



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DO ENSINO SUPERIOR

GIVANILDO DA SILVA

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
Proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no  
CCHLA-UFPB**

JOÃO PESSOA

2018

GIVANILDO DA SILVA

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
Proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no  
CCHLA-UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional – do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior

Orientadora: Profa. Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

JOÃO PESSOA, PB

2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586g Silva, Givanildo da.

Gestão administrativa na Educação Superior: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB / Givanildo da Silva. - João Pessoa, 2018.

183 f. : il.

Orientação: Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra. Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão pública. 2. SIAG. 3. SIGAA. 4. UFPB. 5. CCHLA. I. Guerra, Maria das Graças Gonçalves Vieira. II. Título.

UFPB/BC

GIVANILDO DA SILVA

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
Proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no  
CCHLA-UEPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, Linha de Pesquisa Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Aprovada em: 12/12/2018.

BANCA EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra  
Orientadora (MPPGAV)



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Iracema Campos Cusati  
Titular (externo) – (UPE - PPGFPI)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho Silva  
Titular (interno) (MPPGAV)

**SUPLENTE**

Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias – UFPB/MPPGAV (interno)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que foi meu alicerce nessa trajetória e esteve comigo nas minhas conversas diárias, colocando-me nos trilhos quando eu teimava em sair.

Aos meus pais, Pedro Luís da Silva (pedreiro) e Maria de Lourdes Silva (lavadeira), retirantes nordestinos, que mesmo diante das dificuldades para criar cinco filhos em uma comunidade carente no Rio de Janeiro, sempre com dignidade e honestidade, esforçaram-se para manter a mim e meus irmãos na escola.

À minha esposa Gílian Karoline e aos meus filhos Kaleb e, brevemente, Kauê, que os amo muito, e me deram forças nessa caminhada.

Aos Diretores do CCHLA, professora Dra. Mônica Nóbrega e Rodrigo Freire, que incentivaram na realização desta pesquisa.

À professora Dra. Iracema Campos Cusati, pelas contribuições no desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

À professora, Dra. Elisabeth Pimenta, que me ajudou nos primeiros passos a serem seguidos na construção desta dissertação.

A todos os professores que passaram pela minha vida, desde a educação formal escolar, até os mestres informais do cotidiano, que de certa forma plantaram sementes de sabedoria;

Aos meus amigos do setor de orçamento do CCHLA, Darci Medeiros, Edson Soares e Djalma Martins, que nos momentos que não pude se fazer presente no trabalho, desdobraram-se para manter o bom funcionamento do setor.

À minha amiga Meyrilane, que paciente e brilhantemente, ajudou-me na correção e ajustes necessários para lapidar o estudo realizado. Aos colegas da turma do Mestrado. Ao amigo Luiz Fábio do CCAE, que disponibilizou uma versão mais recente do livro de Bardin que foi usado na pesquisa.

E, em especial, à minha orientadora, professora Dra. Graça Vieira, que com sua experiência profissional, sua visão e paciência, ajudou-me a subir mais um degrau na minha vida profissional e pessoal.

Muito obrigado a todos vocês por fazerem parte dessa história!!!

*Obstáculos são aquelas coisas medonhas  
que você vê, quando tira os olhos do seu  
objetivo.*

*(Henry Ford)*

## RESUMO

Na UFPB, diante de uma crise orçamentária e de reposição de pessoal no CCHLA, busca-se a padronização dos procedimentos administrativos no atendimento aos discentes, com mais eficiência e eficácia, através da disseminação do SIGAA, um dos módulos do sistema SIG adquirido da UFRN e amparado pela Lei n. 13.726/2018, Decreto n. 9.094/2017 e PDI/UFPB (2014-2018) vigentes. A presente pesquisa teve por objetivo, analisar o modelo de gestão da SIAG do CCTA, como parâmetro para elaboração de um modelo de SIAG para o CCHLA. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa exploratória, qualitativa, tendo como técnicas de coleta de dados a observação direta, a pesquisa documental, a aplicação de entrevista junto aos servidores (gestor, coordenadores e técnico-administrativos), e questionário fechado para os alunos dos cursos de graduação assistidos pela SIAG/CCTA. Os dados foram tratados através da triangulação de dados e confrontados com a visão teórica dos autores que abordam o tema de Gestão Pública Gerencial. A pesquisa mostrou que a SIAG/CCTA tem sido eficiente e eficaz para atender ao propósito de sua implementação, com forte aceitação da comunidade interna, ou seja, servidores e discentes, porém com algumas ponderações apontadas e constatadas nas observações diretas desse estudo. Diante dos resultados encontrados, foi delineada uma proposta de SIAG para o CCHLA, adaptando-se à realidade própria, fortalecendo os aspectos positivos para corrigir as imperfeições constatadas.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Secretaria integrada (SIAG). SIGAA. UFPB. CCHLA.

## ABSTRACT

Budgetary crisis and constant personnel renewal have posed challenges to efficiently and effectively service students at the Humanities Center (CCHLA) of Federal University of Paraíba (UFPB). One of the alternatives has been the standardization of administrative procedures through an online system for academic activity management (SIGAA), which is a module of a wider platform (SIG) acquired from the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN). The use of this system abides by Brazilian legislation (Law no. 13.726 / 2018, Decree n. 9,094 / 2017) as well as by the current development plan of the university (PDI / UFPB 2014-2018). The objective of this research was to analyze the management model of an integrated secretariat (SIAG) of another academic unity of UFPB (CCTA – Communication, Tourism and Arts Center) and use it as a parameter to develop a similar model for CCHLA. The study was carried out through an exploratory, qualitative research, having as data collection techniques: i) direct observation, ii) documentary research, iii) interview with staff (managers, coordinators and clerks), and iv) closed questionnaire with undergraduate students serviced by SIAG / CCTA. Data were treated through triangulation and confronted with the theoretical views of authors who approaches public management. Results revealed that SIAG/CCTA has been efficient and effective and meets its purposes. It is well accepted by its target audience, i.e., civil servants and students, despite some considerations made by users which were collected from direct observation. In view of the results, a proposal of a SIAG for CCHLA was drawn up, adapting it to its own reality and strengthening positive aspects to correct failures.

**Keywords:** Public Management. Integrated Secretary (SIAG). SIGAA. UFPB.CCHLA.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Relação número de alunos por Servidor Técnico-Administrativo .....	18
Figura 2: Resumo do percurso metodológico .....	33
Figura 3: Estrutura da Administração Pública .....	36
Figura 4: Modelo de um Sistema de Informações Gerenciais .....	57
Figura 5: Sistemas desenvolvidos pela UFRN .....	59
Figura 6: Instituições que utilizam o sistema SIG da UFRN .....	60
Figura 7: Organograma simplificado do CCTA com a SIAG .....	69
Figura 8: SIAG/CCTA e a suas inter-relações .....	76
Figura 9: Organograma, a SIAG no CCTA .....	76
Figura 10: SIAG/CCTA .....	78
Figura 11: Ambiente das Coordenações de Graduação .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Alunos ativos assistidos pela SIAG/CCTA – 2018.1.....	30
Quadro 2: Correlação dos Objetivos Específicos x Técnica de coleta de dados.....	31
Quadro 3: Atribuições da SIAG/CCTA .....	74
Quadro 4: O porquê da SIAG/CCTA .....	82
Quadro 5: Inspiração da SIAG/CCTA.....	84
Quadro 6: Importância do SIGAA para a SIAG/CCTA .....	89
Quadro 7: Alunos por curso pesquisados .....	99
Quadro 8: Procura pela SIAG/CCTA.....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participantes quanto ao sexo.....	98
Gráfico 2: Quanto à faixa etária.....	99
Gráfico 3: Amostra por curso.....	100
Gráfico 4: Procura pela SIAG/CCTA .....	102
Gráfico 5: Quanto à infraestrutura da SIAG/CCTA.....	103
Gráfico 6: Quanto ao horário de atendimento .....	104
Gráfico 7: Percepção da SIAG/CCTA quanto à eficiência.....	105
Gráfico 8: Percepção da SIAG/CCTA quanto à eficácia .....	106
Gráfico 9: Autonomia discente proporcionada pela SIAG/CCTA.....	108
Gráfico 10: Satisfação quanto ao atendimento dos TAs .....	109
Gráfico 11: Quanto à recomendação da SIAG para outros Centros .....	110
Gráfico 12: SIAG/CCTA X modelo tradicional de Secretarias de curso .....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CCAIE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação
CCHL	Centro de Ciências, Humanas, Letras e Artes
CCTA	Centro de Comunicação, Turismo e Artes
CF	Constituição Federal
CODESC	Coordenação de Escolaridade
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
COSB	Comissão de Simplificação da Burocracia
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LDBEN	Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Proposta do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QRSTA	Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo
RAT	Relação Aluno X Técnico-Administrativo
REUNI	Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
SRCA	Sistema de Registro e Controle Acadêmico
SIG	Sistema de Informações Gerenciais

SIAG	Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TAs	Técnico-Administrativos
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIPÊ	Centro Universitário de João Pessoa
USAID	Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.2.1 Objetivo Geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	23
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
2.2 LOCAL DA PESQUISA .....	27
2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	28
2.4.1 Roteiro de Entrevista .....	28
2.4.2 Questionário Estruturado .....	29
2.4.3 Observação direta qualitativa .....	30
2.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	31
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	34
3.1.1 O modelo de Administração Pública Patrimonial.....	37
3.1.2 O modelo de Gestão Burocrático .....	39
3.1.3 Decreto nº. 200/1967 – primeiros passos gerenciais no Brasil .....	42
3.1.4 O gerencialismo na reforma do ensino superior da década 1960 .....	43
3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....	47
3.2.1 Eficiência na Administração Pública .....	52
3.2.2 Eficácia e seu verdadeiro sentido.....	53
3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	54
3.3.1 Sistemas de Informações Gerenciais .....	56
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	61
<b>4 SECRETARIA INTEGRADA DE ATENDIMENTO À GRADUAÇÃO DO CCTA</b> ...	<b>64</b>
4.1 LEGISLAÇÕES PERTINENTES À SIAG/CCTA .....	64
4.1.1 Decreto n. 9094/2017 e a necessidade de desburocratizar .....	65
4.1.2 Do Regimento ao Estatuto da UFPB.....	67
4.1.3 Resolução nº. 16/2015/CONSUNI .....	70
4.2 SIAG/CCTA .....	73
<b>5 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>80</b>
5.1 SIAG/CCTA NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....	80
5.2 SIAG/CCTA NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS .....	98
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>114</b>
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA – CCTA .....	122
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO – CENTRO DO CCHLA.....	123
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	124
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DISCENTE .....	126
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS .....	131

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Administração Pública vem passando por transformações evolutivas ao longo da sua história, do período colonial à atual República, incorporando características peculiares no modo de gerir o Estado, provocando desdobramentos nos contextos político, econômico e sociocultural.

Na visão de Bresser-Pereira (2010), o Estado brasileiro estruturou sua maneira de gerir a máquina administrativa em três modelos teóricos de administração pública: patrimonialista, burocrático e o gerencial. Este último, em pleno desenvolvimento, ainda apresenta resquícios de caráter burocráticos e patrimoniais amalgamados na cultura do serviço público.

Em estudos mais recentes, o modelo de administração societal<sup>1</sup> aparece como alternativa aos outros modelos já existentes (PAULA, 2005). Ressalta-se, contudo, que constitui uma vertente ainda em construção e precisa de maior desenvolvimento conceitual (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

O modelo gerencial proposto por Bresser-Pereira (2010), também conhecido como Nova Gestão Pública, teve seus primeiros passos na década de 1960, com visíveis sinais de gerenciamento, apesar de ser considerada, ainda, de maneira incipiente.

Tal modelo começa a ganhar força influenciado, sobretudo, pelo movimento de reformas dos Estados nacionais, iniciado nos anos 1980, em resposta às crises mundiais (crises do petróleo)<sup>2</sup> que os levaram a uma consequente crise fiscal diante do seu agigantamento. Essas reformas tiveram atuação em áreas que, segundo a doutrina neoliberal, extrapolam a sua responsabilidade (áreas sociais e econômicas), além do questionamento do exaurido modelo burocrático weberiano como forma de gerir o Estado. (BRESSER-PEREIRA, 2017)

Como resposta à reestruturação da capacidade do Estado, o modelo gerencial foi incorporado à administração pública, espelhado nas experiências positivas das empresas privadas.

---

<sup>1</sup> “A administração societal tem como princípio a intersubjetividade das relações sociais, de uma gestão social (dialógica) na qual se destaca a dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão, balizando novos arranjos institucionais nas esferas públicas” (PAULA, 2005, p. 13)

<sup>2</sup> Duas grandes crises mundiais na produção e fornecimento de petróleo em 1973 e 1979 contribuíram para abalar as políticas de Bem Estar Social implementadas em muitos países após a Segunda Guerra Mundial (Ibidem).

Em relação à administração pública gerencial, comumente denominada de nova gestão pública, pode ser classificada como normativa pós-burocrática em virtude de sua estruturação ser delineada a partir de parâmetros de eficiência, eficácia e competitividade. (SECCHI, 2009)

Na atual conjuntura econômica do Brasil, caracterizada por constantes cortes orçamentários nas mais diversas áreas e redução dos investimentos públicos, o modelo gerencial é considerado essencial por oferecer base para uma atuação mais eficiente da máquina estatal.

No que se refere à Educação, por se tratar de uma área estratégica para o desenvolvimento do Estado, o ordenamento jurídico pátrio, por meio da Constituição Federal de 1988, institui que é um direito fundamental ao cidadão, devendo ser legitimada através da aplicação de um modelo gerencial.

Após o fenômeno sociopolítico de expansão do Ensino Superior federal, principalmente com os Governos Lula e Dilma, através dos programas federais *Expandir*, de 2005, e o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Brasileiras (REUNI)<sup>3</sup> em 2007 a 2010, ocorreram cortes orçamentários e retenções financeiras que dificultaram o seu bom funcionamento.

Nesse sentido de estratégia para o desenvolvimento do Estado, a partir do Governo de Dilma Rousseff, fez-se relevante que as políticas públicas elaborassem o Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência de 2014 a 2024, através de metas a serem atingidas, em cuja *meta vinte* prevê um aumento dos investimentos na Educação, objetivando alcançar 10% do Produto Interno Bruto (PIB) até o final de dez anos aplicado nessa área (BRASIL, 2014).

Mas, com a crise econômica e fiscal, cujas afetações jurídicas e políticas acarretaram no impeachment de Dilma e a escalada ao poder de Michel Temer, na prática, resultou no aumento do déficit nas contas públicas, cujo desfecho nefasto foi o congelamento do teto de gastos públicos pelos próximos 20 anos.

Nessa atual conjuntura, utilizou-se o disposto legislativo para propor a aprovação da Emenda Constitucional nº. 95/2016, afetando negativamente os investimentos nas áreas sociais, incluindo a Educação, ou seja, representa uma

---

<sup>3</sup> O Decreto Nº 6.096 de 24 de abril de 2007, instituiu o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Brasileiras (REUNI).



afronte às metas PNE. “O orçamento de 2017 já representou corte significativo em relação ao de 2016” (ANDIFES, 2017, p. 1).

Dessa maneira, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), assim como as demais Instituições de Ensino Superior (IES) da esfera federal, inserem-se nessa política pública, submetendo-se, enquanto autarquia, aos seus efeitos negativos da redução do investimento financeiro do Governo Federal.

No cenário contemporâneo, a estrutura da UFPB é composta por cinco *campi*, que englobam dezesseis Centros de Ensinos com mais de 100 cursos oferecidos. No *Campus I*, localizado em João Pessoa, com seus 13 Centros de Ensinos, enaltece sua macroestrutura patrimonial, com prédios e equipamentos que depreendem custos elevados à manutenção e ao bom funcionamento.

Diante dessa realidade da gestão pública da esfera educacional, os recursos destinados à UFPB, mais do que nunca, devem ser geridos com eficiência e eficácia, para otimizar o uso da verba destinada, com foco na maximização dos resultados, evitando desperdícios e gastos desnecessários. Portanto, é vital à saúde financeira da IES, que os montantes dos impostos pagos pela sociedade sejam utilizados com responsabilidade e transparência. Sendo, também, preconizado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vigência de 2014 a 2018, ao constar que é de suma importância a implementação de um sistema de controle institucional, visando atividades descentralizadas e o uso racional dos recursos, ou seja, representa a possibilidade de um novo modelo de institucionalização gerencial.

Apesar de alguns avanços positivos voltados para a modernização da gestão pública na UFPB, principalmente com a ajuda da Tecnologia da Informação, através da implantação do Sistema Integrado de Gestão adquirido da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e seus diversos módulos, entre eles o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), percebe-se que a burocracia e o patrimonialismo, ainda, estão enraizados na cultura administrativa desta universidade, que não pode ficar de braços cruzados esperando que as mudanças sejam impostas verticalmente.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) representa um dos 13 Centros de Ensino que fazem parte da UFPB *Campus I*, João Pessoa, dentre os

quatro *campi* que compõem a UFPB, cuja estrutura aglutina os Departamentos de História, Psicologia, Ciências Sociais, Filosofia, Serviço Social, Letras Estrangeiras Modernas, Letras Clássicas e Vernáculas, Mídias Digitais, Mediações Interculturais, Línguas e Sinais e, mais recentemente, Língua Portuguesa e Linguística, totalizando 11 departamentos. Vale ressaltar que conta ainda com 13 cursos de Graduação, 13 Programas de Pós-Graduação, além da Clínica de Psicologia, Biblioteca Setorial, laboratórios, núcleos de pesquisa, e demais setores (UFPB-CCHLA, 2018).

Assim como ocorreu com a UFPB, o CCHLA teve seu orçamento anual abalado com os cortes e retenções orçamentárias nesses últimos anos. O orçamento destinado ao CCHLA aprovado pela Resolução n. 13, no ano de 2014, destinou um total de R\$ 3.634.570,00 (três milhões, seiscentos e trinta e quatro mil, quinhentos e setenta reais) oriundos do Tesouro Nacional. No presente ano, 2018, o orçamento previsto foi de menos de 1/3 do orçamento do ano de 2014, num total de R\$ 965, 112,00 (novecentos e sessenta e cinco mil, cento e doze reais) (UFPB, 2018, p. 06).

Desde a implantação do REUNI, o CCHLA aumentou o número de cursos e alunos, porém o quantitativo de servidores Técnico-Administrativos (TAs) não cresceu na mesma proporção, ou seja, houve um “subdimensionamento de servidores na ocasião da implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)” (UFPB, REITORIA, 2018).

Atualmente, o quadro de funcionários dos TAs encontra-se deficitário, cuja verificação prática pode ser exemplificada através do diagnóstico realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), ao comparar o quadro atual dos Servidores TAs em relação ao número de alunos. Pois, de acordo com o Ministério da Educação (MEC), a relação ideal do número de alunos para a quantidade de TAs, relação aluno x técnico-administrativo (RAT), é de um grupo de 15 alunos para um TA, ou seja, 15/1. Nesse mesmo relatório, no CCHLA essa relação é de 32 alunos para 01 TA (32/1), isto é mais que o dobro da proporção ideal sugerida pelo MEC (UFPB-PROGEP, 2017).

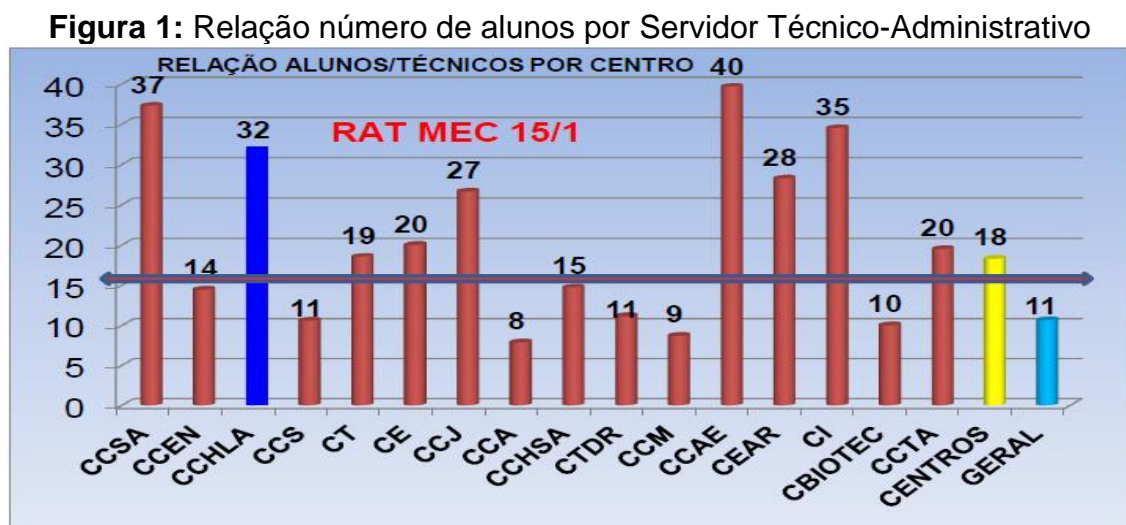
A distribuição de pessoal docente e técnico-administrativo passou a contar com critérios claros e objetivos, como a Relação Aluno por Professor (RAP) e a Relação Aluno por Técnico-Administrativos (RAT), fórmulas que consideram o número de matrículas na graduação presencial e na pós-

graduação *stricto sensu*, bem como as diferentes áreas do conhecimento, na distribuição de cargos entre as IFES. (MEC, 2015, p. 43).

Outro fator agravante é que 51 funcionários, dos 131 TAs do CCHLA, ou seja, (38%) do seu quadro atual, estão próximos da aposentadoria e, inclusive, muitos deles estão recebendo o abono permanência, mas que, devido ao futuro incerto das reformas pretendidas pelo Governo Federal, a qualquer momento poderão conjuntamente solicitar seus pedidos de aposentadorias.

Entretanto, segundo o diagnóstico realizado pela PROGEP, em solicitação do MEC, o quantitativo geral de TAs da UFPB encontra-se mais que o adequado no RAT de 11 alunos para cada TA (11/1), em virtude de mensurar nessa relação os TAs lotados no Hospital Universitário Lauro Wanderley, dificultando a argumentação junto ao MEC para o aumento da contratação de novos TAs.

Para uma melhor visualização da RAT na UFPB no ano de 2016, elaborou-se a Figura 1, cuja relação é mensurada por cada um dos centros de Ensino da instituição.



Fonte: UFPB-PROGEP (2017, p. 4)

Mas, vale destacar que, desde o ano de 2013, o CCHLA vem tomando medidas improvisadas para suprir a demanda de TAs, através de ações que estimulam a contratação de estagiários, chegando ao ponto de, no ano de 2016, terem sido contratados 103 estagiários, conforme informação do setor de pessoal do CCHLA.

Além disso, o Governo Federal, através do Decreto nº 9.262/2018, extinguiu mais de 60.000 cargos da Administração Pública Federal, afetando diretamente as

Instituições de Ensino Superior (IES) (BRASIL, 2018). Tal medida vem reduzir ainda mais o quadro de TAs da UFPB, que se verá obrigada a repensar toda a sua estrutura de funcionamento e modelo de gestão.

Diretamente relacionados à educação federal, serão mais de 4 mil cargos extintos, a maioria de técnico-administrativos das IFES, em diferentes áreas de atuação, demonstrando que o decreto 9.262/18 nada mais é do que uma consequência da Emenda Constitucional 95, que impôs o congelamento dos gastos públicos por 20 anos, e está associado a outra ação do governo, a terceirização, que implica precarização do trabalho, diminuição do serviço público e queda da sua qualidade (UFPB-REITORIA, 2018).

A estrutura organizacional da UFPB é distribuída em Centros de Ensino, Departamentos e Coordenações, oriunda da Reforma da Educação Superior, através da Lei n. 5.540 de 1968, efetivada na UFPB pelo Conselho Universitário (CONSUNI), com a Resolução n. 12 de 1973 (BEZERRA, 2007). Dessa forma, os Centros de Ensino estruturaram-se em departamentos e coordenações de Graduação e Pós-Graduação.

No entanto, essa estrutura é bem mais complexa, com implantação de setores auxiliares, laboratórios e biblioteca setorial, dentre outros que demandam muitos TAs para funcionarem adequadamente. Porém, como exposto na Figura 1, o quadro de TAs vem sendo reduzido e necessitando de uma reestruturação. Visto que a estrutura organizacional vigente tornou-se rígida e inflexível e, por isso, não atende mais a dinâmica operacional informatizada da IES, em virtude do uso de Tecnologia da Informação e Sistemas de Informações Gerenciais em todas as suas funções.

Por outro lado, cabe destacar que ocorreu um avanço positivo nesse mesmo período, através da implantação do SIGAA, gerando mais autonomia à comunidade discente, dentro de um contexto e movimento mundial de uso das tecnologias e sistemas de informações gerenciais, ou seja, representando um diferencial para uma gestão eficiente, eficaz e democrática.

Nesse sentido, percebe-se que, ainda de maneira inferencial, houve uma redução do quantitativo de alunos que se dirigem às respectivas coordenações dos cursos em busca de atendimento, visto que podem consultar diretamente as informações desejadas através do SIGAA. Porém, alguns processos ainda necessitam de autorização específica para serem consultados ou protocolados,

representando um aspecto que tem impulsionado a ida dos discentes às coordenações.

Após sua criação em 2011, o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), passou pela mesma problemática, tendo tomado medidas enérgicas, pontuais e inovadoras na UFPB, com a criação da primeira Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG) da UFPB, em 2015. Resultando no uso racional e eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis (UFPB/CCTA, 2015). Dessa forma, o seu modelo de gestão para as secretarias das coordenações de curso, passou a funcionar de maneira integrada. Ou seja, não mais com uma secretaria de coordenação específica para cada um dos seus 14 cursos de Graduação e sim em uma única secretaria integrada, a SIAG/CCTA. A partir dessa problemática e das considerações iniciais explicitadas, a presente pesquisa buscou responder ao seguinte problema: **Na UFPB, o modelo de gestão da SIAG do CCTA pode servir como parâmetro referencial para ser implementado no CCHLA?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de gestão da SIAG do CCTA como parâmetro referencial para elaboração de uma proposta de secretaria integrada de graduação para o CCHLA.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar as legislações específicas relacionadas à gestão administrativa das coordenações de graduação;
- Diagnosticar o modelo de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação do CCTA;
- Analisar a eficiência e eficácia desse modelo para propor um modelo de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação para o CCHLA.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha pelo tema dessa pesquisa surgiu em virtude de minha atuação como TA no CCHLA da UFPB, desde o ano de 2010, mais precisamente no Setor de Orçamento, exercendo o cargo de Administrador. Dentre as múltiplas características inerentes ao cargo que exerço no respectivo setor, assessorar a Direção de Centro no tocante ao planejamento orçamentário e sua respectiva execução financeira no decorrer do exercício financeiro foi o principal aspecto motivacional para delinear esse estudo no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, do Centro de Educação, da UFPB, mais especificamente no curso de Mestrado Profissional.

Ao final de cada exercício financeiro, a instituição elabora um relatório para resumir as atividades desenvolvidas nos Centros de Ensino, vinculadas aos diversos elementos de despesas, tais como: diárias, passagens, material permanente e de consumo, pessoa jurídica e física. Em 2010, o CCHLA estava em plena expansão em decorrência do projeto REUNI, com diversas construções em andamento e criação de novos cursos, aumentando o número de alunos e de servidores (professores e técnico-administrativos).

No ano 2011, a proposta de uma divisão do CCHLA foi aceita pela IES e, dessa divisão, originou-se o CCTA. Mas, mesmo após esse desmembramento, o CCHLA continuou com uma grande estrutura patrimonial: laboratórios, departamentos e coordenações que demandavam uma enorme quantidade de TAs para o pleno funcionamento de seus respectivos setores.

Era visível que a demanda de TAs era maior que o quantitativo presente no quadro de funcionários que, desde 2013, inevitavelmente, vem sendo provisoriamente suprida com a contratação de estagiários, através do pagamento de bolsa-estágio com recursos destinados à manutenção de custeio<sup>4</sup> deste Centro de Ensino.

Em relação ao uso excessivo de estagiários para suprir as demandas de setores do CCHLA, ainda no ano de 2013, fez-se necessário a realização de várias reuniões com os diretores dos departamentos, cuja questão foi amplamente debatida, evidenciando a situação delicada no tocante ao déficit no quadro de TAs, cujo escopo foi a execução de um diagnóstico acerca do impacto financeiro dos

---

<sup>4</sup> Recursos destinados as despesas rotineiras e essenciais para o funcionamento de um órgão público, tais como: remuneração de Servidores, pagamento de fornecedores, água, luz, contratos continuados de prestação de serviços de limpeza, conservação e segurança.

recursos destinados ao custeio de manutenção do CCHLA, enaltecendo que estavam sendo destinados ao pagamento de bolsas de estágio,

No ano de 2016, essa escassez de TAs fez com que o fossem contratados mais de 100 estagiários, porém, em 2017 esse quantitativo foi reduzido para apenas 46 estagiários, em decorrência dos cortes orçamentários. Contudo, mesmo assim, de um total de R\$ 797.752,00 previstos para custeio, R\$ 357.120,00 foram provisionados para o pagamento de estagiários, ou seja, aproximadamente 44% do total dos recursos disponíveis para o exercício financeiro de 2017(UFPB-PROPLAN, 2017).

No final de 2016, a direção do CCHLA deu início a discussões para elaboração de um planejamento estratégico participativo, sendo montada uma comissão para dar prosseguimento aos procedimentos de coleta de informações no tocante aos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Dentre esses pontos negativos destacavam-se a falta de TAs e a redução dos recursos orçamentários do Centro de Ensino.

Diante do exposto, uma das sugestões surgidas através da discussão foi a integração das secretarias das coordenações dos cursos de Graduação, com base em modelos existentes na UFPB.

Desse modo, em virtude de o CCTA ter enfrentado uma problemática parecida como a vivenciada pelo CCHLA, implantando desde 2015, a SIAG/CCTA, comecei a realizar uma análise da estrutura e do funcionamento desse modelo de gestão administrativa, objetivando propor um modelo que se adeque à realidade e às especificidades do CCHLA.

Portanto, a problemática que motivou a realização do referido estudo foi a busca de melhorar a gestão administrativa das coordenações dos cursos de Graduação do CCHLA, pois, em virtude da redução do quadro de TAs, a solução viável diante da realidade vivida foi delinear a gestão integrada, a SIAG.

