunais de Contas.

O controle da administração pode ser classificado em interno ou externo. Para Oliveira Filho (2010), enquanto o controle interno ocorre quando o agente controlador integra a própria administração, o controle externo é realizado por órgão, ente ou instituição exterior à estrutura da administração, com ênfase ao controle de instituições políticas (Poder

Legislativo), instituições técnicas (Tribunais de Contas) e instituições jurídicas (Poder Judiciário).

O controle interno é uma exigência legal, que se destina a auxiliar a promoção da melhor utilização dos já escassos recursos públicos, podendo ser considerado um mecanismo de promoção à defesa do patrimônio público. Faz parte desse processo a subordinação ao administrador, tendo como objetivo acompanhar a execução dos atos e indicar, de forma opinativa, preventiva ou corretiva, ações que devem ser desempenhadas com vistas ao atendimento da legislação. Caracteriza-se, assim, como um valioso instrumento para o processo decisório e o direcionamento das instituições.

Um adequado sistema de controle interno auxilia de forma direta na demonstração de desempenho das entidades públicas, propiciando, conseqüentemente, maior transparência. Para Di Pietro (2006), esse controle abarca três momentos de execução, os quais são explicitados a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1 – Momentos de execução de controle

Controle prévio	Controle concomitante	Controle sucessivo
Objetiva impedir que seja cometido ato ilegal ou contrário ao interesse público.	Ocorre ao mesmo tempo em que se verifica a atuação administrativa.	Tem como conceito rever os atos praticados, para corrigi-los, desfazê-los ou apenas confirmá-los.

Fonte: Di Pietro (2006).

As instituições podem trabalhar com todos os momentos de execução, sendo necessário que entendam qual é a melhor forma de controlar os processos desenvolvidos. Já no que concerne ao controle externo, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2000) possui prerrogativas que visam ao seu melhor desempenho, tais como: poder sancionador; processo decisório compartilhado; autonomia e independência institucionais; assessoramento técnico ao congresso nacional; e poder normativo referente às matérias de sua competência.

Outra abordagem relativa a características de controles é apresentada, a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 – Características de controle

Controle estratégico	Controle administrativo	Controle operacional
Tem como finalidade avaliar o desempenho da instituição durante a realização de sua missão e acompanhar os fatores influenciadores externos.	Possui como foco as áreas funcionais de produção, finanças, <i>marketing</i> , recursos humanos etc. Com isso, auxilia diretamente a tomada de decisão de tais áreas.	Esse tipo de controle tem como objetivo ajudar nas atividades e no consumo de recursos em qualquer área funcional. As ferramentas utilizadas são, por exemplo, cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos.

Fonte: Maximiano (2000).

As características relacionadas ao controle definem o nível e a importância que esse processo atinge na instituição. No presente estudo, a característica que mais se aproxima do tema investigado é a de controle operacional, pois objetiva auxiliar nas atividades e nos recursos de uma área funcional, mais precisamente da área de processos acadêmicos internos.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Neste estudo, a pesquisa realizada tem enfoque no controle dos processos internos da Unipampa, sendo necessário, portanto, conceituar tais processos. Segundo Oliveira et al. (2011), o contexto econômico, aliado a um número crescente de transações realizadas internamente nas organizações, faz com que as empresas aumentem as garantias relativas à integridade, legalidade e legitimidade das atividades por elas desenvolvidas.

Selhorst (2009), por sua vez, entende que, pelo fato de ser atribuída maior importância às questões científicas nos países desenvolvidos, o Brasil está apenas iniciando a implantação dos sistemas de controles internos. Os sistemas de controle são constituídos por uma série de procedimentos e métodos que asseguram a manutenção do patrimônio, a exatidão de dados, a eficiência operacional e o cumprimento dos objetivos tanto administrativos quanto gerenciais.

Os controles internos atingem todas as áreas das entidades, pois configuram um plano de organização para as autoridades e responsabilidades nos níveis organizacionais. Constituem, assim, um conjunto ordenado de tarefas e atividades realizadas por pessoas, com o objetivo de fornecer uma garantia razoável, mas não absoluta, do atingimento das metas e da correspondência com as políticas das entidades (ATTIE, 2011).

Segundo Andrade (1999), o controle interno é o realizado pelo próprio órgão, setor ou agente da estrutura administrativa, diferentemente do controle externo, que é de responsabilidade de um órgão não pertencente à estrutura do controlado. Em uma organização, o controle interno é visto como um conjunto de procedimentos, rotinas ou métodos que se destinam a resguardar os ativos empresariais, confeccionar dados contábeis eficazes e auxiliar a administração de um modo geral nas tomadas de decisões. A realização de um controle interno eficiente é resultado de estruturas e sistemas capazes de assegurar, mesmo que moderadamente, que as metas empresariais serão atingidas (ALMEIDA, 1996; ANDRADE, 1999; FREESZ, 2007).

Entre os órgãos mais influentes no que concerne ao tema controle interno, está o Comitê de Organizações Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission – COSO), que define o controle interno como um processo dirigido pelo conselho administrativo em união com outras pessoas, a fim de proporcionar segurança nas seguintes categorias: informações financeiras confiáveis, *compliance* aos regulamentos e leis ligadas às operações. O Comitê prevê, ainda, a classificação do controle interno em três grupos: grupo 1 – denominado objetivos operacionais, é ligado à missão básica da instituição e varia de acordo com a administração e estrutura organizacionais; grupo 2 – focado nos objetivos de relatórios, está associado à construção de relatórios financeiros ou não, internos ou externos, que passem a devida confiança e veracidade; e grupo 3 – objetiva gerar conformidade e está relacionado às ações estipuladas por meio da observância de leis e regulamentos advindos de sua natureza e de seu campo de atuação (COSO, 2011).

Conforme Boynton, Johnson e Kell (2002), há cinco componentes inter-relacionados de controles internos, expostos no Quadro 3. Nos processos de controle relativos aos procedimentos acadêmicos realizados na Unipampa, estão envolvidos diretamente os seguintes componentes propostos por Boynton, Johnson e Kell (2002): avaliação de controle; informação e comunicação; e atividades de monitoramento. Bordin e Saraiva (2005) mencionam que as entidades instalam controles internos para evitarem espécies de abuso de poder, erros, e, principalmente, ineficiência. Tais controles são de fundamental importância para diversas questões, como segurança de ativos; integridade dos registros, informações e relatórios; autoconhecimento empresarial; estabelecimento de compromissos da gestão; estímulo da organização estrutural e funcional; e comunicação com as diretrizes administrativas.

Por mais que as organizações estabeleçam normas e procedimentos relacionados ao controle interno, vale ressaltar que dificilmente não serão encontradas falhas ao longo da vida

organizacional. Gomes e Salas (1999), a esse respeito, relatam que o objetivo de direcionar o comportamento das pessoas por meio de normas e sistemas rígidos não impede a existência de alguns aspectos que escapam à formalização pela dificuldade de previsão.

Quadro 3 – Componentes do controle interno

Componentes	Descrição
Ambiente de controle	Serve de base para todos os demais componentes do controle interno. Aqui, diretoria e gerência definem a importância e o padrão de conduta esperados, a fim de instaurar disciplina e estrutura.
Avaliação de riscos	Avalia os riscos acarretados pelos relatórios financeiros.
Avaliação de controle	Constitui os processos que auxiliam a assegurar que as diretrizes da instituição sejam realmente seguidas.
Informação e comunicação	Proporciona o entendimento dos papéis e das responsabilidades referentes aos controles internos.
Atividades de monitoramento	Exerce o papel de avaliar as atividades desenvolvidas de controle interno.

Fonte: Boynton, Johnson e Kell (2002).

Para Kotter (1973), uma das formas de dizimar esses erros eventuais é criar um contrato que se baseie nas expectativas tanto da instituição quanto dos indivíduos por ela atendidos, expectativas essas que devem ser minimamente satisfeitas. Segundo o autor, essa necessidade deriva do fato de que cada uma das partes envolvida nesse processo – colaboradores e organização – só participa e se esforça pelo que espera receber em troca dessa participação. O estabelecimento de um controle tem como uma de suas funções a correção das atividades realizadas pelos subordinados para garantir o cumprimento dos objetivos da instituição. Tal raciocínio evidencia a ideia de que o planejamento deve ser definido antes das práticas de controle e de que os planos não são passíveis de autorrealização. Localizar as pessoas responsáveis por desvios negativos dos padrões e certificar-se de que serão tomadas todas as providências necessárias para assegurar o melhor desempenho das atividades são exemplos dos benefícios do controle eficiente.

Nesse sentido, ressalta-se que o controle das coisas em geral é obtido mediante o controle das pessoas. O maior desafio do planejamento da empresa consiste, assim, em

integrar os lados humanos e empresariais por meio da motivação dos seus colaboradores, de modo que todos saiam beneficiados (KOONTZ; O'DONNELL, 1978).

As pessoas têm papel fundamental no funcionamento e conseqüente sucesso das ferramentas de controle. Bordin e Saraiva (2005) afirmam, por exemplo, que de nada adianta se munir de relatórios e sistemas bem elaborados, se o material humano, ou seja, os colaboradores da organização, não forem corretamente selecionados e capacitados para trabalhar de acordo com as políticas estabelecidas. Attie (2000) define alguns meios que, se estipulados, facilitam o melhor resultado do controle:

- a) supervisão – se constante, acarreta melhor rendimento dos colaboradores e rápida correção de erros e desvios das atividades realizadas;
- b) sistema de revisão e aprovação – possibilita diagnosticar se os devidos procedimentos estão sendo seguidos;
- c) auditoria interna – identifica as transações feitas pela empresa que estão em consonância com as políticas determinadas pela administração.

Afonso e Teixeira (2017) sugerem o fomento por criações específicas de auditoria nos órgãos governamentais, com o objetivo de fortalecer as organizações brasileiras e assegurar um maior apoio a um controle social mais efetivo junto a essas instituições. Segundo Cassarro (1997), os sistemas de controle interno empresariais dividem-se em dois grupos: os contábeis e os administrativos. Os controles contábeis são responsáveis pelos sistemas, métodos e processos relacionados à resguarda de bens, direitos e registros financeiros, constituindo exemplos para enrijecer essa etapa a segregação de tarefas e o controle físico sobre bens. Já os controles administrativos visam prover sistemas e métodos que contribuam para a eficiência operacional, configurando exemplos para fortalecer essa área programas de treinamento e desenvolvimento e sistemas de avaliação de desempenho. Sejam contábeis ou administrativas, as formas de controle estão ligadas diretamente aos processos organizacionais desenvolvidos.

2.3 CONTROLE DE PROCESSOS

A velocidade das informações que circulam nas esferas das instituições faz com que seja necessário conhecer o que, como e onde acontecem as interações diárias, pois, dessa forma, a organização, além de fortalecer a si mesma, pode aperfeiçoar todas os processos institucionais. Para Louzada e Duarte (2013), por meio da aplicação de estudos no âmbito de processos, é possível movimentar-se para um melhor entendimento das atividades internas e responder às mudanças com a instauração de um sistema competitivo. Os autores salientam,

também, a importância de gerenciar os processos, uma vez que a maioria das empresas, hoje em dia, organiza-se por funções ao invés de por processos. O foco na gerência de processos pode fazer com que tais empresas se orientem por processos e integrem todo o negócio.

Nesse contexto, o controle tem como finalidade indicar se as atividades estão ocorrendo de acordo com o que foi objetivado pela organização, levando em conta, para isso, instruções e princípios previamente estabelecidos. Além disso, aponta as falhas para que estas sejam retificadas antes de sua reincidência. Aplica-se tanto a coisas quanto a pessoas e processos (FAYOL, 1981).

Vidal (2004), por sua vez, explica que entender o controle de maneira ampla e irrestrita é fundamental para escolher a melhor forma de adotá-lo na organização. Esse fato possibilita averiguar seu alcance, o que assegura o controle sobre a eficácia do processo. Com a globalização, já não é possível aceitar a existência de controles que não objetivem a eficácia dos procedimentos e que, por questões meramente conceituais, criem, ao invés de agilidade e segurança, processos morosos e que ocasionam acúmulo de trabalho aos colaboradores.

Cada vez mais nos negócios competitivos e rápidos existentes atualmente, cresce a importância de um controle do tipo prévio, pois pouco adianta apenas corrigir um problema após a sua ocorrência. Apesar disso, sabe-se que existem falhas geradas pelo tipo de negócio praticado pela organização, as quais são impossíveis de conhecer previamente. Tendo isso em vista, Vidal (2004) estabelece os passos necessários para uma análise ideal dos controles internos (Quadro 4).

Quadro 4 – Análise ideal da finalidade dos controles internos

1º passo	Criar controles preventivos que proporcionem segurança quanto à inexistência das falhas inerentes aos processos.
2º passo	Definir de que forma podem ser identificadas as ocorrências de erros possíveis ao tipo de negócio praticado.
3º passo	Desenvolver controles para a identificação das causas de possíveis falhas ocorridas, para embasamento da forma de sua correção.

Fonte: Vidal (2004).

A análise ideal da finalidade dos controles internos realça a importância e o envolvimento dos processos no controle exercido. Para Davenport (1994), o processo é um conjunto estruturado e capaz de ser mensurado, com atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular. Já Hammer e Champy (1994)

compreendem o processo como um conjunto de atividades que possui uma ou mais entradas e cria uma saída de valor para o cliente.

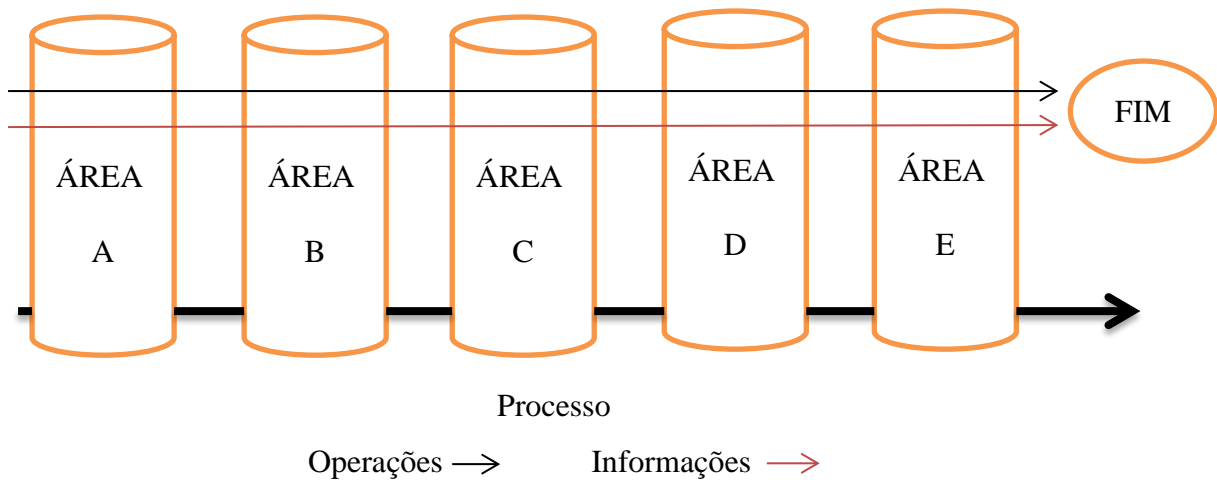
Os processos nas organizações, quando realizados de forma correta, são capazes de orientar todo o funcionamento institucional. Nessa linha de pensamento, Oliveira (2009) define processo como todo o conjunto de atividades que, quando interligadas, fazem insumos virar produtos ou serviços e que acarretam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da organização. Os processos necessitam, dessa maneira, ser instaurados de acordo com os objetivos da empresa, de forma a sempre entender as necessidades de clientes e empregados, sendo, portanto, de extremo valor para as instituições (LOUZADA; DUARTE, 2013). Todos os fluxos e os bens da organização estão ou devem estar relacionados aos seus processos. Assim, os responsáveis pela gestão devem entender e coordenar os processos para que os fluxos de recursos sejam utilizados da melhor maneira possível.

As instituições ainda conferem mais ênfase às tarefas do que aos processos, fazendo com que os fluxos de informações fiquem prejudicados pela dificuldade de departamentalização. Aquelas que já estão atentas para a importância dos processos institucionais se encontram em estágios evolutivos distintos no que concerne à organização de processos. Os processos devem ser inicialmente identificados e definidos, para que possam, então, ser aperfeiçoados e, conseqüentemente, priorizados na gestão empresarial, podendo, inclusive, levar à redefinição da estrutura e à criação de processos mais básicos (LOUZADA; DUARTE, 2013).

O levantamento de um processo constitui, assim, fase primordial para uma análise correta do sistema de controle interno, pois representa o modo como as coisas acontecem, possibilitando obter uma visão ampla do processo. Dessa forma, quando um auditor realiza esse levantamento, deve conhecer/documentar os procedimentos executados, identificar os objetivos envolvidos e evidenciar os controles que suportam sua eficácia (VIDAL, 2004). A Figura 2, exposta a seguir, apresenta como deve ser o fluxo para a execução dos processos.

Os processos e suas etapas devem ser realizados de forma clara e direcionados para que os envolvidos consigam maximizar os benefícios para a instituição. Gonçalves (2000), a esse respeito, explica que todo trabalho com relevância nas empresas faz parte de algum tipo de processo: não existe um produto ou serviço proporcionado por uma instituição sem um que haja um processo. Diante disso, percebe-se a necessidade de uma maior atenção sobre o assunto, assim como de uma padronização, ou seja, de uma não diferenciação de processos que devem ser iguais em uma organização.

Figura 2 – Fluxo de operações com visão de processo



Fonte: Vidal (2004).

Os processos podem ser vistos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Na verdade, os processos de uma forma geral representam uma nova abordagem à coordenação de atividades na organização (MALHOTRA, 1998). Contudo, aspectos negativos podem ocorrer e gerar resultados prejudiciais quando a gestão por processos é aplicada; por isso, os gestores devem estar atentos a todos os detalhes. Laurindo e Rotondaro (2011) relatam algumas disfunções que podem ocorrer na gestão de processos (Quadro 5).

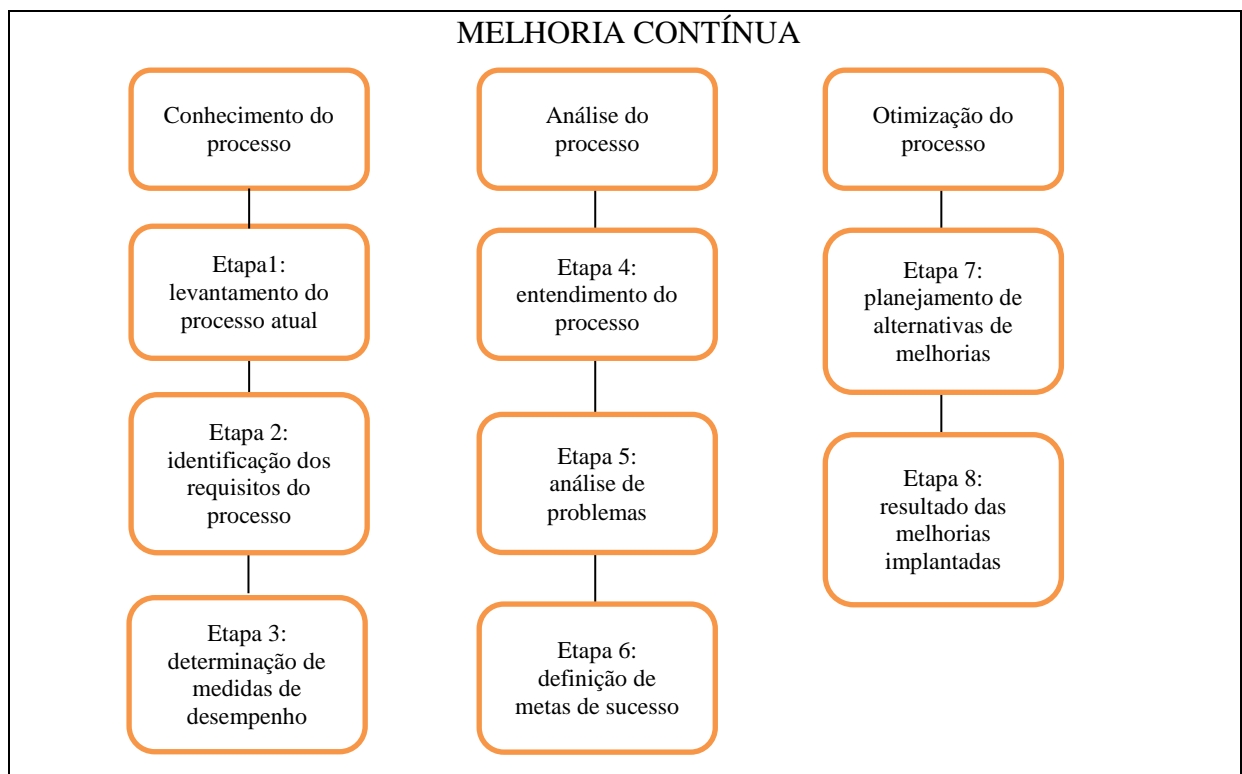
Quadro 5 – Aspectos negativos da gestão por processos

Ocorrência apenas da identificação dos processos, sem que haja uma mudança na gestão empresarial.
Falta de colaboradores capacitados, de integração do banco de dados e de indicadores para comparação.
Possibilidade de considerar a gestão de processos apenas como um atributo para corte de custos, sem levar em conta as questões sociais ligadas aos recursos humanos.
Liderança ineficaz, mudanças na administração e forma de implementação.
Escolha pela manutenção de processos que deveriam ser excluídos, ocasionando uma perda de tempo e recursos.
Falta de apoio da alta administração.
Falta de percepção dos problemas formais e informais que surgem quando se gerenciam processos.