O tema dessa pesquisa tem grande relevância ao CCHLA da UFPB, em função de ser pouco estudado e objetivar analisar o modelo gerencial com foco na eficiência e eficácia em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), que possui toda uma cultura burocrática e patrimonial enraizada em sua estrutura de funcionamento, dissociando a visão equivocada de que tal modelo é uma estratégia neoliberal.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para uma melhor visualização do leitor essa dissertação de mestrado está distribuída em seis capítulos: A introdução corresponde ao primeiro capítulo. No segundo capítulo foi abordado todo procedimento metodológico, que procurou dar uma abordagem qualitativa com enfoque exploratório ao trabalho, balizados tanto no referencial teórico como na pesquisa documental inerente ao assunto, usando técnicas de coletas de informações a observação qualitativa, a entrevista semiestruturada e questionário fechado.

O capítulo terceiro retratou o referencial teórico de autores que abordam o tema da Administração Pública brasileira e todo o processo de evolução e reformas; a Administração Pública no Brasil e seus modelos teóricos: Patrimonialismo, Burocrático e Gerencial e evidenciando que o modelo Gerencial tornou-se importante como resposta para melhorar a gestão pública balizada na eficiência e eficácia; e a importância de sistemas de informações à gestão da Administração Pública.

Em sequência, o quarto capítulo trata sobre o modelo de gestão da SIAG/CCTA em seus aspectos de estrutura, funcionamento, e legislação pertinentes.

No quinto capítulo foi trabalhada toda a análise dos dados e, por fim, no sexto capítulo, foram registradas as conclusões.

Ao final foi apensado um projeto básico de implantação de uma SIAG para o CCHLA, visando dar aplicabilidade prática a pesquisa e agregar melhorias na gestão desse Centro de Ensino da UFPB.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nessa pesquisa foi adotado o Estudo de Caso como método de procedimento que, na visão de Gil (2017, p. 33), diz consistir “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. No Estudo de caso a trajetória da pesquisa tem o propósito de observar e questionar o objeto temático de forma a se ter uma visão holística, sistêmica e profunda de todas as influências e aspectos que estão diretamente ligados a esse tema.

E, para efeito de pesquisa, o Estudo de Caso foi importante em virtude de a problemática estar correlacionada à redução do quadro de TAs e a falta de padronização dos procedimentos administrativos e gerenciais das secretarias de coordenações de Graduação do CCHLA na UFPB, *Campus I*.

Essa pesquisa pode ser caracterizada como sendo de caráter qualitativo, básico, descritivo e exploratório. Para Merriam (2009), a pesquisa qualitativa básica é uma expressão ampla que aglutina múltiplas estratégias de investigação ou procedimentos, cujo pesquisador almeja compreender o modo como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significado atribuem às suas experiências.

Nesse sentido, a observação do funcionamento da SIAG no CCTA da UFPB, seus TAs, *layout* e demais acontecimentos associados ao Centro de Ensino e, principalmente, ao ambiente das Coordenações, buscando não interferir na sua rotina para apreender o embasamento científico da temática.

A execução foi delineada por meio de uma pesquisa bibliográfica e alicerçada por uma pesquisa documental (FONSECA, 2002). Cabe destacar que a realização de uma revisão de literatura foi de suma importância para definir o escopo conceitual utilizado nessa dissertação, cuja temática diz respeito ao modelo de gestão administrativa do CCTA da UFPB, que, desde 2015, implantaram uma SIAG, objetivando elaborar uma proposta de implementação desse modelo no CCHLA.

A investigação possui uma abordagem qualitativa, em virtude de ser conceituado como sendo um processo sistematicamente racional, visando elaborar respostas à problemática. “A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído

de varias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados” (GIL, 2007, p. 17).

Após analisar esse modelo e as suas especificidades, verificou-se após essa análise, o que é possível ser aplicado ao CCHLA da UFPB, com as devidas modificações que se fazem necessárias diante das especificidades inerentes a este Centro de Ensino com suas coordenações dos cursos de graduação. Para tanto, fez-se necessário utilizar a observação direta no CCTA, aplicação de entrevista semiestruturada com o gestor, TAs e professores-coordenadores e, por sua vez, com os alunos foi aplicado um questionário estruturado. As observações diretas ocorriam, apoiadas por um roteiro que verificava evidências relacionadas à SIAG/CCTA.

No tocante à singularidade entre as pesquisas bibliográfica e documental, vale evidenciar que ambas trilham os mesmos caminhos metodológicos. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias constituídas por material previamente elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas, inclusive digitais.

A pesquisa documental, por sua vez, recorre a fontes primárias mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002). No entendimento de Costa Filho (2016), na pesquisa documental, tem-se a possibilidade de estudar diversos documentos que o pesquisador não produziu, mas que lhe dão uma gama de variedades de informações que podem ser pertinentes ao objeto em estudo, entre esses documentos estão: atas de reuniões, dossiês, relatórios, projetos dentre outros. Sendo estudadas as legislações vigentes a nível federal, Lei 13.724/2018 e Decreto 9.094/2017, que dão respaldo para uma mudança da gestão das Secretarias das Coordenações de Curso, bem como o Regimento e Estatuto da UFPB, além da Resolução 16/2015, pertinentes ao funcionamento das coordenações e que tratam sobre o funcionamento e estrutura organizacional das mesmas.

Outro documento analisado foi o Projeto de Implantação da SIAG do CCTA do ano 2015, de forma a se ter um arcabouço de conhecimentos a respeito da estrutura básica necessária, atribuições e as legislações que fundamentaram a

implantação da SIAG neste Centro de Ensino. Esse projeto encontra-se nos arquivos do CCTA e foi cedida uma cópia para estudo e análise.

O levantamento bibliográfico abordou autores que tratam a respeito dos modelos de gestão pública, com ênfase na Administração Pública brasileira, principalmente em torno da administração pública gerencial ou Nova Gestão Pública, modelo que se contrapõe aos tipos burocráticos weberianos de administração pública e patrimonial. Estes três modelos são visivelmente presentes na estrutura de gestão da UFPB, porém a Nova Gestão Pública é o que mais se adequa à conjuntura atual e converge com o modelo de gestão integrada, representando o objeto do estudo, cujo principal foco do referencial são eficiência e eficácia.

O referencial teórico privilegiou os Sistemas de Informações Gerenciais, por se tratar de uma ferramenta imprescindível para elevar o nível de eficiência e eficácia na gestão pública. Dando destaque ao módulo SIGAA implantado na UFPB desde 2015 e que dá suporte para o funcionamento da SIAG do CCTA.

Vale destacar que esse estudo foi delineado a partir da lógica do método indutivo, em virtude de características particulares fundamentarem argumentos construtivos com aspectos gerais (GIL, 2007), ou seja, a implantação do SIAG no CCTA tem robustez para ser replicada em outros Centros de Ensino da UFPB. Ou seja, é nessa abordagem que se situa o presente estudo, que teve o propósito de conhecer a realidade concreta do modelo de gestão da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação já implantado no CCTA desde 2015, como parâmetro de proposta de um modelo de gestão integrada das secretarias de graduação para o CCHLA.

Quanto aos objetivos, esse estudo assume contornos de cunho exploratório, de natureza descritiva. Na perspectiva de Gil (2007), a pesquisa descritiva é geralmente utilizada na educação e nas ciências comportamentais, tratando-se de estudos de status, sendo mais comum o uso de roteiro de entrevista e a observação direta. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De modo complementar, Sampieri, Collado e Lucio (2006) entendem que num estudo exploratório busca-se estudar determinado problema ou tema que tenha sido

pouco estudado ou, até mesmo, não tenha sido dissertado antes. Portanto, em virtude de o tema da referida pesquisa ser pouco explorado, fez-se necessário realizar uma investigação profunda sobre gestão pública nas IFES e, no caso específico, para o modelo de gestão da SIAG do CCTA da UFPB.

Portanto, para que o presente estudo se desenvolvesse com fluidez, robustez e perfeito entrelaçamento das ideias, é importante que o percurso metodológico fosse bem planejado, detalhado e executado, de forma que se construíssem os melhores caminhos perseguidos pelo pesquisador no atingimento dos resultados no final da pesquisa.

## 2.2 LOCAL DA PESQUISA

O estudo em questão foi realizado na SIAG do CCTA, criada por deliberação do Conselho de Centro em 10 de fevereiro de 2015, mas de fato passando a funcionar no mês de novembro do mesmo ano (UFPB-CCTA, 2015).

O CCTA possui 1.686 alunos ativos de graduação e representa um dos 16 Centros de Ensino que fazem parte da UFPB *Campus I*, João Pessoa, dentre os cinco *campi* que compõem a UFPB, cuja estrutura aglutina sete Departamentos, 14 Coordenações dos Cursos de Graduação, a SIAG e 04 Programas de Pós-graduação, além de demais setores de suporte ligados à Direção do Centro de Ensino (UFPB-CCTA, 2018).

## 2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente estudo teve como população a comunidade acadêmica que faz parte do CCTA, da UFPB, e que estão diretamente ligados à SIAG deste Centro de Ensino, ou seja, o corpo discente da graduação dos 14 cursos, totalizando 1686 alunos ativos, os TAs que trabalham na SIAG e os professores que atuam como Coordenadores da graduação.

Dentre esse universo populacional do CCTA, para efeito de pesquisa, a amostra para realização de entrevistas semiestruturadas e questionário fechado foi composta de: Entrevista com um Gestor do CCTA; Entrevista com três Servidores Técnico-Administrativos que trabalham na SIAG; Entrevista com três professores Coordenadores de Curso de Graduação; Questionário aplicado junto a 66 alunos

(maiores de 18 anos) dos cursos de graduação deste Centro de Ensino, totalizando um quantitativo de 73 sujeitos participantes.

## 2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados dessa pesquisa foram: roteiro de entrevista semiestruturado com os servidores (Apêndice E); o questionário estruturado foi aplicado com os alunos (Apêndice D); e a observação direta qualitativa.

### 2.4.1 Roteiro de Entrevista

O roteiro de entrevista (Apêndice E) foi delineado com 10 questões abertas, com o propósito de conhecer a percepção dos servidores do CCTA – Gestor, Coordenadores e TAs, a respeito da concepção, estrutura e funcionamento da SIAG.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas e embasaram as verificações das observações realizadas *in loco*, objetivando formular uma compreensão mais fidedigna da realidade vivida no CCTA. A SIAG foi o modelo de gestão aplicado neste Centro de Ensino, desde o ano de 2015.

Para efeito de pesquisa, optou-se pela entrevista com os servidores em virtude de ser “uma estratégia importante para recolher dados [...], permitindo ao investigador desenvolver nitidamente uma ideia sobre a maneira como os indivíduos interpretam determinado assunto”. (TOSCANO 2012, p. 89).

Nesse aspecto, os entrevistados tem mais autonomia para contribuir na composição do conteúdo da pesquisa, através dos relatos de suas experiências, alegrias e frustrações, ou seja, fornecendo dados singulares ao pesquisador, possibilitando uma apreensão mais ampla através da simples observação.

Para constituir o *corpus* para análise, decidiu-se ouvir e gravar em dispositivo móvel as sete entrevistas realizadas com os servidores, que receberam respectivamente as seguintes classificações: **Gestor, TA1, TA2, TA3, C1, C2 e C3**; de forma a manter o sigilo dos entrevistados.

Ressaltando que todos os sujeitos participantes da pesquisa foram contatados previamente e estavam cientes dos objetivos propostos, ou seja, participando de forma voluntária da mesma, permitindo a utilização dos dados

obtidos nas entrevistas para futura divulgação, através do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice C).

#### **2.4.2 Questionário Estruturado**

O Questionário com 14 questões fechadas, de múltipla escolha, foi aplicado com a comunidade discente do CCTA da UFPB (Apêndice D), na Escala Likert de sete pontos, com o objetivo de facilitar o preenchimento e ter respostas claras e objetivas do posicionamento dos alunos que usufruem dos serviços prestados pela SIAG.

No questionário fechado “contém categorias ou alternativas de resposta que foram delimitadas, isto é, são apresentadas as possibilidades de resposta aos indivíduos e elas devem limitar-se” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 326). Por sua vez, questionário, segundo Barros e Lehfel'd (2007), dentre os instrumentos de coleta de informações, é o mais utilizado e deve ser construído de forma que não seja muito extenso e moroso o seu preenchimento para aqueles que irão participar da pesquisa, devendo ter uma linguagem clara e objetiva.

Sendo assim, num primeiro momento esse questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, sendo enviado para a comunidade discente através da página dos alunos do CCTA, bem como para os *e-mails* dos coordenadores dos cursos de Graduação deste Centro de Ensino, para que compartilhassem com os alunos dos seus respectivos cursos, obtendo um retorno de 30 alunos, sendo complementada com a aplicação do mesmo questionário para mais 36 alunos diferentes, totalizando uma amostra de 66 discentes que usufruem dos serviços oferecidos pela SIAG, de um universo de 1686 alunos ativos.

Ainda assim, a referida amostra representa um percentual de probabilidade de 90%, com 10% de margem de erro, conforme cálculo realizado no site da *surveymonkey*, especializado em cálculo amostral *online*.

As informações obtidas nos questionários, ainda que tenham recebido tratamento estatístico simples, foram analisadas dentro de uma perspectiva qualitativa.

**Quadro 1:** Alunos ativos assistidos pela SIAG/CCTA – 2018.1

	<b>CURSOS DA GRADUAÇÃO</b>	<b>DISCENTES</b>
1	Regência de Bandas e Fanfarras	11
2	Música Popular	44
3	Cinema e Audiovisual	47
4	Teatro Licenciatura	69
5	Teatro Bacharelado	58
6	Artes Visuais	132
7	Dança	108
8	Hotelaria	127
9	Radialismo	164
10	Música – Bacharelado	157
11	Música – Licenciatura	208
12	Relações Públicas	161
13	Turismo	179
14	Jornalismo	221
	<b>TOTAL</b>	<b>1686</b>

**Fonte:** SIGAA, dados referentes a agosto de 2018.

Ressaltando que todos discentes participantes estavam cientes dos objetivos da pesquisa, sendo-lhes garantindo o anonimato, participando de forma voluntária e permitindo a utilização dos dados obtidos nos questionários para a divulgação da pesquisa, através do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice C).

### **2.4.3 Observação direta qualitativa**

Tal método de coleta de dados tem como objetivo “descrever comunidades, contextos ou ambientes, e as atividades que se desenvolvem neles, as pessoas que participam em tais atividades e os significados das atividades” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 383).

Assim sendo, em relação à SIAG/CCTA, foram realizadas diversas anotações em um diário de campo *in loco* nos seus três turnos de funcionamento, em dias consecutivos e intercalados, durante o semestre letivo em curso, objetivando ter uma melhor compreensão do funcionamento deste setor e sua interconexão com o ambiente dos Coordenadores dos cursos de graduação.

As observações diretas qualitativas foram de suma relevância para conhecer e diagnosticar as rotinas dos processos da SIAG/CCTA, fluxo de alunos, tempo de espera desses alunos para atendimento e a satisfação desse aluno após o atendimento ou não de suas demandas no CCTA.

Outro aspecto importante observado foi a averiguação da infraestrutura física, *layout* e equipamentos que afetam diretamente o bom funcionamento desse modelo de setor e gestão.

As observações foram importantes para confrontar a realidade observada pelo pesquisador nas diversas visitas realizadas durante a pesquisa à SIAG/CCTA, com as informações coletadas por meio dos outros instrumentos de coleta de dados.

**Quadro 2:** Correlação dos Objetivos Específicos x Técnica de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS
1. Investigar as legislações específicas relacionadas à gestão administrativa das coordenações de graduação	Pesquisa documental
2. Diagnosticar o modelo de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação do CCTA	Pesquisa documental
	Observação qualitativa
	Entrevista semiestruturada
	Questionário fechado (alunos)
3. Analisar a eficiência e eficácia desse modelo para propor um modelo de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação para o CCHLA	Pesquisa documental;
	Observação;
	Entrevista semiestruturada;
	Questionário fechado (alunos).

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2018.

No decorrer da análise dos dados foi realizada uma triangulação dos dados obtidos durante análise e interpretação dos mesmos. Portanto, essas observações foram relevantes para que o pesquisador pudesse por um do olhar aguçado e investigativo ter uma visão sistêmica de todo o contexto de funcionamento da SIAG/CCTA, identificando os pontos fracos para serem evitados e os pontos positivos para serem reforçados nesse modelo de setor e gestão.

## 2.5 ANÁLISE DOS DADOS

As informações coletadas nas entrevistas constituíram a base de dados primários que receberam tratamento qualitativo, através da técnica de análise de conteúdo, na perspectiva de análise categorial, tendo como eixo norteador o gerencialismo ou Nova Gestão Pública, e como categorias principais: eficiência, eficácia e usabilidade da SIAG/CCTA, previamente estabelecidas, baseadas no referencial teórico que embasou a pesquisa.

A principal finalidade da técnica de análise de conteúdo é a melhor interpretação e congregação dos dados coletados, objetivando extrair informações



visíveis ou não que, após ser criteriosamente analisada, contribuam para construção de resultados fidedignos à realidade investigada, ou seja, um maior rigor científico (BARDIN, 2016; FRANCO, 2007). E, ainda, em relação à definição de análise de conteúdo, verifica-se que corresponde a

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, **até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: inferência.** (BARDIN, 2016, p.15, grifo nosso)

De modo complementar à análise de conteúdo, elaborou-se a triangulação de dados, visando contribuir positivamente com a interpretação inferida no decorrer da pesquisa. Zappellini e Feuerschütte (2015) reforçam que a triangulação é uma opção qualitativa para a confirmação de um estudo, assegurando uma percepção mais efetiva do objeto estudado.

Sendo assim, conforme orienta Bardin (2016), utilizaram-se as três fases da análise de conteúdo: a pré-análise das entrevistas, depois a exploração do material e posteriormente o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

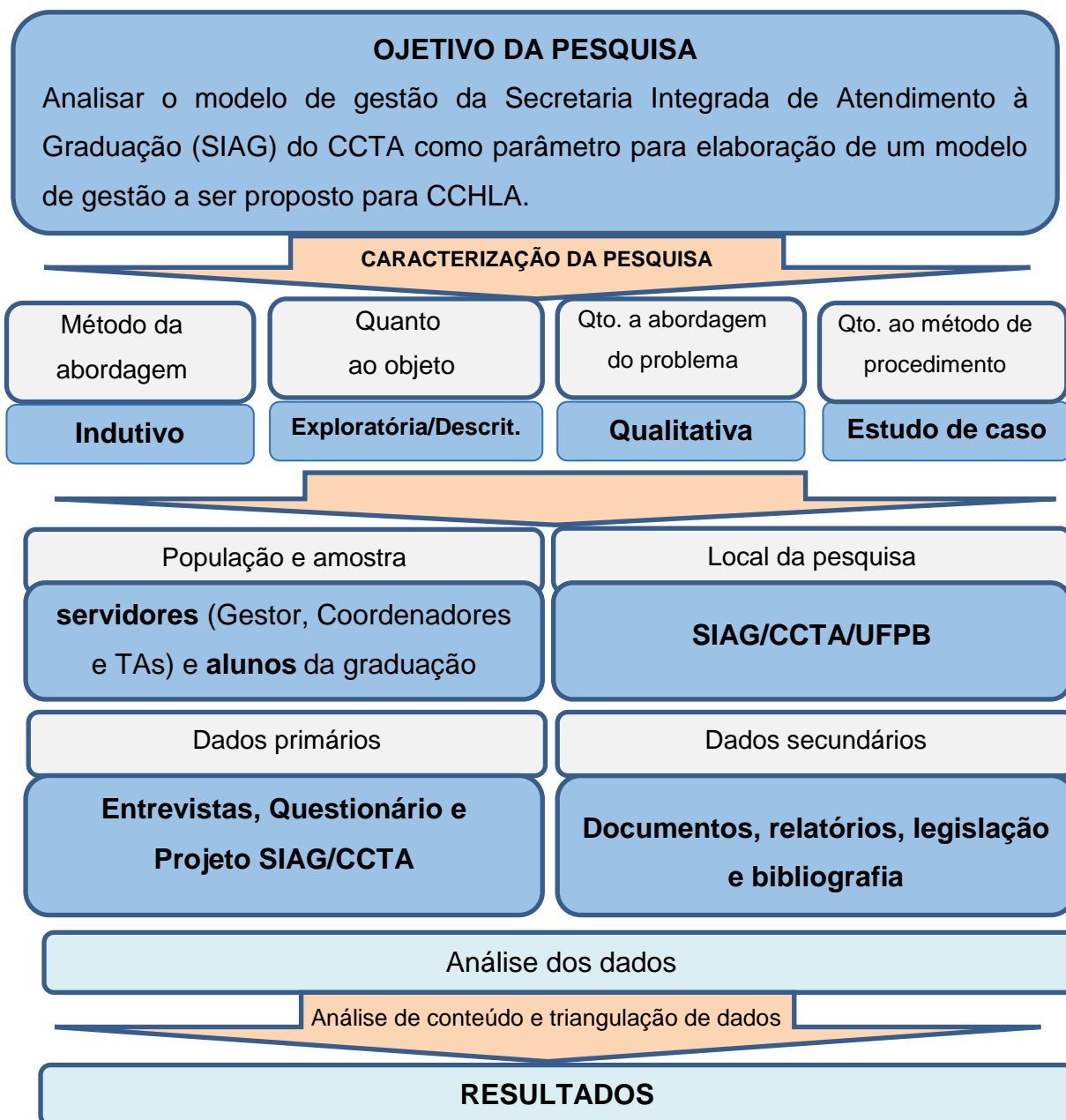
O procedimento da análise de conteúdo conforme Bardin (2016) pode ser classificada ou dividida em três fases, distintas, porém interdependentes, são elas: pré-análise; exploração do material; e Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na fase da pré-análise foi feita a reunião do material coletado, após a sua organização e sistematização, sendo feita leituras preliminares com o intuito de conseguir absorver as ideias preliminares desse material.

[...] os dados são recolhidos em forma de palavras ou imagens e não números. Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. [...] Na busca de conhecimento, os investigadores qualitativos [...] tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma em que estes foram registrados ou transcritos. (BOGDAN; BLIKEN, 2006, p. 48).

Portanto, as informações no conteúdo das entrevistas ou nos demais documentos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa, possibilitaram a extração de informações, visíveis ou não, para realizar o tratamento do material, em consonância com a teoria utilizada, de forma que ao final fosse possível atingir os objetivos da pesquisa.

## 2.6 APRESENTAÇÃO RESUMIDA DO PERCURSO METODOLÓGICO

**Figura 2:** Resumo do percurso metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Apesar da interface entre Administração de empresas e Administração Pública, faz-se necessário evidenciar que representam campos de atuação que apresentam diferenças conceituais, pois estão inseridas em organizações distintas, ou seja, na esfera privadas – Administração; esfera pública – Administração Pública.

Na Administração de empresas, as entidades privadas têm como principal objetivo o lucro, enquanto que as instituições governamentais, através da Administração Pública atendem aos anseios da sociedade e dos cidadãos que pagam impostos e esperam que o Estado cumpra com o seu papel de guardião e executor de diversas atividades e políticas públicas.

O funcionalismo público, geralmente, despende de recursos públicos, sendo de suma importância a observância da finalidade desse gasto e seus resultados. Nesse sentido, a Administração Pública, conforme leciona Meireles (2000), pode ser definida como sendo a gestão de bens e interesses inerentes à comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, devendo seguir os princípios da moralidade administrativa e probidade administrativa, visando o bem comum. Ou seja, a Administração pública representa a estrutura gestão, cujo planejamento é estruturado a partir da organização e especificações das atividades da entidade pública, sendo de suma relevância que esteja em consonância com as demandas dos cidadãos (OLIVEIRA, 2017).

Por sua vez, segundo Di Pietro (2015), a Administração Pública diz respeito às atividades geridas pelo Estado, visando atender as necessidades e anseios da população, na coletividade. Para tanto, faz uso dos recursos disponíveis, geralmente arrecadados através de tributos e impostos de seus cidadãos, para atingir objetivos concretos, que satisfaçam eficientemente e eficazmente a coletividade. Nesse sentido, a definição de Administração Pública pode ser conceituada em dois sentidos: objetivo e subjetivo.

No tocante ao sentido objetivo, a administração pública pode ser definida como sendo a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, ou seja, é a prestação direta a sociedade de determinado serviço propriamente dito (DI PIETRO, 2015).

Por outro lado, em sentido subjetivo, a Administração Pública específica e legítima os institutos que exercem a atividade administrativa: pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos deferidos para atuar nas funções inerentes à atividade estatal, isto é, a função administrativa (DI PIETRO, 2015).

Desse modo, corroborando com essa distinção conceitual da administração Pública, de acordo com Moraes (2003), no sentido objetivo, representa a atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir a legitimidade dos interesses da sociedade. Direitos difundidos após o final da Segunda Guerra Mundial nos Estados de Bem-Estar Social, tais como educação, saúde, assistência e previdência social. Subjetivamente, a Administração Pública corresponde ao arcabouço de órgãos e pessoas jurídicas atribuídas pela Lei para exercer a função administrativa no Estado.

Uma definição de Administração Pública com uma característica mais operacional, a partir do entendimento das funções clássicas oriundas da administração, através dos conceitos de planejamento, organização, direção e controle pode ser apreendida a partir da argumentação de Matias-Pereira (2010), no qual a Administração Pública é a representação do Estado, através dos seus órgãos, com todo conglomerado de governo e aparelho estatal, que reúnem ideias, modos, preceitos legais, instituições, e as pessoas que a representam, unindo esforços na concepção e atendimento das necessidades da coletividade.

Nesse sentido, a Administração Pública, em seu sentido mais abrangente, pode ser compreendida como sendo o sistema de governo, ou seja, todo o arcabouço de ideias, atitudes, normas processuais, instituições e outras condutas humanas que determinam o modo operante de o Estado exercer a autoridade política em prol de atender aos interesses da coletividade.

De acordo com Meirelles (2000), o conceito de Administração Pública ultrapassa os limítrofes estruturais dos órgãos pertencentes ao Poder Público, assim como as instituições e empresas particulares que colaboram com o Estado no desempenho de serviços de utilidade pública ou de interesse coletivo. Portanto, a Administração Pública pode ser definida, também, como sendo centralizada (entidades estatais), descentralizada (entidades autárquicas, fundacionais e empresariais) e os entes de cooperação (entidades paraestatais).

Desde o decreto 200 de 1967, a estrutura da Administração Pública ficou dividida entre a Administração Direta e Indireta, sendo absorvida, também, pela

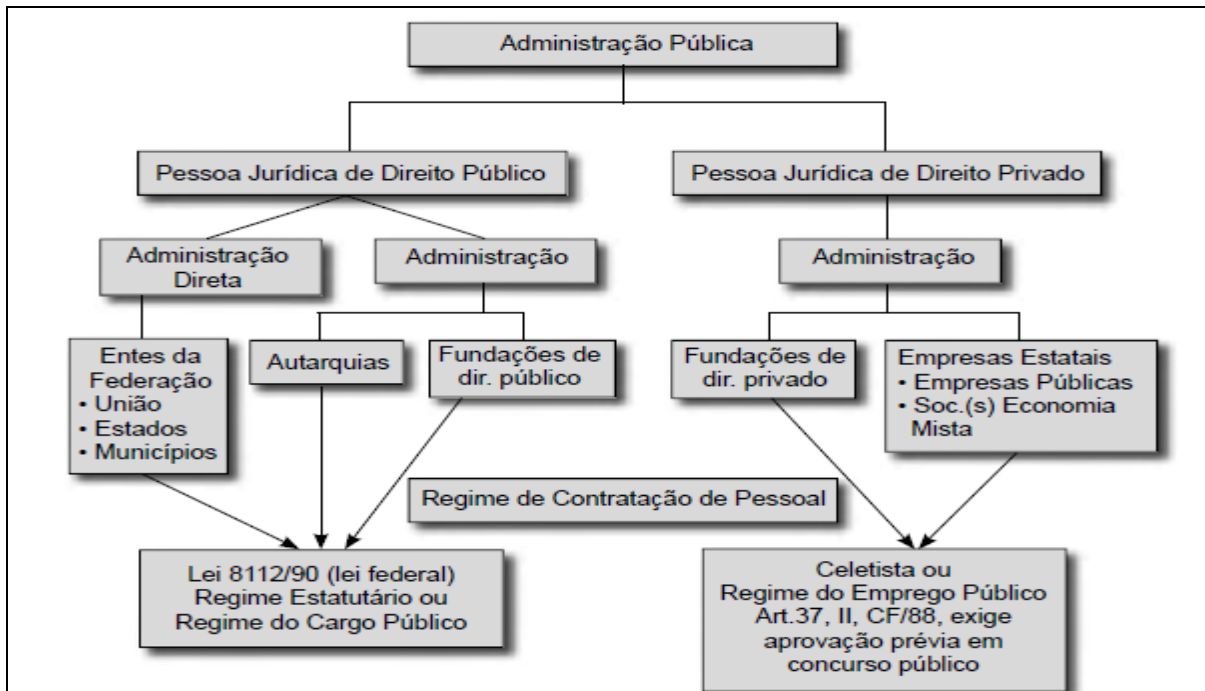
Constituição Federal de 1988. Ao analisar a nomenclatura utilizada pelo Governo Militar, Di Pietro (2015) diferencia os conceitos de descentralização – distribuição de competências de uma pessoa para outra física ou jurídica, enquanto que desconcentração – distribuição de competências na mesma pessoa jurídica, ou seja, ela acontece na estrutura interna de determinada instituição.

A Administração Direta está diretamente ligada ao Poder Executivo (Federal, Estadual ou Municipal). No Poder Executivo Federal, a Administração Direta é exercida pelos Ministérios e demais órgãos que executam atividades administrativas vinculadas à Presidência da República. Enquanto que a Administração Indireta compreende as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedade de economia mista, desempenhando atividades descentralizadas conforme suas estruturas e especificidades (COSTIN, 2010).

Contudo, à medida em que o Estado foi assumindo outros encargos nos campos social e econômico, fez-se necessário delinear novas formas de gestão do serviço público, a tal ponto que surgiu a ideia de especialização, objetivando obter resultados mais eficientes e eficazes, justificando a existência de autarquias. Mas, por outro lado e, com o mesmo objetivo, evidencia-se a utilização de métodos de gestão privada que, por natureza, são menos rígidos e mais adaptáveis ao contexto contemporâneo das atividades exercidas pelo Estado (DI PIETRO, 2015).

Para a autora, as autarquias, por exemplo, apresentam características que as distingue dos outros órgãos descentralizados da Administração.

- Reveste-se de personalidade jurídica de direito público;
- Tem sua criação definida em Lei específica;
- Possui certa autonomia administrativa;
- É vinculada as suas atividades fins.



Fonte: Costin (2010, p. 29)

Nesse sentido, a Administração Pública brasileira vem percorrendo um longo percurso em sua história, de tal modo que, em sua evolução, estruturou-se em três modelos teóricos: patrimonial, burocrático e gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2010). Apesar de cada modelo estar mais correlacionado a um período histórico do país, sofrendo influências políticas, econômicas, culturais e sociais internas e externas, mesmo assim, ainda estão presentes, em maior ou menor grau, na gestão pública.

### 3.1.1 O modelo de Administração Pública Patrimonial

Antes mesmo da chegada da família real ao Brasil em 1808, o modelo patrimonialista estava operante desde a divisão da colônia em 14 grandes territórios, as chamadas Capitânicas Hereditárias, entregues a 12 donatários. Esses privilegiados eram nobres e amigos do Rei Dom João III, que de além-mar, ditava suas regras para manter as atividades produtivas da colônia, garantindo as devidas arrecadações de impostos e submetendo os nativos à subordinação da coroa (COSTIN, 2010).

Nesse mesmo contexto narrado, segundo Campelo (2010), após a família real ser escoltada pela marinha britânica rumo ao Brasil, fugindo da invasão francesa com Napoleão Bonaparte, origina-se a formação de uma Administração Pública propriamente brasileira. Estruturada através de órgãos administrativos voltados para

atender as demandas da Coroa de Portugal, sendo criada a corte no Brasil. Nesse período, o Brasil Colônia passou a ser a sede do Império Português, com a ampliação do modelo patrimonialista.

O modelo de gestão patrimonialista é característico das monarquias absolutistas, cujos monarcas eram donos dos bens da nação e os impostos arrecadados dos seus súditos enchiam seus cofres sem necessária existência de contrapartida (BRESSER-PEREIRA, 2006).

O monarca francês Luís XIV, o “Rei Sol”, é o exemplo mais notório desse tipo de trato com a *res publica*<sup>5</sup>, cuja visão de governo estava refletida na célebre frase “o reino sou eu” (CAMPELO, 2010). A Administração Patrimonialista representava o modelo das monarquias absolutas, cujo patrimônio do Rei se confundia com o patrimônio público. Ou seja, o Estado era considerado propriedade do Rei.

Isso implicava na confusão patrimonial entre o público e o privado, cujo Tesouro Real seria, também, o Tesouro Público. Podendo ser representada pela concepção religiosa do exercício da autoridade real, centrada na figura do Rei, investido de poder pela providência divina, sendo protetor e proprietário de seus súditos que, por sua vez, não deveriam ser leiais à nação, mas ao monarca (COSTIN, 2010).

O modelo patrimonialista é absorvido pelo Brasil que, na condição de uma colônia de exploração, servia aos interesses imperialistas da monarquia portuguesa. Mesmo após a independência em 1822, Dom Pedro I outorga a Constituição de 1824, a primeira Constituição brasileira, com a clássica divisão dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, cujo elemento patrimonialista do poder Moderador foi instituído, conferindo a hipótese de que as decisões do imperador se sobrepujam às outras (CAMPELO, 2010).

Do Brasil Colônia ao Império, houve o predomínio do modelo patrimonialista, cujos bens do Estado confundiam-se com o patrimônio do monarca. Segundo Costin (2010), as práticas de corrupção, nepotismo e clientelismo são notórias e inerentes a tal modelo e, mesmo após a implantação da República em 1889, esteve permeando a Gestão Pública nas instituições brasileiras, perdurando durante toda a República Velha<sup>6</sup>, ou seja, de 1889 até 1930.

---

<sup>5</sup> “Coisa pública” (BRESSER PEREIRA, 2010).

<sup>6</sup> Também conhecido como Primeira República, é o período que vai da Proclamação da República em 1889 até a chegada ao poder de Getúlio Vargas em 1930 (FAUSTO, 1995).

Consequentemente, a existência de delicados limites legais entre a propriedade pública e a propriedade privada alicerça essa concepção analítica da administração Pública que concebe o aparelhamento do Estado a partir da submissão das instituições aos interesses econômicos particulares. Nesse aspecto, o patrimonialismo representaria a vertente contrária do ideal de impessoalidade expresso no ordenamento jurídico moderno Estado Democrático de Direito. Mas, essa problemática vem sendo debatida superficialmente, sem a crítica necessária, por parte dos estudiosos da Administração Pública (LUSTOSA DA COSTA, 2016).

Nesse interstício da história, o país esteve nas mãos de uma oligarquia que se revezava no controle do poder, política que ficou conhecida como ‘café com leite’, com forte influência de São Paulo e Minas Gerais. Para além dos limites geopolíticos das grandes cidades, prevalecia a influência política e econômica do coronelismo<sup>7</sup>, característica patrimonialista tipicamente brasileira. Durante todo esse período, a base da economia brasileira era a agricultura, tendo nas exportações das monoculturas do açúcar, café e borracha, suas principais fontes de receitas, visto que a indústria ainda era reduzida e incipiente (PAIVA, 2009).

A estrutura econômica brasileira sofreu influência da crise provocada pela Primeira Guerra Mundial (1914-1918), bem como, o da quebra da bolsa de Nova York em 1929 que, para Bresser-Pereira (2009), são os primeiros sintomas de crise do capitalismo e do Estado Liberal.

Esses acontecimentos irão influenciar e favorecer a chegada ao poder de Getúlio Vargas, com a Revolução de 1930, que dará início à implantação da Administração Pública burocrática nos moldes weberiano.

### **3.1.2 O modelo de Gestão Burocrático**

Getúlio Vargas chega ao poder em 1930, e uma das primeiras medidas é a mudança do rumo da economia, que passou a privilegiar a indústria seguindo uma linha nacional-desenvolvimentista, mesmo que maior parcela das receitas do país fosse oriunda do setor agrário, principalmente da monocultura do café (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

---

<sup>7</sup> Figura oligarca ou latifundiária que possuía grande autoridade econômica e política, ao ponto de influenciar, se fosse preciso, coercitivamente, seus trabalhadores e moradores de povoados e pequenas cidades, principalmente durante os pleitos eleitorais (COSTIN, 2010).



Como forma de melhorar a máquina administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), através da Constituição Federal de 1937, passando a funcionar a partir através do Decreto-Lei n. 579/1938, com a incumbência de implantar o modelo burocrático nos moldes weberiano. Modelo que o setor privado e outros governos já haviam incorporado com bastante êxito. Porém, a dimensão inerente à grande reforma primogênita do país não envolveu negociação com a classe política e os setores sociais, contribuindo para que o paradigma reformista assumisse contornos totalizante e autoritário (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010).

As reformas conduzidas pelo DASP, vistas como inovadoras para a época, contribuíram para que os antigos princípios políticos fossem substituídos por uma nova estrutura mais burocratizada e menos dependente dos interesses clientelistas. Uma das principais medidas do DASP foi combater as imperfeições do modelo patrimonialista e arrematar trabalhadores burocráticos profissionais.

O DASP teve um papel fundamental na execução dos objetivos do Estado, através da gestão orçamentária, diferenciando em classes os cargos do funcionalismo público e, conseqüentemente, inserindo novos métodos e técnicas para os serviços burocráticos, através da concepção de universalizando dos procedimentos, organizando os processos seletivos de funcionários em função de concurso público, cuja meritocracia era privilegiada, possibilitando a criação de cursos de aperfeiçoamento em Administração Pública e capacitações aos agentes envolvidos no funcionalismo estatal (RABELO, 2011).

Dentre os principais objetivos do modelo burocrático, vale destacar a busca por reduzir os abusos financeiros, corrupção e o nepotismo que durante longos anos estiveram enraizados na Administração Pública brasileira nos moldes patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 2010). Sendo de suma relevância a padronização na condução administrativa das estatais brasileiras que surgiram no decorrer da década de 1940, entre elas a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Vale do Rio Doce (no ramo de mineração), a Companhia Hidrelétrica Vale do São Francisco, a Fábrica Nacional de Álcalis (no ramo da química) e a Fábrica Nacional de Motores, mudando o rumo da economia, agora voltado para o crescimento e fortalecimento industrial (CONSTIN, 2010).

Inclusive foi nesse contexto político-econômico que o Governo Brasileiro iniciou uma série de acordos de cooperação técnica com os Estados Unidos da

América (EUA), após declarar apoio aos aliados durante a Segunda Guerra Mundial. Em cuja ocasião histórica fez surgir a forte presença do Estado em atividades de mercado, com toda uma estrutura burocrática presente nessas instituições que, naquele contexto, foram importantes para o crescimento e expansão da indústria brasileira (PAIVA, 2009).

Para Weber (1999), a burocracia é uma forma de organização racional-legal, baseado na meritocracia, impessoalidade, previsibilidade e estrutura hierárquica bem definida. E, no decorrer do século XX, o modelo burocrático foi absorvido por todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos, tais como: religiosa, militar, indústria e órgãos governamentais, dentre outras, cujo recorte temporal foi taxado como sendo o século da burocracia.

Na verdade, Weber (1999) sintetizou esse modelo, percebendo que a burocracia, no contexto de sua época, mostrava-se como única alternativa com capacidade de coordenação de uma organização como o Estado, diante a sua amplitude e complexidade.

Entretanto, com o tempo e devido algumas imperfeições inerentes à sua estrutura, como rigidez, excesso de normatização, centralização e apego exacerbado ao processo, tal conceito passou a ser usado de maneira pejorativa por aqueles que desconhecem as raízes que fundamentam o modelo de gestão burocrático.

Nesse modelo de Gestão Pública, o Estado foca suas ações para si próprio, distanciando-se da perspectiva de sua missão básica, ou seja, servir à sociedade. A qualidade fundamental da Administração Pública burocrática é definida em função do efetivo controle dos abusos, e seu principal defeito está relacionado à ineficiência, à autorreferência e à incapacidade em sanar as demandas da coletividade, isto é, a serviço dos cidadãos (PALUDO, 2016).

Bresser-Pereira (2010) argumenta que, em virtude da abrangência da máquina estatal, a ineficiência da Administração Pública Burocrática foi afetando nocivamente a vida em sociedade. Porém, libertar-se desse modelo de gestão representava um desafio aos órgãos da Administração Pública, visto que, mesmo apresentando defeitos, o modelo burocrático continuou presente em diversas atividades do Estado e, inclusive, apresentava características exitosas que foram amalgamadas na Administração Pública brasileira.

Mas, em relação aos antecedentes da segunda reforma brasileira, os pressupostos ocorreram no governo de Juscelino Kubitschek que, na década de 1950, continuava seguindo o modelo de expansão industrial e implantando uma série de medidas com base no *slogan* 'cinquenta anos em cinco', o chamado Plano de Metas. Ainda no seu governo, foi criada a Comissão de Simplificação da Burocracia (COSB), com o Decreto-Lei n. 39.605 de 1956, tendo a finalidade de promover a simplificação nas normas e rotinas administrativas, mas que pouco se produziu de fato.

Mediante o exposto, entende-se que o modelo burocrático foi importante e eficiente por longos anos na organização e expansão do Estado brasileiro, mas diante seu agigantamento, já não conseguia responder às demandas da sociedade e bem gerir o a máquina pública, passando a conviver com o patrimonialismo, e, mais adiante, com a administração pública gerencial.

### **3.1.3 Decreto nº. 200/1967 – primeiros passos gerenciais no Brasil**

A segunda reforma do Estado brasileiro aconteceu em plena Ditadura Militar, em virtude de existir o consenso que o modelo burocrático apresentava falhas e precisava ser corrigido e adaptado. E, em 1967, através do Decreto-Lei nº. 200, instituiu-se o uso do planejamento, coordenação e controle e combatia determinadas práticas burocráticas (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Nesse sentido, a segunda reforma deu origem à Administração Indireta em função da implementação de ações que versavam a respeito da descentralização e desburocratização, por meio de autarquias, empresas públicas e sociedade de economia mista.

Ainda em relação à segunda reforma administrativa brasileira, Bresser-Pereira (2010), afirma que é possível observar medidas gerenciais, ainda que de maneira restrita. E, segundo Loureiro et al. (2010), é possível inferir que esse modelo de Administração Pública representou o apogeu do Estado nacional desenvolvimentista, sendo extinto com a crise do regime autoritário e do próprio tipo de Estado que servia de suporte ao modelo.

Ou seja, no Brasil, tanto a primeira quanto a segunda reforma administrativa do Estado foram impostas de maneira totalizante e autoritária. Além disso, vale ressaltar, também, que esse modelo gerencial na Administração Pública aglutinou outras medidas que foram tomadas durante a década de 1960, com destaque para o

conjunto de mudanças na legislação que acompanhou a reforma da Educação Superior.

#### **3.1.4 O gerencialismo na reforma do ensino superior da década 1960**

No Brasil, os demais governos que sucederam Getúlio Vargas continuaram com acordos técnicos com os EUA, mesmo em mundo pós-guerra e com a polaridade antagonista entre duas grandes potências, que influenciavam outras nações com suas ideologias. Os EUA lideravam o bloco capitalista e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) o bloco socialista, período também conhecido como “Guerra Fria” (SOUZA, 2015).

No decorrer da década de 1960, uma série de legislações refletiram no funcionamento e estruturação do Ensino Superior brasileiro (VERAS, 2014). Primeiramente, após mais de uma década de discursão foi aprovada, no Governo de João Goulart, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) em 1961, através da Lei nº. 4.024, porém considerado um fracasso para aos políticos da esquerda, que desejavam uma Educação pública e democrática (SOUZA, 2015).

Nesse prisma sociopolítico e educacional, os estudantes exerceram muita pressão no início da década de 1960 e, de certa forma, foi arrefecida com a chegada ao poder dos militares em 1964, através de um golpe de Estado. Os estudantes cobravam o aumento no número de vagas nas universidades públicas e pressionavam diante da crise dos excedentes, em virtude da existência de um quantitativo expressivo de alunos aprovados nos exames admissionais, mas não existiam vagas para todos nas instituições (MACHADO, 2006).

Portanto, os acordos de cooperação técnica com os EUA continuaram durante o Governo Militar, ficando em evidência os acordos do MEC com a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), voltados para a área da Educação brasileira. Diversos consultores americanos realizaram esses estudos, ganhando destaque o estudo do consultor Rudolph Atcon, intitulado de *Rumo a reformulação estrutural da universidade brasileira* (1966), realizado de junho a setembro de 1965 (FÁVERO, 2006).

Em seus estudos, Rudolph Atcon (1966) fez uma série de críticas ao modelo de Ensino Superior brasileiro em vários aspectos, tais como: a falta de critério na

contratação de professores, o uso irracional dos espaços e a má utilização dos docentes que estavam vinculados às Escolas Superiores e Faculdades isoladas. O seu relatório entregue ao MEC é fruto de diagnósticos realizados em 12 universidades, pois no próprio dizer de Atcon (1966, p. 74), “os quatro meses do projeto tornaram-se insuficientes para uma cobertura mais exaustiva”.

Em sua proposta, Atcon (1966) sugere medidas voltadas para solucionar essa problemática. Entre as medidas sugeridas em seu dossiê, estão: concentração e junção das áreas de saberes comum; uso de espaço físico comum; flexibilidade e mobilidade na montagem das disciplinas que passariam a funcionar em sistema de créditos. Sendo de incumbência de Atcon, principalmente, planejar a implementação de uma nova estrutura universitária, fundamentada no modelo empresarial, visando rendimento, eficiência e, inclusive, a estruturação de um suporte institucional ao processo de tomada de decisão dos militares, em prol do propalado “Brasil Grande”, originada a partir de interesses estrangeiros nos discursos governamentais. (BOSCHETTI, 2007).

Antes ainda da chamada segunda reforma administrativa brasileira, com o Decreto-Lei nº. 200/1967, tem-se o Decreto-Lei nº. 53/1966, em cujos artigos 1º e 2º era possível verificar traços gerenciais voltados para economicidade e racionalidade direcionados à Educação Superior e privilegiando as sugestões do Relatório de Atcon.

**Art 1º** As universidades federais organizar-se-ão com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade das suas funções de ensino e pesquisa e assegurem a **plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes.**

**Art. 2º** Na organização das universidades federais, observar-se-ão os seguintes princípios e normas: II - O ensino e a pesquisa básicos serão **concentrados em unidades que formarão um sistema comum** para toda a Universidade. (BRASIL, 1966, grifo nosso).

E, no ano seguinte, o Decreto-Lei nº. 252/1967 complementaria o Decreto-Lei nº. 53/1966, estabelecendo novas mudanças, principalmente no tocante à estrutura de funcionamento das universidades, sendo que o departamento seria “a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal” (BRASIL, 1967).

No ano de 1967, o Governo Federal nomeou o General Meira Mattos para que montasse uma equipe que tivesse autonomia para tomar medidas voltadas para

o controle dos movimentos estudantis. Essa comissão durou quase três meses e o resultado foi o “Relatório Meira Mattos”, com sugestões voltadas para exercer o controle, também, em relação ao processo de modernização para o Ensino Superior no Brasil (MACHADO, 2006).

Posteriormente, em julho de 1968, o Governo Militar instituiu o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária (GTRU), que também produziu outro relatório com sugestões voltadas para a reforma da Educação Superior. Portanto, o decreto presidencial que instituiu o GTRU objetivava, claramente, atingir níveis de eficiência, modernização e flexibilidade administrativa da universidade pública federal, em virtude da hipótese legal de formação dos recursos de alto nível para o desenvolvimento do país (BOSCHETTI, 2007).

Essas primeiras legislações, na prática e em regra, serviram apenas de base para uma maior e mais ampla reforma, que procurou englobar além das duas reformas anteriores, dispositivos voltados para o seu funcionamento. Dessa forma, a Lei nº. 5.540 de 1968, conhecida como ‘Reforma do ensino superior’ veio a selar todo o conjunto de normas e mudanças com focos gerenciais. E, na visão de Oliveira (2013), representava um esforço conjunto para alinhar Administração Pública da Educação superior com a concepção economicista e empresarial. Essa nova visão tecnicista inseriu na estrutura gerencial da Educação a racionalidade empresarial, inclusive com seus critérios de custo-benefício, eficiência e produtividade.

Os relatórios produzidos pelo General Meira Mattos, assim como os produzidos pelos consultores da USAID, por Rudolph Atcon e pelo GT de reforma universitária do MEC, nortearam a lei de reforma universitária nº 5.540/1968 em suas diretrizes autocráticas e privatizantes. Seus dispositivos visavam, na prática, enxugar e atualizar a máquina educacional, mas também assegurar a vigilância e o controle da comunidade universitária brasileira (VERAS, 2014, p. 98).

Desse modo, percebe-se que as estruturas organizacionais em que juntou as faculdades isoladas e a cátedras<sup>8</sup> em áreas de conhecimento comum, visou naquele momento uma espécie de racionalização de utilização dos saberes docentes em Centros e Departamentos. Extinguindo as cátedras vitalícias, introduzindo o regime departamental, institucionalizando a carreira acadêmica, através da elaboração de

---

<sup>8</sup> “Unidade operativa de ensino e pesquisa docente, entregue a um professor” (FÁVERO, 2006, p. 24).

uma legislação pertinente, possibilitando acoplar o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica (MARTINS, 2009).

Mas, cabe ressaltar que houve resistência ao modelo importado, cujas características gerenciais eram pautadas no modelo desenvolvido e aplicado nas universidades estadunidenses, sem a participação dos educadores brasileiros e seu desenvolvimento. Sendo possível perceber essa desconfiança em relação essa reforma nos dizeres de Alves (1968), em virtude de a Educação ser um área estratégica de independência e, por isso, não deveria ser delineada e estruturada nos moldes do modelo dos EUA.

E, no entendimento de Veras (2014), ao passo que era incrementado o campo acadêmico, também, ocorria a censura, o controle e vigilância em torno das práticas e representações universitárias não afinadas com o regime vigente. Nesse sentido, a representatividade nacional dos estudantes realizou seminários nos anos de 1960 em torno da Reforma Universitária, geralmente, a partir da problemática da universidade e questões macropolíticas.

Mas, de abril de 1964 a 1967, os movimentos estudantis passaram a debater, também, a respeito de dois pontos: “a) revogação dos Acordos MEC/USAID, e b) revogação da Lei Suplicy (Lei nº 4. 464, de 9.11.1964), pela qual a UNE foi substituída pelo Diretório Nacional de Estudantes”. (FÁVERO, 2006, p. 30).

Na mesma linha de raciocínio, Boschetti (2007), concebe que existiam algumas diretrizes que objetivavam conter os movimentos estudantis, controlar a politização dos discentes universitários, ou seja, buscava neutralizar a influência dos diretórios acadêmicos sobre a representatividade política estudantil. Em entrevista, o General Meira Mattos, argumentou que:

Os estudantes estavam muito rebeldes. Havia um problema muito sério na educação da época, que era o problema do excedente. Muita gente que fazia o vestibular aprovado, mas não havia vaga. No ano de 1963, o número de estudantes acadêmicos no Brasil era pouco mais de 100 mil, compreendeu? E o que havia de excedente era uma coisa incrível. Não havia vagas. E o pessoal ficava inquieto, fazia perturbação da ordem e lutava por vagas (MACHADO, 2006, p. 3).

Na visão imposta pelos militares com a cooperação estadunidense, segundo Martins (2009), a Reforma Universitária deveria ser alicerçada por uma racionalização dos recursos, através do princípio de flexibilidade estrutural, evitando a duplicação de vias para as mesmas finalidades acadêmicas.

Ou seja, os principais aspectos empresariais da iniciativa privada foram introduzidos, também, nas universidades: racionalidade, eficiência e produtividade desejadas. Expressando com bastante fidelidade aos anseios e demandas de natureza socioeconômica dos governos militares, “caracterizada pelo esforço contínuo pela diminuição de custos e uso dos mecanismos de controle das forças vivas internas e da própria organização curricular”. (BOSCHETTI, 2007, p. 226).

De modo análogo, Romanelli (2000) segue a mesma linha de raciocínio dos demais autores ao referir que a Reforma Universitária foi construída objetivando eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos em prol do processo de desenvolvimento nacional. O Ensino Superior público sobreviveu a essas reformas, com forte apelo gerencial e focando na produtividade, eficiência e eficácia às universidades públicas.

### 3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Para entender a reforma administrativa nos moldes gerenciais no Brasil, é preciso entender todo um contexto por que passavam as nações do mundo. Após a Segunda Guerra Mundial, muitos países desenvolvidos implantaram as ideias do economista Britânico John Keynes, fundador da macroeconomia, incorporando uma série de medidas com vistas a garantir direitos sociais (saúde, educação, previdência, renda mínima e etc.), o chamado Estado do Bem-estar Social<sup>9</sup>, também conhecido por *Welfare States* (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Na verdade, foi uma alternativa do capitalismo frente a uma possível influência comunista e socialista russa, cuja receita principal para o resultado positivo em trinta anos derivava de um amplo consenso social em relação ao papel do Estado, objetivando assegurar a prosperidade econômica e bem-estar social (ABRUCIO, 1997).

As crises mundiais na década de 1970 (crises do petróleo) e o crescimento da estrutura de um Estado intervencionista fará com que este último entre em uma crise fiscal, comprometendo a sua capacidade de manutenção da máquina administrativa e das políticas voltadas para o social (BRESSER-PEREIRA, 2017).

---

<sup>9</sup> “O Estado do Bem-estar é um Estado mais atuante; ele não se limita a manter a ordem pública, mas desenvolve inúmeras atividades na área da saúde, educação, assistência e previdência social, cultura, sempre com o objetivo de promover o bem-estar coletivo” (DI PIETRO, 2015, p. 3).



Dessa forma, a partir da década de 1980, muitos países deram início às reformas, com vistas a reduzir o tamanho do Estado e a torná-lo mais eficiente. Foi nessa perspectiva que abriu espaço para que a ideologia neoliberal pudesse exercer sua influência sobre os governos nacionais, através da redução do intervencionismo e protecionismo do Estado em áreas econômicas e sociais, flexibilização das leis trabalhistas e privilegiando as privatizações.

[...] as propostas neoliberais são claras, desejam o Estado mínimo, normativo e administrador, que não interfira no funcionamento do mercado, [...] resume-se em exigir cada vez mais um maior mercado com um menor Estado. (JEZINE, 2006, p. 93).

A ideologia neoliberal ganha força e grandes proporções, principalmente entre os países desenvolvidos liderados pelos EUA e Grã-Bretanha, que influenciaram as nações em desenvolvimento, entre elas o Brasil. Grã-Bretanha e EUA começam suas reformas, implantando o gerencialismo em modelo alternativo ao desgastado modelo burocrático e começa o nítido enxugamento da máquina do Estado (ABRUCIO, 1997).

Dois personagens que representaram muito bem esse período de reformas gerenciais baseadas nas premissas neoliberais foram Ronald Reagan, presidente dos EUA e a Primeira Ministra Britânica, Margareth Thatcher (JEZINE, 2006). O modelo implantado pela “Dama de Ferro” na Grã-Bretanha iria servir de base para as reformas administrativas em países que estavam sob sua influência, como a Austrália e a Nova Zelândia (PAULA, 2005).

No Brasil, durante a década de 1980, antes que o neoliberalismo fosse implementado, ocorreram conquistas no campo social e político, tais como; redemocratização do país e nascimento da constituição cidadã de 1988 (PAULA, 2005). A Lei Maior teve forte influência social nas áreas da Educação, Saúde e Seguridade Social, cujos primeiros golpes foram sentidos com o alinhamento do governo Collor/Itamar (1990/1994), através de políticas neoliberais, seguindo recomendações de uma série de políticas macroeconômicas voltadas ao amplo programa de reformas estruturais, tendo como foco os países da periferia capitalista, conhecido como Consenso de Washington (OLIVEIRA, 2011).

O governo FHC (1995-2002) continuou com as reformas balizadas nas imposições internacionais do Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial.

Na cartilha dessas instituições existiam várias medidas para serem tomadas pelos países sob suas influências, tais como: privatizações, abertura dos mercados às outras nações diante do crescimento da globalização, desprotegendo a indústria local, e o processo de enxugamento do Estado, o chamado “Estado mínimo”, de forma que o mercado pudesse atuar em áreas nas quais supostamente era mais eficiente (SILVA JUNIOR; SGUISSARDI, 2000).

Ou seja, o foco era o Estado nos moldes gerenciais, que segundo Bresser-Pereira (2017) era superior ao burocrático, pois priorizava a eficiência e eficácia na busca de melhores resultados, da mesma maneira que as empresas privadas. O ápice dessa reforma foi emblemática em virtude da proposta do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a Emenda Constitucional n. 19/1998, do então Ministro do Ministério da Reforma do Aparelho de Estado (MARE), Bresser-Pereira. O PDRAE (BRASIL, 1995, p. 11) tinha as seguintes diretrizes:

(1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

Entretanto, ficou claro, conforme o pensamento de Oliveira (2011), que a reforma do Estado legitimada pelo Plano Diretor era representado como sendo uma afronte à Constituição Federal de 1988, principalmente em relação ao princípio da Seguridade Social e ao funcionalismo público. Este último foi o principal alvo da Emenda Constitucional nº. 19/1998 sendo taxado como responsável pela ineficiência dos serviços públicos prestados pelo Estado.

Anos depois, Bresser-Pereira irá criticar algumas medidas tomadas pelo governo FHC, dentre elas, as privatizações de monopólios estratégicos para o país, e comenta que a reforma gerencial da administração pública brasileira está em pleno e contínuo desenvolvimento (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Portanto, os governos que se seguiram após o de FHC, o governo Lula (2003-2010) e Dilma (2011-2014), mantiveram tais práticas gerenciais, tal como modelo adotado pelo MEC, exigindo das IFES a adoção de planos estratégicos visando que as mesmas buscassem uma melhoria contínua em suas gestões.

E, as universidades federais, desde então, desenvolvem seus planejamentos, através dos Planos de Desenvolvimento Institucional, que traçam um verdadeiro “raio x” dessas IES, proporcionando-as um maior conhecimento dos pontos positivos e negativos de cada instituição, que deverão ser reforçados e/ou combatidos, conforme suas realidades vigentes, de forma a trabalharem para alcançar como pretendem estar no futuro.

A partir dessa explanação política, econômica, jurídica e social da Educação Superior, faz-se necessário compreender a definição conceitual desse movimento gerencialista na prática. Segundo, Bresser-Pereira (2006), pode ser definido como sendo uma abordagem gerencial, comumente denominada de Nova Administração Pública, em virtude de seguir preceitos referentes ao caráter democrático dos Estados contemporâneos. Isto é, suplantando a moldura conceitual e burocrática de meros instrumentos legais que garantem a propriedade e os contratos, assumindo contornos institucionais da iniciativa privada, a partir de políticas públicas estratégicas em prol da coletividade nas áreas sociais, científicas e tecnológicas. Sendo, portanto, necessário que o Estado utilizasse práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função, acima de tudo, pública.

Mas, na prática, verifica-se que, segundo Jezine (2006), os resultados positivos oriundos da política neoliberal eram demasiadamente insuficientes em relação às perdas decorrentes do elevado número de desempregados e do declínio financeiro da população, ficando claro que estes últimos não são a preocupação final.

Nesse sentido ocorreram algumas afetações negativas na sociedade brasileira, cuja população começou a sentir os efeitos nefastos do neoliberalismo como, por exemplo, a dissolução do coletivo e do público em função da concepção de liberdade econômica e do individualismo, mitigação dos benefícios sociais, precariedade dos serviços públicos, desestabilização regulatória do mercado de trabalho, perdas de direitos históricos dos trabalhadores. Ou seja, verifica-se que tal postura mercadológica gerou componentes regressivos em virtude de posicionamentos neoliberais no campo social, sendo propugnados como sendo possíveis traços da pós-modernidade (BEHRING, 2008).

É verdade que esse movimento de reformas era revestido do modelo gerencial típico das empresas capitalistas e representava a realidade na

Administração Pública, mas não se pode ser taxativo ao associar o modelo neoliberal às práticas gerenciais da Nova Gestão Pública.

Na Grã-Bretanha, país que conviveu por 20 anos com um governo neoliberal liderado pela “Dama de Ferro”, Margareth Thatcher, visivelmente alinhada com a doutrina neoliberal, adotou a reforma gerencial e, posteriormente, com o governo do partido trabalhista no poder, Tony Blair não continuou com a política neoliberal, mas sim com as medidas e reformas gerenciais.

Segundo Bresser-Pereira (2017), no caso britânico, compreende-se que não existe uma vinculação entre Administração Pública Gerencial e neoliberalismo. A reforma gerencial de 1995 era taxada como neoliberal, mas, atualmente esse argumento qualitativo está sendo desconsiderado nos debates, em virtude de tal modelo fortalecer o próprio Estado e não o enfraquecer como almejavam os neoliberais.