Fonte: Louzada e Duarte (2013).

A organização, a fim de conseguir adequar o melhor modelo para o seu propósito principal, deve possuir um forte conhecimento interno atual e uma visão de futuro bem estabelecida. Dessa forma, será capaz de evitar muitos dos aspectos negativos citados, assim como implantar processos da maneira mais adequada para a instituição. Nesse sentido, Pereira Junior (2010) propõe um exemplo de modelo para a implantação de processos, o qual já é considerado satisfatório por diversas organizações (Figura 3).

Figura 3 – Tipo de modelo de implantação de processos



Fonte: Pereira Junior (2010).

Mesmo que não siga exatamente o modelo da Figura 3, se tiver uma orientação que vá ao encontro desse modelo, uma organização será capaz de monitorar e ter conhecimento dos processos e eventos que ocorrem internamente. De acordo com Hronec (1994), as organizações, por serem tradicionalmente estruturadas funcionalmente, por setorização ou departamentalização, esquecem que as definições estratégicas e seus indicadores são compostos nos processos. Por essa razão, de nada adianta um desempenho satisfatório em determinada área isolada; o cliente deve ser atendido por processos interfuncionais. Nesse sentido, Muller (2003) defende que o grande desempenho de uma área em um processo sucumbirá se outra área que participe do mesmo processo tiver um desempenho ruim. Dessa

forma, a gerência de processos torna-se um elemento vital para os objetivos empresariais: embora haja a necessidade de uma estrutura funcional, essa estrutura deve existir para garantir o bom desempenho dos processos, subordinando-se a estes.

Conforme referido na Figura 3, a implantação de um modelo de processos tem como objetivo melhorar a gestão interna das organizações. Nas Instituições Federais de Ensino Superior, a mesma lógica é válida, principalmente por existir um número extenso de processos que necessitam de desenho prévio e posterior controle.

2.4 CONTROLE DOS PROCESSOS ACADÊMICOS

As Instituições Federais de Ensino Superior, cada vez mais, necessitam de planejamento e de uma gestão qualificada, a fim de atingirem um bom desempenho. Nesse sentido, as universidades devem ser criativas para que continuem ofertando o melhor serviço possível. Uma das alternativas para isso, que não necessita de investimento financeiro e acarreta melhorias significativas, seria a existência de processos muito bem geridos e desempenhados por todos os servidores para que, no final, seja entregue o melhor serviço a todos.

Segundo Kreps (1990), a comunicação dentro das organizações é uma questão crucial para o sucesso, principalmente em universidades divididas por tantos departamentos e setores que devem “conversar” de forma eficaz. Pode-se afirmar que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deve acompanhar toda a sua existência, uma vez que possibilita a partilha de informações, ideias e experiências. A informação, produto da comunicação, é o elemento primordial no auxílio aos membros da organização para interpretar a realidade das suas tarefas. Assim, a comunicação tem real importância para a gestão organizacional, devendo ser gerida e utilizada como qualquer outro ativo da instituição e tendo sua qualidade associada ao fato de os membros da instituição reunirem informações pertinentes sobre esta e estarem cientes das mudanças que ocorrem internamente.

Para Baldissera (2009), toda comunicação sobre a organização é considerada comunicação organizacional, mesmo que, quando colocada em prática, simplificações sejam necessárias para agilizar os processos. Isso faz com que a comunicação possa ser dividida em institucional, interna, administrativa, entre outras. Assim, uma comunicação eficiente é fundamental para as instituições de forma geral; no caso específico de uma universidade, é essencial para que o serviço à comunidade acadêmica seja realizado da melhor forma possível.

Em relação à autonomia administrativa, Durham (1989, p. 9) explica que:

Estatutos e regimentos constituem a forma através da qual a universidade estabelece suas próprias regras. Na tradição brasileira, a aprovação do estatuto, assim como o estabelecimento de currículo mínimo, tem sido um instrumento de controle burocrático do Estado sobre as universidades. Também neste caso, esse tipo de controle, justificado como forma de assegurar a qualidade do ensino, não tem cumprido esta função, mas tem amarrado a universidade a normas burocráticas, que dificultam seu desenvolvimento interno e restringem sua flexibilidade e sua capacidade de adaptação.

Antes de abordar a existência e o diagnóstico de controle dos processos em uma universidade, deve-se discutir a qualidade com que tais processos são transmitidos e se os servidores são capacitados para assimilar conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que, apesar de muito se falar sobre a importância do conhecimento na administração, pouca atenção é dada à forma como o conhecimento é criado e como o processo para essa criação é administrado. Sennett (2008), por sua vez, afirma que uma instituição bem constituída “artesanalmente” favorece o chamado especialista sociável, o qual propaga o conhecimento, explicando, ainda, que o sinal de que a organização está enfrentando problemas é a existência do especialista isolado.

A recente transição da economia industrial para uma economia da informação leva a informação a ser, cada vez mais, valorizada e considerada riqueza dentro das organizações. Tal cenário faz com que quem aposta nesse fator cresça e tenha vantagens em relação a outras instituições, até mesmo em relação a algumas consideradas “gigantes”.

No que diz respeito especificamente à gestão universitária e acadêmica, sistemas de informações são fundamentais e devem ser ligados às funcionalidades de controle relativas a dados cadastrais, tais como cursos, disciplinas, requisitos, equivalências, ofertas, matrículas, histórico, entre outros aspectos que auxiliem o controle das instituições de ensino. Assim, o controle dos processos administrativos e diretivos da gestão acadêmica das organizações de ensino possibilita monitorar e agilizar todos os processos institucionais, consolidando as informações importantes para o gerenciamento acadêmico. É necessário ressaltar, ainda, a importância do controle adequado dos processos e, por conseguinte, do uso racional dos recursos no compromisso com a educação e a busca da excelência da gestão acadêmica, que é, ou pelo menos deveria ser, o objetivo de todas as instituições de ensino (CARVALHO, 2010).

Apoiadas em legislações crescentes e modificadas ao longo da história, as universidades públicas estão divididas entre ajustar-se às políticas de educação superior e adequar-se às demandas impostas pelo mercado, tendo, ainda, de desenvolver um projeto

político-pedagógico próprio, coerente com a busca constante por mais autonomia. Tal processo de ajuste e regulação do sistema impõe riscos, já que as universidades são extremamente dependentes de imposições políticas, sendo obrigadas a usar como moeda de troca, muitas vezes, sua produção acadêmica. Nesse contexto, enquanto as universidades privadas seguem com suas convicções ligadas à lógica do mercado na oferta de seus serviços educacionais, as universidades públicas, assim como a educação pública em geral, estão em meio a um confronto de múltiplas frentes: enfrentam a necessidade de inovar para atender às justas necessidades surgidas no seio da sociedade por força de sua complexidade, sua modernização e seu desenvolvimento (SEVERINO, 2008).

A execução e o conseqüente controle de processos resgatam a necessidade de evidenciar quais normas regem a organização, pois são elas que concedem a liberdade para o gestor, os colaboradores e os demais envolvidos quanto ao que pode ou não pode ser feito, ou seja, quanto ao que é obrigatório, facultativo ou proibido. Nas Instituições Federais de Ensino Superior, não é diferente, já que existem inúmeras teorias e legislações que devem ser obedecidas para o bom funcionamento desses locais, inclusive no que concerne aos regimentos acadêmicos, foco deste estudo.

De acordo com Durham (1989, p. 5),

Instituições existem, são criadas e reconhecidas socialmente para preencherem funções sociais específicas e são estas que as legitimam. A autonomia de que gozam é restrita ao exercício de suas atribuições e não tem como referência o seu próprio benefício, mas uma finalidade outra, que diz respeito à sociedade. Desta forma, a autonomia da instituição é sempre relativa e deve ser definida como o reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais às quais se destina. São assim as funções da Universidade que balizam e definem a natureza de sua autonomia.

Ainda segundo Durham (1989), um dos problemas das universidades federais se encontra no fato de toda a estrutura da administração pública ser formulada para um rígido controle burocrático, dificultando, muitas vezes, a existência de certa autonomia e flexibilidade nas instituições. O que há, nesse contexto, é uma flexibilidade relativa ao ensino e à pesquisa.

Deve-se considerar que as instituições de ensino, por vezes, caracterizam-se pelo tradicionalismo e pela inércia, o que gera longos períodos de estagnação. Quando essas instituições são dominadas pelo cooperativismo interno, normas e teorias ficam obsoletas e acabam boicotando novas formas de conhecimento e tentativas externas de melhoria, relativas tanto à estrutura interna quanto à ampliação das áreas de conhecimento.

Outro fator fundamental para o funcionamento das instituições é a percepção dos órgãos e colaboradores no que diz respeito a implantações ou mudanças organizacionais. De acordo com Fisher (2002), algumas funções necessárias para facilitar essa percepção são: bom trabalho em grupo; envolvimento de unidades e pessoas; direção, flexibilidade e confiança no gerenciamento realizado; e fluxo de informações abrangente, rápido e preciso. Além disso, conforme ressalta Damanpour (1991), a atitude dos responsáveis pela gestão em face de novos processos ou mudanças determina o grau de participação e envolvimento dos colaboradores, o que demonstra que o processo cognitivo destes é determinante quando se fala em mudanças organizacionais.

Pereira et al. (2011) explicitam que a gestão acadêmica possui duas modalidades de administração educacional, a de serviços administrativos e a de infraestrutura. Tal fato gera um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, e essa gestão, para que funcione, necessita de competências administrativas, técnicas e humanas. É preciso, assim, que as universidades possuam “gestores intraempreendedores”, os quais devem ser corajosos e persistentes, desempenhar tarefas que a princípio pareciam impossíveis de serem feitas, visualizar novos caminhos e executar ideias visando alcançar o melhor para a administração universitária. O gestor intraempreendedor é a figura que, dentro da organização, têm a responsabilidade e proatividade para promover inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer área institucional. Nesse contexto, a valorização do quadro pessoal, a ausência de inibidores relativos à cultura organizacional e o renascer de uma gestão acadêmica e administrativa universitária voltada à busca de melhorias são fatores positivos nas universidades contemporâneas.

Para Diniz e Pinto (2016), realizar tarefas administrativas com rapidez e sem uma burocracia exacerbada não é fácil, o que se deve às diversas mudanças no local de trabalho e à exigência de quem consome os serviços por agilidade na emissão de documentos, obrigando as instituições a adotarem formas de gestão administrativas. Atualmente, administrar documentos, informações e tarefas requer atitudes e habilidades de forma a otimizar o tempo e priorizar sempre o melhor atendimento possível.

É justamente na gestão acadêmica das universidades que está localizado o objeto deste estudo, que é o controle dos procedimentos e das técnicas realizadas pelas secretarias acadêmicas dessas instituições. Para Magalhães e Souza (2001), nas tarefas realizadas por um membro da secretaria, que requerem amplos conhecimentos técnicos, administrativos e até psicológicos, cada procedimento que exige a adoção de conhecimento específico para determinada função é considerado um tipo de técnica secretarial. As técnicas secretariais são

todos os métodos para o desenvolvimento de atividades que asseguram os melhores resultados.

Segundo Lopes e Meira (2006), a secretaria acadêmica de uma universidade federal é a responsável pelo apoio e atendimento ao aluno e por tudo que diz respeito à instituição acadêmica e administrativa. A eficiência no controle e registro acadêmico tem tanta importância quanto o oferecimento de um ensino de qualidade, de uma infraestrutura adequada, de um corpo docente capacitado e de uma coordenação competente, pois a existência desses fatores, poderosos instrumentos gerenciais, permite segurança e qualidade nas atividades realizadas e nas informações passadas à comunidade acadêmica e aos órgãos de avaliação e controle. Os autores relatam, ainda, que, para o sucesso dos processos organizacionais de uma secretaria acadêmica, devem ser observados alguns elementos fundamentais, os quais estão presentes no Quadro 6.

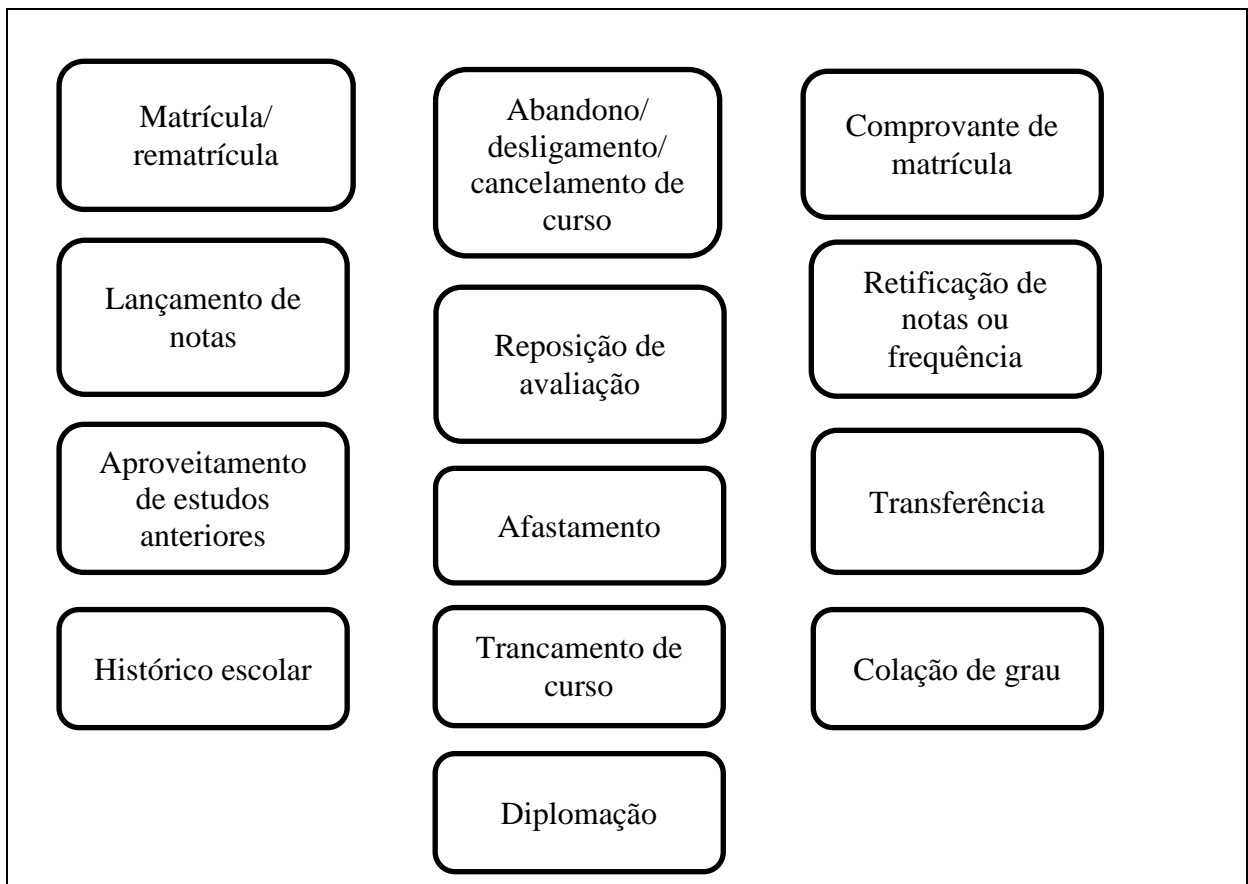
Quadro 6 – Elementos para o sucesso de processos em uma secretaria acadêmica

Cenário social	Para o melhor funcionamento dos processos em uma secretaria, onde há uma grande atividade e movimentação de pessoas e unidades, o espaço físico deve ser observado levando em consideração: as características dos trabalhos desenvolvidos, os tipos de comunicação entre eles, o arquivamento dos documentos e a armazenagem de materiais. Todos os detalhes para a composição de um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo são importantes.
Conhecimento das leis que regem o processo educacional	Em uma secretaria acadêmica, é fundamental a presença de um funcionário conhecedor da legislação educacional atualizada não só por causa do serviço realizado, mas também para poder auxiliar a direção, os professores e os alunos na solução e na prevenção de vários problemas. Os regimentos devem ser observados como lei do estabelecimento.
Arquivamento de documentos	O arquivo é um instrumento de apoio à secretaria acadêmica e deve ser organizado de acordo com a frequência com que é utilizado. Ao trabalhar com arquivos de uma secretaria, deve-se atentar à retirada de documentos, que deve ser realizada por uma pessoa responsável; ao ciclo de vida dos documentos e aos prazos para transferência ao arquivo intermediário ou permanente.
Registro acadêmico	O registro acadêmico é o local onde tudo é checado e testado no que diz respeito à atividade-fim institucional – o ensino. O responsável pelo registro acadêmico deve ser tecnicamente qualificado, com noção de causa e efeito, pois é nesse momento que um pequeno erro na matrícula pode se transformar em um grande problema futuro, no momento do processo final, que seria a diplomação, ocasionado, às vezes, até apelações judiciais desgastantes e, sobretudo, um tremendo prejuízo para o aluno e para a imagem da instituição.

A necessidade de todas essas funcionalidades para a eficiência de uma secretaria acadêmica evidencia a complexidade de sua gestão. No caso deste estudo, a análise será realizada nos dez *campi* da Unipampa, cada um com sua própria secretaria acadêmica – todas as secretarias da universidade devem ser regidas da mesma forma ou com o mesmo padrão, o que aumenta a complexidade do controle.

Nas secretarias universitárias, são solicitados diariamente diversos documentos e serviços, seja por membros da comunidade acadêmica ou por quem, de alguma forma, está envolvido no sistema. Segundo Cruz (2017), a secretaria acadêmica tem grande demanda e consequente responsabilidade de lidar com processos e atividades de forma ágil e harmoniosa. De acordo com Instituto Federal do Paraná (IFPR, 2011), há alguns processos principais que são realizados pelas secretarias ou exigem seu envolvimento, processos esses descritos na Figura 4.

Figura 4 – Principais processos das secretarias acadêmicas universitárias



Fonte: IFPR (2011).

Todos os processos apresentados na Figura 4 estão presentes e são realizados cotidianamente na maioria das secretarias acadêmicas das Instituições de Ensino Superior, o que evidencia a importância de secretarias consistentes e preparadas para servir alunos, professores e sociedade. Neste estudo, com o objetivo de identificar o controle dos processos das secretarias acadêmicas da Unipampa, analisou-se uma amostragem de cinco processos, os quais estão descritos no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo define a metodologia utilizada neste trabalho, a fim de responder os questionamentos propostos. Para isso, o capítulo está subdividido em caracterização da pesquisa; unidade de análise; e técnicas para coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A fim de atingir os objetivos propostos, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada e exploratória e de abordagem qualitativa, estudando de forma específica o caso da Unipampa. O trabalho buscou identificar as formas de controles dos processos acadêmicos por parte da Prograd da Unipampa em relação às Secretarias Acadêmicas de seus dez *campi*.

Assim, esta pesquisa se classifica como exploratória, uma vez que, conforme Malhotra (2001), é usada para definir fenômenos com maior precisão, empregando, para isso, uma amostra pequena e realizando uma análise de dados qualitativa. Apresenta-se como qualitativa por buscar a compreensão de fenômenos amplos e complexos de natureza subjetiva (HAGUETTE, 1999). Também se classifica como estudo de caso, estratégia, de acordo com Yin (2001), adotada a fim de responder como ou por que, que examina acontecimentos contemporâneos. Embora muitas de suas técnicas sejam utilizadas pelas pesquisas históricas, o estudo de caso adiciona duas fontes que normalmente não estão presentes no repertório de um historiador: séries sistemáticas de entrevistas e observação direta. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, configura-se em um método que compreende tudo, sendo composto de abordagens específicas de coleta e análise dos dados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa são os controles dos processos da Unipampa realizados desde 2016 até o fim de 2017 em seus *campi*, com participação direta de onze servidores respondentes. Devido ao número extenso de processos acadêmicos envolvidos em uma gestão universitária, foi necessário reduzir os processos envolvidos na pesquisa, motivo pelo qual o estudo abordou o funcionamento dos cinco processos com maior ocorrência nas Secretarias Acadêmicas e, conseqüentemente, com maior controle na Prograd, que são: 1) matrícula/rematricula; 2) abandono/desligamento/cancelamento de curso; 3) oferta de

componente curricular; 4) aproveitamento/dispensa de componente curricular; e 5) reposição de avaliações.