O enfoque gerencialista, como explicitado por Batista (2016), vivencia transformações através das medidas que afetam a Administração Pública, por meio de cortes das despesas e dos gastos, cujo modelo gerencial deve ser acrescido de avanços pautados em temáticas demasiadamente republicanas e democráticas, abrangendo aspectos contemporâneos, tais como: instrumentos de modernização do setor público, a exemplo da melhoria dos serviços, a participação social, a busca contínua da qualidade, a transparência e a prestação de contas das ações e políticas públicas (BATISTA, 2016).

Complementado essa argumentação crítica, Souza e Parreira (2014) defendem que o Estado teria de assumir contornos gerenciais semelhantes ao modelo administrativo da iniciativa privada como, por exemplo, flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas dos consumidores.

Portanto é de grande valia que definir as características de gestão, objetivando a qualidade do funcionalismo público, a partir um modelo em prol da administração pública e, conseqüentemente, para a sociedade. Apesar de ser inspirado na gestão das empresas privadas, em que o lucro é o principal objetivo, para Alecian (2001), para além do gasto energético para criticar o privado, o Estado deveria adotar um gerenciamento próprio ao serviço público.

O serviço público tem que estar em constante modificação, adaptação e atualização às demandas vigente da sociedade, sendo o Estado o único que pode

fazer adequadamente as reformas necessárias às especificidades de sua atuação, cuja natureza dos objetivos deve ser pautada no rigor das regras de “contabilidade pública, estatuto da função pública, instâncias do diálogo social [...] Cabe a ele inventar as formas de gerenciamento adaptados à sua realidade” (ALECIAN, 2001, p. 40).

Está claro que o modelo gerencial não se confunde com o neoliberalismo. O modelo gerencial aliado às Tecnologias da Informação é o mais adequado para responder e atender as necessidades da sociedade, que espera da administração pública a transformação dos seus impostos em prestação de serviços que tenham qualidade, eficiência e eficácia, tudo realizado com o máximo de transparência, ou seja, uma política de gestão com retorno para sociedade.

### **3.2.1 Eficiência na Administração Pública**

Em sua versão original, o Art. 37 da Constituição Federal de 1998 não explicitava o princípio da eficiência, que somente veio fazer parte do *caput* de tal artigo com o advento da Emenda Constitucional nº. 19/1998 (DI PIETRO, 2015). E, torna-se evidente que, a partir de então, a Administração Pública ganhava novos contextos através da introdução do princípio da eficiência, exigência dos resultados satisfatórios serviços e ações da Administração Pública que atuem em prol dos anseios da coletividade. Ou seja, representava a aplicação na Administração Pública do modelo gerencial presente no setor privado.

[...] para alguns autores o legislador, ao anunciar o princípio da eficiência, estaria englobando também os princípios da eficácia e da efetividade, ou, pelo menos, o primeiro. Os três ou dois princípios estariam condensados em um só. Seria como afirmar que os Constituintes não conheciam ou não levaram em conta a diferenciação oriunda da Ciência Administrativa. (CASTRO, 2006, p. 08).

Na visão da Administração de Empresas, o sentido da palavra eficiência difere da utilizada no contexto jurídico presente na Constituição Federal de 1988. Segundo Silva (2018), para uma organização ser eficiente, é preciso que a mesma saiba usar de maneira racional todos os recursos disponíveis durante a realização das atividades previamente estabelecidas.

A eficiência do funcionalismo público vai muito além de, apenas, usar todos os recursos disponíveis para a realização de determinadas tarefas ou atividades, faz-se necessário saber gerenciar adequadamente, sempre buscando a excelência no serviço prestado, com eficácia e custos reduzidos. Podendo ser compreendida como sendo o uso responsável dos insumos na prestação de serviço e produção de bens, representando uma relação benéfica entre insumos, produtos, qualidade e custo (PALUDO, 2016).

E, de acordo com Maximiano (2012), a eficiência é o termo utilizado para definir se a organização faz uso produtivamente, de modo econômico, dos seus recursos. Nessa perspectiva, estabelece-se uma relação direta entre o alto o grau de produtividade ou redução de custos na utilização dos recursos mais eficiente à organização.

A eficiência da ação do estado e do funcionalismo público deve ser regida em prol de atingir os objetivos traçados e explicitando as vias operantes para conseguir alcanças as metas. É imprescindível que exista a intenção da eficiência dos mecanismos utilizados à obtenção de resultados dos serviços públicos, isto é, faz-se necessário o modelo gerencial pautado em valores econômicos e viáveis, utilizando a responsabilidade para maximizar as qualidades e reduzir os investimentos, fazendo mais, melhor e com presteza com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo cidadão (TORRES, 2004).

Portanto, torna-se evidente que a eficiência não é algo estático no tempo, o que hoje posse ser definido como eficiente, amanhã poderá está ultrapassado, obsoleto e ineficiente. Novos métodos e procedimentos devem ser introduzidos no modelo de Administração e Gestão Pública, na realização das mais diversas atividades devem ser introduzidos, aperfeiçoando a máquina estatal, o funcionalismo público e os serviços governamentais, na busca constante pela melhor eficiência. Conceito que não pode ser confundido com o de eficácia, que será visto a seguir.

### **3.2.2 Eficácia e seu verdadeiro sentido**

O legislador regulamentou a moldura constitucional do princípio da eficiência na Emenda Constitucional nº. 19/1998, possivelmente quisesse de maneira implícita incluir naquela expressão o sentido de eficácia na Administração de Empresas.

Apesar dos elos entre eficácia e eficiência, faz-se necessário evidenciar as nuances que diferem ambos os conceitos da Gestão Pública.

Segundo Torres (2004), ao falar sobre o sentido da palavra eficácia, verifica-se que representa a preocupação em atingir os objetivos traçados desejados por determinada ação estatal, sem levar em consideração as vias e os mecanismos usados para alcançá-los. Seguindo pensamento semelhante, Maximiano (2012) infere que a eficácia está diretamente relacionada com o mais elevado grau de realização dos objetivos da instituição.

Silva (2018) explica que, para uma organização ser eficaz, ela não necessariamente precisa ser eficiente, basta atingir o objetivo anteriormente estabelecido. O importante no conceito de eficácia não está ligado aos processos, meios e insumos, mas sim ao resultado alcançado no final.

A eficácia nada mais é que atingir os objetivos e metas organizacionais que foram previamente estabelecidos na concepção da instituição, ou seja, é alcançar os resultados, estando ligada aos fins pretendidos.

O ideal para toda e qualquer organização é conseguir atingir uma excelência tal, de forma que consiga maximizar seus recursos eficientemente, e obter os melhores resultados possíveis, eficazmente.

### 3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Da Revolução Industrial à Revolução Digital, do século XIX ao século XXI, da modernidade à contemporaneidade, o mundo nas últimas décadas vem passando por transformações socioculturais e caminha por um processo evolutivo no tocante ao uso da Tecnologia da Informação e Comunicação que tem revolucionado a vida das pessoas e das organizações, cujas relações interpessoais e institucionais estão assumindo contornos sociomidiáticos, independentemente do ramo de atuação (religiosa, mercantil, associações, e na administração pública).

Na atual conjuntura, é impossível imaginar uma organização que não tenha um mínimo de interação com as diversas tecnologias. Assim sendo, Sobreira Netto (2007) entende que o advento tecnológico na área da informação e comunicação é o conjunto de técnicas, máquinas e meios de suporte auxiliares existentes para coletar, processar, armazenar e compartilhar dados e, inclusive, tratá-los para serem

usados no sentido transformacional dos aspectos relativos ao individual, coletivo, institucional e empresarial.

Embora não seja a única inovação tecnológica desses últimos anos, a informática constitui-se no fator comum que permite e acelera todas as demais. Mais do que isso, à medida que transforma o tratamento e ao armazenamento das informações, modifica o sistema nervoso das empresas e da sociedade inteira (OLIVEIRA, 2013, p. 27).

Bresser-Pereira, (2009) ao discorrer sobre a nova gestão pública, relata uma série de atividades que devem mudar a dinâmica da relação entre o Estado e a sociedade, cuja principal característica foi inserir exaustivamente a informática, com ênfase especial à tecnologia da internet para realizar serviços técnicos de auditoria, compras, pagamentos e demais registros oficiais.

Para que o funcionalismo público atinja a eficácia em seus serviços prestados e nos bens produzidos, faz-se relevante investir e manter um excelente corpo funcional capacitado para absorver essas constantes mudanças sociomidiáticas para dar conta de atender as demandas da sociedade. Nesse sentido, a Nova Gestão Pública, deve apropriar-se cada vez mais dos Sistemas de Informações Gerenciais e demais tecnologias em benefício de todos os cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2009).

A administração pública não poderia ficar à margem desse processo evolutivo e, desde o final da última década, conforme Sobreira Netto (2007), vem buscando adaptar-se dentro de uma visão de Administração Pública Gerencial inovando em diversas áreas. E novas tecnologias surgem constantemente, sendo necessário que o Estado introduza medidas de natureza gerencial através de reformas que melhorem a ação estatal e, inclusive, é imprescindível o uso de instrumentos tecnológicos atualizados, possibilitando um aumento da “eficiência e da eficácia no desempenho, ou, ainda, por meio da mudança de comportamento de seus recursos humanos” (OLIVEIRA, 2017, p. 15).

Atualmente, existe uma pressão bem maior por parte da sociedade para uma melhor qualidade nos serviços públicos e por eficiência no emprego dos recursos pagos por todos os cidadãos. Geralmente incumbidos de acompanhar e fiscalizar a qualquer momento o andamento dos gastos públicos, possibilitado por meio da Lei n. 12.527/2011 da transparência, também conhecida como Lei de acesso à Informação, que facilita o controle por parte da sociedade e maior fidelidade nas



prestações das contas públicas, ou seja, é a busca por resultados efetivos quando for realizado algum gasto público, minimizando os desvios e má gestão.

Como destaca Campos (1990, p. 35) essa postura ativa do cidadão em fiscalizar e controlar a administração do erário público possui fundamental importância para uma gestão de qualidade, pois, “somente a partir da organização de cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para *accountability*<sup>10</sup>. Não haverá tal condição enquanto o povo se definir como tutelado e o Estado como tutor”.

Dessa forma, só se consegue esse controle e acompanhamento por parte da sociedade através dos sistemas de informações gerenciais robustos e eficientes capazes de garantir uma verdadeira transparência e não apenas uma maquiagem bem feita, como alguns órgãos públicos fazem ao publicarem suas páginas na internet.

O manual de excelência em gestão do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão segue esse mesmo entendimento para tratar sobre o assunto.

Fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública implica adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal (BRASIL, 2014, p. 9).

Ou seja, é muito importante o uso das tecnologias da informação visando garantir que a Administração Pública caminhe junto à conjuntura de um mundo globalizado, conectado e transparente, onde o foco principal são os resultados otimizados em prol da sociedade. A Nova Gestão Pública anda lado a lado com a tecnologia da informação na construção e desenvolvimento ferramentas em prol de uma gestão com foco na eficiência e eficácia.

### **3.3.1 Sistemas de Informações Gerenciais**

Em um mundo globalizado, as fronteiras dos países, pelo menos virtualmente, estão eliminadas e, ao mesmo tempo, o fluxo de informações se tornou gigantesco com o advento da internet, as organizações estão, cada vez mais, tornando-se

---

<sup>10</sup> Participação ativa da sociedade no controle, fiscalização e responsabilização da gestão pública, no trato com a *res publica*, balizados em princípios éticos e transparência (CAMPOS, 1990).

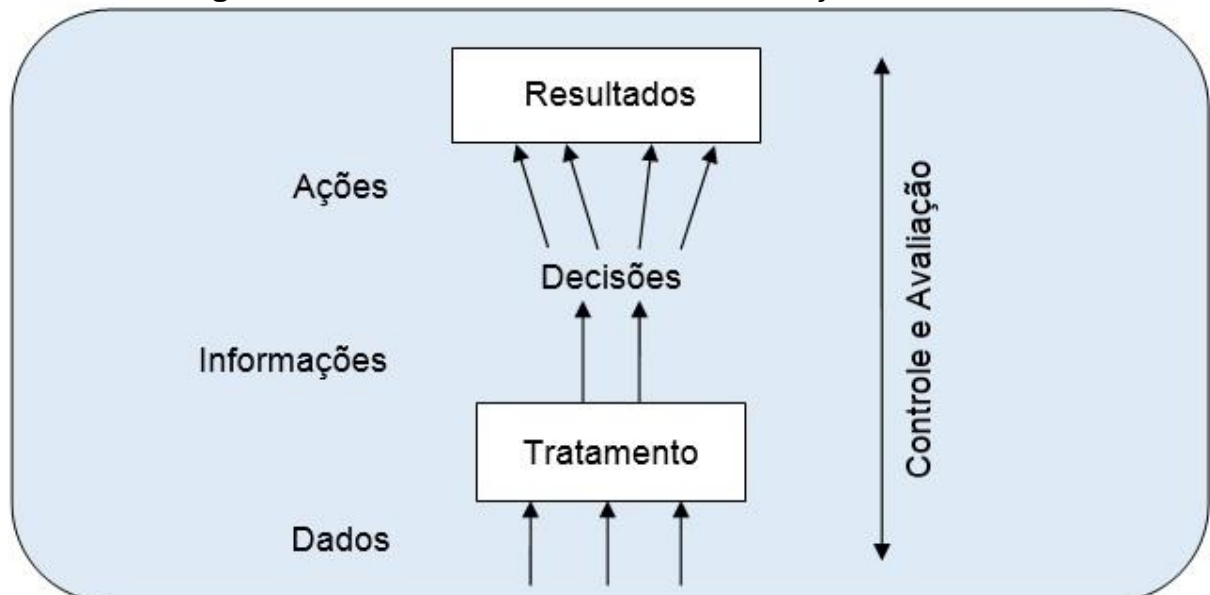
dependentes de um refinamento das informações disponíveis para a eficácia do processo de Tomada de Decisões.

Antes de falar sobre Sistemas de Informações Gerenciais, é necessário conhecer o significado da palavra sistema, que no entendimento de Oliveira (2013, p. 6) “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”.

Dentro desse contexto, que se pode compreender o conceito de Sistema de Informações Gerenciais, definido por como sendo “o processo de transformação de dados em informações [...] voltado para a geração de informações necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa”. (OLIVEIRA, 2013, p. 25).

Ou seja, quando se pensa em um sistema voltado para uma organização é imperiosa e necessária à interligação de todas as pessoas, etapas e processos que estão vinculados a esta instituição e que integram o determinado sistema, de forma que se haja uma ligação entre as partes que a compõem para chegar a determinado fim ou objetivo. Contudo, segundo Oliveira (2013), estruturando-se em componentes que materializam o sistema, tais como: as entradas, o processo transformação das informações, as saídas, seus controles, avaliações e a retroalimentação.

**Figura 4:** Modelo de um Sistema de Informações Gerenciais



Fonte: (Oliveira, 2013, p. 25)

Nesse sentido, um Sistema de Informações Gerenciais representa o processo de transformação de dados em informações, objetivando gerar informações

relevantes para serem utilizadas no processo decisório da instituição (OLIVEIRA, 2013).

Entre os anos de 2003 a 2010, a UFRN desenvolveu um conjunto de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) composto por diversos módulos, com o objetivo melhorar as rotinas administrativas e de gestão da universidade, dentre os quais estão o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e o Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos (SIGRH) (OLIVEIRA, 2017).

Com o intuito de melhorar e modernizar os seus sistemas, a UFPB entrou em contato com a UFRN e, em 2010, firmou um contrato de parceria com esta universidade para adquirir os sistemas SIG, com todos os suportes técnicos imprescindíveis para a sua implantação. Cabe destacar que os Sistemas Integrados de Gestão foram implementados pela UFRN através da cooperação técnica, a partir da compensação financeira por parte da UFPB, objetivando adquirir o SIGAA, SIGRH e SIPAC.

**Figura 5:** Sistemas desenvolvidos pela UFRN

SISTEMAS	FINALIDADE
 <p>Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas</p>	<p>Informatizar os procedimentos relacionados à área acadêmica, permitindo o gerenciamento das informações e atividades de todos os níveis de ensino, bem como a gestão dos projetos, das ações de extensão e das bolsas da Instituição.</p>
 <p>Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos</p>	<p>Informatizar os procedimentos de recursos humanos da Universidade, permitindo o cadastro, o gerenciamento e a consulta das principais informações funcionais dos servidores da Instituição. O SIGRH é ligado ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), do governo federal, e muitas vezes utiliza dados fornecidos por ele em suas operações.</p>
 <p>Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos</p>	<p>Oferecer as operações necessárias para a gestão das Unidades Gestoras da Instituição responsáveis pelas finanças, patrimônio e contratos, integrando, assim, todas as ações e procedimentos administrativos.</p>
 <p>Sistema Integrado de Gestão de Eleições (SIGEleição)</p>	<p>Permitir a realização de todas as fases das eleições promovidas pela Instituição. Por meio do Sistema, é possível que novas eleições sejam criadas, que usuários eleitores - que, inclusive, podem ser limitados a um determinado perfil desejado - registrem seus votos e que o resultado da eleição seja obtido de forma automática, idônea e segura.</p>
 <p>Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos</p>	<p>Permitir que a documentação da Instituição seja emitida, organizada, armazenada, compartilhada e acessada eletronicamente, garantindo a segurança e a facilidade do acesso às informações institucionais, uma vez que grande parte da inteligência e da gestão de uma instituição está concentrada em seus documentos de trabalho.</p>
 <p>Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos</p>	<p>Disponibilizar as operações que permitem a gestão das metas das unidades estratégicas da Instituição e o planejamento geral para toda a Instituição.</p>
 <p>Sistema de Administração (Técnica e de Gestão) dos Sistemas (SIGAdmin)</p>	<p>Disponibilizar operações que permitem a gestão de dados, como os usuários que podem ter acesso aos sistemas, as permissões atribuídas a esses usuários e as informações presentes nos sites e portais da Instituição.</p>

Fonte: Oliveira (2017, p. 46)

A eficácia desses sistemas desenvolvidos pela UFRN fez com que diversas Instituições de Ensino Superior e, também, órgãos vinculados aos Ministérios da Administração Pública Federal adquirissem conforme, suas necessidades e especificidades, determinados módulos desses sistemas, de forma que se espalhou pelos quatro cantos do país.

**Figura 6:** Instituições que utilizam o sistema SIG da UFRN

Fonte: UFRN (2018)

A Figura 6 mostra justamente o quanto o SIG ampliou seus horizontes, sendo utilizado não só pelas IES, mas também por outros órgãos federais destacados na cor azul.

A utilização dos módulos dos SIG promete integrar as atividades meio e fim da UFPB, trazendo otimização na gestão das rotinas administrativas nos vários ambientes da Universidade, bem como influenciando a cultura administrativa, promovendo assim a sua modernização (OLIVEIRA, 2017, p. 16).

E a UFPB aderiu ao Sistema SIG da UFRN, que com seus diversos módulos têm ajudado a UFPB melhorar a sua gestão administrativa, financeira, patrimonial, de gestão pessoal. Ao dar maior autonomia e transparência nos processos que são tramitados em seus diversos módulos.

O SIGAA por exemplo, um desses sistemas, tem dado maior autonomia para a comunidade discente nas solicitações das mais diversas naturezas, o que reduz o fluxo de procura pelos atendimentos nas secretarias das coordenações de curso de graduação.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de entidades com ou sem fins lucrativos está presente para o seu adequado funcionamento, podendo ser representada pelo organograma, ou seja, um gráfico que ilustra a estruturada vigente da organização. “Organograma, portanto, não é a Estrutura Organizacional” (D'ASCENÇÃO, 2014, p.49).

Dessa forma, a estrutura organizacional, na visão de Oliveira (2013), deve ser ilustrada em conformidade com os objetivos e metas estabelecidas, isto é, representa uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela instituição. Apesar do autor acima voltar seus estudos para as organizações com fins lucrativos, isso não significa, que tais conhecimentos não são aplicados nas organizações públicas, pelo contrário, muitas dos conhecimentos desenvolvidos sobre estrutura organizacional remontam a organização militar.

Portanto, a estrutura organizacional pode ser definida como recurso administrativo objetivando identificar, analisar, ordenar e agrupar as atividades, os setores e colaboradores das empresas, inclusive no que diz respeito ao estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, com ênfase nos objetivos propostos.

De modo complementar, na concepção de Daft (2007), a estrutura organizacional está diretamente relacionada à série de medidas, ações e exigências incumbidas aos funcionários e setores. Comumente voltada para aspectos de relacionamentos formais de comando, autoridade, tomada de decisão e hierarquias, sempre em prol de contribuir com o controle gerencial da empresa.

A definição de funcionamento de uma Estrutura Organizacional, procura garantir e balizar o modo de funcionamento de toda e qualquer organização. Destarte, Oliveira (2013), entende que a estrutura organizacional, procura escalonar, ordenar e agrupar todas as funções, atividades e recursos, de forma a se estruturar o real funcionamento de toda e qualquer organização.

Seguindo pensamento semelhante, D'Ascensão (2014, p. 48) define estrutura organizacional como sendo um tipo de “sistematização dos componentes de uma organização, dispondo-os de forma racional e lógica, de maneira eficiente e eficaz, evitando-se o desperdício de recursos materiais, humanos financeiros e de tempo”,

buscando atingir seus objetivos e suas metas que enaltecem a missão socioeconômica da instituição.

Ao falar sobre as estruturas presentes nas organizações, é unânime entre os especialistas de Organização, Sistemas e Métodos, que existem dois tipos de estrutura que estão presentes em toda e qualquer organização, a estrutura formal e a informal (DAFT, 2007; OLIVEIRA, 2013; D'ASCENÇÃO, 2013).

Assim sendo, Oliveira (2013), explica que a estrutura organizacional formal é aquela que está presente na organização de maneira pensada e planejada para o alcance de sua missão e objetivos, ou seja, existe toda uma normatização interna, além da simples figura que a representa, que é o organograma (OLIVEIRA, 2013).

Nessa estrutura formal, segundo D'Ascensão (2013), tem-se a clara definição das pessoas que possuem autoridades e responsabilidades, cada qual em seu nível hierárquico, com canais claros e bem definidos de comunicação (ofício, memorando, circulares, avisos etc.), além de toda uma série de normatização desenvolvida de forma transparente e acessível a todos, para garantir o funcionamento da organização. Logo, as características das estruturas ou organizações formais acima mencionadas, assemelham ao modelo burocrático weberiano, anteriormente abordado no referido trabalho.

Enquanto que a estrutura ou organização informal, decorrente primeiramente dos estudos de Chester Barnard (1886-1961), que argumentava que a mesma “ocorre em todas as organizações formais e inclui as panelinhas e os agrupamentos sociais que ocorrem naturalmente. [...] são forças poderosas que podem ajudar a organização se forem adequadamente administradas” (DAFT, 2007, p. 34).

Por sua vez, de acordo com a concepção de Organização informal, verifica-se que diz respeito ao resultado da interação social de colaboradores, desenvolvendo-se organicamente através do processo das pessoas aglutinarem-se entre si, objetivando atender a suas necessidades. “Existem em todos nos níveis da comunidade, principalmente nas empresas, e sua liderança é muito mais centrada nas qualidades pessoais dos indivíduos do que em sua posição (status) dentro das instituições”. (D'ASCENÇÃO, 2014, p.39).

Resumidamente, as estruturas e organizações informais são as que nascem do relacionamento daqueles que compõem a organização, e que tais relações, não estão previstas em seu organograma (OLIVEIRA, 2013). A partir dessa argumentação exposta é preciso ter em mente que, a construção de um modelo de

estrutura organizacional que atenda aos objetivos para o funcionamento eficiente e eficaz de uma organização pública, deve ser fundamentada em sua missão organizacional, a razão de ser de sua existência. Deve ter como foco principal toda a sociedade, ou seja, os cidadãos usuários finais de um produto ou serviço prestado pelo órgão público.



## 4 SECRETARIA INTEGRADA DE ATENDIMENTO À GRADUAÇÃO (SIAG/CCTA)

### 4.1 LEGISLAÇÕES PERTINENTES À SIAG/CCTA

As principais normas que disciplinam as atribuições das Coordenações dos Cursos da Graduação da UFPB estão contidas no Regimento Interno e no Estatuto da instituição, bem como na Resolução nº.16/2015 do CONSEPE.

O Regimento da UFPB foi elaborado na década de 1980 e o Estatuto em 2002, os quais tratam apenas das atribuições mais gerais, sem um maior aprofundamento das rotinas pertinentes as Coordenações dos Cursos da Graduação e suas respectivas Secretarias.

No ano de 2015, o CONSEPE unificou em uma única Resolução nº. 16/2015, o *Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da Universidade Federal da Paraíba*. Antes havia diversas resoluções e dispositivos que tratavam isoladamente dos assuntos pertinentes aos cursos de Graduação e, conseqüentemente, das atribuições das Coordenações de Curso e suas respectivas secretarias.

No âmbito da Administração Pública Federal, o Poder Executivo no ano de 2005 iniciou o GESPÚBLICA<sup>11</sup>, que posteriormente foi fortalecido com o Decreto nº. 6.932/2009, que contemplava medidas voltadas para desburocratização a serem seguidas pelos seus órgãos e entidades.

O Decreto nº. 6.932/2009 ganhou destaque *no Projeto Técnico da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação*, do CCTA, sendo uma das legislações balizadoras na construção desse modelo de Secretaria Integrada. Entretanto, em 2017, o dispositivo acima foi revogado, dando lugar ao Decreto nº. 9.094/2017, que na prática segue a mesma linha de raciocínio voltado para desburocratização e um alinhamento para a implantação da Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública.

Vale lembrar que na Administração Pública, as ações, serviços e bens devem ser legitimados e amparados legalmente para existirem, tendo em vista possíveis contestações legais tanto nas esferas administrativas como na esfera judicial, entretanto, tais normas quando não são bem amarradas, possibilitam outras interpretações.

---

<sup>11</sup> Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização instituído durante o mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (BRASIL, 2005).

Nessa linha de raciocínio, segundo Araújo (2017, p. 93, grifo nosso), diz que “a administração precisa estar assentada sobre base forte, sem arredar pé dos aspectos legais e **sem se perder nos entraves burocráticos** [...]”. Ou seja, ainda que exista toda uma gama de normas e legislações que criam amarras no funcionamento da máquina pública, quando se tem a possibilidade de interpretá-la em favor de melhorar o serviço público, todos os esforços são importantes na interpretação do que é melhor para a sociedade.

Dessa forma, as legislações que influenciam diretamente no funcionamento da SIAG/CCTA devem ser estudadas e confrontadas, objetivando saber com clareza se este modelo de setor que integrou as secretarias das Coordenações confronta ou viola as legislações vigentes, de forma a garantir maior credibilidade a SIAG, implantada pelo CCTA desde 2015.

#### **4.1.1 Decreto n. 9094/2017 e a necessidade de desburocratizar**

Quando o Projeto Técnico da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação foi desenvolvido pelo CCTA, um dos objetivos específicos do referido projeto foi o de “orientar a elaboração da carta de serviços da SIAG, de acordo com o que preconiza o Decreto nº. 6.932, de 11 de agosto de 2009” (UFPB-CCTA, 2015, p. 6).

Tal Decreto foi instituído no segundo mandato do Governo Lula em 2009, com o objetivo de melhorar o atendimento dos cidadãos, dando continuidade ao Programa GESPÚBLICA de 2005, numa busca incessante pela redução da burocracia nos diversos órgãos vinculados a administração pública federal.

Seguindo essa linha gerencial, o Decreto nº. 9.094 de 2017 substituiu o Decreto nº. 6.932/2009, buscando aperfeiçoá-lo diante da conjuntura de maior intensificação e uso dos SIG pela administração pública federal. Nesse sentido, a nova legislação ratificou e complementou a norma anterior. Isso fica visível em seu preâmbulo, ao dispor acerca da simplificação do atendimento prestado aos usuários dos “serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário” (BRASIL, 2017).

A legislação atual prevê que sejam tomadas medidas voltadas para redução das disfunções burocráticas que tanto causam morosidades no atendimento das

demandas da população junto as repartições públicas brasileiras, desobrigando inclusive o reconhecimento e autenticação de firmas em cartório, e em algumas situações é apenas necessário que durante o atendimento, o cidadão apresente os documentos originais.

Em relação ao Decreto nº. 9.094/2017, pode-se afirmar foi delineado em função da maciça utilização dos diversos SIG do Governo Federal, possibilitando diminuir a necessidade dos cidadãos para comprovar através de documentos registrados, informações que armazenadas e que compõem a base de dados da administração pública federal disponíveis, com grande rigor e fidedignidade, nos diversos SIG que estão presente nos diversos órgãos da Administração Pública, em todas as suas esferas.

Assim como prevê o artigo 1º do Decreto nº. 9.094/2017, ao dispor que a Administração Pública deve ser observada em detrimento de algumas diretrizes, tais como:

[...] nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos”, dentre elas, destaca-se o inciso VI, no qual prevê “aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações (BRASIL, 2017).

Antes de 2017, os cidadãos eram obrigados a buscarem informações nos mais diversos órgãos da administração pública, em todas as suas esferas, para comprovar determinadas exigências documentais, que hoje é possível um rápido acesso por parte da administração pública, além de programas desenvolvidos com as devidas especificidades que congregam as informações necessárias para atendimento de determinada demanda de um cidadão.

Destarte, a referida legislação segue uma visão gerencial no atendimento às demandas dos cidadãos, que pagam seus impostos e devem ser priorizados em prol de uma melhor prestação de serviços.

Art. 12 – A edição e a alteração das normas relativas ao atendimento dos usuários dos serviços públicos observarão os princípios da eficiência e da economicidade e considerarão os efeitos práticos tanto para a administração pública federal quanto para os usuários (BRASIL, 2017).

Como uma Autarquia Federal ligado ao Poder Executivo, a UFPB deve buscar enquadrar-se na referida legislação, visando garantir aos seus usuários um

atendimento das suas demandas com o menor entrave burocrático possível, balizado, conforme legislação no princípio da eficiência e da economicidade. Tal como preconizava o Projeto Técnico da SIAG, em um dos seus objetivos específicos, que é o de “desburocratizar o atendimento ao público desvinculando o âmbito administrativo do pedagógico” (UFPB-CCTA, 2015, p. 6).

Assim sendo, o Decreto nº. 9.094/2017 dá amparo legal para a implantação e funcionamento de estruturas como a SIAG/CCTA, não só em função da economicidade e eficiência, mas, principalmente, no tocante ao atendimento ao público.

Recentemente, foi aprovada a Lei nº. 13.726/2018, que segue a tendência do Decreto nº. 9094/2017, de diminuir a burocracia e melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos, abrangendo os três entes governamentais (União, Estados e Municípios) e, ainda, cria um selo de desburocratização e simplificação, que prevê em seu artigo 7º o reconhecimento e o estímulo a projetos, programas e práticas, que procurem “simplificar os procedimentos adotados pela administração pública nos diversos órgãos públicos, federais, estaduais ou municipais, em prol de seus usuários” (BRASIL, 2018).

#### **4.1.2 Do Regimento ao Estatuto da UFPB.**

A UFPB foi criada pela Lei Estadual nº. 1.366/1955, recebendo naquele momento a denominação de Universidade da Paraíba, sendo federalizada, pela Lei nº 3.835/1960, como uma autarquia, com atribuição de ensino, pesquisa e extensão.

Teve seu Estatuto vigente aprovado pela Resolução nº. 07/2002 pelo CONSUNI no Reitorado do professor Jader Nunes de Oliveira. Porém, atualmente, passa por consulta perante a comunidade acadêmica para a elaboração de um novo Estatuto, assim como estava previsto em um dos objetivos estratégicos do PDI/UFPB (2014-2018), que previa essa reformulação com vistas “a abrigar a nova configuração da instituição” (UFPB – PDI, 2014-2018, p. 13).

Por sua vez, o Regimento Geral da UFPB é da década de 1980, passando por diversas alterações com o decorrer do tempo, atendendo às conjunturas e aos contextos vividos pela UFPB, logo, deverá ser alterado com a aprovação do novo Estatuto que está em discussão, o qual estabelecerá as diretrizes para a construção de um novo Regimento.

Tanto o Estatuto da UFPB quanto o seu Regimento Geral, ao tratarem sobre as coordenações e suas secretarias de curso de Graduação, disponibilizam, apenas, diretrizes gerais a serem seguidas, sem se aprofundar nas especificidades de suas atribuições, neles ainda não existindo a figura de uma Secretaria Integrada dos Cursos para os Centros de Ensino.

As diretrizes do Regimento Geral da UFPB, em seus artigos 6 e 7, estabelecem que os Centros de Ensino são órgãos da Administração Setorial, e que sua organização e funcionamento devem ser estabelecidas em seus próprios Regimentos, cabendo-lhes funções deliberativas e executivas. Já o Conselho de Centro é o “órgão deliberativo máximo do Centro em matéria administrativa e didático-científica”, tendo como atribuição a definição de sua política administrativa (UFPB, 1980).

Assim sendo, o Conselho de Centro do CCTA, através da Resolução nº. 01/2015, autorizou a criação da SIAG, que na prática é um setor que congrega a grande maioria das atividades administrativas inerentes ao funcionamento de uma coordenação de curso de graduação, antes, exercidas por suas respectivas secretarias. Entretanto, apesar de o Regimento Geral da UFPB e de seu Estatuto não impedir a criação de uma SIAG, as atribuições que este setor exerce estão prescritas nas normas acima, vinculados às Secretarias das coordenações de graduação.

Nas atribuições inerentes ao Coordenadores de curso, prevista no Regimento da UFPB, em seu artigo 32, a alínea f, compete aos mesmos “superintender os trabalhos da Secretaria da Coordenação”, ou seja, gerenciar suas secretarias. Dentre as diversas atribuições constantes do referido artigo,, encontra-se também o da alínea n, de “exercer a coordenação da matrícula no âmbito do curso, em articulação com o órgão central de controle acadêmico”, que no caso é a CODESC (UFPB, 1980).

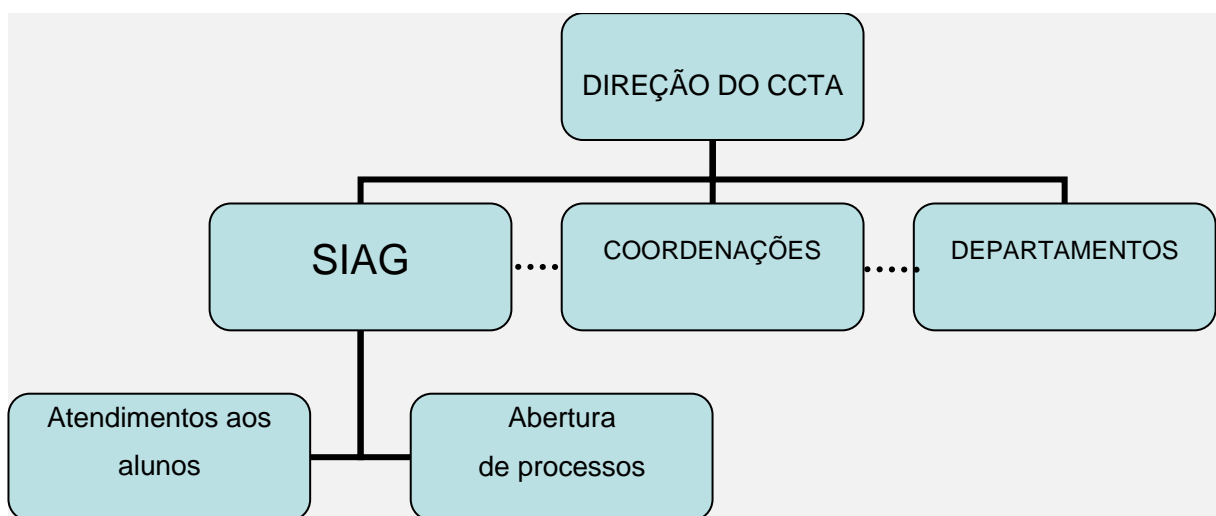
E ainda, segundo o Regimento da UFPB, em seu Artigo 39, as Secretarias de Curso são órgãos de apoio administrativo dos Centros, tendo as seguintes competências, conforme Artigo 42.

**Art. 42** – o controle dos serviços pertinentes às atividades de planejamento, integração e supervisão didática a cargo do Colegiado e da Coordenação; II - o apoio ao colegiado e à coordenação de curso em todos os assuntos relativos à competência desses órgãos; III – execução das atividades de

matrícula e programação acadêmica, em articulação com o órgão central de controle acadêmico (UFPB, 1980).

No tocante ao CCTA, a SIAG foi criada através da Resolução nº. 01/2015, passando a exercer uma centralização das rotinas administrativa-burocráticas das coordenações, não mais competindo aos Coordenadores a sua gerência, sendo compartilhada entre as coordenações e à SIAG, mas todos subordinados na Estrutura Organizacional do CCTA (Figura 7) a Direção de Centro (CCTA, 2015).

**Figura 7:** Organograma simplificado do CCTA com a SIAG



Fonte: CCTA-UFPB, 2015, p. 05

No artigo 107, o Estatuto da UFPB, diz que a sua organização e funcionamento seguirão a legislação em vigor e demais normas. Dentre elas cita, em seu inciso I, o Regimento Geral, e no inciso IV, os Regimentos dos Centros (UFPB, 2002). Dessa forma, o CCTA iniciou a discussão para a formulação e aprovação de seu Regimento interno, no qual já devem constar o setor da SIAG como modelo de Gestão seguido por este Centro de Ensino, de forma a se resguardar normativamente.

A própria Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) veio recomendar aos outros Centros de Ensino, a implantação desse modelo de gestão integrada de secretarias de forma a minimizar o problema da redução do quadro de Servidores TAs da UFPB e conseqüentemente dos Centros de Ensino. Dentre as diversas ações elencadas pela PROGEP, destaca-se:

Analisar, juntamente com os Diretores de Centro, a possibilidade de **implantação de Secretarias Integradas de Atendimento à Graduação** e aos Departamentos, em separado, observando as especificidades de cada Centro, **tendo como base a iniciativa do Centro de Comunicação, Turismo e Artes**. A inovação ali introduzida, concentra, num só lugar, o trabalho de todas as secretarias de graduação, o que potencializa recursos humanos e materiais, informações, tecnologias e processos de trabalho necessários ao atendimento dos estudantes de todos os cursos de graduação daquela unidade acadêmica (UFPB-PROGEP, 2018, p. 10, grifo nosso).

Ou seja, apesar de o Estatuto e o Regimento da UFPB ainda não constarem a figura de uma SIAG, como órgão executivo da estrutura dos Centros de Ensino, conforme o artigo 49 do Estatuto, ou mesmo como órgão de apoio administrativo estabelecido artigo 39 do Regimento, toda a conjuntura por que passa a UFPB, converge na direção da aplicação dessa estrutura organizacional com foco gerencial, como modelo alternativo as atuais secretarias das coordenações.

O próprio PDI vigente da UFPB (2014-2018), deixa explícito, a necessidade de se modernizar e aprimorar os processos gerenciais, em um dos seus eixos norteadores de ações. E a criação da SIAG/CCTA está alinhada com o posicionamento do PDI vigente.

Dessa forma, é possível que um setor como a SIAG funcione na estrutura organizacional de um Centro de Ensino, não previsto explicitamente no Regimento e Estatuto da UFPB, possibilitado pelo próprio Regimento, que deixa brecha para a implantação de um setor como a SIAG. Setor que também está fundamentado nas legislações federais: Lei nº. 13.726/2018, Decreto nº. 9.094/2017 e pelo PDI vigente da UFPB.

#### **4.1.3 Resolução nº. 16/2015/CONSUNI**

Como exposto anteriormente, o Regimento Geral e o Estatuto da UFPB abordam, de maneira mais geral, a respeito da estrutura e funcionamento das coordenações dos cursos da graduação e suas respectivas Secretarias.

No ano de 2015, o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) unificou, através da Resolução nº.16/2015, a maioria das normas e rotinas administrativa-burocráticas inerentes ao funcionamento das coordenações no atendimento às demandas discentes, revogando outras 35 resoluções que tratavam desses assuntos isolada e esparsamente (UFPB, 2015).

Dessa forma, as rotinas administrativas ao serem congregadas em um único dispositivo normativo, veio facilitar o trabalho dos Coordenadores de graduação e Servidores TAs. Trata-se de um assunto que antes estava contido em um gama de dispositivos e normas isoladas, dentre elas, uma que datava, por exemplo, do final da década de 1970. No cenário atual, a Resolução nº. 16/2015 reúne assuntos como (UFPB, 2015): “aproveitamento de estudos; regime de exercícios domiciliares; reposição de exercícios de avaliação; prorrogação de prazo para conclusão de curso”.

Estas rotinas institucionais são formalizadas através da referida Resolução nº. 16/2015 que, em seu artigo 2, atribui a competência aos docentes e Coordenações de Curso, para execução, registro e controle das atividades acadêmicas da graduação. Além desses, estão inclusos os Departamentos e a Pró-Reitoria de Graduação.

**Art. 2º** Na UFPB, a execução, o registro e o controle das atividades acadêmicas no âmbito da graduação competem **aos docentes, às Coordenações** de Cursos, aos Departamentos e à Pró-Reitoria de Graduação - PRG, cabendo a esta última a sua coordenação geral. (UFPB, 2015, p. 9, grifo nosso).

Esses registros eram realizados através do antigo Sistema Oficial de Registro e Controle Acadêmico (SRCA), que foi substituído pelo módulo do SIGAA, um dos módulos do sistema SIG, que foi implantado em 2015. O SIGAA veio trazer mais autonomia para os alunos, que podem realizar uma série de solicitações pelo sistema, tais como: emissão de declaração, emissão de histórico escolar, realização de matrícula nas disciplinas ofertadas, realização de atividades das disciplinas cursadas, além de outras tantas permitidas pelo sistema. Entende-se que a Resolução nº. 16/2015 deverá ser revista, pois o seu artigo 3º vincula essas atividades ao SRCA e na atualidade é o SIGAA que realiza essas atividades (UFPB, 2015). Assim sendo, a Resolução nº. 16/2015 veio facilitar os trabalhos dos Coordenadores de curso da graduação e dos TAs que trabalham diretamente com as rotinas administrativas e acadêmicas, não contrariando o Regimento Geral da UFPB e seu Estatuto, entretanto não contempla o modelo da SIAG.

Após análise das legislações que tratam das atividades e serviços relativos às secretarias das coordenações dos cursos de graduação, é possível inferir que, mesmo que não haja nenhuma legislação específica que impeça ou impossibilite o



funcionamento da SIAG/CCTA, tais legislações deverão ser atualizadas para evitar quaisquer contestações futuras. Dessa forma, ao criar uma SIAG suas atribuições ficariam extremamente limitadas pelas competências atribuídas as legislações vigentes: o Regimento, o Estatuto e a Resolução nº. 15/2016. Como é do interesse da UFPB que tal modelo de gestão seja copiado ou moldado às necessidades de cada Centro de Ensino, é necessário que as normas que disciplinam o funcionamento das Coordenações e respectivas Secretarias com as suas atribuições sejam revistas e atualizadas, de forma a contemplar a figura do modelo de gestão da SIAG.

Essa tendência foi sugerida no relatório da PROGEP sobre o *Quadro de Servidores Técnico-Administrativos Repercussão do Decreto nº 9.262/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão*, no qual mostra um diagnóstico da real situação e sugere ações a serem tomadas pela UFPB e seus Centros de Ensino. Tal documento cita o modelo de secretaria integrada adotado pelo CCTA e que os demais Centros deveriam seguir o exemplo (UFPB-PROGEP, 2018).

Nesse sentido, torna-se necessária uma reformulação das normas e legislações vigentes da UFPB, como o Regimento Geral, o Estatuto e Resolução nº. 16/2015 que tratam sobre as rotinas que hoje são exercidas pela SIAG/CCTA, em conformidade à realidade atual do número reduzido de servidores, ao contexto da legislação nacional, à Lei nº. 13.726/2018 e ao Decreto nº. 9.094/2017, que procuram simplificar, ou melhor, tornar mais eficiente o atendimento aos usuários dos serviços públicos e conseqüentemente ser mais eficaz na solução das demandas desses usuários, que no caso da UFPB são os seus alunos. Toda essa mudança se faz necessária, face a utilização dos diversos módulos dos SIG adquiridos da UFRN, destacando o SIGAA com suporte fundamental nesse processo evolutivo para o funcionamento de uma SIAG.

Na realidade institucional da UFPB, vem ocorrendo discussões para a elaboração de um novo Estatuto, sendo montado uma Comissão Geral para debater e reformular tal documento. Toda comunidade acadêmica da UFPB foi convidada para participar da discussão através do SIGAA/SIPAC, podendo discordar de determinados pontos e sugerir a inclusão de outros.

É possível que nesse novo Estatuto seja contemplado o modelo de estrutura de Secretarias Integradas, tal como a SIAG do CCTA, modelo de gestão alternativo

às Secretarias dos cursos de graduação. Em seu artigo 294, da Resolução nº. 16/2015, dispõe que tal regulamento deverá ser revisto após dois anos de vigência, e, como já se passaram mais de dois anos, é aconselhada a revisão para realizar mudanças que possibilitem incluir a figura de uma SIAG, flexibilizando as atribuições de forma que possa funcionar em conjunto com as coordenações dos cursos de graduação.

#### 4.2 SIAG/CCTA

Antes de conhecer e entender a SIAG/CCTA, é preciso falar a respeito deste Centro de Ensino, por se tratar do ambiente de pesquisa desse estudo. O CCTA surgiu de um desmembramento do CCHLA, diante da implantação do programa REUNI, pois, este último, aumentou de tamanho, não só em relação ao número de alunos, cursos e departamentos, como também, em sua infraestrutura física como: salas de aula, laboratórios, auditórios e equipamentos. O que tornou difícil a sua gestão devido esse agigantamento do CCHLA.

Dessa forma, houve a necessidade real dessa divisão, para garantir uma melhor gestão no funcionamento dessa grande estrutura (predial, patrimonial e quantidade de alunos). Após aprovação em Conselho de Centro do CCHLA, o CONSUNI, através da Resolução nº. 43 de 2011, aprovou a criação do CCTA. Em seu Art. 1, § 1º e 2º, respectivamente, passaram a integrar a estrutura organizacional e administrativa do CCTA, 5 (cinco) Departamentos e 11 (onze) cursos de Graduação:

[...] os Departamentos de Artes Cênicas (DAC), Artes Visuais (DAV), Comunicação e Turismo (DECOMTUR), Educação Musical (DEM) e Música (DM), transferidos da estrutura do CCHLA, por força da presente resolução. [...] os cursos de graduação em Artes Visuais, Cinema, Educação Musical, Jornalismo, Música, Música Popular (Sequencial), Radialismo, Regência de Bandas e Fanfarras (Sequencial), Relações Públicas, Teatro e Turismo” (UFPB-CONSUNI, 2011).

Da sua criação aos dias atuais, o CCTA aumentou sua infraestrutura física e estrutura organizacional, sendo atualmente composto por: sete (7) Departamentos, Catorze (14) Coordenações dos Cursos de Graduação, da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG) e de quatro (04) Programas de Pós-graduação, além de demais setores de suporte ligados à Direção de Centro, tendo como missão

“desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão na área da Comunicação, Turismo e das Artes, objetivando a formação profissional de excelência nos moldes dos projetos Pedagógicos dos cursos” e apresentando a seguinte visão (UFPB-CCTA, 2018):

O Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) deverá tornar-se um centro de referência na região, composto por docentes com formação acadêmica completa, em sua maioria doutores, oriundos das mais diversas instituições nacionais e internacionais, e corpo administrativo eficiente, formado por profissionais bem qualificados, objetivando o progresso da ciência, da técnica e das artes, como instrumento para o desenvolvimento social e econômico, regional, nacional e internacional na área das artes, da comunicação, e do turismo (UFPB-CCTA, 2018).

No ano de 2015, o Conselho de Centro do CCTA aprovou a Resolução nº. 01/2015, viabilizando a criação da SIAG, setor que congrega a grande maioria das atividades administrativas burocráticas inerentes ao funcionamento de uma coordenação de curso de graduação. Nesse contexto, a SIAG/CCTA concentra boa parte dos serviços administrativos relativos as rotinas administrativas dos cursos de graduação (Quadro 3). As rotinas de suporte pedagógico ficaram a cargo dos Coordenadores de curso, devidamente contidas no Projeto Técnico, que serviu de base de criação da SIAG.

**Quadro 3: Atribuições da SIAG/CCTA**

<b>ATRIBUIÇÕES SIAG/CCTA</b>	
<b>1. Emissão dos seguintes documentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaração de matrícula;</li> <li>• Histórico escolar;</li> <li>• Horário individual;</li> <li>• Certificado de conclusão de curso.</li> </ul>
<b>2. Matrículas</b>	
<b>3. Trancamento (parcial e total)</b>	
<b>4. Abertura e encaminhamento de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento de estudos;</li> <li>• Aproveitamento de atividades complementares flexíveis;</li> <li>• Emissão de diploma;</li> <li>• Cancelamento de matrícula.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria com base no Projeto SIAG/CCTA, 2015.

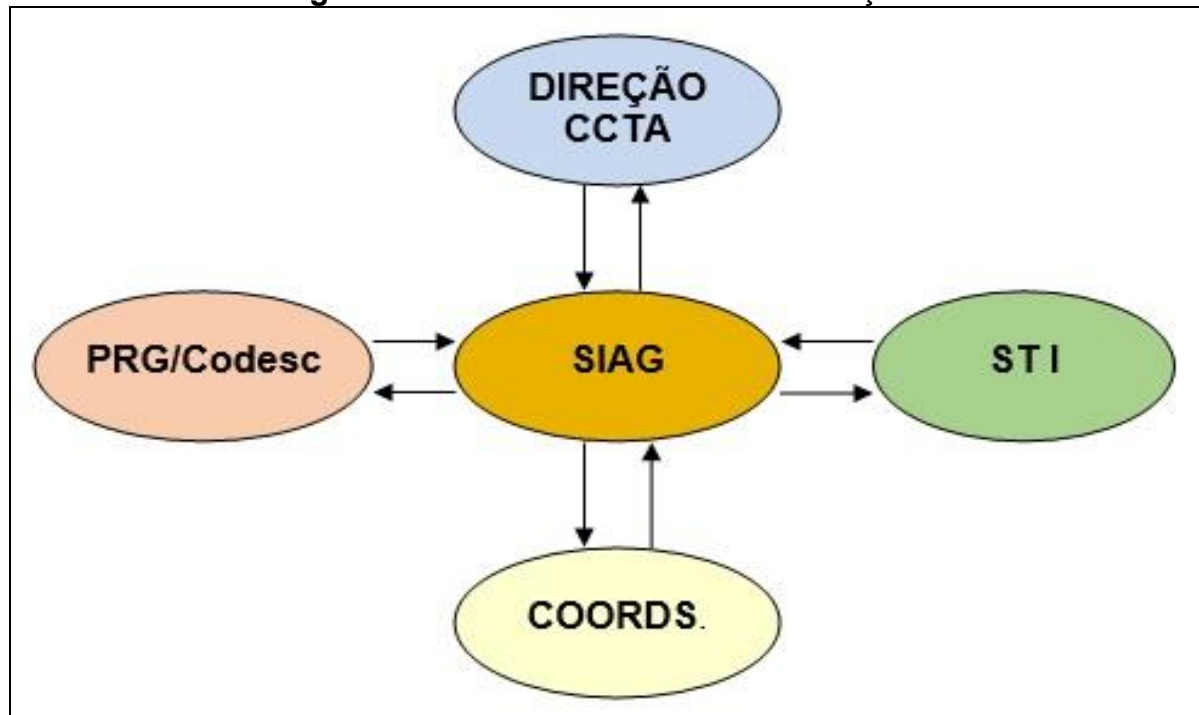
Nesse setor do CCTA, a SIAG congregou TAs que trabalhavam nas Secretarias das Coordenações de Graduação, o que, na prática, deixou as coordenações sem TA exclusivo.

A SIAG será um órgão vinculado diretamente à Direção do Centro de Comunicação, Turismo e Artes e tem por objetivo encaminhar e intermediar assuntos acadêmicos, otimizando e facilitando a relação entre o corpo discente e a Instituição, por meio de informações, esclarecimentos e protocolos de requerimentos (UFPB-CCTA, 2015, p. 4-5).

Os TAs que atuam na SIAG/CCTA atendem as demandas de todos os cursos do Centro de Ensino, ou seja, 14 coordenações. Estes servidores recebem autorização junto à PRG/CODESC para terem acesso ao SIGAA, possibilitando resolver as rotinas administrativas demandadas pelos discentes de cada curso.

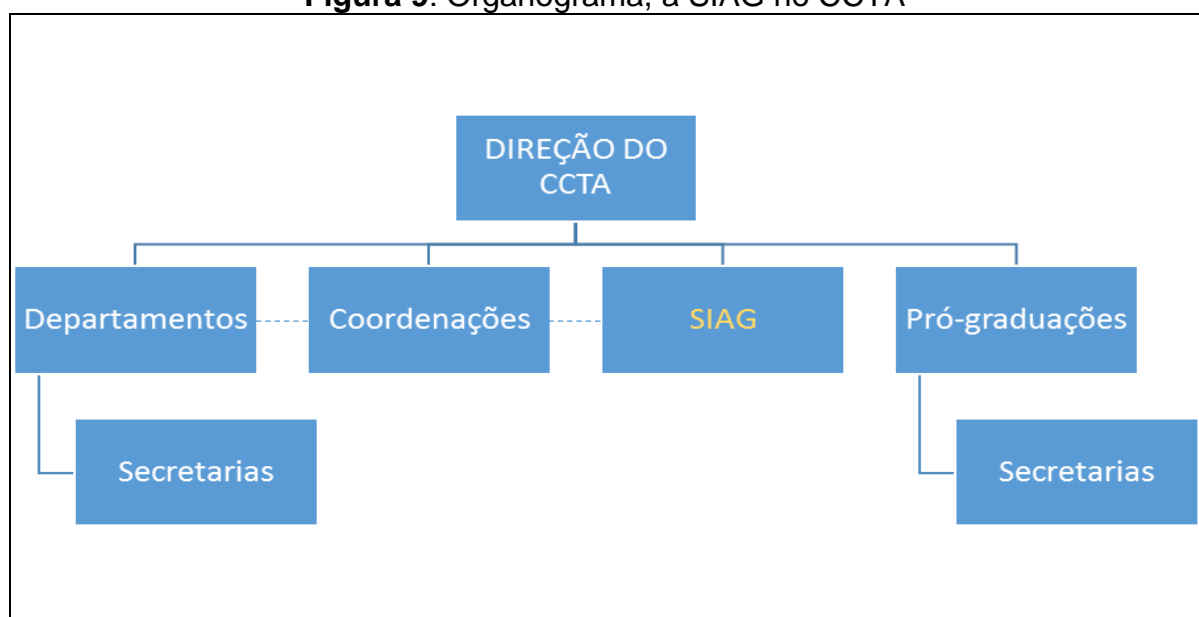
O projeto originário da SIAG/CCTA estabelecia uma equipe de no mínimo 10 TAs, trabalhando em turnos de seis horas corridas, regime ininterrupto, das 7h às 20h. Dentre esses servidores deveria existir a figura do Assessor Técnico de Graduação e do Secretário da SIAG, que, juntos, gerenciariam o setor, e manteriam uma intermediação direta com os Coordenadores de graduação (UFPB-CCTA, 2015).

Atualmente, a SIAG/CCTA, após passar por reformulações e adaptações, funciona com apenas seis TAs, sendo que existe um Servidor TA que exerce a função de Coordenador da SIAG. As atribuições da SIAG e de sua equipe técnica estão contidas no Projeto original de criação, estando resumidas no Quadro 3. Existe um trabalho conjunto entre a SIAG/CCTA e os Coordenadores de Graduação para solucionar as demandas dos alunos. Além desse diálogo entre a SIAG e os Coordenadores de Graduação, em situações que fogem da rotina diária e de difícil solução, também é acionada a Pró-Reitoria de Graduação (PRG) que, geralmente, oferece o suporte necessário na solução de problemas não-rotineiros.

**Figura 8:** SIAG/CCTA e a suas inter-relações

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Mas na prática, o trabalho cotidiano da SIAG/CCTA não é de um setor isolado em si, mais sim, de troca contínua de informações com os Coordenadores, a PRG/CODESC, além da Superintendência de Tecnologia de Informação, sob a tutela da Direção de Centro (Figura 7).

**Figura 9:** Organograma, a SIAG no CCTA

Fonte: Adaptado do projeto da SIAG e no site do CCTA-UFPB, 2018.

A estrutura organizacional do CCTA, com a implantação da SIAG, fez com que as Secretarias dos cursos de Graduação fossem congregadas, não mais subordinada às respectivas coordenações, mas à Direção de Centro. Entretanto, mantendo uma relação de troca de informações constantes com os coordenadores.

É importante frisar que na montagem da infraestrutura física, o ambiente dos coordenadores dos 14 cursos de graduação está congregado à SIAG (Figura 10), através de porta interna e uma divisória em material transparente, permitindo que os coordenadores tenham acesso visual e direto ao setor, e vice-versa.

Assim sendo, a montagem dessa estrutura permite a troca de informações, entre Coordenadores e TAs da SIAG/CCTA, no tocante a criação e andamento de processos de interesse das Coordenações e dos alunos. Processos dos mais variados assuntos estabelecidos em suas atribuições no Projeto de criação.

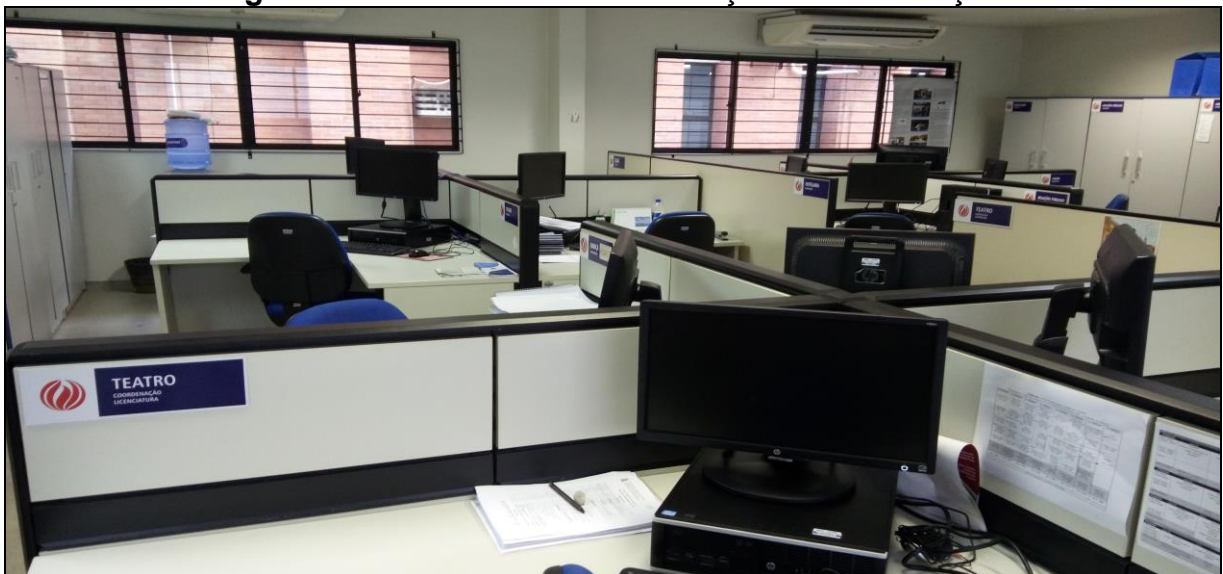
Atender o estudante com rapidez, eficácia e eficiência: esse é o objetivo do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ao criar a Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG). A Secretaria concentra todos os serviços administrativos como emissão de documentos acadêmicos, abertura de processos, matrículas e trancamentos de cursos. No mesmo espaço, foi instalado um ambiente estruturado para concentrar os coordenadores [...] que agora ficam responsáveis apenas pela parte pedagógica, além de estarem em contato direto com a equipe da SIAG (UFPB-CCTA, 2018).

Nessa perspectiva delineada da SIAG/CCTA, (Figura 9), fez-se possível centralizar as demandas discentes em um setor único, que procura otimizar os recursos disponíveis como, por exemplo, a utilização de um única impressora multifuncional a laser, que funciona de maneira compartilhada em regime de locação em contrato que prevê que toda a manutenção preventiva e corretiva, além do fornecimento e troca de tonners fique sob responsabilidade da empresa locatária, a um custo fixo para o CCTA. A impressora ainda é compartilhada com os Coordenadores, que estão em sala ao lado.