Para a realização da pesquisa, considerou-se como universo de estudo a Prograd, representada pelo coordenador(a) de processos acadêmicos, e as Secretarias Acadêmicas, representadas pelos chefes dos dez *campi* da Unipampa (Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaquí, Jaguarão, São Borja, São Gabriel, Santana do Livramento e Uruguaiana). O objetivo dessa escolha consiste em identificar os posicionamentos dos setores responsáveis pelo controle e pela operacionalização dos processos acadêmicos na instituição.

O universo selecionado é constituído de servidores ocupantes de cargos de chefia e com experiência e conhecimento no assunto da pesquisa, representando, assim, entrevistados com capacidade de contribuição real para este estudo.

3.3 TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de esclarecer as técnicas utilizadas para coleta de dados e análise de dados são descritos os procedimentos de coleta de dados, metodologia das entrevistas e a análise dos dados.

3.3.1 Procedimentos de coleta de dados

Em relação às técnicas de coleta de dados, tendo em vista recomendação de Mathieu e Zajac (1990) de que haja uma diversificação das abordagens de pesquisa para obter maior qualidade metodológica, os dados para análise desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas e observações *in loco*. Marconi e Lakatos (2007, p. 62) explicitam que:

A observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Já a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

Para Yin (2001), a coleta de dados durante uma pesquisa configurada como estudo de caso é mais complexa do que a utilizada em outras estratégias de pesquisa. Ela necessita basear-se em evidências diversas, entre elas estão as abordadas nesse estudo como: entrevistas, observação direta, documentação.

As entrevistas, caracterizadas como semiestruturadas, foram realizadas presencialmente e gravadas, pois, segundo Fujisawa (2000), esse tipo de entrevista permite

conferir certa organização aos questionamentos realizados, ao mesmo tempo em que estes podem ser ampliados à medida que as informações vão sendo fornecidas. Durante as entrevistas semiestruturadas, no processo de coleta de dados, o pesquisador necessita focalizar sua atenção no processo de interação, tanto verbal quanto social, que ocorre por meio de perguntas (MANZINI, 2011).

No tocante às observações *in loco*, estas ocorreram na mesma data das entrevistas com os chefes das Secretarias Acadêmicas, englobando permanência, conversa informal com servidores, anotações e demais observações advindas de um dia inteiro de trabalho em cada uma das Secretarias Acadêmicas da Unipampa. De forma direta, as observações ocorreram com total acesso ao ambiente de trabalho e servidores da área acadêmica; foi fornecida ao observador uma mesa nas secretarias acadêmicas, sendo oportunizado, inclusive, o acompanhamento de arquivamento e operacionalização dos sistemas. Durante o dia em que se procedeu à análise da Secretaria, a observação foi dividida em dois períodos, realizados pela manhã e pela tarde, a fim de permitir que os servidores das Secretarias se sentissem familiarizados com o observador e, dessa forma, realizassem suas tarefas normalmente, sem a busca por impressionar o avaliador. Para auxiliar nesse processo, foi elaborado um roteiro-guia para sintetizar os parâmetros a serem analisados nas Secretarias Acadêmicas da Unipampa. O roteiro foi adaptado de técnicas de observação *in loco* do MEC e pode ser conferido no Apêndice A deste texto.

No que tange ao aspecto temporal, as entrevistas e observações *in loco* foram realizadas conforme a sequência disposta no Quadro 7. Assim, cada objetivo proposto neste estudo contou com uma técnica de coleta de dados específica, conforme indicado, a seguir, no Quadro 8.

Quadro 7 – Cronograma coleta de dados

Entrevista Prograd 29/09/2017	Entrevista com chefes das Secretarias Acadêmicas e observações <i>in loco</i>
Coordenadoria de processos acadêmicos	Entrevistado 1 – Campus São Borja – Dia 19/06/2017
	Entrevistado 2 – Campus Itaqui – Dia 20/06/2017
	Entrevistado 3 – Campus Uruguaiana – Dia 21/06/2017
	Entrevistado 4 – Campus Alegrete – Dia 22/06/2017
	Entrevistado 5 – Campus Bagé – Dia 27/06/2017
	Entrevistado 6 – Campus Dom Pedrito – Dia 28/06/2017
	Entrevistado 7 – Campus Santana do Livramento – Dia 29/06/2017
	Entrevistado 8 – Campus São Gabriel – Dia 20/07/2017
	Entrevistado 9 – Campus Jaguarão – Dia 22/09/2017
	Entrevistado 10 – Campus Caçapava do Sul – Dia 28/09/2017

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Objetivos *versus* técnicas de coleta

Objetivos	Técnica de coleta
Objetivo principal – identificar como ocorre o controle dos processos internos acadêmicos na Unipampa.	Todos os instrumentos definidos para este estudo: entrevistas e observações <i>in loco</i> com análise das normas.
Objetivo específico 1 – levantar de que formas são abordadas as questões relativas à teoria e legislação no controle de processos acadêmicos.	Última questão da segunda parte das entrevistas semiestruturadas, que visa diagnosticar como são abordadas a teoria e legislação dentro do processo de controle.
Objetivo específico 2 – diagnosticar o entendimento dos órgãos que ocupam uma posição hierárquica inferior no que concerne às diretrizes estipuladas pelos órgãos supervisores.	Entrevistas com os chefes das Secretarias Acadêmicas e com o membro da Prograd. Análise da observação <i>in loco</i> .
Objetivo específico 3 – detectar se há diferenças em relação aos processos realizados nos dez <i>campi</i> da Unipampa.	Entrevistas realizadas com os chefes das Secretarias Acadêmicas de cada um dos <i>campi</i> e observação <i>in loco</i> para comparação entre os diferentes locais.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 8, a obtenção de dados foi realizada de forma específica, para responder a todos os objetivos propostos neste estudo. Na sequência, consta a metodologia utilizada nas entrevistas realizadas pelo pesquisador.

3.3.2 Metodologia das entrevistas

Conforme pode ser verificado no Apêndice B, o roteiro de cada entrevista foi dividido em duas partes de acordo com a finalidade dos dados que se pretende obter. Na primeira parte, constam as questões destinadas a identificar a visão do funcionamento do controle dos processos de uma forma geral na instituição. Já na segunda parte, objetiva-se entender como é realizado o controle dos processos específicos abordados neste estudo, de que forma cada processo ocorre e se os processos seguem as teorias e jurisdições previamente previstas pela instituição.

Os procedimentos de transcrição e análise de dados foram realizados de acordo com o tipo gerado pelo instrumento da pesquisa. Dessa forma, no presente estudo, as análises ocorreram por meio de análise de conteúdo, com as entrevistas gravadas pelo entrevistador e posteriormente transcritas na íntegra. Após, foram efetuadas leituras de todo o material coletado, a fim de destacar conteúdos que respondem direta ou indiretamente os questionamentos desta pesquisa.

3.3.3 Análise dos dados

O modelo de análise de conteúdo seguido neste estudo é o de Bardin (2009). A autora explica que, embora não haja uma forma inflexível de realizar a análise de conteúdo, essa técnica normalmente se divide em: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, interferência e interpretação. Enquanto na primeira fase são definidos os materiais para análise, na etapa de exploração do material, é realizada a posterior codificação. Por fim, efetua-se o tratamento dos dados, a interferência e a interpretação para tornar os dados válidos e significativos.

Em relação aos procedimentos de análise, um grande número de autores opta pela chamada categorização, processo utilizado nesta pesquisa. A categorização consiste em uma classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, *a posteriori*, por reagrupamento (BARDIN, 2009).

Após a análise de todas as entrevistas, foi realizada uma primeira categorização, seguida de outras três. Em relação à primeira análise, foram encontradas 220 unidades de significado, as quais, após outra verificação, foram agrupadas em unidades com significados similares e pertinentes a um mesmo tema, totalizando 65 unidades de significados.

Com base em uma nova análise e posterior classificação das unidades de significado, foram encontradas dezessete categorias iniciais. Essas categorias iniciais, denominadas categorias intermediárias, levaram a um primeiro nível de interpretação, resultado de um reagrupamento progressivo, com uma homogeneidade mais fraca.

As categorias intermediárias acarretaram um segundo e último nível de interpretação: as chamadas categorias finais. Essas categorias encerram a possibilidade de interpretar e entender de forma mais representativa o presente trabalho. É importante salientar que “geralmente as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca” (BARDIN, 2009, p. 147) e que todas as categorias buscaram seguir os princípios sugeridos pela autora, pois um conjunto de categorias deve atender aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade em relação às unidades de significados.

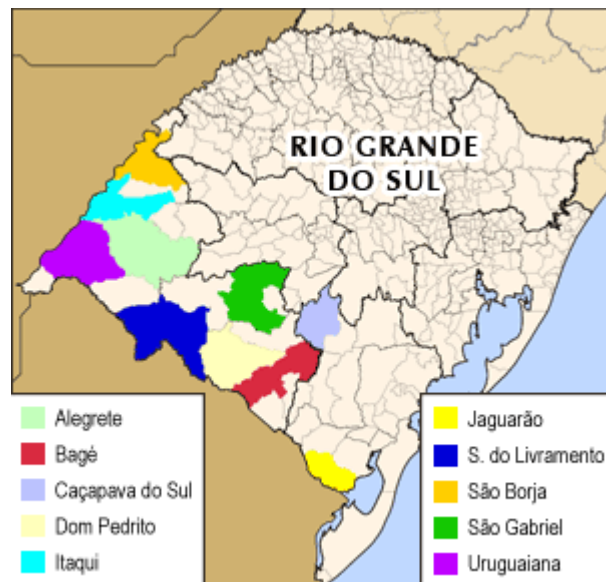
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são discutidos os resultados desta pesquisa. Em um primeiro momento, apresenta-se a caracterização da Unipampa, da Prograd e das Secretarias Acadêmicas dos dez *campi*, objetivando situar o leitor quanto ao ambiente pesquisado. Após, descrevem-se os resultados do processo de categorização, com destaque para a seção das categorias iniciais, das categorias intermediárias e das categorias finais. Aborda-se, ainda, a atual forma de controle empregada por parte do órgão controlador em relação às Secretarias Acadêmicas.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Unipampa divide-se atualmente em dez *campi* localizados em regiões de fronteiras no estado do Rio Grande do Sul. Na Figura 5, a seguir, encontra-se o mapa do Rio Grande do Sul, com a sinalização da disposição territorial das cidades que abrigam os *campi*.

Figura 5 – Localização da Unipampa



Fonte: Unipampa (2016a).

Por meio da observação *in loco* realizada em cada *campus*, identificou-se que existe uma Secretaria Acadêmica que tem a função de garantir o bom andamento dos cursos a ela vinculados. No *campus* Alegrete, são ofertados os cursos de Ciência da Computação e

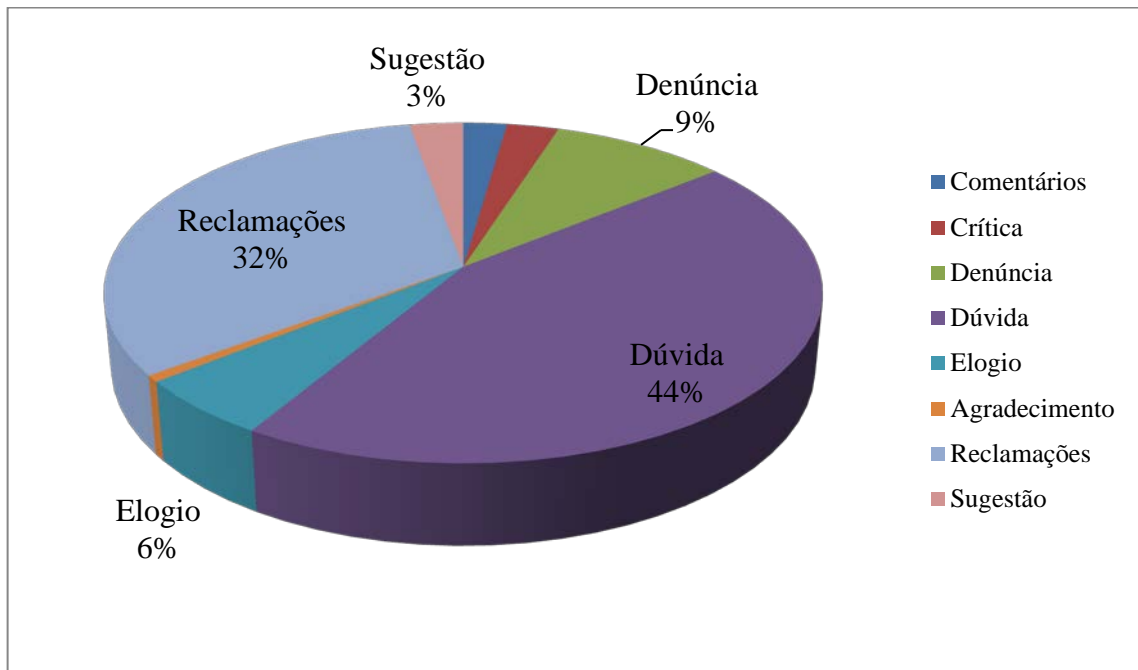
Engenharias Agrícola, Civil, Elétrica, Mecânica, de Software e de Telecomunicações, com seis servidores lotados na Secretaria Acadêmica. O *campus* Bagé, por sua vez, oferece os cursos de graduação de Engenharias de Alimentos, de Computação, de Energia, de Produção e Química, bem como os cursos de Física, Química, Matemática, Letras e Música, contando com nove servidores na Secretaria Acadêmica. Em Caçapava do Sul, os cursos atualmente ofertados são Ciências Exatas, Geofísica, Geologia, Mineração e Engenharia Ambiental e Sanitária, com sete servidores secretariando. Já Dom Pedrito conta com os cursos de Agronegócio, Ciências da Natureza, Educação no Campo, Enologia e Zootecnia, com três servidores ligados à Secretaria Acadêmica. O *campus* Itaquí, atualmente conta com cursos de Agronomia, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Engenharia de Agrimensura, Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia, Matemática e Nutrição, tendo seis servidores lotados. No *campus* de Jaguarão, ofertam-se os cursos de Turismo, História, Letras, Pedagogia e Produção e Política Cultural, com quatro servidores na Secretaria. Em Santana do Livramento, estão os cursos de Administração, Economia, Direito, Gestão Pública e Relações Internacionais, com seis servidores na Secretaria desse *campus*. São Borja, por sua vez, oferta os cursos de Ciências Humanas, Ciências Políticas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Geografia e Serviço Social, possuindo cinco servidores responsáveis pela Secretaria Acadêmica. O *campus* de São Gabriel oferta Gestão Ambiental, Biologia, Biotecnologia e Engenharia Florestal, contando atualmente com oito servidores em sua Secretaria. Já no *campus* de Uruguaiana existem, atualmente, os cursos de Aquicultura, Medicina, Ciências da Natureza, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Educação Física e Medicina Veterinária, com sete servidores ligados à Secretaria Acadêmica de graduação (UNIPAMPA, 2016b).

Na Unipampa, a principal forma de *feedback* dos usuários e da sociedade quanto aos serviços prestados é a Ouvidoria, que está localizada na cidade de Bagé (Reitoria) e conta com duas servidoras responsáveis por atender e receber as manifestações dos cidadãos pessoalmente, via telefone ou por e-mail. De acordo com os relatórios de Ouvidoria semestrais encontrados no site da Unipampa, no ano de 2016 foram recebidas 1.144 manifestações, divididas em oito categorias, conforme indicado na Figura 6.

Por meio da análise da Figura 6, percebe-se a predominância em relação às categorias dúvidas e reclamações, com 509 (44%) e 370 (32%) manifestações, respectivamente, o que denota dificuldades na explicação ou execução dos serviços prestados pela instituição. As manifestações são segmentadas por setores, a fim de possibilitar um futuro encaminhamento e, se for o caso, a tomada de medidas corretivas para solucionar os problemas relatados e

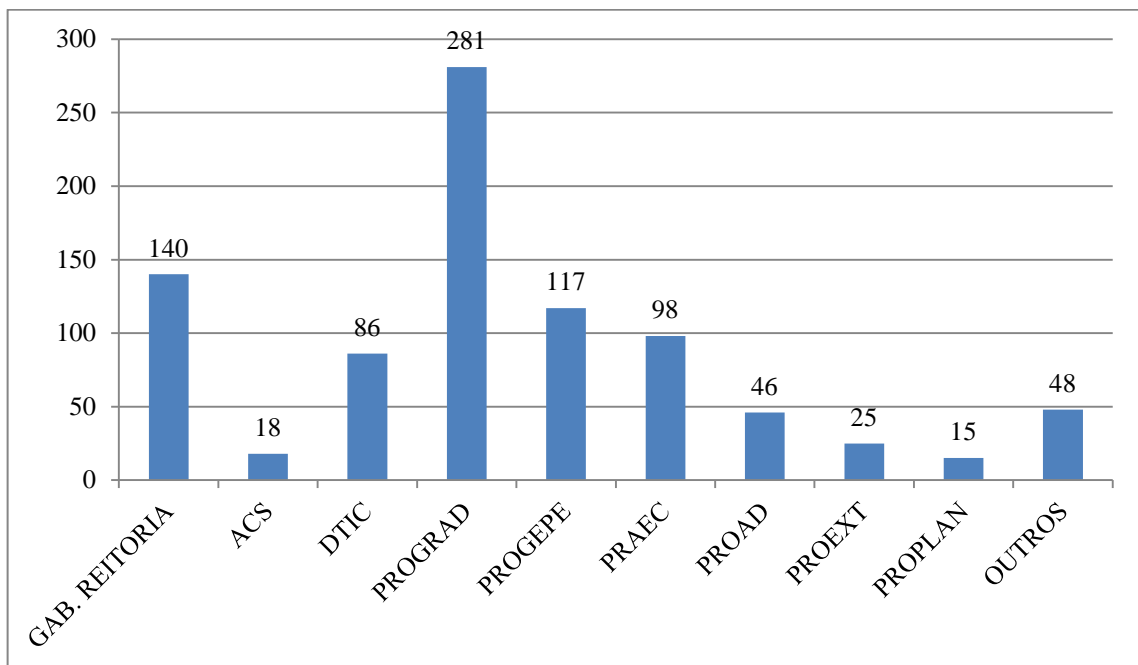
identificados. A Figura 7, também exposta a seguir, apresenta a divisão dessas manifestações por setores da instituição.

Figura 6 – Manifestações por categoria recebidas em 2016



Fonte: Unipampa (2016b).

Figura 7 – Quantitativo de manifestações por setores da Unipampa



Fonte: Unipampa (2016b).

A Figura 6, como referido anteriormente, exemplifica que os usuários dos serviços acadêmicos focaram mais suas interações com a Instituição em “dúvidas e reclamações”, fato que corrobora necessidade de melhorias, ou no mínimo, revisão dos serviços prestados. A Figura 7 demonstra que o principal setor que motivou os contatos na Ouvidoria no ano de 2016 foi a Prograd, fato que ratifica a escolha desse setor como foco deste estudo. A Prograd, atualmente, segundo o site da Unipampa, localiza-se na cidade de Bagé, em um prédio na área central da cidade, separado do *campus*. Conta com 25 servidores responsáveis por administrar, controlar e dar suporte às questões relativas à graduação na Unipampa. Seus departamentos são divididos em: Gabinete da Pró-Reitoria; Secretaria da Prograd; Assessorias; Coordenadoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação; Divisão de Planejamento e Desenvolvimento; Divisão de Regulação e Avaliação; Divisão de Formação e Qualificação; Divisão de Infraestrutura e Orçamento; Coordenadoria de Processos Acadêmicos; Divisão de Registros Acadêmicos; Divisão de Documentação Acadêmica; Divisão de Estágios; e Divisão de Processos Seletivos.

No que tange às Secretarias Acadêmicas, com base na observação *in loco*, foi possível identificar uma variação nos horários de atendimento das Secretarias, existindo, inclusive, unidades que realizam expediente interno durante a carga horária semanal. Não há, assim, um padrão de atendimento nos diferentes *campi* da Unipampa. No que concerne especificamente à Prograd, a observação *in loco* mostrou que, apesar de existir um bom número de servidores vinculados, a coordenadoria de processos acadêmicos conta de forma direta apenas com 08(oito), entre eles o coordenador de processos acadêmicos (UNIPAMPA, 2016b).