**Figura 10: SIAG/CCTA**

Fonte: CCTA-UFPB, 2017

A área ocupada pela SIAG/CCTA é de aproximadamente 35m<sup>2</sup>, localizado em construção térrea, ao lado do prédio-sede da Direção de Centro do CCTA, em ambiente bastante iluminado, contendo cinco cabines de atendimento aos alunos, e demais equipamentos, mobiliários e materiais necessários para o funcionamento do setor, tais como, cadeiras, sofás de espera, armário, ar-condicionado, etc.

**Figura 11: Ambiente das Coordenações de Graduação**

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Ao lado da SIAG/CCTA funciona o ambiente compartilhado das coordenações (figura 10), com aproximadamente 50m<sup>2</sup> de área. Nessa sala estão congregados as 14 Coordenações de Graduação do CCTA, em um sistema de “ilhas”, em que cada espaço destina-se uma mesa com cadeira e computador desktop, para cada coordenação.

Apesar dos espaços destinados aos 14 cursos de Graduação, existem coordenadores que optaram a não ocupar o espaço destinado no ambiente compartilhado das coordenações, permanecendo em suas antigas estruturas. Porém os alunos desses cursos também são assistidos pela SIAG/CCTA



## 5 ANÁLISE DE DADOS

Nessa etapa buscou-se compreender a opinião da comunidade acadêmica que está diretamente ligadas a SIAG/CCTA, tanto os Servidores que trabalham ou interagem com a SIAG, como os alunos usuários da SIAG, em relação a sua eficiência, eficácia e usabilidade.

### 5.1 SIAG/CCTA NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

A SIAG foi criada em 2015, com o CCTA sendo Centro de Ensino pioneiro na UFPB para implantação desse modelo de Secretaria Integrada dos Cursos de Graduação (UFPB - CCTA, 2018).

Para uma visão sistêmica e holística do funcionamento deste setor, foi necessário realizar entrevistas semiestruturadas junto aos Servidores que atuam direta ou indiretamente no seu funcionamento, triangulando as entrevistas com as informações coletadas com as observações e com a pesquisa documental. Nas entrevistas semiestruturadas, a coleta de dados proporcionou a flexibilidade na dinâmica, apesar de ter um roteiro a ser seguido. Pudemos inserir, no decorrer das entrevistas, novas questões ou fazer pequenas interrupções para enriquecer e obter informações relevantes à pesquisa e aos objetivos propostos. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006)

Nesse sentido, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas: com o Gestor do CCTA; três Coordenadores de curso de Graduação que atuam no ambiente compartilhado junto a SIAG; e três TAs.

Aos Servidores foi aplicada entrevista semiestruturada (Apêndice E) e aos alunos questionário fechado (Apêndice D). Todos os participantes ficaram cientes dos objetivos da pesquisa, autorizando a sua publicação através de autorização do TCLE (Apêndice C). Reforçando que foram tomadas medidas de manter o sigilo dos participantes na pesquisa.

A figura do Gestor foi importante, pois este esteve presente na concepção e implantação desse modelo de Gestão. Entre os TAs escolhidos, dois deles trabalharam nas antigas secretarias dos cursos aos quais estavam vinculados, fornecendo uma visão comparativa em sua convivência nos dois modelos de Gestão e, o terceiro, foi um servidor que não teve contato com o modelo anterior enquanto

servidor, mas sim como aluno da UFPB, porém não deste Centro de Ensino. Os três Coordenadores de Cursos de Graduação que foram entrevistados são novos nos cargos e não participaram do processo de implantação da SIAG.

As entrevistas foram realizadas em local, data e horário previamente agendado com o entrevistado, recebendo o consentimento do mesmo através do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido, TCLE (apêndice C), para utilização do conteúdo obtido durante a entrevista. Todas transcorreram com fluidez e tranquilidade e os entrevistados mostraram-se bastantes receptivos durante as entrevistas, não mostrando nenhum descontentamento ou insatisfação diante das perguntas realizadas.

Diante do exposto acima, para tratar os dados coletados nas entrevistas foi aplicado a técnica de análise de conteúdo na perspectiva categorial, tendo eixo norteador o gerencialismo ou Nova Gestão Pública, através de três categorias principais: **eficiência, eficácia e usabilidade da SIAG/CCTA**. E a análise dos dados seguiu a técnica de triangulação dos dados obtidos não só nas entrevistas, como na pesquisa documental e observações qualitativas anotadas no diário de campo. Zappellini e Feuerschütte (2015) reforçam que a triangulação é uma opção qualitativa para a confirmação de um estudo, assegurando uma percepção mais efetiva do objeto estudado.

Em um primeiro momento, perguntou-se aos entrevistados (Gestor, Coordenadores e Servidores TAs), diante de qual contexto foi alicerçada a necessidade de criação da SIAG, com o intuito de conhecer as razões que levaram o CCTA a sair de um modelo de gestão com uma estrutura organizacional em que as secretarias de curso funcionavam em cada uma das suas respectivas Coordenações, chefiada pelos seus Coordenadores, numa estrutura burocrática oriunda da “Reforma Cêntrica”, com as devidas atribuições definidas no Regimento Geral da UFPB, Estatuto e Resolução nº. 15/2016.

A SIAG foi implantada em 2015 no CCTA, modificando a estrutura organizacional das Coordenações e respectivas Secretarias, estruturas vigentes desde a década de 1970, consolidada através do Regimento Interno da UFPB do ano de 1980. Congregando em um único Setor as rotinas administrativas que antes eram inerentes às secretarias das coordenações de Graduação, a SIAG/CCTA, rompendo com uma lógica de estrutura burocrática amalgamada na UFPB,

implantando um modelo gerencial da Nova Gestão Pública, de forma a melhorar o atendimento ao aluno, alicerçado na eficiência e eficácia.

Vale lembrar que eficiência é um conceito que diz respeito ao bom uso dos diversos recursos disponíveis (pessoal, equipamento, material, infraestrutura) e eficácia, no alcance dos resultados e objetivos pretendidos (SILVA, 2018). Para Batista (2016), é no modelo gerencial que a eficiência e eficácia se fazem presentes, buscando satisfazer os usuários, com uma melhor prestação de serviço.

Dessa forma, os servidores foram questionados a respeito de qual problemática deu origem à criação da SIAG/CCTA.

**Quadro 4:** O porquê da SIAG/CCTA

ENTREVISTADOS	FALAS DOS ENTREVISTADOS
Gestor	“[...]nós nos separamos do CCHLA, que é o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes; e <b>tínhamos uma carência muito grande de servidores</b> . [...]tinha um problema sério que era as <b>coordenações fechadas [...]</b> ”
TA1	“[...] eles falaram que era <b>falta de servidor mesmo</b> . [...] Foi a falta de Servidor, né?”
TA2	“[...] devido ao pouco número, <b>número reduzido de servidores</b> que não atendiam a demanda. [...]Eu vejo como servidores, né? Foi <b>número reduzido de servidores</b> , [...]”
TA3	Na realidade foi <b>falta de funcionário</b> . [...] <b>não tinham funcionário suficientes[...]</b>
C1	“eu <b>não participei desse processo</b> , cheguei depois da SIAG já implantada.
C2	“Nesse período eu não era coordenadora, então eu <b>não posso falar desse processo de implantação</b> ”.
C3	“Eu <b>não conheço o contexto</b> , porque quando eu entrei a SIAG já estava implantada eu entrei a três semestres”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

É perceptível nas inferências do Gestor e demais TAs que a criação da SIAG/CCTA se deu em função da falta de servidores, o que gerava reclamações dos alunos, tanto na Direção de Centro, como também na Ouvidoria da UFPB. O Gestor entrevistado fala justamente, que diante dessa falta de Servidor e da negativa da UFPB em ampliar o quadro deficitário de Servidores TAs do CCTA, viu-se diante da necessidade de mudança na Estrutura Organizacional do Centro. Na sua fala mostra a preocupação em buscar um modelo que pudesse mudar o quadro vivido à época: “[...] *tem que aparecer alguma, algum desenho que possa modificar essa situação*” (Gestor, Roteiro de Entrevista, 2018).

Ou seja, a estrutura organizacional vigente à época nas Coordenações do CCTA, mostrava-se preocupante, pela falta de servidores TAs. Estrutura que

demandava no mínimo um Servido TA para atuar em cada uma das 14 Secretarias das Coordenações da Graduação, e a depender do horário de funcionamento dessas Coordenações, havia a necessidade de mais de servidores TA para atuar nos turnos distintos.

A percepção dos Servidores TAs a respeito da problemática que levou à criação da SIAG/CCTA é semelhante à argumentação do Gestor, em virtude da dificuldade do Centro de Ensino diante da carência de TAs para atuarem nas Secretarias das Coordenações.

As coordenações funcionam em horários e turnos em que os alunos de determinado curso está em aula e, muitas vezes, com apenas um servidor, que por algum motivo ausenta-se ou não pode vir trabalhar, impossibilitando o atendimento ao aluno, tal como o descrito pelo o TA2. “São *muitos cursos, **muitas coordenações e horários em que as coordenações ficavam fechadas, reclamações que chegavam à Reitoria, ao Pró-reitor***” (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

Dessa forma, na visão do TA2, a falta de Servidores TAs ocasionava constantes reclamações dos estudantes por não conseguirem atendimento em suas Coordenações durante os horários de aula. Os Coordenadores entrevistados, todos novatos em seus cargos em relação ao período de implantação da SIAG/CCTA, que foi em 2015, preferiram não opinar ou não sabiam mesmo o porquê da criação da SIAG/CCTA.

Tal problemática evidencia que a falta de servidor TA é uma subcategoria da categoria eficiência que, na verdade, vincula-se à falta de eficiência naquele contexto, no uso dos recursos humanos disponíveis, ainda que escassos. Tanto que, ao criar a SIAG/CCTA em 2015, em cujo projeto original de criação previa uma equipe de 10 TAs neste setor, mas, diante do funcionamento a contento, o referido setor hoje está funcionando com apenas seis TAs para dar suporte aos 1.686 alunos ativos, dos 14 cursos de graduação do CCTA, que demandam serviços da SIAG.

No decorrer da entrevista, foi solicitado aos entrevistados que falassem a respeito do processo de implantação da SIAG/CCTA, e se alguma estrutura existente, em outra universidade pública ou privada, serviu como modelo para a formulação da estrutura final apresentada na SIAG/CCTA.

Dessa forma, procurou-se resumir as principais falas dos entrevistados, conforme Quadro 5.

**Quadro 5:** Inspiração da SIAG/CCTA

ENTREVISTADOS	FALAS DOS ENTREVISTADOS
Gestor	<i>Olha, no serviço público entre as universidades próximas, a gente não encontrou nenhum modelo. <b>Nós fizemos uma visita a uma universidade privada que é a UNIPÊ e que tem essa atividade integrada, [...]Então a gente disse: olha se podem fazer isso, nós podemos pensar num modelo que atenda essa perspectiva.</b></i>
TA1	<i>Eu não vivenciei, porque quando eu cheguei, como eu lhe falei, já existia SIAG, então eu não sei como foi a concepção, eu não sei os trâmites. <b>Sei que tomaram como base a UNIPÊ.</b></i>
TA2	<i>Foi estabelecida uma comissão pelo próprio Diretor de Centro, essa comissão de servidores técnico-administrativos e eles foram fazer uma visita ao modelo da <b>UNIPÊ</b> e tomaram como referência esse modelo, claro <b>fazendo as devidas adequações.</b></i>
TA3	<i>Veio para cá simplesmente e começou. Como se tivesse começado do zero. [...] <b>O UNIPÊ.</b></i>
C1	<i>É bem interessante, porque acaba um coordenador tirando a dúvida com outro sobre algum procedimento, algum item de resolução que não lida muito. As vezes não sabe, tem uma dúvida e já pergunta pro outro. É um trabalho meio que coletivo.</i>
C2	<i>Como eu não participei desse processo eu não posso falar desse assunto, mas tenho minha opinião de que necessita de algumas mudanças.</i>
C3	<i>Eu não acompanhei. Quando eu entrei já estava tudo instalado aqui.</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Roteiro de Entrevista,2018).

As respostas aos questionamentos permitiram entender se o modelo de gestão de secretaria integrada foi inspirado em alguma estrutura presente em alguma IFES ou outra instituição de ensino superior. Pois, ao ser indagado sobre o questionamento acima, o referido Gestor respondeu que “*Nós fizemos uma visita a uma universidade privada que é a UNIPÊ e que tem essa atividade integrada* (Gestor, Roteiro de Entrevista, 2018).

Como visto no Quadro 5, para o Gestor entrevistado, não havia próximo nenhuma instituição pública de ensino superior que já adotava o modelo de gestão integrada de Secretarias, dessa forma, buscou-se conhecer e estudar o modelo de uma instituição de ensino superior privada, a do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ), como um modelo base a ser seguido para a implantação da SIAG no CCTA.

De maneira análoga, as respostas dos Servidores TAs foram semelhantes ao que foi dito pelo Gestor entrevistado, apontando o UNIPÊ com inspiração para concepção da SIAG/CCTA. O servidor TA2 explica que a base do modelo da SIAG foi inspirada no modelo do UNIPÊ, “*fazendo as devidas adequações*” (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018).

A mesma pergunta foi feita aos coordenadores, mas, por estarem no cargo após a implantação da SIAG/CCTA, seguiram com respostas, também, semelhantes, ou seja, que não estavam presentes nesse período de implantação ou não sabiam ou não quiseram apontar um modelo que foi seguido pelo CCTA.

Por sua vez, ao tomar como referência um modelo de gestão aplicado na administração privada, para Alecian (2001), evidencia-se a possibilidade dessa administração absorver e construir seu próprio modelo, baseado no seu cotidiano e suas especificidades, buscando práticas gerenciais exitosas, mesmo advindas do setor privado, mas moldado à sua realidade. É esse contato com práticas exitosas praticadas em outros órgãos da administração pública, bem como, pelo setor privado, que dão um novo direcionamento na forma de pensar e se estruturar as organizações que buscam estarem antenada às constantes mudanças que estão ocorrendo no país e no mundo, através de novos modelos de gestão e o uso cada vez maior e imprescindível dos Sistemas de Informações Gerenciais.

Uma das características principais da Administração Pública Gerencial é, justamente, abstrair modelos de gestão exitosos no setor privado e incorporar na Administração Pública. Ou seja, faz-se relevante olhar para fora da sua realidade atual e buscar aplicar o que vem dando certo em outra instituição, seja ela da própria administração pública ou do setor privado. Mas, antes de tudo, faz-se necessário, primeiramente, entender o que está acontecendo no setor, ou seja, é preciso todo um diagnóstico que permita identificar os principais entraves e gargalos existentes no modelo que se quer mudar, para posteriormente absorver de outro órgão público, ou até mesmo da iniciativa privada, práticas e modelos exitosos de gestão que deverão ser adaptados e redesenhados de forma a atender as peculiaridades e especificidades do setor que implantará as mudanças.

Em seguida, de forma a melhor compreender todo esse processo de implantação da SIAG/CCTA, que vai da concepção da ideia, das discussões necessárias e importantes para a implantação de um novo modelo que irá impactar o cotidiano dos Servidores TAs, Coordenadores e alunos, foi perguntado aos entrevistados, **quais os obstáculos encontrados na implantação da SIAG/CCTA.**

Quase a unanimidade dos servidores entrevistados disseram que a principal dificuldade durante essa implantação foi a resistência por parte de servidores Coordenadores e TAs. Alguns Coordenadores passaram a trabalhar em um ambiente compartilhado, sem ter sob sua subordinação TAs, bem como, dos

próprios TAs que atuavam nas Secretarias das Coordenações de Curso, que pensavam que iriam trabalhar muito mais com a implantação da SIAG/CCTA.

É tanto que houve e ainda há resistência por parte de Coordenadores e servidores TAs diante da mudança radical de uma estrutura que vinha de um modelo oriunda da década de 1970, quando ainda os cursos do CCTA estavam ligados ao CCHLA. Primeiramente, o Gestor entrevistado, fala que:

*Havia, digamos alguns complicadores, [...] alguns Coordenadores, num primeiro momento não realizarem a adesão. [...] grade parte dos Servidores aderiram, mas também, houve resistência por parte de alguns Servidores [...]* (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018).

Segundo o Gestor entrevistado, parte dos servidores TAs que trabalhavam nas Secretarias das Coordenações de curso não quiseram compor a equipe da SIAG/CCTA, indo para outros setores, por considerarem que iriam trabalhar muito mais, visto que antes atendiam apenas aos alunos do curso que secretariavam, mas com a SIAG passariam a atender aos alunos dos 14 cursos de graduação do CCTA.

*[...] uma das resistências foi isso, achar que o trabalho seria, dobrado, triplicado, quando na realidade o trabalho ficou muito mais leve de se trabalhar, porque agora era uma atividade coletiva, a gente pensou nas rotinas da atividade e com isso ficou muito mais leve* (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018).

Na sequência, os três servidores TAs entrevistados, ao serem indagados a respeito dos obstáculos enfrentados no decorrer da implantação da SIAG/CCTA, também foram enfáticos ao relatarem a respeito da resistência às mudanças, tanto dos servidores TAs, como de alguns Coordenadores.

*[...] tinha servidor que achava que iria trabalhar para catorze Coordenações de cursos, que a demanda ficaria muito grande. Teve servidor que achava que não iria dar certo. Teve Coordenador que também não era de acordo, porque achava que ia acabar perdendo o servidor da secretaria e como iria funcionar se o mesmo servidor ele trabalhava para as catorze coordenações ao mesmo tempo. [...] Então, teve servidor que apoiou a causa de imediato e teve servidor que ficou com o pé atrás, porque **coisa nova assusta, né?**[...] mas agora, acho que de uma maneira geral, todos aprovam.* (TA1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

Portanto, percebe-se na fala do TA1 que houve resistência por parte de alguns Servidores TAs e, também, de alguns Coordenadores de curso, em virtude do medo da mudança fazer com que alguns servidores TAs e Coordenadores

resistissem à SIAG/CCTA e que, com o decorrer do tempo, muitos passaram a ver com bons olhos.

O TA2 argumenta que esse processo de resistência à SIAG/CCTA, por parte dos servidores tem origem no modo como ocorreu a migração de uma estrutura passada, para a atual.

*Então, na verdade um ou dois servidores recém concursados estava aqui e gradativamente foram chegando os resistentes, porque **nós resistíamos a vir para cá**. Temíamos, assim [...], já lidávamos com uma coordenação com um número x de estudantes, então multiplicar esse número de estudantes, a catorze cursos, aí nos assustava isso. Então foi assim, foi uma coisa gradativa e foi-se percebendo que não era aquilo que a gente estava imaginando, a gente não precisava ter tanto medo, né? Porque fomos nos adequando e **hoje gostamos do trabalho** (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*

Nesse prisma, o servidor TA2 fala também da resistência ocasionada na implantação da SIAG/CCTA, e do choque e medo de sair de uma estrutura que vinha funcionando por décadas de determinada forma, mas que diante da falta de servidores TAs teve que mudar e, com o passar do tempo, tais mudanças foram vistas como exitosas, deixando claro que gosta do trabalho que exerce na SIAG/CCTA.

O Servidor TA2 também falou da resistência por parte dos Coordenadores de Curso que, segundo o entrevistado, “[...] alguns se instalaram aqui, mas não quiseram continuar [...]” (Roteiro, Entrevista, 2018). Enquanto que o servidor TA3 relatou que houve resistência de alguns Coordenadores, principalmente os ligados aos Cursos de Música, e demais Servidores TAs que atuam nessas Coordenações.

Na opinião dos Coordenadores, C1 relata acerca da resistência por parte de alguns Coordenadores e, também, faz referência ao Curso de Música, ao expor que: “[...] tem Coordenadores, acho se não me engano é do Curso de Música que insiste em não vir para cá [...] Mas **no geral é bem aceito. Todo mundo gosta!**” (C1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

Nos dizeres do C2, percebe-se que ainda existe certa resistência ao modelo da SIAG/CCTA, por parte de alguns Coordenadores.

*[...] antes da SIAG ser implantada nós tínhamos uma servidora exclusiva para atender às demandas da Coordenação, [...] do ponto de vista da economia para o serviço público, maravilha! Mas, do ponto de vista da falta de um atendimento humanizado, **eu sou bem resistente à SIAG**[...] (C2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*



Segundo o entrevistado C2, com a SIAG/CCTA, não se tem mais um servidor TA exclusivo que conhece todos os alunos do curso em qual trabalhava, resolvendo as demandas dos alunos dentro de suas especificidades. O mesmo também reclama do espaço destinado ao atendimento ao aluno, mas na verdade está se referindo ao ambiente compartilhado das coordenações. Reclamação semelhante ao C3, que fala que *“a única resistência a esse modelo, é que aqui **não é o espaço adequado para ter conversa sobre problemas íntimos dos estudantes, porque é compartilhado**”* (C3, Roteiro de Entrevista, 2018).

O C3, ao falar da questão do ambiente compartilhado, assim como o C2, não se refere propriamente à SIAG/CCTA, mas sim, ao ambiente compartilhado, que são ocupados pelas Coordenações e respectivos Coordenadores. Nesta sala as coordenações funcionam em mesas interligadas em forma de ilhas de atendimento, com espaço limitado para atendimento aos alunos.

Diante das exposições dos entrevistados, percebe-se nas suas falas que nesse processo de implantação da SIAG/CCTA houve resistência tanto por parte da classe dos servidores TAs, como por parte dos Coordenadores de Curso. O processo de mudança ocorre em toda e qualquer organização, e as pessoas que fazem parte dessas organizações, naturalmente tendem agir com resistência em função da perda de *status quo*, e com medo das mudanças que advenham com um novo modelo de gestão.

As falas dos entrevistados mostram que alguns dos servidores TAs, ao perceberem as mudanças, negaram-se a fazer parte da SIAG/CCTA, sendo remanejados para outros setores. Coordenadores também, que passaram a não ter os Servidores exclusivos das coordenações, sob sua subordinação, e sim à SIAG/CCTA, sentiram naturalmente essa falta, mas com a rotatividade das trocas dos Coordenadores, esse processo de aceitação passou a ficar mais tranquilo.

É claro que, conforme as falas do C2, as Coordenações perderam os servidores exclusivos, ficando mais dependentes dos serviços da SIAG/CCTA. Sendo que chamou a atenção o fato da Coordenação do curso de Licenciatura e Bacharelado em Música resistir a essas mudanças, continuando funcionando com sua coordenação em outro ambiente. Ou seja, a adesão ao modelo da SIAG/CCTA por parte das 14 Coordenações de Curso não foi total.

Esse processo de resistência à mudança é comum, porém é mais perceptível na administração pública que, segundo Matias-Pereira (2010), quando a administração pública não estimula mudanças de forma democrática e transparente, com o tempo passa para os seus Servidores pouca legitimidade, criando clima de desinteresse e resistência a tudo o que for novo e que venha mudar a estrutura organizacional vigente. Apesar de ter tido resistência por parte tanto de alguns Coordenadores e servidores TAs, aparentemente a SIAG/CCTA está funcionando em harmonia com os demais setores do CCTA, inclusive com as coordenações de curso, que funciona em sala ao lado.

O fato é que, quando se tem um servidor insatisfeito, ocasionará em mau atendimento, refletindo diretamente na eficiência nos meios e tramites da prestação do serviço, bem como na eficácia, que são os resultados advindos de um trabalho desmotivado.

O funcionamento da SIAG/CCTA foi beneficiada com a implantação e disseminação do Sistema SIG, especialmente do módulo SIGAA, que deu mais autonomia aos alunos em determinadas solicitações e no diálogo virtual com as coordenações dos cursos e respectivos docentes, diminuindo a procura discente às suas Secretarias por demandas rotineiras simples e de fácil solução, agora resolvidas diretamente pelo SIGAA.

Procurando entender todo esse processo, indagou-se aos Servidores entrevistados: **qual a importância do SIGAA/SIPAC no processo de implantação e funcionamento da SIAG/CCTA?**

**Quadro 6:** Importância do SIGAA para a SIAG/CCTA

ENTREVISTADOS	FALAS DOS ENTREVISTADOS
Gestor	<i>“[...] <b>Facilitou bastante</b> esse tipo de procedimento, de SIGAA, SIPAC, SIG RH, tudo. Então muita rotinas complicadas foram facilitadas”.</i>
TA1	<i>“[...]é um sistema que <b>facilita muito</b>. [...] Muito mesmo! Eu não sei se uma SIAG conseguiria existir com o outro sistema. [...] Eu não consigo imaginar catorze Coordenações, catorze cursos fazendo matrícula à mão. Sinceramente eu não consigo, mas é de extrema a <b>importância</b> o SIGAA [...]”.</i>
TA2	<i>“[...]Em um dia nós conseguimos fazer, porque o sistema também <b>facilita e muito a vida da gente</b> Então nós nos reunimos aqui e em um dia, apenas, fazemos a matrícula dos ingressantes de todos os cursos do Centro, né? E isso facilitou a nossa vida. Hoje a tranquilidade é imensa e os funcionários que ainda resistiam eles não fazem ideia de como o serviço foi aliviado. [...] Melhorou muito o trabalho da gente.</i>
TA3	<i>Engraçado que foi uma coisa, que parece que começou exatamente em 2015, esse SIGAA. E a gente veio crescendo com ele. Porque em 2015 é que estava</i>

	<i>sendo implantado, ou melhor, foi implantado em 2012 o SIGAA. Mas algumas poucas coisas. De 2015 pra cá que foi se intensificando. Aí <b>fica muito fácil</b> a gente entrar nos outros cursos, porque aí, tá tudo disponível pra gente. <b>Eu acho que fica fácil trabalhar.</b></i>
C1	<i>E o sistema eletrônico <b>facilita o gerenciamento</b>, imagine se não tivesse. Ia ser impossível gerenciar catorze cursos ao mesmo tempo, com tão poucos funcionários.</i>
C2	<i>Eu acho o SIGAA excelente! [...] <b>Facilita muito</b> a vida de todo mundo.</i>
C3	<i>Obviamente <b>dá uma certa agilidade</b> nos procedimentos, como a tecnologia digital costuma agilizar.</i>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Roteiro de Entrevista,2018).

Todos os entrevistados foram unânimes ao dizerem da importância, facilidade e agilidade proporcionada pelo SIGAA e como ele tem sido fundamental para o cotidiano da SIAG/CCTA.

O Servidor TA1, foi enfático ao dizer que:

***Eu não sei se uma SIAG conseguiria existir com o outro sistema. [...]**  
Eu não consigo imaginar catorze Coordenações, catorze cursos fazendo matrícula a mão. Sinceramente eu não consigo, mas é de extrema a importância o SIGAA [...]. (TA1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)*

Na fala do TA1 é possível perceber quão importante tem sido o uso e disseminação do SIGAA entre a comunidade acadêmica, de tal forma que só veio a facilitar as rotinas administrativas executadas pela SIAG/CCTA, ao ponto do TA1 dizer que não conseguiria imaginar uma SIAG funcionando sem o uso do SIGAA.

O relato do servidor TA2 é semelhante aos anteriores, abordando a facilidade que o SIGAA trouxe para o dia-a-dia da SIAG/CCTA. Segundo o entrevistado: “ [...] Hoje a tranquilidade é imensa e os funcionários que ainda resistiam eles não fazem ideia de como o serviço foi aliviado [...] Melhorou muito o trabalho da gente (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018).

Nesse sentido, o servidor TA2 deixa claro que o módulo do SIGAA do SIG adquirido da UFRN facilitou o funcionamento da SIAG/CCTA, que segundo o mesmo, antes do pleno funcionamento do SIGAA, “[...] tínhamos até fila com fichas, [...] em período de matrícula e tal” (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018).

De fato, as diversas vezes que foram feitas observações na SIAG/CCTA, nos seus três turnos de funcionamento, em horários considerados mais críticos, não foi visto nenhuma grande movimentação de alunos em espera para atendimento. E durante as observações realizadas nos últimos meses foi possível perceber que, os dias de maior procura dos alunos foram os dias destinados às matrículas dos alunos

ingressantes, bem como nas primeiras semanas do início dos semestres letivos, mas nada que causasse um congestionamento no atendimento naquele setor.

Também foi indagado aos Coordenadores da Graduação, a importância do SIGAA para a implantação e funcionamento da SIAG/CCTA. Para o entrevistado C1, ao discorrer sobre o SIGAA e a relação com a SIAG, fez a seguinte afirmação:

*[...] é interessante porque **facilita. Facilita o gerenciamento**; a forma como funciona a SIAG também agiliza muito o processo. O aluno chega, o pessoal ali da Secretaria, faz aquela triagem prévia. Já atende ali, o que pode ser atendido e só vem aqui para os coordenadores alguma coisa que realmente seja necessário. Então, **agiliza muito para o aluno e para o coordenador, também!** (C1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*

Dessa forma, como as demais respostas do Gestor e servidores TAs, o C1 também acha que o SIGAA veio para facilitar e agilizar os processos junto às demandas dos alunos na SIAG/CCTA e o trabalho dos Coordenadores.

Entretanto, na entrevista, C1 reclamou das mudanças constantes que ocorrem no SIGAA, sem que haja avisos prévios e treinamento posterior, o que causa bastante dúvidas e dificuldades no acesso ao referido sistema. O entrevistado C2, ressaltou a importância do SIGAA. *“Eu acho o SIGAA excelente! [...] ! Facilita muito a vida de todo mundo (C2, Roteiro de Entrevista, 2018)*

O entrevistado C3, diz que *“obviamente dá certa agilidade nos procedimentos, como a tecnologia digital costuma agilizar”*. (C3, Roteiro de Entrevista, 2018). Na sequência C3 diz que:

*[...] o SIGAA viabiliza o acompanhamento burocrático, e as tarefas burocráticas, mas o acompanhamento pedagógico, a gente não tem condições de fazer aqui. **Especialmente numa universidade que vai ficando cada vez mais, depredada [...]** (C3, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*

Na final da fala acima, C3 fala do processo de depredação que está ocorrendo na UFPB, o que de fato se explica com a redução dos repasses federais nos últimos anos, indo na contramão de um processo de expansão do ensino superior iniciado em 2007 com o REUNI.

Nas falas dos entrevistados, percebe-se que o SIGAA veio facilitar a rotina de todos: alunos, coordenadores e TAs, e que tem sido uma ferramenta fundamental desde a sua implantação não só para o funcionamento da SIAG/CCTA, mas para

toda a UFPB. Desta forma o SIGAA é uma ferramenta que auxilia no funcionamento eficiente da SIAG/CCTA.

O papel dos sistemas de informações é crucial em todas as organizações, dentro de um contexto de administração pública gerencial. As Tecnologias das Informações são muito bem utilizadas pelo setor privado e a administração pública não fica atrás. Hoje são diversos sistemas de informações que auxiliam a Administração Pública na forma de gerir suas rotinas administrativas e oferecer serviços à sociedade.