Segundo o Regimento Geral da instituição, a Unipampa é regida por princípios como equidade no acesso e na continuidade dos estudos por parte dos estudantes e transparência e democracia na gestão (UNIPAMPA, 2010). Devido à estrutura *multicampi*, faz-se necessária a unidade de administração e patrimônio, com cooperação entre as Unidades Universitárias e os Órgãos Supervisores e Complementares. Assim, percebe-se a preocupação inicial em executar as atividades de forma uniforme em todos os *campi*.

Em relação aos processos avaliados por este estudo, são descritas, a seguir, algumas diretrizes definidas pelo Regimento Geral da Unipampa:

- a) em relação à matrícula, o coordenador do curso deve providenciar, com base nas orientações passadas pela Comissão de Ensino, todos os planos de ensinosa completos de forma que possam ser utilizados pelos alunos sempre, especialmente no momento das matrículas. O coordenador do curso deve orientar os seus alunos

- no momento da matrícula para organização e seleção de suas atividades curriculares;
- b) o coordenador do curso deve propor à Coordenação Acadêmica uma carga horária máxima e mínima por aluno no semestre, bem como a autorização das matrículas para disciplinas tanto obrigatórias quanto extracurriculares;
 - c) matrículas fora do prazo devem ser avaliadas pela coordenação do curso e encaminhadas para a Coordenação Acadêmica do *campus*;
 - d) no que concerne ao desligamento de discentes, a autonomia didático-científica capacita a instituição a definir os critérios a serem adotados;
 - e) quanto ao oferecimento de disciplinas, é competência das comissões de ensino propor ao conselho do *campus* a oferta curricular junto com o plano de encargos docentes por período letivo. Cabe ao coordenador do curso a confecção do horário das disciplinas sempre em consonância com a Comissão de Ensino;
 - f) o aproveitamento e a dispensa de disciplinas são analisados e têm parecer emitido pelo coordenador do curso, que, para isso, ouve o responsável pela disciplina e pode exigir as provas de avaliação realizadas.

A Resolução n.º 29, de 28 de abril de 2011, define as diretrizes e normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas da Unipampa (UNIPAMPA, 2011). Tal resolução deve abarcar todas as atividades exercidas academicamente e, assim como o Regimento Geral, define os procedimentos para a Universidade de forma integral, ou seja, de forma única para todos os *campi*.

4.2 CATEGORIAS INICIAIS

Na primeira fase de categorização, foram encontradas 220 unidades de significado na análise, obtidas pelas entrevistas com os chefes das Secretarias Acadêmicas e com o coordenador de processos acadêmicos. Após, por meio da análise de conteúdo, as palavras com significado ou conteúdo semelhante ligadas ao mesmo tema foram agrupadas, obtendo-se, assim, 65 unidades de significado, descritas do Quadro 9.

Quadro 9 – Unidades de significados

Unidades de significados				
Abandono	Comissão	Falhas	Oferta de disciplina	Responsabilidade
Abono	Competências	Ferramentas	Orientação	Reuniões
Adaptada	Contato	Fluxo	Otimizar	Secretarias
Ajuste presencial	Coordenação	Formulário	Padronização	Sem direção
Arquivos	Critérios	Gerência	Parâmetros	Sem orientação
Atendimento	Demorar	Horário	Prazo	Setor
Atestado	Desenvolvimento	Informação	Problema	Sistemas
Atestado médico	Desligamento	Informatização	Procedimentos	Supervisão
Auditoria	Diferenciação	Justificativa	Processos	Tomada de decisão
Brecha	Distância	Legislações	Prograd	Treinamento
Cancelamento	Documentação	Manual	Regimento	Unificação
Carga horária	Esporádicos	Matrícula	Registro	Uniformização
Chefe	Exceção	Nova resolução	Resolução	Vínculo

Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio da coleta e análise dos dados, foi possível obter as categorias iniciais do estudo, listadas a partir de uma análise das entrevistas com base nas principais respostas dos entrevistados, observações *in loco* e análise das normas institucionais, conforme pode ser verificado no Quadro 10.

Quadro 10 – Categorias iniciais

Categorias iniciais		
Abandono	Ferramentas	Matrícula
Ajuste presencial	Manual	Processos
Cancelamento	Supervisão	Prazo
Coordenação	Distância	Treinamento
Desligamento	Fluxo	Resolução
Secretarias	Padronização	

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a extração das categorias iniciais, estas são descritas, a seguir, com base nos trechos retirados das entrevistas, na observação *in loco* e na análise das normas da Unipampa. Tal procedimento se destina a tornar a análise mais clara e de fácil entendimento para o leitor.

4.2.1 Abandono

O significado de “abandono” neste estudo remete ao fato de o aluno não efetuar sua matrícula no semestre em nenhuma das datas estipuladas pela Unipampa. Se isso ocorrer, há um prazo, já definido em calendário acadêmico, para o aluno solicitar seu retorno no semestre seguinte. Esse processo sofreu algumas mudanças nos últimos anos.

De acordo com o entrevistado E1, atualmente, “A Prograd faz a análise e nos manda uma lista. A gente confere quem é possível ‘salvar’ e responde para eles desligarem ou não”. A maioria dos entrevistados segue os mesmos passos para a realização do processo: trabalha com uma listagem de alunos retirada do sistema e encaminhada aos *campi* para uma espécie de aval. O entrevistado E4, por sua vez, conta que “Eles [Prograd] só lançam quem não se matriculou no semestre, mas têm nos mandado a lista para darmos uma olhadinha, passamos para os coordenadores”. Contudo, é possível identificar um encaminhamento da listagem aos coordenadores, o que não ocorre em outros *campi* da instituição.

Outra questão que se mostra heterogênea no processo pode ser verificada na resposta do entrevistado E2:

nós tínhamos adotado uma política assim: se a pessoa tem um problema, arrumou um emprego, sabe-se o que aconteceu com a vida dele, mas ele pretende retornar e não sabe dessa possibilidade, então, dentro do período de dois anos, que é o máximo, nós mandávamos um e-mail avisando que saiu o edital. Isso era legal, pois eles voltavam, mas depois víamos que eles, depois de um semestre, saíam de novo e também ficavam achando que mandaríamos e-mail avisando sobre tudo, tornando tudo muito “paternalista”.

Apesar de pequenas diferenças relatadas por parte dos entrevistadores, percebe-se que a maioria delas ocorreu no passado. Dessa forma, o procedimento para inclusão do discente em situação de abandono mostra-se relativamente uniforme e recebe influência direta da Prograd.

4.2.2 Ajuste presencial

Segundo a Resolução nº 29/2011 da Unipampa, o ajuste presencial é um procedimento associado à matrícula, constituindo uma das etapas a ser utilizada por parte dos alunos não calouros. Esse processo é necessário para que os discentes consigam solicitar disciplinas que não constam como elegíveis em sua solicitação de matrícula on-line.

A partir das entrevistas realizadas com os chefes das Secretarias Acadêmicas, foi possível perceber que esse é um dos principais processos que gera dificuldades. Os problemas mencionados nos relatos são quase unânimes, demonstrando que é um procedimento a ser revisto, o qual necessita de auxílio dos órgãos superiores.

A esse respeito, o entrevistado E3 relatou que a dinâmica do ajuste acontece diretamente com os coordenadores de curso, que realizam o ajuste presencial contando com o auxílio da Secretaria Acadêmica apenas em questões pontuais: “vamos aos gabinetes auxiliar os coordenadores de curso, como diz a Resolução”. Em relação a um aumento prévio de vagas disponíveis para os alunos nas disciplinas, o mesmo entrevistado explicou que esse aumento ocorre caso haja necessidade em números absolutos e não em um percentual fixo. Já o entrevistado E4, por exemplo, mencionou que “O aumento de vagas ocorre só no ajuste, cinco vagas, definição feita pelos coordenadores”.

De acordo com Damanpour (1991), a atitude e o apoio dos responsáveis são fundamentais na execução dos processos, determinando, inclusive, o grau de envolvimento dos subordinados. Entre as dificuldades encontradas, o entrevistado E7 relatou que “muitas vezes, não há o apoio dos coordenadores, e isso atrasa determinadas questões. isso é uma coisa que na verdade é determinada em resolução, mas não é executado”. O entrevistado E9, por sua vez, explicou que, no ajuste presencial, são encontrados os maiores problemas, pois os funcionários ficam sobrecarregados devido à alta demanda e à falta de apoio da coordenação: “os alunos têm dúvidas se a disciplina pode ser aproveitada de um curso para o outro, e nós, técnicos, muitas vezes não sabemos. A Prograd, quanto a isso, não tem nenhum envolvimento; fica tudo com o nosso *campus* aqui”.

Para Cruz (2017), a secretaria acadêmica deve ser uma área sempre organizada e gerenciada com tranquilidade. Porém, segundo o entrevistado E10, a Secretaria da Unipampa, durante o período de ajuste presencial, vira um caos: “demoramos para terminar devido ao volume e, como muitas vezes coordenadores não estão aqui para auxiliar em relação a pré-requisitos, aumento de vagas quando necessário, acaba ficando ainda mais moroso”. Quanto ao apoio ou à realização do processo por parte das coordenações de curso, esse entrevistado afirmou, ainda, que “já pedimos para Coordenação Acadêmica, para ter os coordenadores dos cursos aqui durante o ajuste, mas isso não se cumpre”. Sobre o controle ou suporte da Prograd nessa etapa, o E10 citou que “a Prograd poderia deixar isso claro, como forma de otimizar esse processo, mas infelizmente não é feito”.

Percebe-se ao comparar os relatos dos entrevistados com as documentações que regulam as matrículas na Unipampa, que os processos ocorrem de formas diferentes: A

Resolução nº 29 deixa claro que o ajuste é feito pelo coordenador dos cursos, porém o que é identificado é que a maioria é feito em sua totalidade pelas secretarias acadêmicas. Pôde ser identificado através de análise de documentação é que muitos formulários de ajuste preenchidos pelos alunos são assinados apenas pela secretaria, o campo para assinatura do coordenador aparece vazio, o que demonstra que o processo sequer passou pela coordenação. É possível, assim, por meio das entrevistas completas e dos trechos aqui transcritos, perceber que o ajuste presencial de matrícula é um processo que há muito tempo causa dificuldades e que cada *campus* tem uma forma de realizá-lo.

4.2.3 Cancelamento

O cancelamento de matrícula também foi um processo abordado durante os questionamentos realizados nas entrevistas, evidenciando que se trata de um processo considerado simples pelos entrevistados. Apesar disso, não há uma normativa que o defina, acarretando pequenas diferenças em sua execução.

De acordo com o entrevistado E10, o processo de cancelamento “fica todo aqui, não há controle ou ajuda da Prograd; o aluno vem até a Secretaria e faz o preenchimento do formulário, e o cancelamento já é feito de imediato com a inserção feita pela gente no sistema”. Já o entrevistado E8 descreveu o processo da seguinte forma: “ele [aluno] vem até a Secretaria, faz o pedido através do preenchimento do formulário, e, a partir disso, nós verificamos se tem alguma pendência com a biblioteca; não tendo nada, lançamos no SIE [Sistema de Informações Educacionais], e, a partir daí, já consta como cancelado”.

O entrevistado E5, por sua vez, comentou que, para o cancelamento ocorrer, o aluno deve ir à biblioteca da Unipampa e pegar uma assinatura comprovando que está quite com a entrega de livros, algo que, segundo o entrevistado E6, não é feito em seu *campus*. O entrevistado E4, por exemplo, explicou que, para realizar o cancelamento, o aluno deve buscar assinatura e liberação tanto do Núcleo de Desenvolvimento Estudantil (NUDE) quanto da biblioteca. Segundo esse entrevistado, “não há necessidade de passar para a Coordenação Acadêmica, porque é a vontade do aluno”. Já o entrevistado E8 informou que, para proceder à finalização do cancelamento do aluno, a solicitação é encaminhada à Coordenação Acadêmica do *campus*. A análise da documentação nos *campi* corroborou tal diferença, o formulário de cancelamento do entrevistado E4 não possuía assinatura da coordenação acadêmica, enquanto o formulário do entrevistado E8 possuía assinatura de ciência e liberação da coordenação. É possível identificar a partir dos relatos que o processo de cancelamento, embora considerado

simples, ainda ocorre de forma não unificada nos *campi* e que não há controle da Prograd quanto à sua forma e execução.

4.2.4 Coordenação

Os *campi* da Unipampa, de acordo com sua estrutura, possuem diversos relacionados a coordenação. Além da coordenação de cada um dos cursos oferecidos pela instituição, há a Coordenação Acadêmica e a Coordenação Administrativa, bem como diversos cargos de coordenadores distribuídos na Reitoria da Unipampa. Segundo Carvalho (2010), o controle dos processos é função da coordenação e gestão acadêmica, possibilitando, assim, monitoramento e maior agilidade destes. O contexto deste estudo consiste em coordenadores de curso, na Coordenação Acadêmica e no cargo de coordenador de processos acadêmicos ligado à Prograd.

De acordo com o Regimento Geral da Unipampa, tanto a Coordenação Acadêmica quanto os coordenadores dos cursos de graduação fazem parte do conselho do *campi*, comprovando, dessa forma, que esses servidores não estão ou não deveriam estar alheios às formas de executar as atividades em seu *campi* de lotação (UNIPAMPA, 2010).

A Coordenação Acadêmica é um órgão hierarquicamente acima das Secretarias Acadêmicas, sendo, entretanto, temporário e subordinado às Pró-Reitorias da área acadêmica. Esse órgão deve atuar, assim, para conferir respaldo e controle geral às atividades, zelando para que estas sejam realizadas de forma correta. De acordo com o entrevistado E10, diversos pedidos já foram feitos para a Coordenação Acadêmica a fim de melhorar o andamento dos processos, ainda que sem sucesso. Percebe-se, apesar disso, uma tentativa geral por parte da Coordenação Acadêmica em auxiliar os processos, tentativa essa que muitas vezes não tem sucesso devido ao fato de tal órgão estar muito ligado às pessoas do *campi*, o que não ocorreria se normas e decisões viessem da Reitoria.

Não obstante, os coordenadores de cursos de graduação acabam sofrendo os mesmos problemas relatados sobre a Coordenação Acadêmica, já que, muitas vezes, são docentes que passam apenas uma vez pela Coordenação, não tendo tempo de ficarem cientes da forma e do procedimento de tudo que deve ser feito e da responsabilidade atinente a seu cargo. Segundo o Regimento Geral da Unipampa:

Art. 105 – Compete ao coordenador do curso: [...]

XIV. providenciar, de acordo com as orientações da Comissão de Ensino, os planos de todas as disciplinas do Curso, contendo ementa, programa, objetivos, metodologia e critérios de avaliação do aprendizado. XV. contribuir com a Coordenação Acadêmica para o controle e registro da vida acadêmica do Curso nas suas diversas formas. XVI. orientar os alunos do Curso na matrícula e na organização e seleção de suas atividades curriculares (UNIPAMPA, 2010).

Esse é apenas um artigo do Regimento, contendo diversas funções específicas dos coordenadores de curso. Os entrevistados fizeram referência também ao papel dos coordenadores, como o entrevistado E4, que explicou de forma positiva o papel do coordenador no ajuste de matrícula presencial: “os coordenadores vêm para cá, e cada um de nós fica com um coordenador; quando estamos em pouco pessoal, às vezes ficam dois coordenadores para um da Secretaria”. Por outro lado, há uma experiência negativa trazida pelo entrevistado E7 sobre o mesmo processo: “muitas vezes, não há o apoio dos coordenadores, e isso atrasa determinadas questões; isso é uma coisa que na verdade é determinada em resolução, mas não é executado”. Em relação à documentação e prática, a observação *in loco* demonstrou que esses aspectos não caminham paralelamente. Quanto ao papel do coordenador, por exemplo, diversos *campi* não apresentaram as ementas de disciplinas ou quem as providenciava eram os secretários, diferentemente do que diz o Regimento Geral da Unipampa (2010), em seu artigo 105, alínea XIV: “compete ao coordenador do curso providenciar, de acordo com as orientações da Comissão de Ensino, os planos de todas as disciplinas do Curso, contendo ementa, programa, objetivos, metodologia e critérios de avaliação do aprendizado”.

O coordenador de processos acadêmicos é o responsável, pelo menos em teoria, pois é o que consta nos documentos que regem a instituição, por garantir a execução correta dos processos ligados à vida acadêmica. Esse cargo é um dos mais altos hierarquicamente na Prograd, devendo atender a todos os dez *campi* da Unipampa igualmente.

4.2.5 Desligamento

O desligamento é a situação do aluno após o preenchimento de alguns fatores acadêmicos ou de sanções disciplinares. Em relação às sanções disciplinares, estas são aplicadas, segundo o Regimento Geral (UNIPAMPA, 2010), em último caso aos discentes que não cumprirem as normas e os deveres institucionais.

Em termos de vida acadêmica, o aluno será “desligado” quando reprovar por motivo de frequência em todas as disciplinas em que estiver matriculado durante dois semestres consecutivos ou três intercalados. O desligamento também ocorre no caso de o aluno realizar o trancamento total do semestre por duas vezes seguidas ou quatro intercaladas.

O processo para a realização do desligamento se assemelha ao de abandono relatado no item 4.2.1, em que a Prograd tem um contato maior com as Secretarias Acadêmicas. Os respondentes das entrevistas demonstraram pouca preocupação com o desligamento de discentes. O entrevistado E7 citou que “essa última gestão centralizou lá para eles; acho que foi a melhor e, pelo que eu lembre, a única que teve efeito mesmo”. O entrevistado E4 respondeu de forma similar: “[o desligamento] está automatizado na parte de registro. Antes de processarem, eles ligam, mandam umas tabelinhas para a gente dar uma olhada antes; é bom”. O entrevistado E3, por sua vez, afirmou que esse processo “é mais sério. Sempre dou uma verificada para se está nos critérios e também já digo que já olhei no sistema. Em relação a todos os setores da Prograd que nós trabalhamos, acho que a DRA [Divisão de Registros Acadêmicos] foi o que teve uma melhora”. A análise documental ocorreu por forma do acesso concedido pelos chefes das secretarias aos e-mails encaminhados pela Prograd, nesses e-mails constavam uma listagem de alunos a serem desligados e um questionamento aos coordenadores se existia algum caso que o aluno deveria permanecer com o vínculo, vale ressaltar que tal discricionariedade, ou seja, autonomia dos *campi* não consta nas normas.

Dessa forma, identifica-se que, embora com possíveis adequações, no processo de desligamento, há uma conexão que está em processo de consolidação entre a Prograd e a Secretaria dos *campi*. Os entrevistados demonstram que, embora esse processo ainda possa melhorar, é um dos que gera menos confusão ou conflitos durante sua execução.

4.2.6 Secretarias

As secretarias existentes nos *campi* na Unipampa são divididas em Secretaria Administrativa e Secretaria Acadêmica. A Secretaria Acadêmica tem o objetivo de, junto aos demais setores acadêmicos, garantir o bom andamento e cumprimento das normas acadêmicas vinculadas a cursos, docentes e discentes (LOPES; MEIRA, 2006).

Lopes e Meira (2006) explicam que, devido à grande movimentação de pessoas e atividades, o local (estrutura física) onde as secretarias estão nas universidades é muito importante. A observação *in loco* realizada demonstrou uma discrepância entre as formas de estrutura, execução, distribuição e outros fatores nas Secretarias Acadêmicas dos *campi* da

Unipampa. Enquanto as Secretarias de alguns *campi* ficavam localizadas no *campus* da cidade, junto com os alunos e cursos, em outros, localizavam-se distante de onde os alunos estavam (cursos ministrados no *campus* e Secretaria localizada no centro da cidade). O número de servidores lotados também varia sem critérios nas unidades, havendo *campi* com muitos cursos e poucos servidores, assim como *campi* com poucos docentes e cursos e muitos servidores lotados.

No que concerne especificamente ao contato entre Secretarias e Prograd, o entrevistado E2 mencionou que “outras Secretarias não têm um contato com essas pessoas [membros da Prograd], mas sim com outras e também conseguem o mesmo retorno”. De acordo com o entrevistado E8, “muitas vezes, acabamos pedindo auxílio a outros colegas de Secretarias, por acabarmos nos conhecendo, para perguntar como é feito determinado processo”. O site da Unipampa comprova essa falta de uniformidade nas Secretarias, e, por meio da comparação entre as unidades, percebem-se horários diferentes, além do fato de que algumas realizam expedientes internos. Outro exemplo observado e comprovado na prática é que algumas Secretarias compreendem a área de estágios, e outras não. Assim, percebe-se que as Secretarias seguem rotinas não estruturadas quando o assunto é a realização e manutenção das atividades (UNIPAMPA, 2016b).

4.2.7 Ferramentas

As ferramentas, neste estudo, dizem respeito aos mecanismos que podem ser utilizados pela Unipampa a fim de dar suporte às atividades executadas tanto pelas Secretarias quanto pelos órgãos superiores, como as Pró-Reitorias. É válido ressaltar, a esse respeito, que a Unipampa conta com uma área de tecnologia de informação composta por diversos analistas de informática, lotados nos *campi* e na Reitoria.

Segundo Carvalho (2010), os sistemas de informações são fundamentais para o sucesso da gestão acadêmica e universitária e devem estar ligados à funcionalidade de controle. Contudo, de acordo com os entrevistados, as técnicas utilizadas pela Unipampa são obsoletas. Vale destacar, com base nas observações *in loco* e no acesso aos sistemas e memorandos enviados pela Prograd, que o sistema utilizado atualmente pelas Secretarias Acadêmicas para gerir o banco de dados e as atividades acadêmicas relacionadas é o SIE, atualizado pela última vez em 2001 – a UFSM, por exemplo, desenvolvedora desse sistema, já realizou inúmeras atualizações após esse período. A Unipampa, por sua vez, somente a partir

de 2016, começou a implementar o seu próprio sistema, a Gestão Unificada de Recursos Institucionais (GURI), que tem como objetivo abranger o que era e ainda é realizado pelo SIE.

Contudo, essa mudança requer tempo, paciência e incontáveis ajustes, para que os servidores acostumados a um mecanismo se adaptem e realmente migrem a outra forma de trabalhar. O coordenador de processos acadêmicos, em sua entrevista, lembrou essa mudança: “o DTIC [Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação] vem trabalhando na migração do módulo acadêmico do SIE para junto do GURI, bem como vem analisando e desenvolvendo novos módulos”. Foi possível ter acesso aos memorandos da Prograd solicitando as secretarias e coordenações de curso para que fosse utilizada a ferramenta GURI, e conseqüentemente a ferramenta SIE seria desativada. Porém, a observação *in loco* demonstrou que a maioria dos servidores continua utilizando apenas o SIE em suas atividades de sistema diárias. Demonstra-se, dessa forma, uma orientação por parte da Prograd, entretanto falhas no controle da efetivação dessas indicações.

Segundo o entrevistado E5, “a Prograd não consegue monitorar, não tem ferramentas para monitorar essas práticas de rotina. Acredito que eles só entram em contato quando dá algum problema na parte de registro, quando a gente vai lançar os dados”.

Diante dessas considerações, cabe destacar que a era tecnológica que permeia quase todas as atividades do mundo atual serve também para melhorar a execução e o controle de atividades de rotina. Portanto, a Unipampa deve ter foco nessa área a fim de melhorar seu desempenho como instituição.

4.2.8 Manual

A padronização de procedimentos, quando mencionada, remete, normalmente, à ideia de construção de um manual de processos. Segundo Diniz e Pinto (2016), devido à burocracia, não é fácil desempenhar tarefas com rapidez, mas a descrição de procedimentos prévios facilita a otimização do tempo. Na Unipampa, isso não é diferente: a grande rotatividade de servidores em diferentes departamentos, seja por vontade da instituição ou do próprio servidor, faz com que a ideia de descrições prévias de como realizar as atividades seja abordada com frequência.

Dentro da Unipampa, os principais manuais a que se tem acesso são o Manual do Servidor e o Manual do Aluno, os quais estão disponíveis no site da instituição, não havendo um manual das diferentes áreas que poderia auxiliar tanto os servidores atuais quanto os futuros a melhor executarem suas atividades. Ao analisar os documentos, percebem-se muitos

elaborados pelos próprios *campi*, identifica-se, não manuais mas resumos sobre processos, com seus principais aspectos e diretrizes, de forma a facilitar os servidores. Encontram-se na forma de tópicos, *checklists*, orientações, e estes em sua maioria são feitos internamente sem o conhecimento ou aval da Pró-Reitoria. O que foi possível identificar ao longo das entrevistas é que as problemáticas variam muito pouco em relação às Secretarias, fato esse que denota a necessidade de desenvolver um manual que aborde pontos cruciais presentes no dia a dia dos secretários.

De acordo com o entrevistado E5, os manuais que a Unipampa possui abordam poucos conteúdos, fazendo com que o colega “vá pegando” um do outro. O entrevistado E2, ao discorrer sobre o assunto, disse: “algo que foi falado na última reunião com a Pró-Reitora adjunta que é um manual dos processos; até por isso solicitaram que enviássemos esses formulários, mas isso já passou no mínimo um ano e não teve andamento”. Para o andamento perfeito das atividades, após definir a execução correta, torna-se fundamental propagar essa forma, o que poderia ser feito por meio da criação de um manual, gerando benefícios aos prestadores e recebedores de serviços.

4.2.9 Supervisão

A supervisão é pauta direta deste estudo, devido ao fato de as Pró-Reitorias serem consideradas, além de órgãos controladores, órgãos supervisores dos departamentos hierarquicamente inferiores. É o caso da Prograd em relação às Secretarias Acadêmicas. Conforme explicam Takeuchi e Nonaka (2008), as organizações em busca do sucesso, cada vez mais, devem dar atenção para a supervisão de seus processos.

A Resolução n.º 29 da Unipampa contém as normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas (UNIPAMPA, 2011). Entretanto, por meio das entrevistas e da verificação *in loco*, foi possível perceber que os chefes das Secretarias entendem que a supervisão não é realizada da melhor forma.

O entrevistado E2 mencionou, por exemplo, o processo de abandono/desligamento/cancelamento: “Em termos de controle, o que eles [membros da Prograd] conseguem visualizar é o que está no SIE”. Os respondentes afirmaram, ainda, que formas de controle e supervisão das atividades são elaboradas por eles próprios, e não pelos órgãos superiores.

No que concerne ao processo de aproveitamento/dispensa de disciplina, o entrevistado E3 afirmou:

Nós tínhamos uma tabela do Excel quando eram poucos alunos com os aproveitamentos que já haviam sido dados, até para garantir a impessoalidade no futuro, e ajudava muito aos novos coordenadores a se orientar, um controle que partiu aqui da gente, mas, com o aumento de alunos, deixou de ser feito.

Já para o entrevistado E4, “não existe um controle, só há uma interferência da Prograd no momento que dá alguma coisa errada. Deu errado, aí tu corre para a Prograd”. Não foram encontrados e-mails ou documentos internos visando manutenção prévia dos processos, o que foi possível visualizar com o aval e acesso liberado pelos chefes das secretarias, foram e-mails da Prograd visando entender ou cobrando a solução de falhas nos processos no sistema, como é o caso do campus entrevistado E8, onde a Prograd informou que após análise os processos de desligamento estavam sendo realizados de forma incorreta. Com base nesses fatos, entende-se que a parte de supervisão que deveria antecipar possíveis erros não ocorre com efetividade na Unipampa.

4.2.10 Distância

A distância geográfica entre os dez *campi* da Unipampa é um dos principais fatores citados como justificativa para os problemas relacionados ao controle e à unificação dos processos. Apesar de ser considerada uma única Universidade, centenas de quilômetros separam as cidades onde estão localizadas as unidades da Unipampa.

A instituição foi implantada nas áreas das fronteiras do Brasil tanto com Uruguai quanto com a Argentina em função do desenvolvimento da denominada Mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul, com *campi* localizados nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Gabriel, São Borja e Uruguaiana. Tal ação, que teve como objetivo propagar o ensino, a pesquisa e a extensão a lugares que antigamente não eram contemplados de forma direta, é um fator que se mostra prejudicial quando o assunto consiste na padronização de atividades e controle de instâncias superiores. Segundo o entrevistado E10, a distância pode ser um fator que contribui para a ineficiência ou inexistência de controle, pois “não existe um controle forte ao que fizemos aqui, não sei se pela distância ou não; o contato maior se dá quando temos alguma dúvida, perguntamos a eles como são o órgão superior”.

Já de acordo com o entrevistado E4, se essa distância fosse encurtada ao menos com visitas aos *campi* por parte da Prograd, o controle dos processos poderia ser melhorado: “acredito que deveriam estreitar o contato, estar mais conosco e conhecer a realidade para que possam ser propostas mudanças que realmente melhoraria cada *campi*”. Com as visitas aos

campi foi possível ter acesso aos documentos dos primeiros anos de funcionamento da Unipampa, dessa forma descobriu-se que eram realizados encontros de todos servidores em diferentes *campi* ao longo dos anos, mas com o decorrer dos anos esta prática das secretarias foi sendo extinguida. Como a questão da distância geográfica não pode ser resolvida de forma direta, medidas deveriam ser tomadas a fim de permitir que o contato ocorresse de modo que os *campi* conhecessem a realidade da Prograd, e vice-versa.

4.2.11 Fluxo

O fluxo de atividades desenvolvidas pelas Secretarias Acadêmicas deveria ser pauta quando o assunto é a forma de execução e controle na Unipampa. Segundo Cruz (2017), são as secretarias que têm contato direto com o solicitante dos serviços, normalmente docentes ou discentes, motivo pelo qual a existência de fluxos protocolados poderia acelerar a resposta às demandas diárias.

Para Baldissera (2009), a comunicação eficiente é ainda mais fundamental nas universidades, para que o serviço à comunidade acadêmica seja realizado da melhor forma possível. Além do fluxo de atividades, o fluxo da forma de comunicação entre Prograd e Secretarias, devido à distância, poderia ser estabelecido de um modo mais adequado na Universidade. Segundo o entrevistado E8,

Os problemas na Secretaria são pontuais; muitas vezes parte da própria Secretaria em seu cotidiano, quando detecta um problema, o contato com a Prograd. O fluxo inverso acontece, mas mais em determinadas épocas onde é feito o processamento de alguns dados junto à Prograd que eles nos pedem informação em relação aos procedimentos da Secretaria e aí mandam memorandos e relatórios para a gente fazer a confirmação dos estudantes.

De acordo com o mesmo entrevistado, nas reuniões anuais que ocorrem com a Prograd, “até brincamos que é mais uma ‘terapia em grupo’ para falarmos sobre os problemas que ocorrem nas Secretarias. Também falamos nessa questão de padronização de processos, onde cada Secretaria está tendo um entendimento diferente em relação aos fluxos”. Para ele, “a própria Prograd tem dúvida de como são feitos seus processos, pois muitas vezes nós questionamos, e eles não conhecem os próprios fluxos, e assim partimos para uma interpretação pessoal”. Por meio de análise do Memorando Circular n.º 23/2017 enviado às Secretarias sobre essa reunião anual dos secretários, percebe-se que o convite é feito apenas aos chefes de Secretarias, não se estendendo aos demais secretários, o que faz com que se perca muito em termos de troca e ganho de experiências possíveis com essa reunião.

Assim, mesmo não havendo normas específicas quanto ao fluxo, fica evidente o entendimento por parte dos executores de que um direcionamento é fundamental para que não haja discrepância na forma de realizar os processos. A Prograd, como órgão de controle da graduação, é responsável por tal disseminação.

4.2.12 Padronização

A padronização dos processos é um aspecto comentado por todos dentro da Unipampa, independentemente do órgão e da hierarquia. Para Louzada e Duarte (2013), os processos devem ser, desde o início, identificados e definidos, para que possam ser aperfeiçoados e padronizados. No caso dos órgãos com responsabilidade de definir e/ou instaurar essa padronização, percebem-se inúmeras justificativas, plausíveis ou não, de explicar o porquê, após dez anos de funcionamento, isso não existe em nenhum nível. Na abordagem apresentada por parte dos departamentos operacionais, os ditos da “linha de frente”, é possível identificar um apelo para que tal processo seja realizado rapidamente.

Na verificação *in loco* realizada nos *campi*, cujas datas e forma estão descritas na metodologia deste estudo, a falta de padrão nos processos executados foi um dos principais aspectos a ser discutido. Com base no roteiro de observação elaborado e na análise do tópico “execução de processos”, percebeu-se que as atividades realizadas de uma forma em um *campus* eram desempenhadas de forma totalmente diferente em outros; pessoas e cargos responsáveis pela execução dos processos também se mostraram diversos. A observação nos locais onde os processos são executados no cotidiano dos servidores demonstrou que a comunicação ocorre de maneiras distintas, constatação válida também para outros aspectos como responsabilidade e atribuições dos chefes das Secretarias.

Os respondentes levantaram, ainda, uma preocupação quanto à padronização ou à falta desta na Universidade. O entrevistado E8, por exemplo, afirmou que:

Há uma preocupação, mas ainda estamos “engatinhando” em relação a este assunto, e acho que seria bastante importante, pois ainda há muita dúvida não só da Prograd em como são feitos os processos na linha de frente da Secretaria, como nós temos dúvidas de como é feito em outra Secretaria.

Sobre o desenvolvimento dessa padronização, o entrevistado E11 mencionou que, em relação à Prograd, “uma das frentes de trabalho é padronização de formulários e fluxos de processos, para a qual existe um grupo desenvolvendo atividades desde 2016”. Apesar dessa afirmação, até o momento, nada de concreto foi passado aos *campi*, tanto em relação a

formulários quanto em relação a processos. A análise dos formulários, como de reposição de avaliações, aproveitamento de disciplinas e cancelamento, realizada nas Secretarias comprovou que diversas Secretarias possuem documentos diferentes; algumas, inclusive, confeccionam seu próprio formulário, sem nenhuma supervisão. Tais fatos analisados: entrevistas, observação e documentos demonstram um desacordo com o Regimento Geral da Unipampa que exige uniformidade da gestão e processos.

4.2.13 Matrícula

O processo de matrícula na Unipampa deve ser abordado tendo em vista dois aspectos: a matrícula de alunos ingressantes pelo Sistema de Seleção Unificada (SiSU) e a matrícula de alunos regulares. Essa distinção foi realizada nas entrevistas com os chefes das Secretarias e o coordenador de processos acadêmicos.

Segundo a Resolução n.º 29 da Unipampa, as matrículas ocorrem da seguinte forma:

Art. 44. O processo de matrícula em curso de graduação, em período letivo regular ou em período letivo especial, segue as seguintes etapas:

I. para os calouros: a) apresentação de documentos no prazo expresso em edital de ingresso; b) matrícula em componentes curriculares do respectivo curso ou em componentes equivalentes em outro curso, obedecendo ao limite de carga horária mínima, conforme art. 48, parágrafo 2º, desta Resolução; c) processamento de matrícula ; d) se necessário ocorre o ajuste de matrícula presencial, com a presença do Coordenador de Curso.

II. para os discentes não calouros: a) solicitação de matrícula via Portal do Aluno (via web); b) solicitação de ajuste e matrícula via Portal do Aluno (via web), se necessário; c) se necessário, ocorre o ajuste de matrícula presencial, com a presença do Coordenador de Curso (UNIPAMPA, 2011).

A Unipampa realiza a chamada de calouros por meio do processo do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)/SiSU, de modo que as etapas iniciais, como calendário e forma de seleção, já são previamente estabelecidas pelo MEC. Os entrevistados, a esse respeito, demonstraram um contentamento quanto à forma como esse processo foi realizado nos últimos anos. O entrevistado E9 afirmou que “nesse ano o processo [ingresso na Unipampa pelo SiSU] acabou ocorrendo de forma bem mais favorável em comparação a outros, pode-se dizer assim”. De acordo com o entrevistado E8, “o que foi possível sentir [...], apesar de ser muito ruim nesses cinco anos que participo do processo [SiSU], esses cinco anos foram processos diferentes, porém o entendimento é que esse ano ocorreu de forma mais positiva comparado aos outros”. A melhora foi relatada em quase todos os *campi*, durante as entrevistas com os chefes das secretarias acadêmicas.

Apesar dessa avaliação com viés positivo, foi possível identificar discrepâncias nas respostas dos entrevistados quanto ao processo SiSU. A maioria relatou que, no ano de 2017, foi instaurada em cada *campus* uma Comissão de Renda com servidores para análise prévia da documentação dos candidatos selecionados. Contudo, o entrevistado E9 informou que isso não foi realizado ainda em seu *campus*: “infelizmente, não conseguimos ainda para este ano fazer uma comissão de renda, mas esperamos conseguir no próximo”. Percebe-se, assim, que, mesmo sendo um processo considerado eficiente, ainda existem diferenças na forma como é executado em alguns *campi*.

A matrícula dos alunos já regulares (segundo semestre em diante) foi alvo de relatos indicativos de dificuldade de forma bem mais recorrente. Conforme a Resolução n.º 29 da Unipampa (artigo 44), nota-se que, durante a matrícula, deve ser respeitada a carga horária mínima do semestre; apesar disso, durante a coleta de dados, observou-se que algumas Secretarias não exigem realmente tal quesito. Ainda sobre as diferenças entre documentação e prática na matrícula, em casos de falta de vagas, a Resolução n.º 29 exige que seja retirada uma listagem no SIE com um *ranking* dos alunos com prioridade de matrícula, fato que, conforme comprovado por meio dos relatos, não acontece em todos os *campi*. Porém, o processo que apresentou mais comentários negativos foi o de ajuste presencial, em que os alunos se dirigem até a Secretaria Acadêmica e solicitam disciplinas que não estão disponíveis ao seu usuário na matrícula on-line. O entrevistado E9, a esse respeito, afirmou: “temos o período de ajuste presencial, onde temos os maiores problemas, pois são muitos alunos que querem disciplinas de outros cursos e só conseguem pedir nesse período. Ficamos normalmente sobrecarregados nesse período”. Para o entrevistado E7, “o reajuste presencial que é a loucura, onde quase todos os alunos acabam ‘tendo’ que vir fazer. [...] tentamos fazer com que seja finalizado no menor tempo possível, mas muitas vezes não há o apoio dos coordenadores”. A Resolução n.º 29/2011, que guia a execução dessas atividades de graduação na Unipampa, prevê que o ajuste deve ser feito pelos coordenadores dos cursos, sendo a Secretaria responsável apenas por exercer um papel de apoio. Entretanto, ao comparar as observações realizadas e o tópico “execução de processos” do roteiro (Apêndice A), foi possível identificar que, dos dez *campi*, apenas um (*campus* Itaqui) demonstrou que o processo ocorre dessa maneira; nos outros, todos os ajustes necessários têm como ator principal a Secretaria Acadêmica.

4.2.14 Processos

Os processos constituem um dos principais focos desta pesquisa, sendo abordados quanto à sua forma de realização e de controle. Segundo Malhotra (1998), processos são as atividades coordenadas por pessoas, procedimentos e tecnologia. São inúmeros os processos realizados ao longo do calendário letivo da Unipampa; porém, os tratados como objetos diretos deste estudo são: matrícula; abandono/desligamento/cancelamento; oferta de componentes curriculares; aproveitamento/dispensa de disciplinas; e reposição de avaliações.

De acordo com Bordin e Saraiva (2005), instalam-se padrões e controles objetivando acabar com a ineficiência. A padronização e o controle dos processos foram relatados por todos como processos passíveis de melhorias: alguns citaram a inexistência, e outros, sua ineficácia. Para o entrevistado E1, “na verdade, não há um sistema para controlarmos os processos”. O entrevistado mencionou ainda que “o que mais falta é uma uniformização dos processos, que os *campus* tenham um fluxo mais igual e que tenhamos algo que foi falado na última reunião com a Pró-Reitora adjunta, que é um manual dos processos”. Nessa asserção, já é possível identificar que o controle não está sendo exercido em todas as unidades. Cabe ressaltar que a Unipampa conta com apenas uma Resolução (n.º 29/2011), de modo que, mesmo sendo uma universidade *multicampi*, deve possuir uniformidade em seus procedimentos.

Quanto ao controle desses processos, para o entrevistado E2, “ninguém foi capacitado para isso; não há um mapeamento das competências, e o pessoal foi aprendendo com os mais antigos. E com isso até arrecadam alguns vícios, e isso vai se multiplicando e tentando adaptar-se à realidade”. Essa realidade em uma instituição acarreta prejuízos, ainda que de forma indireta, a todas as suas instâncias. A observação *in loco* realizada nos *campi*, por meio do roteiro elaborado (tópico: execução de processos), confirmou o que foi dito pelos entrevistados, onde um mesmo processo é realizado de forma totalmente diferente de um *campus* para outro.

4.2.15 Prazos

Nas universidades federais, a questão de prazos existe em todos os departamentos e esferas, seja na parte administrativa ou acadêmica. Como a Unipampa e seus servidores lidam com prazos em sua rotina diariamente, os entrevistados fizeram referência a esse tema durante os questionamentos.