Bresser-Pereira (2009) fala da necessidade do desenvolvimento de competências tecnológicas moldadas nas especificidades da organização de modo que ela consiga extrair o que tem de melhor em relação as outras, direcionando-as como um diferencial competitivo. Antecipando assim, as suas ações fundamentadas no que tem de melhor e consequentemente mantendo-se entre as melhores num processo cíclico e permanente.

O Sistema SIG adquirido da UFRN vem cumprindo esse papel com uma maior disseminação do SIGAA, que de certa forma reduz a necessidade da ida constante dos alunos a SIAG/CCTA por motivos mais simples, concentrando a procura pelo alunado por assuntos de maior complexidade de solução.

**Mas, será que houve melhoria real com a gestão integrada das secretarias de graduação?** O objetivo desse questionamento é verificar a opinião dos entrevistados se esse modelo de Secretaria Integrada em substituição às Secretarias individuais de cada curso da Graduação melhorou, e se esse modelo atende aos critérios de eficiência e eficácia.

Na opinião do Gestor entrevistado, esse modelo de Gestão possibilitou o uso racional de recursos humanos, de forma que, no modelo anterior, precisaria um número bem maior de servidores, bem como a economia de espaço, equipamentos e materiais.

*[...] se eu fosse manter o sistema atual de catorze coordenações, cada uma com três servidores para cada coordenação, eu precisaria de 42, com a implantação da SIAG eu só preciso de 9. Então imagina aí, a economia de recursos humanos; Eu tenho, por exemplo, economia de recursos materiais (material de expediente) papel, tonners, equipamentos, energia, quero dizer, muita economia. Então, eu só vejo pontos positivos nesse processo. Mas o que é mais interessante, é o grau de satisfação da clientela. Os alunos nunca mais reclamaram do não atendimento (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018).*

O que ficou claro na entrevista com o Gestor não era mais possível funcionar com o quantitativo de reclamações que chegavam constantemente, não estava atendendo a demanda dos alunos, não estava sendo eficiente, não estava conseguindo prestar o serviço adequado, ou seja, estava sendo ineficaz. Mas tudo mudou com a SIAG/CCTA

Como não era possível aumentar o quantitativo de pessoal, foi tomada a decisão de mudar a estrutura organizacional vigente para uma mais flexível e que demandasse menos Servidores TAs, mas que fosse eficiente no uso dos recursos disponíveis e fosse eficaz no atendimento as demandas discentes.

O mesmo questionamento foi feito aos Servidores TAS, tendo os seguintes posicionamentos.

***Eu acredito!** Eu acredito, porque, a Secretaria é um ponto de apoio para o aluno né. O aluno consegue resolver tudo da vida acadêmica dele na coordenação. E a Secretaria Integrada vem justamente para isso, para auxiliar o aluno nesse processo. Então, o aluno que trabalha à noite, por exemplo, que trabalha pela manhã e estuda à noite, que trabalha o dia todo, ele não precisa sair do trabalho e correr aqui para resolver alguma coisa. Ele sabe que aqui vai funcionar até às vinte horas. Ele sabe que vai ter alguém aqui para auxiliar ele. Acontece sim, de a gente não ter todas as respostas, claro! Então, a gente acaba recorrendo ao coordenador ou à CODESC ou a algum outro local. Então, o aluno sabe de alguma forma a coisa vai ser resolvida (TA1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)*

O servidor TA1 expressa o quanto a SIAG/CCTA tem trabalhado no atendimento às demandas dos alunos, até mesmo quando determinados problemas que surgem os quais não se têm resposta imediata, os servidores acionam os Coordenadores ou a CODESC, visando solucionar o problema demandado.

Por sua vez, para o TA 2, ***“sim, sem dúvidas! Sem dúvida houve. [...] eu acho que está cada vez mais, se tornando bem ágil o atendimento a eles. Eu creio que eles estejam tão satisfeitos quanto nós”*** (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

O TA3, também, seguiu o pensamento dos demais servidores TAs entrevistados, dizendo que houve uma melhora real no atendimento as demandas discentes com a implantação da SIAG/CCTA.

*Houve! Principalmente, veja quantos funcionários foram (risos)... isso falando da instituição né? Funcionários também gostam disso. Porque, são catorze cursos. Precisaria de quantos funcionários? No mínimo catorze e*

*para atender vinte e oito. Aqui só tem cinco. E é das sete da manhã às oito da noite. (TA3, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*

Enquanto que os Coordenadores de Curso entrevistados se posicionaram a respeito de melhoramento contínuo do sistema, evidenciando aspectos positivos dessa implantação da SIAG/CCTA.

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados, **quais são os benefícios que eles conseguem visualizar na SIAG/CCTA com esse modelo de gestão?**

Para o gestor, existe uma série de benefícios, como racionalização dos espaços, menor quantitativo de servidores, economia de custeio, energia, materiais, enfim, ele só consegue ver *“pontos positivos nesse processo”*. (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018).

Para TA1, além de toda economia no compartilhamento de equipamentos e materiais, a SIAG/CCTA proporciona uma maior integração dos servidores. O entrevistado diz que não consegue ver pontos negativos, só positivos com a SIAG/CCTA. Semelhantemente, TA2, diz que ter muitos benefícios, como na infraestrutura, nas relações interpessoais dos servidores, ou seja, existe um uso racional dos recursos disponíveis, enfatizando principalmente a questão do horário estendido para atendimento aos alunos.

TA3 também enfatiza a questão do horário ininterrupto de atendimento, ao dizer que *“só em o aluno ter o horário que ele quiser, entre as sete da manhã e oito da noite. Ele tem a certeza que vai ser atendido. Porque a gente aqui pro aluno. Só em ele ter essa certeza. Você não acha não que vale? (TA3, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).*

Para C1, um dos principais benefícios é a padronização nos procedimentos administrativos, pois[...] *“todos os alunos que chegam, tem sempre aquele **mesmo protocolo de atendimento e é assim para todos**”*. (C1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

No entendimento de C2, essa estrutura, apesar da economicidade, não é uma estrutura adequada. Defende que a SIAG/CCTA deveria funcionar um pouco mais no turno da noite, e não apenas até às 20 horas, pois os alunos da noite trabalham e têm horários limitados para resolver problemas nesse turno.

Os benefícios pra mim é a proximidade com outras coordenações. Esse é o maior benefício. E também, **a questão de ter um suporte o tempo todo**. Por mais que eles não fiquem à noite toda, mas durante o dia, no turno

diferente do nosso, o aluno quiser ir lá e deixar algum material, é um outro suporte. **Mas, a estrutura eu não acho muito viável não.** É claro que há um ganho do ponto de vista da **economia dos recursos**, né? Que são, é, servem pra todos (C2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)

Já C3, não respondeu diretamente, por achar que já havia respondido em outro questionamento, mas que no geral via com bons olhos essa estrutura da SIAG/CCTA e das coordenações ocupando um espaço comum.

A maioria dos servidores, principalmente o gestor e os TAs, enfatizam principalmente uso racional dos recursos, a economia que se tem com uma estrutura como a SIAG/CCTA.

Nesse sentido, com o uso racional dos recursos disponíveis, economizando equipamentos, materiais e espaço, padronizando e otimizando o trabalho dos Servidores no atendimento as demandas dos alunos, a SIAG/CCTA tem mostrando o quanto este setor tem sido eficiente a sua criação.

Para Silva (2018), a economia com a redução dos custos, sem que se perda a qualidade na prestação dos serviços, adotando procedimentos padronizados através de um quadro de servidores atuantes, é a aplicação do princípio na eficiência, característico de uma administração gerencial.

E se as metas propostas com a SIAG/CCTA na prestação dos serviços estão sendo executadas, a SIAG/CCTA também tem sido eficaz. Todos os argumentos dos entrevistados são coerentes e fortes, de forma a reduzir a ineficiência outrora evidente.

Diante do quadro positivo em relação a aceitação da SIAG/CCTA pelos alunos e mediante o incentivo da PROGEP, para que os demais Centros de Ensino venham a implantar esse modelo de gestão, foi feita a seguinte indagação.

**Quais são as limitações para que outros Centros de Ensino possam incorporar esse modelo de gestão?**

O gestor fala que a SIAG/CCTA, é o protótipo e projeto piloto de inovação no processo administrativo por que vem passando o CCTA, e entende que apesar de ser um modelo implantado no CCTA e atendendo as suas especificidades, isso não impede de outros Centros de Ensino também implantarem. Inclusive como falado anteriormente, a PROGEP, até passou a indicar a SIAG/CCTA como um bom exemplo gerencial a ser seguido.



[...] é um modelo, **acho que cada Centro tem as suas especificidades**, mas eu acho que, a questão está plantada. [...] então eu acho que é um bom momento para fazer essa implantação. (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

TA1, entende que as duas principais limitações são a resistência por parte dos servidores diante de um contexto de mudança, e a própria questão do espaço físico disponibilizado.

[...] Então, acho que a dificuldade é **resistência** também de alguns servidores por não conhecerem a SIAG em si, porque só escutam falar, eles não sabem como funciona. De alguns coordenadores, também e do projeto em si, porque você tem que pensar no **espaço físico**, no bem-estar dos alunos, e também no bem-estar dos servidores, dos coordenadores, num todo, porque é isso que faz que ela funcione tão bem. É a satisfação de todo mundo. (TA1 Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

Semelhantemente TA2 fala a respeito das limitações de espaço que os demais Centros de Ensino podem ter para montar uma estrutura como a SIAG demanda. Para o entrevistado, a limitação que vê para que outros Centros implantem uma SIAG é “[...] Com relação à estrutura física mesmo, sabe?” (TA2, Roteiro de Entrevista, 2018).

Já, TA3 diz não ver obstáculos, para o entrevistado, “é só querer. A questão é só querer [...]”, ou seja, basta que os outros Centros de Ensino queiram implantar (TA3, Roteiro de Entrevista, 2018).

Os coordenadores enfatizaram principalmente a questão de espaço e resistência a essa estrutura, [...] *porque mudança traz resistência né* (C1, Roteiro de Entrevista, 2018)”.

*Eu acho que são questões de verificar que outros Centros se adequam a essa realidade ou não. O funcionamento dos cursos. Como é a sistemática de cada um. Porque eu acho, acredito, que esse processo de implantação foi um tanto traumático, né. Imagina um servidor estando trabalhando a cinco a dez anos, com um coordenador, e de repente, ele tá ali, tendo que conviver com outras pessoas. (C2, Roteiro de Entrevista, 2018)*

Já o C3, foi categórico em dizer: “*Eu não sei*” (C3, Roteiro de Entrevista, 2018).

Os relatos dos servidores acima, enfatizam dois principais aspectos que poderiam limitar a implantação de uma SIAG em outro Centros de Ensino, que é a questão do espaço físico e da aceitação, ou melhor, da resistência, que irá encontrar durante o processo de implantação.

A implantação da SIAG pelo CCTA, passou pela aprovação do Conselho de Centro, baseado na prerrogativa que os Centros de Ensino têm em deliberar em matéria administrativa, conforme Artigo 9º do Regimento da UFPB.

Dessa forma, sabendo que o Estatuto e o Regimento da UFPB, norteiam o funcionamento das coordenações e suas secretarias, foi perguntados aos servidores.

### **Há algum impedimento legal para o funcionamento da SIAG/CCTA?**

As respostas que se seguiram foi assim:

Para o gestor,

*Não, não, a gente não contrariou o regimento. Por exemplo, a princípio todas as coordenações estão intactas. Elas mantêm todas as suas rotinas, individualizadas. A mudança foi no processo de administração, na forma de gerenciamento dela, de sua manutenção, mas as rotinas, digamos ligadas ao colegiado de curso, NDE, são mantidas. (GESTOR, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)*

O gestor não viu nenhum impedimento para o funcionamento da SIAG/CCTA, e entende que houve apenas um processo de reestruturação.

T1, afirma, [...] “**Não que eu saiba, que eu conheça, acho que não tem um impedimento legal. [...] eu realmente não sei se tem algum impedimento legal.** (T1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)

Para T2, da mesma forma que os demais anteriores, [...] *não tem nada assim, é proibido ter SIAG, não existe nada não. Não. O regimento e o estatuto praticamente não proíbem na verdade. Não!* (T1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso)

Os coordenadores também não veem impedimento legal. C1 disse que “**Não, não. Acho que vai ser até benéfico, porque economiza recursos**”. (C1, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso). O mesmo falou C2, “**Não, a única coisa que a coordenação fica desprovida é de por exemplo, um funcionário que possa secretariar.** (C2, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso). C3 reforça dizendo que “Na parte que eu acompanho do regimento, **nunca encontrei impedimento**”. (C3, Roteiro de Entrevista, 2018, grifo nosso).

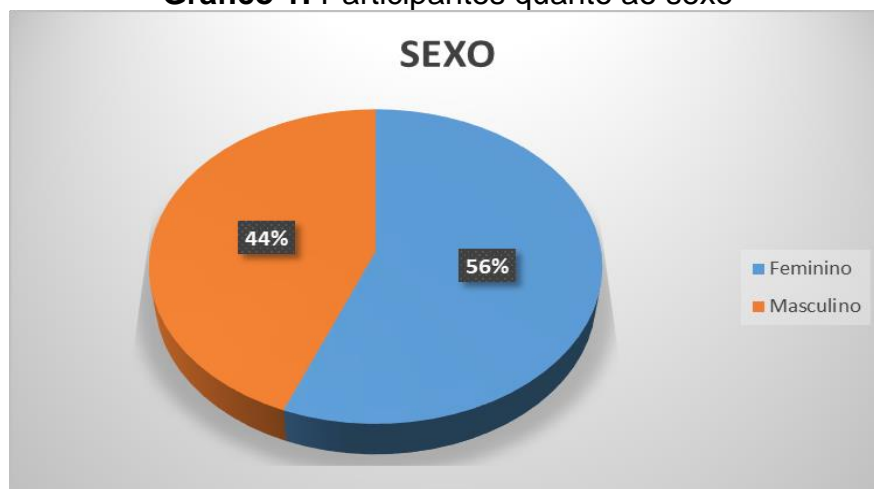
## 5.2 SIAG/CCTA NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS

### 5.2.1 Caracterização dos discentes pesquisados

Em relação aos alunos participantes dessa pesquisa, primeiramente, procurou-se através do questionário fazer perguntas voltadas para categorização que delineassem a percepção dos discentes sobre os aspectos demográficos desses estudantes, tais como: sexo, idade, ano em que entrou na UFPB e o Curso Superior que está em curso no CCTA.

Foi perguntado aos estudantes entrevistados qual a sua classificação sexual, dentre duas alternativas propostas, masculino e feminino. A escolha por apenas dois sexos não foi querer causar desconforto entre os entrevistados que não sentisse incluído nessas duas categorias, mais sim, a de facilitar o preenchimento e posterior a apresentação gráfica da informação.

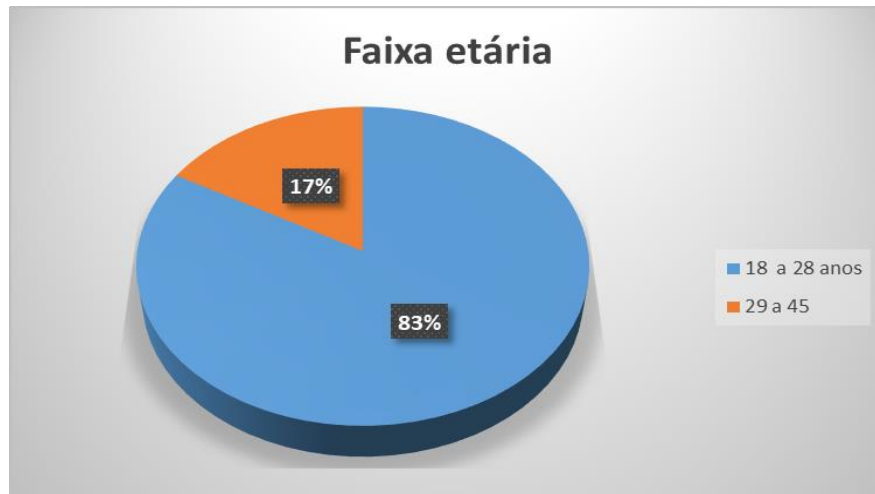
**Gráfico 1:** Participantes quanto ao sexo



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Dessa forma, conforme Gráfico 1, a maioria dos respondentes, 56%, 37 participantes da pesquisa assinalaram ser do sexo feminino de um total dos 66 entrevistados. A participação masculina ficou num percentual de 44%, com 29 declarantes.

Continuando a identificação das características dos discentes participantes da pesquisa e usuários da SIAG/CCTA, perguntou-se a idade dos entrevistados de forma a apresentar um perfil etário dos participantes, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Quanto à faixa etária

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 2 mostra que a faixa etária dos alunos participantes da pesquisa encontrados variam na idade de 18 anos a 45 anos, sendo que 82% dos entrevistados estão numa faixa de idade que começa de 18 a 28 anos de idade, e os restantes 18%, estão na faixa de 29 a 45 anos. Os dados etários mostram uma participação de alunos com uma relativa experiência de vida, com idades que variam desde alunos iniciantes a alunos com uma boa experiência de vida, com idade de até 45 anos.

Ainda identificando as características discentes, procurou-se na coleta de dados, abranger a participação de alunos de todos os 14 Cursos de Graduação assistidos pela SIAG/CCTA, conforme Quadro 4, porém, não houve participantes dos Cursos de Graduação em Música Popular e Regência de Bandas e Fanfarras, devido dificuldades em localizar alunos destes cursos durante a coleta.

**Quadro 7:** Alunos por curso pesquisados

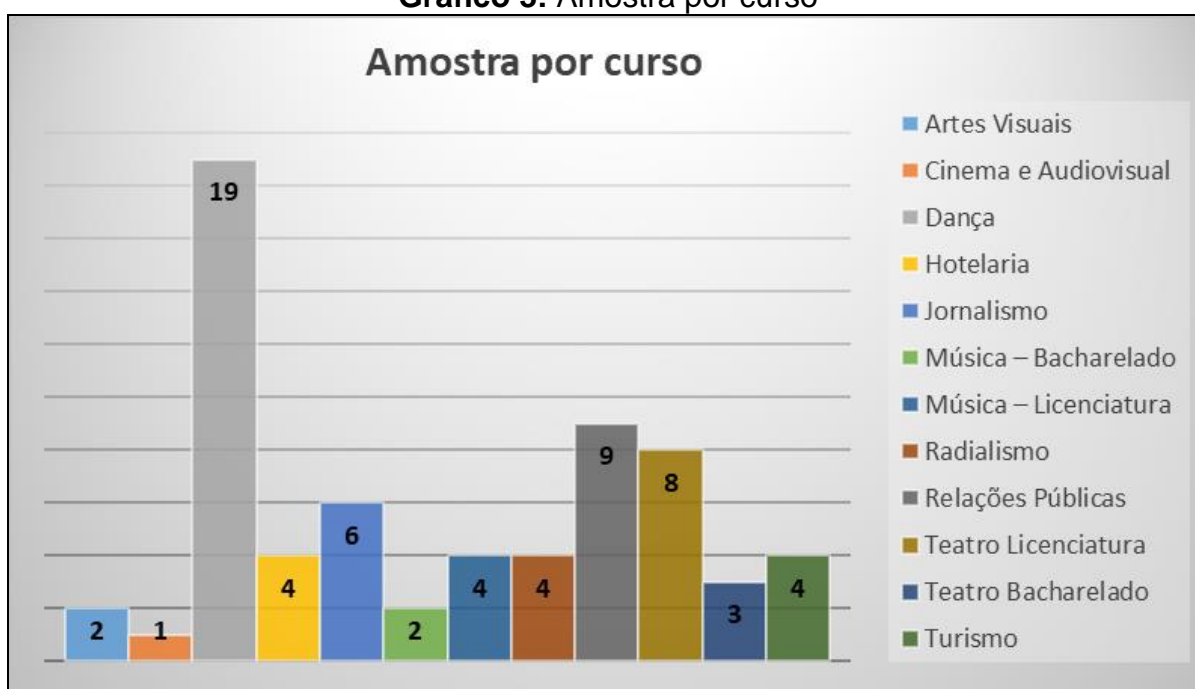
	<b>CURSOS DA GRADUAÇÃO</b>	<b>ALUNOS PARTICIPANTES</b>
1	Regência de Bandas e Fanfarras	0
2	Música Popular	0
3	Artes Visuais	2
4	Cinema e Audiovisual	1
5	Dança	19
6	Hotelaria	4
7	Jornalismo	6
8	Música – Bacharelado	2

9	Música – Licenciatura	4
10	Radialismo	4
11	Relações Públicas	9
12	Teatro Licenciatura	8
13	Teatro Bacharelado	3
14	Turismo	4
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por sua vez, o Gráfico 3 detalha a participação discente, respectivamente dos alunos de 12 cursos distintos, cuja incidência maior foi de alunos de Dança (bacharelado e licenciatura), com 19 participantes. A maior participação dos alunos do Curso de Dança foi favorecida pela colaboração da Coordenação do Curso na divulgação e encaminhando o *link* da pesquisa do *Google Docs*.

**Gráfico 3: Amostra por curso**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em seguida, outro dado solicitado aos discentes foi o ano de entrada, com o intuito de ter uma visão a respeito da opinião dos alunos que tiveram a convivência com os dois modelos de Secretaria, antes e após a SIAG/CCTA. Como a SIAG/CCTA entrou em funcionamento em novembro de 2015, os alunos com ano de entrada menor igual a 2015, conviveram com os modelos das antigas Secretarias e com a SIAG/CCTA. Enquanto os alunos com entrada a partir de 2016, apenas conviveram com a SIAG.

Dessa forma, dos alunos participantes da pesquisa, 52%, 34 alunos têm ano de entrada menor igual a 2015. Os demais 32 alunos, 48% dos participantes, têm ano de entrada a partir de 2016.

Após a caracterização dos sujeitos, a segunda parte do questionário era composta por perguntas que tratam a respeito do cotidiano do aluno em seu convívio com a SIAG/CCTA e sua opinião em relação a vários aspectos de sua estrutura, funcionamento e modelo de gestão, principalmente quantos aos critérios de eficiência e eficácia.

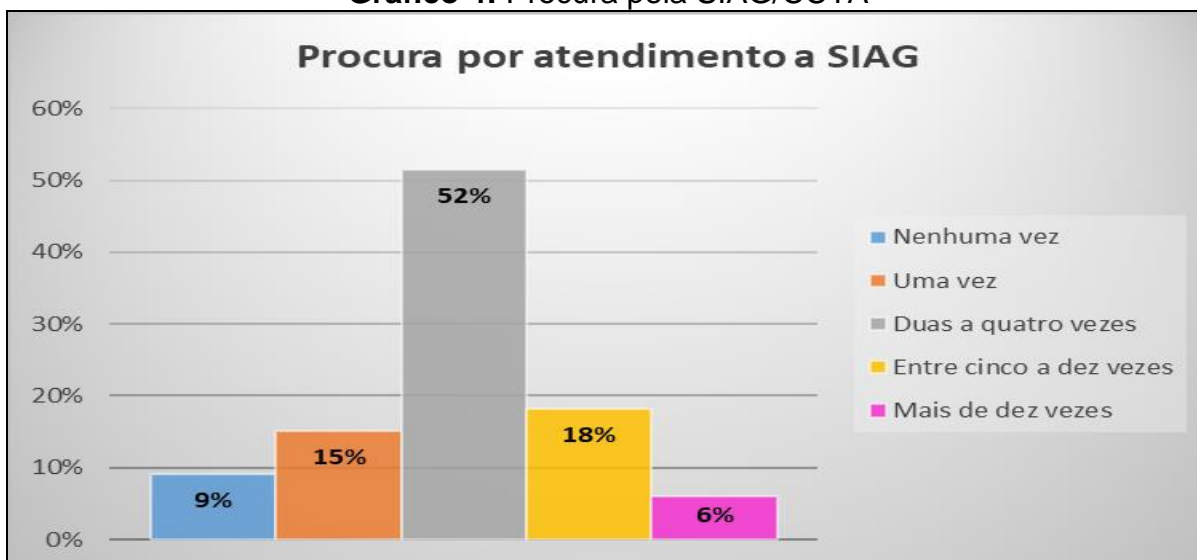
Dessa forma, foi questionado aos alunos, qual a frequência de procura pelo atendimento dos Serviços prestados pela SIAG/CCTA durante um semestre letivo, sendo apresentado no Quadro 7.

**Quadro 8:** Procura pela SIAG/CCTA

<b>PROCURA PELA SIAG/CCTA EM UM SEMESTRE</b>		
Nenhuma vez	06	9%
Uma vez	10	15%
Duas a quatro vezes	34	52%
Entre cinco e dez vezes	12	18%
Mais de dez vezes	04	6%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Conforme observado no Quadro 8, em relação a procura por atendimento da SIAG/CCTA pelos discentes, 6 alunos, aproximadamente 9%, responderam que não costumam procurar atendimento da SIAG. Outros 10 estudantes, 15%, responderam que durante um semestre procuram apenas uma vez pelo atendimento da SIAG. A maioria, 34 alunos (52%), procurou entre duas a quatro vezes pelo atendimento da SIAG em um semestre. Entre cinco e dez vezes, 12 estudantes (18%) e 04 alunos (6%), disseram que procuram pelo atendimento da SIAG mais de 10 vezes em um semestre.

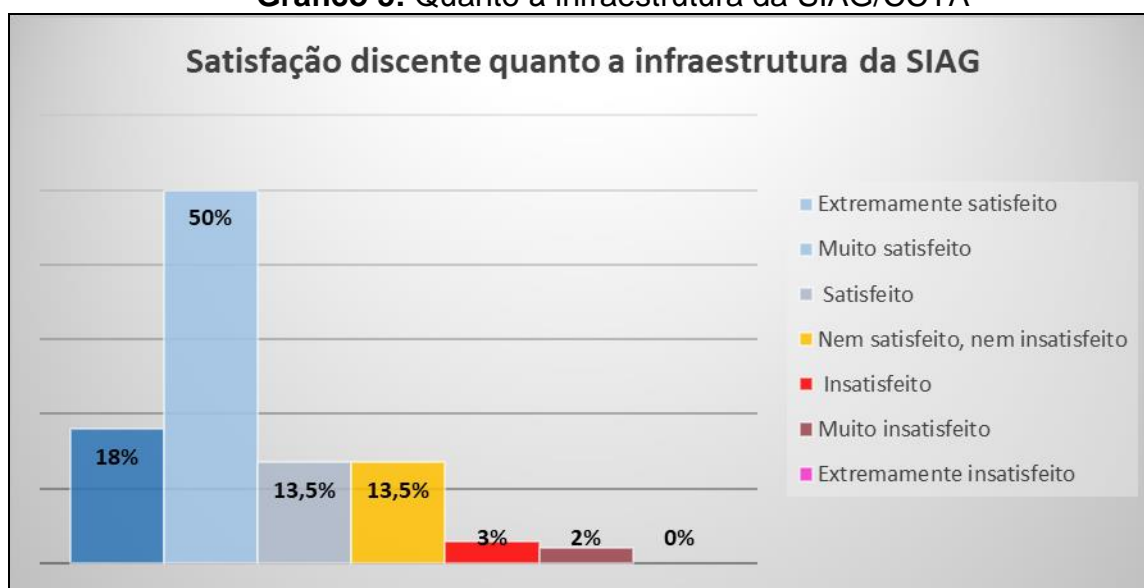
**Gráfico 4: Procura pela SIAG/CCTA**

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os dados mostram que mesmo com a implantação do SIGAA, que procurou dar maior autonomia para os alunos, ainda existe uma boa procura por parte dos alunos pelo atendimento da SIAG/CCTA.

Na sequência, foi perguntada a opinião do alunado em relação à infraestrutura física oferecida pela SIAG/CCTA. Nesse questionamento, procurou-se englobar a opinião dos alunos em relação aos equipamentos utilizados pela SIAG/CCTA, conforto, espaço físico e acessibilidade, pois os discentes são a razão de criação deste setor.

O Gráfico 5 mostra que dentre os alunos participantes da pesquisa, 12 (18%) disseram que estão extremamente satisfeitos com a infraestrutura oferecida pela SIAG/CCTA, 33 alunos (50%) estão muito satisfeitos, 9 discentes (13,5%) estão satisfeitos. Outros 9 participantes (13,5%) mantiveram posição de neutralidade ao dizerem que nem estavam satisfeitos e nem insatisfeitos.

**Gráfico 5:** Quanto à infraestrutura da SIAG/CCTA

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

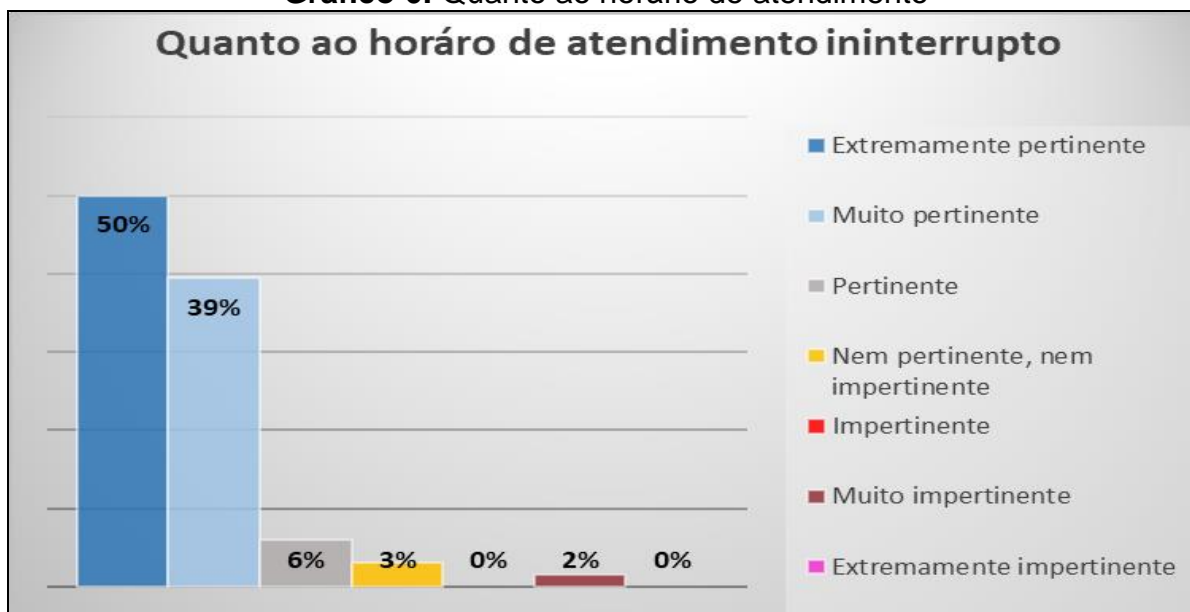
Em relação à insatisfação, os dados mostram (insatisfeito 3% e 2% muito insatisfeito), que somente 5% dos alunos consultados demonstraram ser contrário à infraestrutura física presente na SIAG/CCTA.