De acordo com o que foi relatado, a Prograd, na elaboração do chamado calendário acadêmico anual, define alguns dos principais prazos a serem adotados ao longo dos semestres, existindo, contudo, alguns que não são abordados ou até mesmo cumpridos. No que concerne à oferta de disciplinas, por exemplo, para o entrevistado E10, “tem um envolvimento com a Prograd mais na definição de prazos, ou seja, quando inicia e quando finaliza; quanto a eles controlarem como é feito, não há nada, até mesmo uma ajuda, diretrizes”.

Segundo o entrevistado E5, “quanto a calendário acadêmico e cumprimento dos prazos, a gente mesmo se policia aqui, a gente se organiza entre nós e cumpre o que está no calendário”. Embora o calendário acadêmico seja um documento que deve ser seguido com total rigor, sua análise permitiu constatar falhas e, de acordo com o entrevistado E2, prazos não são cumpridos. Por exemplo, no que concerne à matrícula SiSU, esse entrevistado relata problemas até mesmo entre os servidores:

Até mesmo na própria Secretaria, tem servidores que estão tão desmotivados, que já me avisaram que estão constrangidos, pois dizem que atendem 50 ligações, lê o edital, passo a informação que acabou o processo ou que sairá tal dia, depois há o retorno que não foi publicado de acordo com o calendário acadêmico, não tá respeitando o edital, e daí tu trabalha mal, tanto que aqui a Secretaria é de repulsão. O antigo chefe, mesmo tendo FG [função gratificada], pediu para ser transferido para a biblioteca e diz que a qualidade de vida não tem igual; a funcionária que está no RH [recursos humanos] pediu para sair, outra moça saiu para a biblioteca.

Nas observações *in loco* (conforme datas e locais apresentados no Quadro 7), pela análise e pelas observações dos tópicos do roteiro: “controles da Prograd” e “execução de processos”, de forma unânime foi possível notar que grande parte dos problemas ocorre pelo não cumprimento de prazos da comunidade acadêmica e pela falta de definição do que e de quem resolve esses casos: alunos que perdem prazo de matrícula e prazo de solicitação de aproveitamento de disciplina, docentes que não entregam as disciplinas a serem ofertadas no prazo, entre outros impasses. O que não está claro é quem faz essa cobrança e quais são seus trâmites, algo que a Prograd, na condição de órgão superior, poderia evidenciar para os servidores.

4.2.16 Treinamento

O treinamento, seja no serviço público ou particular, é fundamental para que os executores de procedimentos saibam realmente o que estão fazendo no seu trabalho. Segundo Magalhães e Souza (2001), as tarefas que são executadas pelos secretários acadêmicos exigem

treinamento e capacitação. As universidades possuem processos muito específicos, e os novos servidores, com exceção dos docentes, ingressam sem experiência e dificilmente já conhecem ou exerceram sua função em algum momento. Na Unipampa, o servidor, ao entrar em exercício, não recebe um treinamento visando a sua real capacitação e desenvolvimento.

O entrevistado E5, a esse respeito, relatou que “não há treinamento para secretários acadêmicos, cursos; manual ainda tem, mas com pouco conteúdo. A gente vai pegando de um, de outro”. O entrevistado E2 mencionou que, “na Unipampa, ninguém foi capacitado, o pessoal foi aprendendo com os mais antigos e, com isso, até arrecadam alguns vícios, e isso vai se multiplicando e tentando adaptar-se à realidade”. Durante as visitas nos *campi* não foram encontrados documentos que evidenciassem qualquer tipo de treinamento aos secretários acadêmicos por parte dessa, ou de antigas gestões da Reitoria. Verifica-se, assim, que, conforme comentado ao longo deste estudo, não existe treinamento ou capacitação ao servidor que ingressa na instituição. Para Magalhães e Souza (2001), as atividades realizadas pelos secretários acadêmicos necessitam amplos conhecimentos técnicos, administrativos e psicológicos. Quase a totalidade dos servidores das Secretarias Acadêmicas ocupa o cargo inicial de “Assistente em Administração”, cargo que apresenta como exigência mínima ensino médio completo. Esse cargo também possui atribuições muito genéricas, sendo possível perceber, assim, um erro na origem do processo licitatório do concurso, em que habilidades acadêmicas não são exigidas para o ingresso do servidor na instituição, fato que reforça a necessidade de uma capacitação relativa à parte acadêmica aos ingressantes.

Sobre as possíveis alterações que possam ser feitas pela Prograd, o entrevistado E2 disse que esta deve, “principalmente, capacitar o pessoal, não ir numa reunião só o chefe da Secretaria, onde o pessoal faz apontamento e tudo; dão uma decisão, e não está todo mundo envolvido, não agrada todo mundo. Mas, depois, tu não tem um retorno sobre mudanças, é durante só um dia”. Embora reuniões uma vez ao ano aconteçam entre membros da Prograd e chefes das Secretarias Acadêmicas, conforme relatado, tal periodicidade não atende às demandas da instituição, até mesmo porque, nessas reuniões, nada de concreto é decidido.

4.2.17 Resolução

As Instituições Federais de Ensino Superior possuem legislações rígidas, que devem ser obedecidas, guiando suas atividades. As legislações (resoluções e regimentos) necessitam, portanto, apresentar clareza para que possam ser compreendidas por todos e contemplar todas as rotinas dos mais diferentes níveis e hierarquias.

A análise das normas e dos regimentos realizada na Unipampa demonstrou que as resoluções existentes não conseguem contemplar todos os processos executados pela instituição. Segundo o entrevistado E3, “em relação às normas acadêmicas, eu acho muito falhas; algumas coisas deveriam ser mais específicas, por exemplo, atestados médicos, não está clara a questão sobre militares, se devemos abonar faltas, provas, então acabamos decidindo sobre certas questões indo pesquisar na Internet”.

Outro exemplo de falha que pôde ser identificado por meio da coleta de dados e corroborado pela análise da documentação diz respeito à proposição de oferta de disciplinas. A Resolução n.º 29 da Unipampa obriga as Coordenações de Curso a encaminharem à Comissão de Ensino as demandas para oferta dos componentes curriculares, que são analisadas e encaminhadas ao Conselho do Campus para deliberação. Pode-se entender, assim, com a análise de documentos, memorandos e e-mails repassados pelas Secretarias, que em alguns *campi* esse trâmite não acontece ou que há mudanças que ocorrem posteriormente ao envio à Secretaria que não passam pelo processo exigido. A Resolução n.º 29 é a que descreve as normas acadêmicas da Unipampa, sendo citada pelo entrevistado E3, por exemplo: “agora, os alunos estão mais ligados nessa parte de resolução e questionam bastante essas margens que a resolução dá”. Identificam-se, assim, dificuldades nas regulamentações definidas para as Secretarias.

4.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

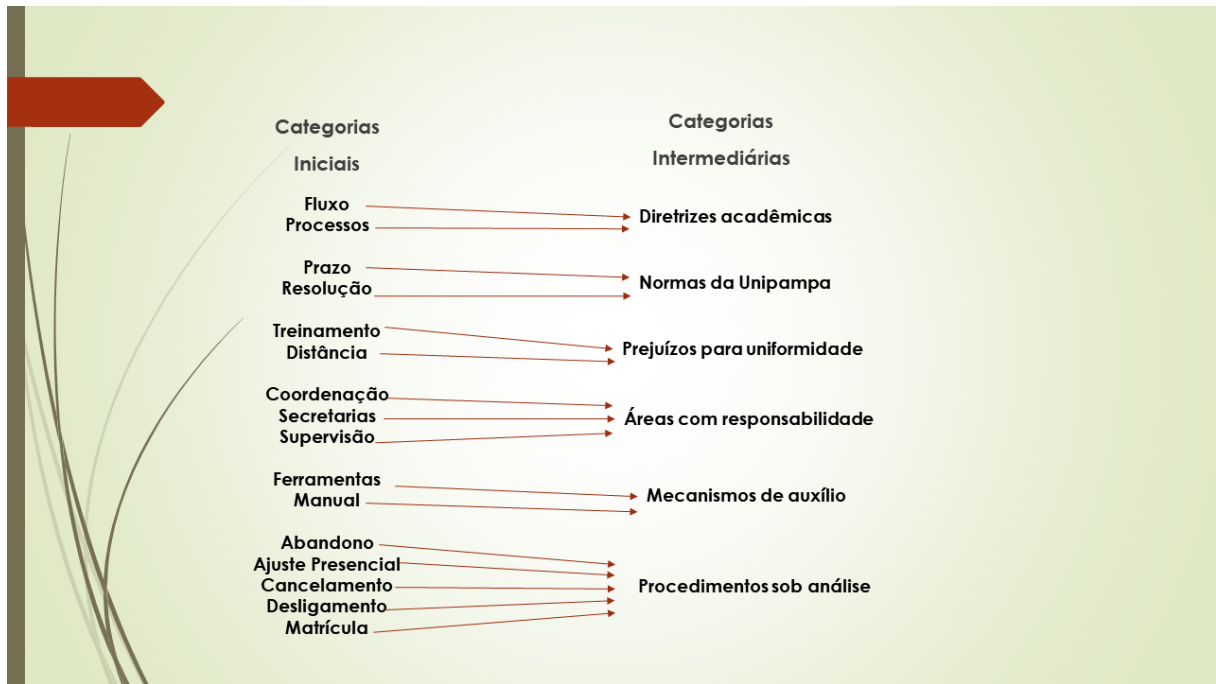
As dezessete categorias iniciais elencadas anteriormente foram analisadas outra vez e agrupadas em seis novas categorias, denominadas intermediárias. Dessa forma, as categorias iniciais coordenação, secretarias e supervisão foram agrupadas na categoria áreas com responsabilidade. Já ferramentas e manual resultaram na categoria intermediária intitulada mecanismos de auxílio.

As categorias iniciais distância e treinamento, por sua vez, formaram a categoria prejuízos para uniformidade. As categorias fluxo e processos transformaram-se na categoria intermediária diretrizes acadêmicas.

Já as categorias prazo e resolução resultaram na categoria intermediária designada normas da Unipampa. E as categorias abandono, ajuste presencial, cancelamento, desligamento e matrícula originaram a categoria intermediária nomeada procedimentos sob análise.

Na Figura 8, exposta a seguir, estão dispostas todas as categorias intermediária deste estudo.

Figura 8 – Categorias intermediárias



Fonte: elaborada pelo autor.

Essas categorias intermediárias são descritas a seguir. O desenvolvimento, a análise e a descrição de cada uma delas segue a base de dados obtida por meio das entrevistas com servidores, da observação *in loco* realizada nos dez *campi* institucionais e da análise das normas e do regimento da Unipampa.

4.3.1 Áreas com responsabilidade

A categoria áreas com responsabilidade contém as categorias coordenação, secretarias e supervisão, pois compreende os setores e cargos que têm algum tipo de responsabilidade tendo em vista o foco deste estudo. De acordo com Cruz (2017), as universidades devem lidar com seus processos com extrema responsabilidade, inclusive no que concerne às tarefas executadas nas secretarias acadêmicas. A responsabilidade mencionada existe tanto sobre o controle quanto sobre a execução das atividades.

As áreas que possuem responsabilidade na instituição relacionadas ao controle necessitam ter ciência de tudo o que é feito internamente e de como isso ocorre. As

dificuldades originam-se do fato de que existem dez *campi* diferentes e longes geograficamente. Todavia, todos esses locais contam com a estrutura de Coordenação e Secretarias Acadêmicas.

Por meio da coleta de dados, pode-se perceber o entendimento dos servidores quanto à atual situação dessas áreas. Para o entrevistado E4, “não existe um controle, só há uma interferência da Prograd no momento que dá alguma coisa errada. Deu errado, aí tu corre para a Prograd”. Tal asserção indica que, para o entrevistado, o órgão com mais autonomia referente a cursos de graduação não exerce controle eficaz no que concerne às práticas executadas.

O mesmo entrevistado afirmou, ainda: “hoje não conheço as pessoas que fazem parte da Prograd, não consigo ter essa pessoalidade; estou achando atualmente as coisas muito demoradas”. Por meio de análise documental, mais precisamente do e-mail departamental deste entrevistado, foi possível visualizar dúvidas que foram enviadas, reenviadas e não haviam sido respondidas pela Prograd. Comprova-se, dessa forma, que a principal área de responsabilidade, com capacidade de tomada de decisão, não está sendo administrada da melhor forma possível de acordo com os executores dos serviços acadêmicos.

De acordo com o entrevistado E2, “falta esse mapeamento das competências, o que é competência do diretor, o que é competência da Secretaria e também da Prograd, de cada setor, não tem isso”. A Resolução nº 29 é pouco específica quanto a cargos e sua responsabilidade institucional, teve-se conhecimento sobre uma possível nova Resolução, esta possui mais que o dobro de tamanho da atual. Assim, fica claro que não só a Prograd, como área de responsabilidade, não está organizada, mas também diversas áreas que necessitam de definição quanto à sua própria competência.

4.3.2 Mecanismos de auxílio

Na categoria mecanismos de auxílio, estão as categorias iniciais ferramentas e manual. Trata-se, assim, de formas e mecanismos que poderiam ser desenvolvidos para auxiliar nas atividades das Secretarias e, conseqüentemente, acarretar melhorias de controle. Essas potencialidades são descritas e analisadas a seguir com base nos dados coletados.

Segundo Carvalho (2010), os sistemas utilizados na gestão acadêmica são cruciais para o controle de questões cadastrais, como cursos, disciplinas, equivalências, ofertas e matrículas. A Unipampa conta com sistemas interligados em relação a bancos de dados acadêmicos. Atualmente trabalha com o SIE e está tentando implementar por completo o

GURI, sistema que deve substituir o SIE. Enquanto o SIE, o sistema mais utilizado, está com versões ultrapassadas, havendo pendências que não consegue resolver atualmente, o GURI é bastante recente e está sendo moldado e reajustado na prática, o que faz com que servidores não o utilizem com assiduidade e confiança.

Além do que poderia ser feito pela área tecnológica para melhorar esses sistemas, existe o que poderia ser feito por pessoas com experiência nos processos acadêmicos da instituição. A Unipampa, apesar de recente, possui servidores que desde seu início estão lotados em Secretarias Acadêmicas, os quais conhecem, portanto, práticas positivas e negativas a serem utilizadas. Uma problemática bastante relatada, por exemplo, é a falta de um manual para a Secretaria Acadêmica, ou seja, da definição de processos-padrão e de como estes devem ser realizados institucionalmente. Pessoas com experiência poderiam auxiliar diretamente esse processo (LOPES; MEIRA, 2006). Durante as entrevistas e observações, comentou-se com frequência a falta de padrão nos formulários dos procedimentos, o que demonstra o longo caminho a ser percorrido para que se obtenha uma padronização ou um manual dos processos. A análise desses formulários evidenciou a heterogeneidade entre os *campi*, muitos dos formulários foram feitos pelos próprios secretários, existindo apenas em um campus, outros já estão antigos em relação às normas. Alguns desses formulários são disponibilizados aos alunos nos sites do campus, porém não são todos, corroborando a falta de padrão institucional.

Em relação à oferta de disciplinas, por exemplo, de acordo com o entrevistado E1,

A Prograd ainda não solucionou como se oferta o Trabalho de Conclusão do Curso no sistema; primeiro eram ofertados um TCC para cada professor, eram dez turmas de TCC com um aluno cada um, após foi enviado um memorando circular informando que devia ser criado só uma turma com o nome do coordenador e depois o mesmo ia entrar no GURI e ia distribuir por lá, fato que nunca foi bem-sucedido. No final, o antigo chefe descobriu, na última reunião de secretários, que apenas era feito neste *campus*. Foi solicitado uma nova orientação agora e foi passado que cada comissão de curso decida como vai fazer.

Diante dessas considerações e observações e da falta de padrões sistemáticos, nota-se a impossibilidade de pensar em um caminho para a padronização dos processos quando a forma de controle diante de alguma dificuldade é o repasse de decisão.

4.3.3 Prejuízos para uniformidade

A categoria prejuízos para uniformidade reúne as categorias iniciais distância e treinamento. Essa categoria intermediária descreve e analisa as circunstâncias e práticas que prejudicam uma possível padronização das atividades nos dez *campi* da Unipampa.

Como já relatado e exposto na Figura 5 do presente estudo, cada unidade da Unipampa se localiza em uma zona de fronteira, distante muitos quilômetros uma da outra. Já a Reitoria, onde está estabelecida a Prograd, situa-se apenas em uma unidade, na cidade de Bagé.

Esse fator da distância geográfica é um dos mais relatados quando se aborda o motivo de haver problemas no controle de processos tanto acadêmicos quanto administrativos por servidores que, muitas vezes, nunca se encontraram e discutem soluções esporadicamente, o que prejudica uma possível homogeneidade de ideias. O não conhecimento da realidade do *campus* por parte de quem comanda também acaba por promover a falta de padrão e o bom andamento das atividades nos departamentos. O oposto a este fato também é prejudicial, diversos servidores das secretarias nunca haviam feito contato com a Prograd, isto pôde ser percebido pela conversa com os mesmos e comprovado devido aos mesmos colaborarem com o estudo cedendo acesso ao e-mail que usam em sua rotina de trabalho, onde estes não possuíam sequer um contato com áreas da Prograd.

Além disso, o não recebimento de um treinamento ao ingressar na instituição, ou até mesmo ao ser realocado em outra função, afeta os processos de forma direta. O “aprendizado na prática” faz com que, muitas vezes, detalhes sejam deixados fora de processos em que deveriam estar inseridos. Foi possível identificar, por meio de certificados apresentados pelos secretários acadêmicos que alguns destes participaram de cursos proporcionados pela Unipampa, porém muitos sem relação com secretariado, e nenhum destes sobre práticas da graduação. Da mesma maneira, o aprendizado com colegas interfere diretamente nos procedimentos realizados, ocasionando erros que acabam se perpetuando a partir do momento que são realizados de forma constante, sem apoio de uma área de supervisão e controle atuante.

As entrevistas com os chefes das Secretarias e a observação *in loco* (Quadro 7) corroboraram esses pensamentos. A observação realizada nos *campi* São Borja, Bagé, Dom Pedrito, São Gabriel e Jaguarão, de acordo com o roteiro elaborado, indica uma situação mais preocupante quanto ao assunto. Segundo o entrevistado E1, “não foi passado nenhum fluxo para a gente, o que gera, às vezes, divergência entre coordenador e professor”. Isso evidencia

que os servidores não possuem capacitação e conhecimento para tomadas de decisões acerca de questões rotineiras.

Na observação dos *campi*, por meio da análise do roteiro utilizado, tópicos “controles da Prograd” e “funcionamento das Secretarias”, percebeu-se que a maioria dos servidores nunca havia saído do seu local de trabalho; muitos não sabiam onde estavam localizadas as outras unidades. A falta de treinamento ao ingressar na instituição demonstra o descaso com o controle do que é realizado, instaurando um contexto em que processos de capacitação realizados com os servidores de todas as unidades poderiam melhorar o serviço e “diminuir a distância” entre as cidades.

4.3.4 Diretrizes acadêmicas

As diretrizes acadêmicas constituem uma categoria intermediária obtida a partir da reunião das categorias fluxo e processos. Enquanto que, na categoria prejuízos para uniformidade, o foco reside em fatores que prejudicam a uniformidade, nesta categoria, o foco é a descrição de como o setor acadêmico interno poderia direcionar de forma mais adequada à execução dos processos.

Essa categoria é analisada de modo interligado com a categoria mecanismos de auxílio, uma vez que ambas abarcam o estabelecimento de fluxos prévios para facilitar as tarefas do secretário que está na “linha de frente” e fazer com que este tenha conhecimento (o qual também deve estar disponível por escrito) de tudo que deve ser feito para a melhor prestação do serviço.

Os processos e seu controle constituem o foco deste estudo; porém, conforme Louzada e Duarte (2013), para que exista controle, deve haver critérios acerca de como e do que será controlado. Nesse sentido, a parte inicial de uma resolução dos problemas relatados pelos entrevistados passa por um mapeamento de todos os processos executados e da melhor forma de realizá-los: só assim poderão existir, ainda que de forma inicial, definições de controles acadêmicos internos na Unipampa.

A esse respeito, o entrevistado E1 explicou, ao falar sobre possíveis fluxos e diretrizes, que “não há um fluxo definido, o que tentamos é nos adequar às normas; elas são muito amplas, o que dificulta a execução do processo. Isso é o que mais recebemos de processo e é o que nos dá mais ‘dor de cabeça’ pelo fato de não haver esse fluxo predefinido”. Entender a importância do planejamento prévio em relação ao que é necessário realizar constitui uma das questões iniciais, porém muito importantes para uma instituição. O coordenador de processos

acadêmicos indicou que um mapeamento de processos está sendo desenvolvido, este mapeamento, ou esboço do mesmo não foi disponibilizado as secretarias acadêmicas o que pôde ser analisado pelo acesso aos documentos internos dos *campi*.

Por meio da verificação *in loco* (Quadro 7), ao analisar o atendimento na prática dos servidores, seja atendendo alunos/professores ou trabalhando via sistema, em todos os *campi* constatou-se também que os servidores dominavam grande parte dos processos da maneira que aprenderam, a qual não necessariamente é a correta. Isso permite concluir que, se os servidores obtivessem treinamentos que contassem com diretrizes sobre os processos a ser realizados, poderiam ser eficientes quanto a uma possível padronização desses processos.

4.3.5 Normas da Unipampa

A categoria normas da Unipampa compreende as categorias iniciais prazo e resolução, devido aos regulamentos e às regras seguidas por servidores em sua rotina. Os servidores da secretaria acadêmica na prestação dos serviços à comunidade seguem o Regimento Geral da Unipampa e de forma mais específica a Resolução de normas da Graduação. A descrição e análise dessas normas são realizadas a seguir com base nos dados coletados.

Resoluções, normas e regimentos constituem formas de regulação que servem para reforçar o controle e a execução das atividades internas realizadas na organização. Os relatos dos entrevistados demonstram que essas questões se encontram atualmente obsoletas na Unipampa, pois aquilo que deveria nortear toda a organização acaba por não atingir determinados processos.

O calendário acadêmico, por exemplo, é o responsável direto por estabelecer os prazos dos processos acadêmicos, figurando como uma normativa devido ao seu registro como portaria institucional. Entretanto, as observações nos *campi* da Unipampa e e-mails recebidos da Prograd e suas divisões, demonstraram que esses prazos, muitas vezes, não são respeitados e acabam sendo prorrogados com ou sem consentimento da Prograd.

De acordo com entrevistado E2, no dia a dia das Secretarias Acadêmicas, o que está previsto nas normas muitas vezes não é aplicado na prática no atendimento da comunidade acadêmica: “acredito que poucos processos seguem [as normas em sua totalidade]. Primeiro, porque nós adotamos um programa que não está de acordo com a nossa realidade, não é nosso e não podemos mexer”. Essa visão do entrevistado vai de encontro ao fato de UFSM e UFPEL terem moldado e dirigido o início da instituição, acarretando, além de dificuldades no

controle inseridos na cultura organizacional, em sistemas e normas não desenvolvidos exclusivamente para Unipampa.

Analisando a documentação é possível fortalecer o pensamento acima do entrevistado E2, a Resolução nº 29 cita:

Art. 43 O discente perde o vínculo:

I. ao cancelar a matrícula por sua iniciativa;

II. ao deixar de efetuar a matrícula ou o trancamento total, no prazo estabelecido pelo Calendário Acadêmico;

III. ao ser reprovado por frequência em todos os componentes curriculares em que estiver matriculado no semestre, por 2 (duas) vezes consecutivas ou 3 (três) intercaladas;

IV. ao exceder o número de trancamentos totais.

A Resolução é clara quanto a perda de vínculo do discente, porém as entrevistas e análise de documentos demonstrou que nem sempre acontecem na prática. O entrevistado E8 afirmou que muitos alunos que não efetuam matrícula no prazo, ao se explicarem com seu coordenador conseguem efetuar matrícula no semestre corrente. Em relação ao inciso III, a Prograd da oportunidade ao campus manter vinculado o aluno que é reprovado por frequência em todos componentes matriculados, por dois semestres consecutivos ou três intercalados.

Segundo o entrevistado E3, “cada *campus* dá uma adaptada à sua realidade, pois algumas coisas tem que agir rápido e não estão previstas e tem que responder na hora. Por exemplo, muitas coisas do SiSU eu respondi na hora e apenas acho que está certo”. Os chefes de Secretaria entendem que a realidade enfrentada no “balcão”, muitas vezes, não é contemplada pelas alíneas do regimento da organização. Dessa forma, as normas da Unipampa prejudicam uma possível padronização da forma de prestação do serviço, devido à existência de margens para mais de uma tomada de decisão.

4.3.6 Procedimentos sob análise

A categoria procedimentos sob análise reúne as categorias iniciais abandono, ajuste presencial, cancelamento, desligamento e matrícula, pois se refere, de forma direta, aos procedimentos delineados como foco deste estudo. Segundo o IFPR (2011), estes estão entre os principais processos realizados pelas secretarias. Assim, a seguir, são descritas, a partir das respostas dos entrevistados e da observação *in loco*, as percepções sobre o controle de cada um desses processos.

Os processos descritos foram escolhidos por sua relevância e constância em todas as Secretarias Acadêmicas da instituição. No que concerne ao controle executado pela Prograd, notou-se a existência de falhas e possibilidades grandes de melhoria em todos esses processos,

sem exceção. Não foram diagnosticados processos que possuem controle com um grau de excelência, o que deveria ser o objetivo de todas as organizações públicas.

Os procedimentos especificamente ora analisados nada mais são do que os parâmetros da forma de controle realizado pela Prograd nos processos das Secretarias Acadêmicas. Para Vidal (2004), controles prévios proporcionam segurança quanto a falhas nos processos. Em relação à oferta de disciplinas, por exemplo, o entrevistado E3 mencionou: “suporte só da DRA quando dá um problema, como é feito o processo cada *campus* faz da sua forma”. Já sobre o aproveitamento de disciplinas, o entrevistado E6 afirmou o seguinte: “recebemos os pedidos na Secretaria e levamos para o coordenador, que analisa e nos devolve. Muitas vezes, não finalizamos no prazo do calendário, o que é errado, mas acontece”.

De acordo com o entrevistado E3, um problema que existe na sua Secretaria são “coisas muito em cima da hora; questões de verificação em arquivos são demoradas, falta também um auxílio de uma forma geral, pois a iniciativa sempre se dá pela Secretaria”. Sobre o desligamento, o entrevistado E2 afirmou: “agora é realizado pela própria Prograd, o que acontece às vezes é de o aluno ter preenchido os requisitos do desligamento, mas não foi processado, com isso ele continua indo às aulas e depois de anos, aí sim, ele estava desligado. A norma era seguida com atraso”. Ainda sobre o desligamento de discente, a Resolução nº 29 prevê que o discente não calouro que não efetuar matrícula no período previsto no calendário, há posteriormente diferente período para solicitar a coordenação reestabelecimento de vínculo para o semestre subsequente. Porém, o que foi visto ao analisar sistema e documentos nos *campi* foram alunos liberados para cursar disciplinas no mesmo semestre que perdeu o prazo de matrícula.

Diante desses relatos, percebe-se que esses procedimentos são rapidamente detectados como controlados de forma ineficiente. Além disso, as diferenças na execução desses processos entre os *campi* da instituição, confirmadas pela verificação *in loco*, por meio da análise dos tópicos “execução de processos”, “funcionamento das secretarias” e “controles da Prograd”, do roteiro elaborado (Apêndice A), demonstram falha dos órgãos superiores como a Prograd e suas coordenações.

4.4 CATEGORIAS FINAIS

Após a elaboração inicial de categorias de caráter emergente, seguida da formação de categorias iniciais e categorias intermediárias, procedeu-se à criação das chamadas categorias finais (Figura 9). Assim, as categorias intermediárias normas da Unipampa e diretrizes

acadêmicas tornaram-se a categoria final denominada legislação e prática. Já as categorias áreas com responsabilidade e prejuízos para uniformidade originaram a categoria final gerenciamento departamental. Por fim, a união das categorias intermediárias procedimentos sob análise e mecanismos de auxílio formaram a categoria intitulada controle de processos acadêmicos nos *campi*.

Figura 9 – Categorias finais



Fonte: elaborada pelo autor.

A união das categorias intermediárias, última etapa da análise de conteúdo, resultou na formação das categorias finais. Na sequência, estão descritas e analisadas cada uma dessas categorias finais.

4.4.1 Legislação e prática

Como mencionado, a categoria final legislação e prática é resultado das categorias intermediárias normas da Unipampa e diretrizes acadêmicas, as quais são resultantes das categorias iniciais prazo, resolução, fluxo e processos. Na presente categoria, foi possível notar um padrão nos relatos referentes à teoria, legislação e prática dos membros ligados à área acadêmica. Em uma instituição com excelência na prestação de serviços, esses três temas

caminham e funcionam de maneira paralela: a teoria (processos escritos) e a prática (atividades em execução) devem ser iguais e totalmente respaldadas pela legislação.

Segundo Lopes e Meira (2006), dentro das secretarias acadêmicas universitárias, é fundamental a presença de ao menos um funcionário conhecedor das leis e normas educacionais atualizadas. Os dados coletados por meio de entrevistas e observações evidenciaram que há falhas em todos os aspectos. A Unipampa conta com uma Resolução (n.º 29/2011) de seus cursos de graduação considerada obsoleta por seus servidores, pois esta contempla apenas uma pequena parte do total de atividades acadêmicas presentes na instituição. Embora uma nova Resolução, mais completa, já tenha sido finalizada e esteja aguardando aprovação há bastante tempo, não há uma previsão de que isso ocorra.

A existência de normas obsoletas já demonstra que, na origem, há erros e que estes trarão consequências para quando os processos forem realizados na prática. A prática, observada diretamente nos *campi* da instituição, demonstrou que todas as Secretarias realizam algum tipo de atividade de forma diferente umas das outras. A falta de controle faz com que tais diferenças se perpetuem enquanto não são identificados erros com um grau de relevância maior. Essa questão foi levantada pelos chefes de Secretarias, os quais indicam nas entrevistas que os processos só serão corrigidos quando ocasionarem problemas de maiores proporções.

Alguns dos procedimentos executados estão bem longe do que preveem as normas, outros, mais próximos, e outros seguem a letra da lei. Dessa forma, percebe-se que essa questão da legislação/prática, fundamental em uma organização, está distante do que pode ser considerado aceitável em uma instituição pública, fato que poderia ser melhorado por meio de um controle eficaz.

Os entrevistados corroboram esse pensamento. O entrevistado E1, referindo-se ao pedido de ajuste de matrícula, processo que, conforme a Resolução n.º 29, deve ser realizado pelo coordenador, afirmou: “Nós nunca conseguimos nem mesmo seguir a indicação de que cada coordenador tivesse um turno específico e informasse para atendimento no ajuste, nem isso nós conseguimos, ou estão em férias ou em outros compromissos; é muito difícil”. De acordo com a Resolução n.º 29, “O ajuste de matrícula presencial é orientado e autorizado pela Coordenação de cada curso, e enviado posteriormente à Secretaria Acadêmica do Campus para lançamento no SIE”, fato que não acontece na prática, o que foi visto e comprovado por muitas das documentações e dos formulários não estarem assinados pela Coordenação ou estarem assinados apenas pelos secretários acadêmicos.

Ainda de acordo com o entrevistado E1:

Aqui na Secretaria nós temos tentado estar respaldado pelas normas, mas eu acho que o que mais falta é uma uniformização dos processos, que os *campus* tenham um fluxo mais igual e que tenhamos algo que foi falado na última reunião com a Pró-Reitora adjunta, que é um manual dos processos. Até por isso solicitaram que enviássemos esses formulários, mas isso já passou no mínimo um ano e não teve andamento.

Os secretários buscam realizar os procedimentos de acordo com os regimentos da Unipampa, como é possível identificar pelos relatos transcritos; porém, sem um controle e um acompanhamento do que deve ser feito, é muito difícil para os responsáveis padronizar tais atividades. Para o entrevistado E3, essa parte de norma acadêmica “deveria ser mais específica, mais detalhada. Tem muita coisa muito ampla e dá margem pra muitas interpretações”.

Sobre a reposição de avaliações, por exemplo, o entrevistado E3 afirmou: “acredito que nessa parte a gente não está muito embasado nesse sentido; até para respondermos às vezes vem questões judiciais também e aí colocamos a Resolução 29, mas eu tenho medo de colocar porque podem interpretar de outro jeito, pois não tem prazos fixados”. A Resolução nº 29 descreve que as atividades a serem recuperadas e como serão recuperadas devem constar no plano de ensino da disciplina, mas ao analisar os planos nos *campi*, a minoria possui tais dados em seus planos de ensino. Com base em tais relatos, é perceptível que os servidores estão necessitando de uma teoria e legislação bem mais completa, para que consigam guiar sua prática de forma mais padronizada.

4.4.2 Gerenciamento departamental

A categoria gerenciamento departamental foi formada pela junção das categorias intermediárias áreas com responsabilidade e prejuízos para uniformidade, as quais, por sua vez, originaram-se das categorias coordenação, secretarias, supervisão, distância e treinamento. Um gerenciamento eficiente é fator fundamental para que os processos, em sua execução e controle, possam ser bem-sucedidos, especialmente na Unipampa, que se localiza em várias regiões fronteiriças do Rio Grande do Sul.

Nas observações realizadas em cada uma das Secretarias Acadêmicas e na Prograd, verificou-se que quase não há técnicas de gerenciamento entre esses órgãos. Segundo Oliveira Filho (2010), o controle eficaz está diretamente ligado à evolução do gerenciamento organizacional. Muitos servidores não conheciam o atual quadro de servidores da Prograd; não sabiam sequer nominá-los. A relação inversa também se apresentou verdadeira: a Pró-

Reitoria, órgão que deveria estabelecer controle e diretrizes acadêmicas, pouco conhecia a atual situação e servidores das Secretarias Acadêmicas da Unipampa.

Conforme salienta Kreps (1990), a comunicação é fator crucial para o sucesso do gerenciamento organizacional. Os principais meios de comunicação utilizados pelos departamentos da Unipampa em suas rotinas são o e-mail e telefone. Quando há necessidade de que as orientações ou respostas fiquem registradas para resguardo dos servidores e da instituição, o contato mais é realizado preferencialmente por e-mail. Já a comunicação via telefone é utilizada quando as respostas necessitam vir com mais agilidade – mesmo nesses casos, os entrevistados relataram que solicitam que a mesma comunicação passada por telefone seja enviada, posteriormente, via e-mail por motivos de segurança de quem executa o serviço.

Para Carvalho (2010), o controle dos processos da gestão acadêmica nas organizações de ensino consolida informações relevantes para o gerenciamento acadêmico. Na Unipampa, as falhas no gerenciamento e controle eficaz ficaram claras quando a totalidade dos entrevistados enfatizou que o contato parte, na grande maioria das vezes, das Secretarias para a Prograd, de modo que o contato inverso ocorre esporadicamente. Dessa forma, identifica-se a atual falha de gerência entre departamentos acadêmicos, o que acarreta um efeito cascata que prejudica os processos e controles internos.

A verificação *in loco*, igualmente, evidenciou a dificuldade no gerenciamento entre a Prograd e as Secretarias, já que não houve, durante todo o período de observação, nenhuma ligação direta advinda de qualquer um dos lados. De acordo com Lopes e Meira (2006), o tipo e a quantidade de trocas de informações são cruciais para o gerenciamento de uma secretaria acadêmica. No caso observado, o que ocorrera foi a troca de alguns e-mails; ainda assim, nenhum deles foi respondido no dia da observação. Essa falta de comunicação, cada vez mais, aumenta o abismo entre os órgãos.

Segundo o entrevistado E4, “e-mail enviado para Prograd geral, digamos assim, demora para vir a resposta; não era, mas agora está assim. Mandeí um e-mail recentemente sobre uma caloura e já estou sem resposta nenhuma há duas semanas”. A gerência falha prejudica diretamente qualquer tentativa de controle dos procedimentos nas Secretarias.

Nota-se, assim, que a falta de um gerenciamento eficaz prejudica diretamente as atividades desenvolvidas na Unipampa. A esse respeito, cabe ressaltar a fala do entrevistado E2: “existem dez Unipampas [...] muitas vezes, a Pró-Reitoria pede a opinião dos secretários, contribuição, por exemplo, no calendário acadêmico, aí são enviadas valiosas contribuições, mas não há o retorno de por que não é adotado determinada sugestão”. De acordo com Fisher

(2002), qualquer implantação ou mudança organizacional requer confiança no gerenciamento realizado. Esse tipo de falha no gerenciamento, descrita por E2, enfraquece cada vez mais qualquer forma de confiança entre os órgãos.

4.4.3 Controle de processos acadêmicos nos *campi*

Na categoria controle de processos acadêmicos, estão agrupadas as categorias intermediárias procedimentos sob análise e mecanismos de auxílio. Essas categorias intermediárias resultaram da união das categorias iniciais abandono, ajuste presencial, cancelamento, desligamento, matrícula, ferramentas e manual.

Segundo Hronec (1994), as instituições por serem estruturadas por departamentalização ou setorização, esquecem que as estratégias e indicadores são formados por processos. Já o controle desses processos, de acordo com Muller (200), é necessário em toda a organização, pois mesmo uma área com processos eficientes sucumbirá se outra que participe do controle tiver desempenho ruim. O controle de processos acadêmicos realizado na Unipampa mostrou-se deficitário em sua atual conjuntura. O Prograd conta, em seu setor, com um número bem menor de servidores em relação aos seus órgãos controlados. A distância geográfica desse órgão em relação a todos os executores de processos também é algo prejudicial, de acordo com os entrevistados, em termos de controle e uniformidade.

Por meio dos dados coletados, nota-se que os prestadores de serviços entendem que o controle realizado apresenta dificuldades ou até mesmo não existe atualmente na Unipampa. Algumas respostas controversas dos entrevistados, como o relato dos entrevistados E8 e E2, ilustram essa questão: Para o entrevistado E8 perde-se muito tempo para finalizar a matrícula presencial, pois há o aguardo das vagas destinadas aos calouros se não ocupadas serão disponibilizadas, já o entrevistado E2 explica que as vagas dos calouros não são disponibilizadas em nenhum momento para alunos não calouros. Enquanto a legislação (Resolução nº 29) descreve que as vagas para os calouros, caso se definam ociosas, somente podem ser ocupadas no fim do período das matrículas, evidenciando heterogeneidade de processos nos *campi*.

De acordo com o entrevistado E1 “acaba que a gente faz 90% de toda a parte do ajuste, o que não é o ideal porque o ajuste deveria ser feito pelo coordenador”. Já o entrevistado E2 afirmou: “Hoje ocorre aqui na Secretaria porque nós estávamos seguindo a Resolução, onde dizia que é tudo com o coordenador, mas acontecia de que começavam as aulas, e um mês de aula o aluno ainda não sabia se tinha vaga ou não”. Quanto a este tópico,

um exemplo de falha sobre o que exige documentação e a prática, encontra-se no que rege a Resolução nº 29 que cita “no período de ajuste de matrícula presencial, o Coordenador de Curso deve estipular pelo menos um turno diário de atendimento para os discentes a ser divulgado previamente”, tal fato na prática só foi relatado por dois dos entrevistados (E2, E5).

Segundo o entrevistado E4, “a maioria dos formulários que temos aqui fomos nós que fizemos. Por exemplo, surgiu mobilidade, procurou-se em outras universidades como eles faziam, e aí nós copiamos, sem saber se era certo”. Com base nessas respostas, evidencia-se, assim, um controle ineficaz quanto aos processos acadêmicos realizados nas unidades da Unipampa. A seguir, no Quadro 11, são cotejadas as respostas do órgão controlador com as dos executores das atividades na prática.

O Quadro 11 evidencia, de forma direta, um dos motivos pelos quais o controle e a uniformidade de processos acadêmicos nas Secretarias da Unipampa estão ocorrendo de modo ineficaz e em alguns casos inexistente: as pessoas que deveriam compreender os anseios dos servidores executores para fazer o melhor delineamento possível da situação e assim propor melhorias não o fazem; pelo contrário, possuem entendimentos opostos da situação de seu e dos demais *campi* da instituição.

Quadro 11 – Respostas da Prograd *versus* respostas dos chefes de Secretaria

Assunto	Resposta da Prograd	Resposta dos chefes de Secretaria
Atual controle da Prograd	Uma das frentes de trabalho é a padronização de formulários e de fluxos de processos, para a qual existe um grupo desenvolvendo atividades desde 2016. Além disso, o DTIC vem trabalhando na migração do módulo acadêmico do SIE para o GURI, bem como vem analisando e desenvolvendo novos módulos.	Os chefes de Secretaria fizeram referência a uma vez em que foram instruídos a enviar os formulários que utilizavam para uma possível padronização; porém, após esse fato já se passaram anos sem novas consequências. Análise documental mostrou que vários formulários utilizados são diferentes na comparação entre os <i>campi</i> . O sistema GURI já existe há anos; mas, como não há obrigatoriedade e o sistema apresenta falhas, perdura o uso do sistema SIE, que também já está ultrapassado.
Formas de execução dos processos	Alguns dos principais processos foram mapeados e estão passando por uma etapa de validação antes da ampla divulgação.	Padronizar a forma de execução dos processos é algo inexistente que seria muito válido na prática e que tem sido discutido, de acordo com os entrevistados, desde o início da Unipampa.
Processos acadêmicos analisados	Matrícula: a Prograd somente se envolve nas matrículas quando é consultada pelas unidades. Desligamentos: segue os critérios estabelecidos no art. 43 da Resolução n.º 29. Aproveitamento de disciplinas: não participa do processo de aproveitamento de componentes curriculares.	De acordo com os chefes, o controle durante a matrícula SiSU é muito prejudicado, pois a Prograd apenas se envolve quando solicitado. Além disso, como o processo é vultoso, a falta de respostas ágeis acaba atrasando muito os servidores, alunos e familiares. Orientações e diretrizes prévias viriam a facilitar muito o andamento desse processo em todas as unidades. Já sobre desligamentos, diferentemente do que informaram os membros da Prograd, situações que não constam na Resolução foram permitidas em alguns <i>campi</i> , demonstrando falta de padrão no que é realizado. Em relação ao aproveitamento, mesmo não tendo envolvimento da Prograd, segundo os chefes de Secretaria, já foram realizadas auditorias (tardias) nesses processos.
Cumprimento das Resoluções	Não há evidências nem denúncias de inconformidade com relação aos processos mencionados. Dessa forma, não há nada que leve a crer que os processos não estão sendo realizados de acordo com as Resoluções.	A grande maioria dos entrevistados entende que há brechas e que muitos processos são realizados sem respaldo completo dos regimentos e das normas da Unipampa.

Fonte: elaborado pelo autor.

A comparação direta das respostas órgão controlador/executor serve para diagnosticar de forma completa as falhas do controle processual acadêmico da Unipampa. O órgão responsável por definir diretrizes cita que padronizações como dos formulários estão sendo

feitas, porém os servidores que operacionalizam utilizando estes formulários acreditam que os anos que já se passaram foram suficientes para que isso fosse colocado em prática. No mesmo sentido está a padronização de processos, que segundo a Prograd estão sendo mapeados, entretanto anos já se passaram com os processos sendo executados sem definições prévias. O que corrobora ainda mais a divergência de pensamento entre os órgãos se refere a opinião sobre atuais normas da Unipampa, enquanto o órgão superior acredita não haver falhas ou problemas nas atuais normativas, as pessoas que baseiam suas atividades nelas diariamente, ou seja, a totalidade dos secretários, informam haver brechas e falta de respaldo nas Resoluções da Instituição.

No capítulo seguinte, apresenta-se a conclusão deste estudo, a fim de sintetizar o alcance do trabalho em relação aos objetivos propostos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal identificar como ocorre o controle dos processos internos acadêmicos na Unipampa, especificamente na Prograd e nas Secretarias Acadêmicas dos *campi* da instituição. O objetivo foi atingido, por meio da coleta de dados realizada, que identificou que o controle, ou a tentativa de um controle, por parte da Prograd é totalmente ineficaz de acordo com seus usuários. Os processos são realizados de formas não padronizadas e diferentes nas unidades, as quais contam como suporte do órgão superior apenas em questões específicas.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que buscou levantar de que formas são abordadas as questões relativas à teoria e legislação no controle de processos acadêmicos, as entrevistas e verificação *in loco* evidenciaram que, muitas vezes, a teoria, legislação e prática não caminham em paralelo no que concerne às atividades dentro da Secretaria Acadêmica. As principais questões que contribuem para isso são: normativas antigas; Resolução da graduação (n.º 29/2011) defasada; Resoluções atuais que não contemplam as atividades das Secretarias; ausência de um manual do secretário; receio dos servidores da Prograd de solucionar dúvidas sobre a legislação; e regimentos ambíguos.

Em relação ao segundo objetivo específico, diagnosticar o entendimento dos órgãos que ocupam uma posição hierárquica inferior no que concerne às diretrizes estipuladas pelos órgãos supervisores, os entrevistados demonstraram que a falta de diretrizes é algo maior do que qualquer dificuldade no entendimento do que é repassado pelo órgão superior. Os entrevistados destacaram como causas dessa problemática os seguintes fatores: comunicação unilateral; distância geográfica; Prograd com membros apenas em uma unidade; falta de visitas da Prograd aos *campi*; e falta de um mapeamento de processos.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, detectar se há diferenças em relação aos processos acadêmicos entre os *campi* da Unipampa, a coleta de dados, principalmente por meio da observação *in loco*, foi contundente para identificar a existência de inúmeras formas diferentes de execução dos mesmos processos nas Secretarias Acadêmicas. As principais causas citadas para isso foram: falta de controle por parte da Prograd e das coordenações; ausência de estímulo de troca de experiências entre as Secretarias; legislações antigas com brechas e discricionariedade; sistemas desatualizados; e inexistência de treinamento aos novos secretários acadêmicos.

A partir da conversa com a coordenação de processos acadêmicos, foi possível identificar uma boa vontade em relação a mudanças na inércia do controle da Unipampa.

Contudo, fatores como um contingente pequeno de pessoas, problemas considerados hierarquicamente superiores e requerentes de resolução rápida e inexistência de uma área de controle específica dentro da Prograd fazem com que promessas de mudanças existam há anos, sem qualquer tipo de progressão real. Essa ausência de diretrizes ao longo do tempo, faz com que os secretários percam a confiança e diminuam a valorização do órgão supervisor.

No que concerne à comunicação entre Prograd e Secretarias Acadêmicas, é possível afirmar a existência de uma ineficácia de qualquer tipo de controle. Após a análise aprofundada dos dados coletados, percebe-se que o que mais se aproxima do que é feito na Prograd é um suporte em relação a algumas dificuldades pontuais dos processos. Além disso, inclusive esses suportes pontuais são alvos de relatos sobre demora no atendimento e na resolução.

Na visão dos próprios executores, ou seja, daqueles mais propensos à omissão, as atuais normativas da Unipampa impossibilitam que o tripé de processos teoria/legislação/prática seja seguido na íntegra. Entretanto, para a Prograd, essa dificuldade de executar a prática de acordo com a legislação não existe, demonstrando, assim, uma miopia sobre os controles internos na organização.

O presente trabalho permite concluir, através das elucidações trazidas pela coleta de dados, que não há um controle real dos processos acadêmicos realizados nas secretarias acadêmicas, executado pela Prograd. Isso fica claro devido a comprovação de diferenças formas de execução em relação ao que a Pró-Reitoria entende como processo correto. Os processos são executados de formas equivocadas ou imperfeitas e mesmo assim nada é feito para que estes sejam alterados, deixa claro o controle ineficaz pelos órgãos responsáveis. As secretarias que deveriam possuir padrões, pôde-se conferir na prática que estão configuradas como dez órgãos executores diferentes e processos heterogêneos. As técnicas de controle relatadas pelo órgão superior não estão entre as principais encontradas e referenciadas nesse estudo, onde nenhuma dessas tem caráter preventivo e efetivo. Ademais, essas técnicas de controle relatadas não chegam ao conhecimento dos controlados, o que foi possível verificar nas entrevistas realizadas com cada chefe de Secretaria Acadêmica da instituição.

Apesar de ter atingido os objetivos propostos, este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas diz respeito à questão de análise do controle se referir apenas ao controle dos processos acadêmicos da graduação, de modo que não se pode generalizar os resultados obtidos para as outras áreas de controle, como a pós-graduação ou até mesmo a administrativa. Outro aspecto a ser observado é que, neste estudo, não foram realizadas entrevistas com todos os servidores que exercem atividades controladas; o foco, devido à

limitação temporal para o desenvolvimento desta pesquisa, esteve nos chefes das Secretarias. Além disso, a falta de estudos sobre processos acadêmicos das universidades, fato que serviu como justificativa para investigar esse assunto, também foi um limitador que causou dificuldades quanto a referências e embasamentos acerca do que é executado nas Secretarias Acadêmicas de outras Instituições Federais de Ensino Superior.

Diante disso, para estudos futuros, indica-se a realização de pesquisas que visem aprofundar e ampliar o tema, abordando aspectos como: controle dos processos na Pós-Graduação, comparação com outras universidades federais e comparação com a área de controle de processos administrativos da Unipampa. De forma diretamente relacionada aos resultados alcançados neste estudo, sugere-se também a realização de um profundo mapeamento de todos os processos acadêmicos passíveis de serem executados pelas Secretarias Acadêmicas da Unipampa, para que se possa, a partir disso, elaborar uma normativa que defina qual é a forma de realização desses processos.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, C. O. A; TEIXEIRA, M. G. C. Modelos Organizacionais na Administração Pública em Choque com a Realidade Brasileira: Novas Perspectivas de Análise a Partir da Auditoria de Gestão do Inmetro. **Estudos de Administração e Sociedade**, Niterói, v. 2, n. 1, p. 98-113. 2017.
- ALBANESE, R. M. **Toward accountability for performance**. 3. ed. Illinois: Irwin, 1981.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, A. **Eficácia, eficiência e economicidade**: como atingi-las através de adequados sistemas de controles internos. São Paulo: CBL, 1999.
- ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BÄCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: EdUFMT: UFPR, 2008.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BORDIN, P.; SARAIVA, C. J. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 200-218, jul. 2005.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964**. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l4320.htm>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- _____. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- _____. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- _____. **Lei n.º 11.640, de 11 de janeiro de 2008**. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11640.htm>. Acesso em: 13 mar. 2018.
- CARVALHO, R. S. **Sistemas de gestão da aprendizagem e sistemas de gestão acadêmica**: avaliados pela ótica do docente. 2010. 175 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

CASSARRO, A. C. **Controles internos e segurança de sistemas: prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas.** São Paulo: LTr, 1997.

CASTRO, A. M. D. A. A expansão e o acesso ao Ensino Superior: os novos desafios da educação brasileira. In: SOUSA JUNIOR, L. de; FRANÇA, M.; FARIAS, M. S. B. de (Orgs.). **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino.** Brasília: Liber Livro, 2011.

COLOMBO, S. S; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed. 2011.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal control – Integrated Framework.** 2011. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

COSTA, V. L. **Análise da implementação do planejamento em universidades públicas federais: o caso da Universidade Federal do Pampa.** 2014. 215 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

CRUZ, A. T. **Relatório de Prática Profissional Desenvolvido no Setor da Secretaria Acadêmica do IFRN Campus Natal-Zona Norte.** Tirol: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, 2017.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a metaanalysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, New York, v. 34, p. 555-590, Sep. 1991.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DINIZ, L. C.; PINTO, C. P. Técnicas secretariais utilizadas no Departamento de Controle e Registro Acadêmico da UFSM. In: SEMANA ACADÊMICA INTEGRADA DA ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS UFSM, 4., 2016., Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2016.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DURHAM, E. R. **A autonomia universitária: o princípio constitucional e suas implicações.** Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior. São Paulo: USP, 1989. (Documento de trabalho 9/89).

FARIAS, C. S. **Técnico em administração: gestão e negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FISHER, H. C. **Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional.** 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

FONSECA, L. R. da S. C. M. da. **Sociedade civil, esfera pública e hegemonia: um estudo sobre a criação da Universidade Federal do Pampa - Unipampa.** 2013. 246 p. Tese (Doutorado

em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

FREESZ, L. A. S. **Controle governamental**. Notas de aula para Curso de Especialização em Auditoria. Belo Horizonte, 2007.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança**: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. 147 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ. **Manual de procedimentos da Secretaria Acadêmica**. Palmas, 2011.

KOONTZ, H.; O'DONNELL. **Princípios de administração**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J. P. The psychological contract: managing the joining up process. **California Management Review**, California, v. 15, p. 91-99, 1973.

KREPS, G. **Organizational Communication**: theory and practice, 2. ed. New York: Longman, 1990.

LAURINDO, F. J.; ROTONDARO, R. G. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, C.; MEIRA, M. M. Interação e Organização na Gestão de Uma Secretaria Acadêmica a Distância. In: SEMINÁRIO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 4., 2006., Brasília. **Anais...** Brasília: ABED, 2006.

LOUZADA, C, C.; DUARTE, A. C. M. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. **Revista Científica Eletrônica Uniseb**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 36-53, jan./jun. 2013.

- MAGALHÃES, A. P.; SOUZA, N. R. **A atuação da secretária nos diferentes níveis secretariais**. 2001. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade do Vale do Paraíba, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Y. **Business process redesign: an overview**. [S.l.]: Brint Research Institute, 1998.
- MANZINI, E. J. **A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise**. 2011. 22 p. (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, Massachusetts, v. 108, n. 2, p. 171-194, Sep. 1990.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.
- MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. 1995. 229 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.
- MICHELOTTO, R.; COELHO, R.; ZAINKO, M. A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 179-198, 2006.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). **Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras**. 2012. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 maio 2018.
- _____. **Dica de Leitura**. 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias>>. Acesso em: 09 maio 2017.
- MOTTA, P. C. F. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 11-25, jul./set. 1979.
- MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- OLIVEIRA FILHO, J. A. **Controle Interno e Externo da Administração Pública**. Brasília: AVM Instituto, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. C. R. et al. O papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes: um estudo de caso em cooperativa de crédito de Minas Gerais. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 8., 2011., São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI). **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. (Série Traduções, 13). Disponível em: <<http://www.tce.ba.gov.br/biblioteca/publicacoes/serietraducoes>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

PEREIRA JÚNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. Ponta Grossa: UTFP, 2010.

PEREIRA, A. N. A importância do controle para gestão de empresas. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, p. 4-11, v. 6, n. 25, 2004.

PEREIRA, M. C. A. et al. Gestão Acadêmica e Administrativa Universitária Empreendedora. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO RIO GRANDE DO SUL, 11., 2011., Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Score Card***. 2000. 291 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PRETI, O. Educação a Distância. Uma prática mediadora e mediatizada. In: _____. (Org.). **Educação a Distância: Inícios e indícios de um percurso**. Cuiabá: UFMT, 1996. p. 28-29.

SELHORST, B, D, P. **Controle interno e de estoques: um estudo de caso em um supermercado**. 2009. 54 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Instituto Superior de Educação do Vale do Juruena, Juina, 2009.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SEVERINO, A. J. **O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios**. Curitiba: Educar, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THIRY-CHERQUES, H. R. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, p. 897-918, jul./ago. 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Estratégico do TCU**. Brasília, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). Conselho Universitário. **Resolução n.º 5, de 17 de junho de 2010**. Bagé, 2010. Disponível em:

<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-5_2010-Regimento-Geral.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Resolução n.º 29, de 28 de abril de 2011**. Aprova as normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas. Disponível em:

<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-29_2011-Normas-B%C3%A1sicas-de-Gradua%C3%A7%C3%A3o2.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

_____. **Mapa Unidades Unipampa**. Bagé, 2016a. Disponível em:

<http://porteiros.unipampa.edu.br/livramento/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=54>. Acesso em: 20 maio 2017.

_____. Coordenadoria da Ouvidoria da Unipampa. **Relatório Semestral da Ouvidoria**. Bagé, 2016b.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Memorando Circular n.º 23, de 20 de junho de 2017**. Bagé, 2017.

VIDAL, S. **Auditoria de Processos Organizacionais**. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

WEBER, M. **O direito na economia e na sociedade**. Tradução Marsely de Marco Martins Dantas. 1. ed. São Paulo: Ícone, 2011.

WEBER, M; GERTH, H. H; MILLS, C. W. **Ensaio em Sociologia**. Nova York: Oxford University Press, 1946.

YIN, R, K. Estudo de Caso: planejamento e métodos/ Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO-GUIA PARA AS OBSERVAÇÕES

(continua)

Controles da Prograd	Sim	Não
Todos já tiveram contato com a Prograd?		
Todos os servidores falam com a Prograd?		
Algum servidor não sabe que o controle das nossas atividades deve ser feito pela Prograd?		
Os processos seguem algum manual que foi passado por órgão superior?		
Todos conhecem o calendário elaborado pela Prograd?		
Já encontraram pessoalmente membros da Prograd?		
Neste subcomponente, existem mudanças em relação a outras secretarias?		
Execução de processos	Sim	Não
A matrícula é realizada por todos os membros?		
Todos sabem a forma de realização da matrícula SiSU?		
Existe a comissão de análise de renda?		
A rematrícula é feita apenas na secretaria?		
Os coordenadores colaboram na rematrícula?		
O reajuste é feito em apenas um dia?		
A carga horária é cobrada?		
O trancamento de matrícula é feito aqui? É feito por todos?		
A oferta de disciplinas é executada por todos os membros?		
A oferta passa por todos os trâmites necessários?		
As mudanças ocorrem muito ao longo do processo?		
Todos entendem como funciona o abandono e desligamento de alunos atualmente?		
O cancelamento é feito diretamente na secretaria?		

APÊNDICE A – ROTEIRO-GUIA PARA AS OBSERVAÇÕES

(continuação)

Execução de processos	Sim	Não
A Prograd faz alguma fiscalização?		
A justificativa na reposição de avaliações é feita aqui?		
A Prograd passou alguma normativa para vocês?		
A autorização é feita de forma imediata?		
Em algum momento é feita consulta a regimentos?		
Neste subcomponente, existem mudanças em relação a outras secretarias?		
Funcionamento das Secretarias	Sim	Não
A secretaria segue um padrão de horário em relação às demais?		
Há um número suficiente de funcionários para atendimento?		
Todos realizam todos os processos?		
A secretaria irá realizar as 6 horas diárias? Há funcionários para isso?		
A comunicação na secretaria é bem feita?		
O atendimento é feito com rapidez, atenção e disponibilidade?		
Os servidores costumam ficar bastante tempo na secretaria?		
A Prograd conhece o nome de todos servidores da secretaria?		
Alguém da Prograd já entrou em contato para saber se estão felizes na secretaria?		
Os servidores já tinham experiência na parte acadêmica?		
Neste subcomponente, existem mudanças em relação a outras secretarias?		
Controle dos chefes das Secretarias Acadêmicas	Sim	Não
O chefe tem autoridade juntos aos servidores?		
O chefe tem contato frequente com a Prograd?		
O chefe gosta do atendimento feito pela Prograd?		
Os servidores parecem ter um bom relacionamento com o chefe?		

APÊNDICE A – ROTEIRO-GUIA PARA AS OBSERVAÇÕES

(conclusão)

Controle dos chefes das Secretarias Acadêmicas	Sim	Não
Todos os processos são executados também pelo chefe? Ele sabe executar todos os processos?		
Existe preocupação do chefe com o bem-estar de sua equipe?		
Existe preocupação do chefe com o atendimento feito por sua equipe?		
Neste subcomponente, existem mudanças em relação a outras secretarias?		
Estrutura física	Sim	Não
O espaço estrutural é adequado?		
Os servidores parecem felizes com a estrutura da Unipampa?		
A estrutura física muda com frequência?		
A estrutura da secretaria está próxima aos alunos?		
A Prograd sabe qual é a estrutura física que funciona na secretaria?		
A Prograd tem conhecimento de como é o arquivamento da secretaria?		
Há perspectiva de mudanças na estrutura física?		
Existem reivindicações que não foram, ou estão na espera para serem atendidas em relação a alterações na estrutura física?		
Os sistemas operacionais funcionam da melhor maneira?		
A Prograd realiza manutenção ou proposição de mudanças em relação ao sistema operacional?		
Neste subcomponente, existem mudanças em relação a outras secretarias?		
O local e os móveis estão limpos e em boas condições de uso?		
As mesas, os armários e o local como um todo estão organizados?		
O espaço físico é adequado (grande, pequeno)?		

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM PROGRAD E CHEFES DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS

ENTREVISTA (Período base: 2016 até 2017)

Parte I: Controle Processos Acadêmicos – Geral

- Qual é sua função e há quanto tempo você a exerce na Unipampa?
- Na sua opinião, como ocorre o controle interno dos processos acadêmicos na Unipampa?
- Como a Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), na condição de órgão superior, faz o controle dos processos realizados pelas Secretarias Acadêmicas dos *campi*?
- Na sua opinião, existem melhorias que poderiam ser feitas sobre o controle realizado?

Parte II: Controle da Prograd sobre Processos Acadêmicos – Específicos

- Como é feito e como ocorre o controle na matrícula/rematricula? Existe algo que poderia ser melhorado?
- Como é realizado e como se dá o controle de abandono/desligamento/cancelamento do curso? Existe algo que poderia ser melhorado?
- Como é feito o controle da oferta de componentes curriculares? O que poderia ser melhorado?
- Como é feito e como ocorre o controle de aproveitamento/dispensa de componentes curriculares? Existe algo que melhoraria esse processo?
- Como ocorre nos *campi* e como é controlado o processo de reposição de avaliações? Algo pode ser mudado para melhorar esse controle?
- Em relação aos processos citados, estes estão de acordo ao que é previamente definido na legislação (teoria, jurisdição, resoluções etc.)?