E durante as coletas de dados e observações na SIAG/CCTA, por diversas vezes, encontrou-se alunos neste setor sentados no sofá, mas que não estavam em busca de atendimento. Quando indagados pelos Servidores TAs se precisavam de atendimento ou ajuda, respondiam que estavam só aguardando o tempo passar, esperando um amigo, aproveitando o ar condicionado e outros motivos, o que de certa forma explica o resultado acima encontrado em relação a infraestrutura física da SIAG/CCTA.

A disponibilidade de um setor estruturado que funcione ininterruptamente para o atendimento das demandas dos alunos também explica a procura pelos alunos a permanecer na SIAG/CCTA, mesmo que muitas vezes não tenham nenhuma demanda.

Como a SIAG/CCTA funciona ininterruptamente nos três turnos (manhã, tarde e noite), atendendo das 7h até às 20h, perguntou-se aos alunos pesquisados quanto à pertinência de ter um horário de atendimento que atenda os três turnos, visto que, nas antigas Secretarias das Coordenações de curso, o horário de atendimento ficava limitado ao horário de funcionamento dos cursos.



**Gráfico 6:** Quanto ao horário de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Sendo assim, 33 (50%) alunos responderam que esse horário de atendimento nos três turnos é extremamente pertinente. Outros 26 (39%) dos alunos responderam ser muito pertinente esse horário ininterrupto, e outros quatro (6%) alunos acham pertinente. Dois alunos (3%) disseram que não é nem pertinente, nem impertinente esse horário e apenas um respondente (2%) respondeu que esse horário de atendimento ininterrupto, que abrange os três turnos de funcionamento da SIAG/CCTA, até às 20h, é muito impertinente.

Os dados mostram que esse horário de atendimento ampliado é apoiado pela grande maioria dos alunos participantes da pesquisa. Mas durante as observações realizadas na SIAG/CCTA, e em conversas informais com muitos dos alunos participantes da pesquisa, muitos gostariam que esse horário fosse ampliado, pois no turno da noite, muitos dos alunos costumam chegar a partir das 19h e têm apenas uma hora para buscar atendimento na SIAG/CCTA. Alegação semelhante foi feita durante a entrevista do Coordenador 2. Mas segundo o gestor entrevistado, a ideia é que a SIAG/CCTA venha a funcionar até às 22h.

Nesse movimento em prol de uma maior eficiência, foi exposto aos alunos de maneira resumida o seu significado, indagando-os em seguida, quão eficiente, ou não, tem sido a SIAG/CCTA no seu funcionamento na utilização dos recursos disponíveis para o seu funcionamento. Mesmo sabendo que o questionamento envolve muitos aspectos que escapam da percepção dos alunos, é importante

compreender como esses estudantes percebem a SIAG/CCTA no uso eficientemente dos recursos disponíveis, tais como: equipamentos, materiais e pessoal.

**Gráfico 7:** Percepção da SIAG/CCTA quanto à eficiência.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 7 mostra que apenas quatro (6%) participantes acham a SIAG/CCTA extremamente eficiente, e a grande maioria, 47 (71%) alunos acham que a SIAG tem sido muito eficiente em seu funcionamento. Outros seis (9%) alunos acham que a SIAG é apenas eficiente. Ao juntar três primeiros índices, mostram que 86% dos alunos participantes da pesquisa percebem a SIAG como eficiente no uso correto dos recursos disponíveis para execução dos seus serviços.

Outros sete (11%) alunos responderam que não consideram a SIAG nem eficiente e nem ineficiente, e apenas dois (3%) dos participantes foram taxativos em dizer que a SIAG é muito ineficiente.

Os dados mostram que os alunos pesquisados acham que a SIAG/CCTA é eficiente, ou seja, que aquele setor está usando adequadamente os recursos disponíveis em seu funcionamento diário. Para Silva (2018, p.50), a “[...]eficiência está ligada ao meio e implica na redução de custos, diminuição do tempo nas operações e o aumento da produtividade”.

Dessa forma, ao congrega as demandas administrativas dos cursos de Graduação em um espaço único, com apenas 6 (seis) Servidores TAs, atendendo as demandas de até 1686 alunos ativos, com uso racional de materiais e

equipamentos, como por exemplo, o uso de apenas uma impressora multifuncional atendendo a SIAG/CCTA e ambiente compartilhado dos Coordenadores, mostra que aquele setor tem sido eficiente em seu funcionamento.

Mas não adianta ser apenas eficiente, no uso correto dos recursos. Na visão da Administração Pública Gerencial, é preciso buscar não só a eficiência, como também a eficácia no alcance de resultados.

Como os conceitos de eficiência e eficácia muitas vezes são tidos como sinônimos pela maioria das pessoas que não possuem um conhecimento específico sobre as nomenclaturas presentes na Administração Pública, indagou-se aos discentes pesquisados, que, ao procurarem a SIAG/CCTA, quão eficaz este setor foi no atendimento e soluções de suas demandas.

**Gráfico 8:** Percepção da SIAG/CCTA quanto à eficácia



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 8 sintetiza a opinião discente quanto à eficácia da SIAG/CCTA no atendimento das suas demandas, de forma, que 14 (21%) dos discentes participantes, cravaram que a SIAG/CCTA foi extremamente eficaz na solução, ou seja, no atendimento das suas demandas, e outros 39 (59%), afirmaram que este setor foi muito eficaz na solução e cumprimento das suas demandas, outros 6 (9%) responderam que foi apenas eficaz, de forma que esses três índices somados representam exatamente 89% de eficácia no atendimento das demandas desses alunos consultados.

Outros 5 (7%) alunos se mostraram indiferentes, nem eficaz e nem ineficaz, e apenas 2 (4%) participantes (2% muito ineficaz e 2% ineficaz), foram taxativos em afirmar que a SIAG/CCTA foi ineficaz.

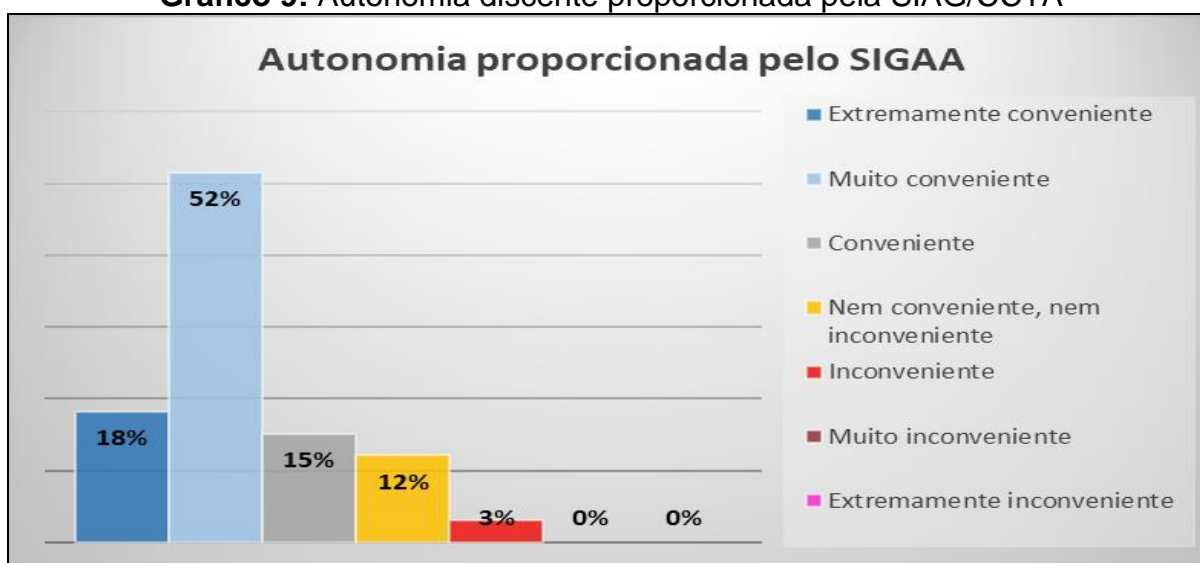
Os dados mostram que a grande maioria dos alunos pesquisados tiveram suas demandas atendidas pela SIAG/CCTA, ou seja, obtiveram os resultados esperados nas suas solicitações. Dessa forma, a SIAG/CCTA tem sido eficaz no entendimento dos alunos pesquisados, pois têm resolvido suas demandas solicitadas, alcançando os resultados esperados por estes discentes, conforme rol de atribuições administrativas que estão previstas no projeto que originou a sua criação.

Um setor é eficaz quanto consegue, justamente, alcançar os resultados que são previamente estabelecidos, ou seja, a preocupação e o foco principal estão na solução de problemas e atingir os objetivos que motivaram a criação e funcionamento deste setor.

Para Paludo (2017, p. 82), “a diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos”. Portanto, torna-se evidente que Administração Pública Gerencial se reveste da eficiência e da eficácia, e as tecnologias das informações e seus sistemas gerenciais tem andado lado a lado eles.

E, no decorrer desta pesquisa, falou-se da importância do uso do sistema SIG da UFRN e do módulo do SIGAA no cotidiano da vida acadêmica dos alunos. Sendo assim, foi questionado aos alunos o quão conveniente tem sido o SIGAA, de forma a diminuir a procura por atendimento discente à SIAG/CCTA.

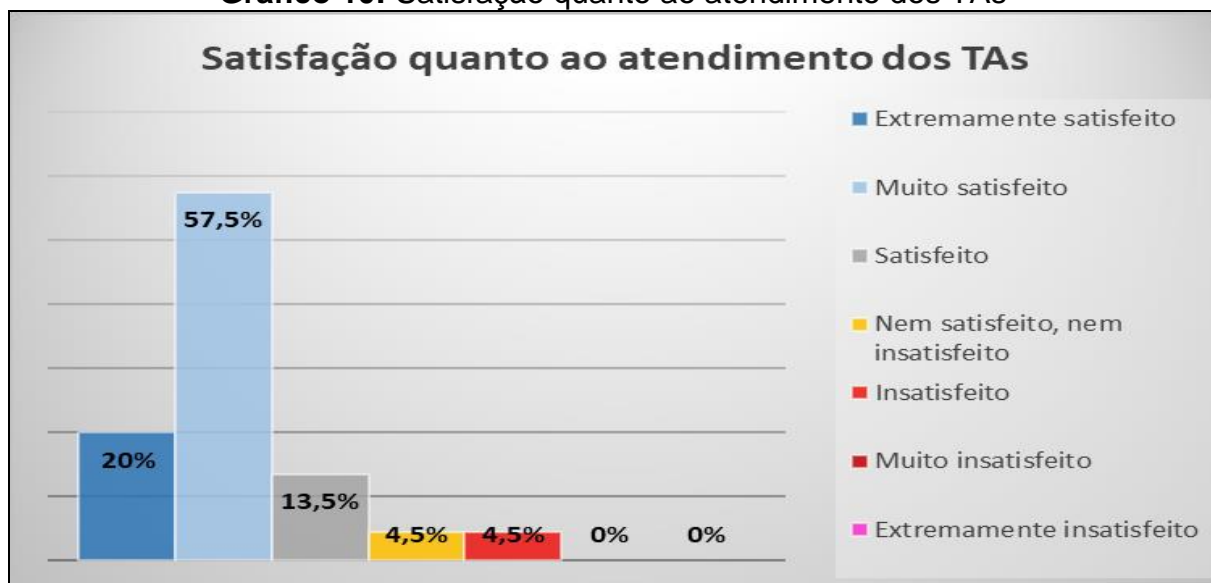
O Gráfico 9, mostra que 12 (18%) dos alunos pesquisados acha que a autonomia trazida pelo SIGAA é extremamente conveniente, 34 (52%) alunos, muito conveniente, outros 10 (15%) acham conveniente. Oito alunos (12%), posicionaram de maneira neutra, nem conveniente, nem inconveniente e apenas dois (3%) participantes opinaram ser inconveniente o SIGAA.

**Gráfico 9:** Autonomia discente proporcionada pela SIAG/CCTA

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A maioria dos alunos percebe a conveniência do módulo SIGAA no cotidiano do aluno como sendo uma iniciativa institucional para diminuir a necessidade de irem pessoalmente à SIAG/CCTA resolver problemas rotineiros da vida acadêmica. Dando sequência à análise dos questionários discente, procurou-se saber qual a opinião desses alunos em relação à satisfação em relação ao atendimento prestado pelos Servidores TAs que trabalham na SIAG/CCTA.

Conforme o Gráfico 10, treze alunos participantes (20%), demonstraram estar extremamente satisfeito com o atendimento realizados pelos Servidores TAs que trabalham na SIAG/CCTA, que ao somar aos 38 (57,5%) que disseram que estão muito satisfeitos e nove (13,5%) que estão apenas satisfeitos, perfazem um total de 90% dos alunos que se mostraram satisfação com o atendimento prestado especificamente pelos Servidores TAs que atuam na SIAG/CCTA.

**Gráfico 10: Satisfação quanto ao atendimento dos TAs**

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

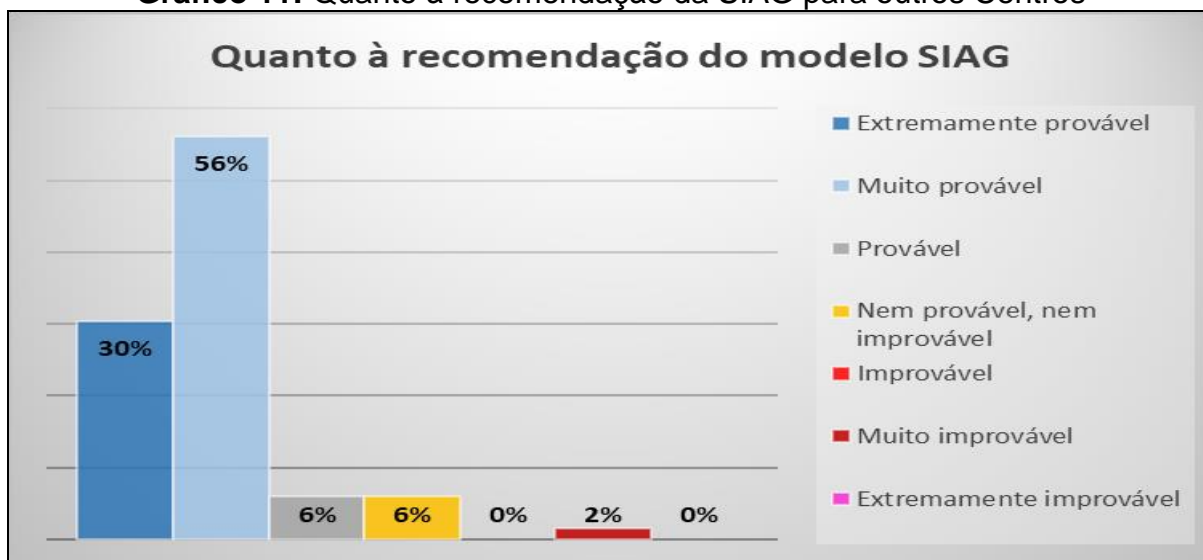
Apenas três (4,5%) participantes foram taxativos em dizer que estão insatisfeitos com o atendimento dos servidores TAs da SIAG/CCTA e outros três (4,5%), foram indiferentes e ficaram no meio termo, ao informar que não estão nem satisfeito e nem insatisfeitos.

A importância da capacitação dos servidores que estão na linha de frente no atendimento ao aluno faz toda a diferença. Nas observações realizadas nas diversas visitas a SIAG/CCTA, não foi possível perceber, em nenhum momento, reclamações, discussões ou qualquer tipo de desavenças entre servidores TAs e alunos. Diante dos questionamentos e dados apresentados, têm-se que:

[...] medidas de natureza gerencial são necessárias, seja por meio de melhoria nas formas de ação do Estado, seja por meio do uso de instrumentos tecnológicos mais adequados, possibilitando um aumento da eficiência e da eficácia no desempenho, ou, ainda, por meio da mudança de comportamento de seus recursos humanos. (OLIVEIRA, 2017, p. 15).

E o modelo gerencial adequado deve ser construído e moldado dentro de uma realidade vivenciada por seus servidores, que democraticamente devem participar dessa construção com suas sugestões e experiências.

Como um dos objetivos específicos do referido trabalho ser uma proposta de um modelo de SIAG para o CCHLA, foi necessário saber se os alunos atendidos pela SIAG/CCTA recomendam esse modelo de gestão para os demais Centros de Ensino da UFPB.

**Gráfico 11:** Quanto à recomendação da SIAG para outros Centros

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme os dados do Gráfico 11, ao somarem os três índices favoráveis a recomendação de implantação de SIAG, 92% dos alunos pesquisados responderam que provavelmente, a recomendariam como um modelo a ser seguido por outros Centros de Ensino, ou seja, 61 estudantes de uma amostra de 66 alunos.

Os demais respondentes, quatro estudantes, (6%), mostraram-se neutro na provável ou não recomendação do modelo da SIAG e apenas um (4%) respondeu ser muito improvável essa recomendação. Os alunos assistidos pela SIAG são a melhor forma de avaliar os serviços que tem sido prestado por este setor. As reclamações discentes junto à Direção de Centro do CCTA são geradas por falta de atendimento, conforme entrevista realizada com os servidores. Esse modelo de setor permite que sempre tenha alguém para atender as demandas dos alunos.

A própria PROGEP estimula os Centros de Ensino a adequarem-se à realidade vigente, citando a experiência da SIAG/CCTA, com vista a minimizarem a falta de reposição de Servidor TA.

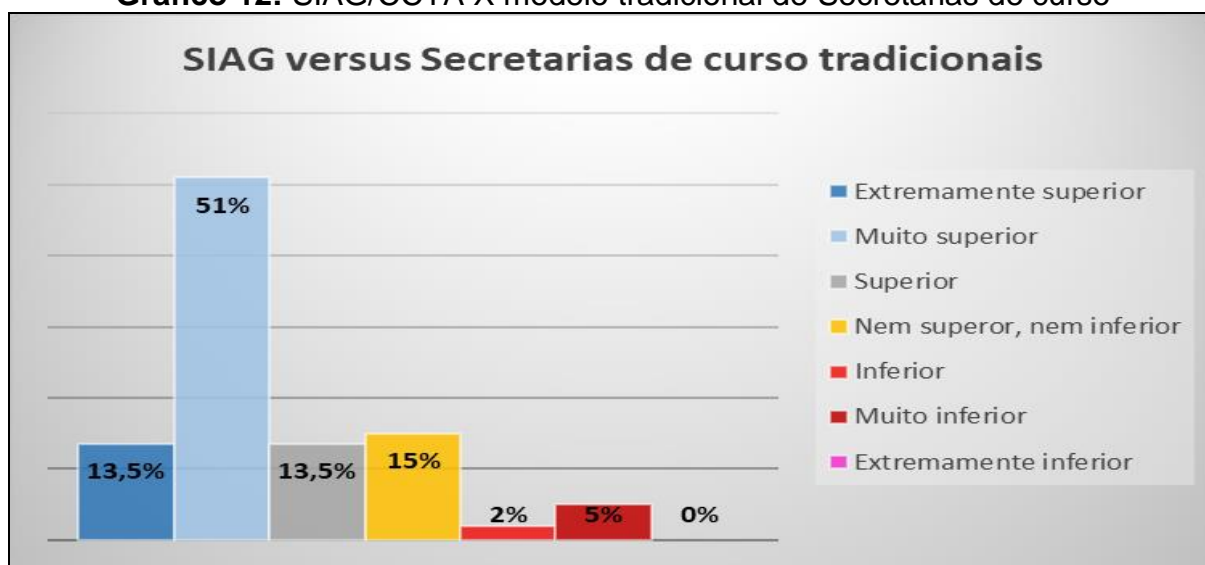
Analisar, juntamente com os Diretores de Centro, a possibilidade de implantação de Secretarias Integradas de Atendimento à Graduação [...] observando as especificidades de cada Centro, tendo como base a iniciativa do Centro de Comunicação, Turismo e Artes [...] (UFPB, PROGEP, 2018, p. 10).

Por fim, perguntou-se aos discentes entrevistados suas opiniões a respeito da SIAG/CCTA, quando comparada com as antigas Secretarias dos Cursos de Graduação. Dessa forma, o Gráfico 12 mostra que 9 (13,5%) alunos pesquisados

acham que o modelo da SIAG/CCTA é extremamente superior ao modelo tradicional de Secretarias de Curso. Trinta e três alunos (51%), acham que a SIAG/CCTA é muito superior, e nove (13,5%) acham que apenas superior.

Dos demais participantes, dez (15%) acham que o modelo da SIAG/CCTA não é nem superior e nem inferior. Enquanto que para 7% (2% inferior e 5% muito inferior) a SIAG/CCTA é um modelo inferior aos modelos tradicionais de Secretarias dos Cursos de graduação.

**Gráfico 12:** SIAG/CCTA X modelo tradicional de Secretarias de curso



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Durante a coleta de dados e em contatos com os estudantes, os discentes mencionaram que, apesar de a SIAG/CCTA funcionar muito bem, ainda preferem os modelos de Secretarias anteriores, pois existem especificidades em algumas solicitações que somente os servidores especialistas (alguns com mais de 30 anos na função) sabem resolver.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo analisou o modelo de SIAG do CCTA em funcionamento há três anos, desde 2015 e foi verificado que serviu como parâmetro base para elaboração de um projeto de SIAG para o CCHLA. A pesquisa concluiu com base nas observações, pesquisas documentais, questionários e entrevistas realizadas que a SIAG/CCTA tem obtido êxito em sua proposta de funcionamento, com a aprovação da comunidade acadêmica deste Centro de Ensino, com ênfase nos principais beneficiados, isto é, os alunos da graduação assistidos pela SIAG.

A SIAG/CCTA centralizou e padronizou o atendimento das demandas administrativas discentes da graduação em um espaço único, com atendimento ininterrupto nos três turnos de funcionamento, com apenas seis (06) servidores TAs, compartilhando equipamentos e materiais, sendo eficiente no uso racional dos recursos disponíveis e eficaz no atendimento as demandas discentes.

Tal estrutura também foi beneficiada pela implantação e disseminação do SIG adquirido da UFRN, com destaque para o módulo SIGAA, em virtude de possibilitar mais autonomia aos alunos, facilitando o trabalho dos servidores TAs, no acesso às informações e ao gerenciamento acadêmico discente, favorecendo a implantação de um modelo de Gestão como a SIAG.

A partir dessa pesquisa, foi elaborada uma proposta de projeto de SIAG para o CCHLA moldado às especificidades e peculiaridades deste Centro de Ensino. Procurando, nesta proposta, fortalecer os pontos positivos encontrados no modelo da SIAG/CCTA, com as devidas adaptações necessárias no tocante as suas atribuições, equipe de servidores TAs, capacitação e infraestrutura física necessária.

A proposta de SIAG/CCHLA, apenas a esta pesquisa, está alinhada ao PDI (2014-2018) vigente, no tocante ao uso racional dos recursos, com foco gerencial necessário para cada unidade que compõe a UFPB (UFPB-PDI, 2014/2018), ao Planejamento Estratégico do CCHLA, que identificou a necessidade de implantação de secretarias integradas (UFPB-CCHLA, 2018/2020), a Lei nº. 13.726/2018 e o Decreto nº. 9.094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

Não se trata mais de apenas entregar o serviço demandado, faz-se necessário bem entregá-lo, ou seja, fazê-lo de forma rápida, resolutiva e a custos baixos. Isso mediante a atuação de Servidores TAs comprometidos com

cumprimento de suas atividades na instituição. Nesta seara, torna-se importante a gestão de pessoal no que respeita a sua motivação e distribuição, seja física, seja dos papéis e atribuições. Assim fez o CCTA, bem alocando seu material humano, distribuindo de forma equivalente os papéis de cada um, fazendo da SIAG/CCTA um modelo para ser seguido pelos demais Centros de Ensino.

O CCHLA também caminha nessa direção, com discussões iniciadas, tal como na 841ª Reunião Ordinária do Conselho de Centro do CCHLA, em setembro de 2018, em cuja ocasião foi exposta a situação atual e a real necessidade de implantação de uma SIAG.

O funcionalismo do CCHLA deve mostrar que é eficiente e eficaz no atendimento às demandas discentes, sem que perca a qualidade na sua formação, pois estes são a razão de existência da UFPB/CCHLA, cuja sociedade espera que seus impostos sejam bem gastos na formação desses alunos, dessa forma, a população deve ser a mais forte aliada na defesa da Universidade Pública e gratuita.

As mudanças estão ocorrendo numa velocidade exponencial. Novas formas de pensar o serviço público, em prol de toda sociedade, devem ser priorizadas na construção de Políticas de Gestão. Não se pode fechar os olhos e esperar que as mudanças sejam impostas de cima para baixo, sem que antes ocorram soluções construídas democraticamente em razão do bem maior da instituição, os alunos.

A Universidade é uma instituição que possibilita a construção de ideias plurais, cientificamente delineadas e não podem ficar apenas no papel, ou encapsulada nos limítrofes físicos da UFPB. Portanto, cabe à administração pública moldar um modelo gerencial voltado às características e às especificidades inerentes aos múltiplos serviços e bens públicos, que inevitavelmente são diferentes, na sua essência ao aplicado ao setor privado.

Portanto, o CCHLA precisa se reinventar, pois as mudanças estão acontecendo e não se pode ficar inerte às mudanças. É preciso reagir. É preciso melhorar sua autogestão. Assim sendo, as práticas gerenciais não são apenas importantes, e sim essenciais. Antes é preciso entender que o modelo gerencial não é sinônimo de neoliberalismo, e que a administração pública, também, está pautada no gerencialismo. Nessa perspectiva, o CCHLA, com a implantação da SIAG, poderá valer do modelo gerencial e ser proativa diante da crise de falta de servidores e da redução dos repasses orçamentários, tendo no modelo gerencial a base para sua reestruturação e consolidação na formação discente para a vida.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, v. 10, p.01-52, 1997.
- ALECIAN, Serge. **Guia de gerenciamento no setor público**. Prefácio de Marc Casane, trad. de Márcia Cavalcanti, Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP 2001.
- ALVES, Márcio Moreira. **Bê-á-bá dos MEC-USAID**. Rio de Janeiro: Gernasa, 1968. 112 p. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/verdade/resistencia/marcio\\_alves\\_beaba\\_mec\\_usaid.pdf](http://www.dhnet.org.br/verdade/resistencia/marcio_alves_beaba_mec_usaid.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.
- ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. **Nota à Sociedade**. Brasília. 24 ago. 2017. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/portal/images/documentos/2017/nota-andifes-orcamento.pdf> Acesso em: 02/10/2017.
- ARAÚJO. Germano Alves. **Gestão por processos no setor de transporte da UFPB: adequação às metas institucionais**. 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <[http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt\\_BR&id=2847](http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=2847)>. Acesso em: 01 fev. 2018.
- ATCON, Rudolph. **Rumo à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira**. MEC. Rio de Janeiro, 1966. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001610.pdf>>, Acessado em: 12 de out de 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p. Tradução de: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro.
- BATISTA, Edimilson Monteiro. **Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22297/1/EdimilsonMonteiroBatista DISSERT.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BEZERRA, Francisco Chaves. **O ensino superior de história na Paraíba (1952-1974): aspectos acadêmicos e institucionais.** 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de História, Programa de Pós-graduação em História, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/6030>>. Acesso em: 01 out. 2017.

BOSCHETTI, Vania Regina. **Plano Atcon e Comissão Meira Mattos: Construção do ideário da Universidade do Pós-64.** Revista HISTEDBR. Campinas- SP. 2007. Disponível em: <<http://nucleodememoria.vrac.puc-rio.br/system/files/acervolivre/cg0128/videocg0128004.pdf>>. Acessado em: 12 de outubro de 2017.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 13.726, de 08 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília, DF, 08. Out. 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm)>. Acesso em: 10 out 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25. Jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 10 out 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.094/2017, de 17 de julho de 2017.** Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jul. 2017. Seção 1, p. 5-6. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm)>. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.262/2018, de 09 de jan. de 2018.** Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei 200/1967, de 25 de fev. de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 5.540, de 28 nov. de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média. Brasília, DF, nov. 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm)> Acessado em: 12 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 252, de 28 fev. de 1967.** Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Brasília, DF, fev. 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0252.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0252.htm)> Acessado em: 12 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 53, de 18 nov. de 1966.** Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências, Brasília, DF, nov. 1966. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0053.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0053.htm)> Acessado em: 12 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, DF, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 1, n. 51, p.147-156, 2017. Bimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, Mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado Republicano:** Democracia e Reforma da Gestão Pública, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação.** Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2006.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração Pública no Brasil: ciclos entre o patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico,** Recife, v. 34, n. 2, p.297-324, ago. 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, v.24, n.2, fev/abr.1990.

CARVALHO, Kliandra de Almeida Galdino. **Transparência Pública:** um estudo de caso na Universidade Estadual da Paraíba. 2017. 220 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:

<[http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt\\_BR&id=1917](http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=1917)>. Acesso em: 15 set. 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. **Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas**. Rio de Janeiro. RAP – Revista de Administração Pública, 51(1) p. 1-26. 2017.

COSTA FILHO, Evandro Soares. **Expansão e democratização da educação superior: uma avaliação dos impactos do REUNI no curso de Serviço Social da UFPB**. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Robert Brian Taylor. 6ª ed. São Paulo: Thomson, 2007

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. São Paulo: Atlas, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DRUMOND, Alexandre Matos.; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos.; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, fev. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000100001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 out. 2018.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 1995.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2007. (Pesquisa v. 6).

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. Atlas, 07/2017. [Minha Biblioteca].

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: < <http://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view> > Acesso em: 04 ago. 2018.

JEZINE, Edineide, **A crise da universidade e o compromisso social da extensão universitária**. João Pessoa: UFPB Editora Universitária, 2006.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Fgv, 2010. 387 p.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. LUSTOSA DA COSTA, Elza Marinho. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro. 50(2):215-236, mar./abr. 2016

MACHADO, Otávio Luiz. O relatório do general Meira Mattos em 1968: a educação superior e repressão ao movimento estudantil no Brasil. **Revista eletrônica Cadernos de História**. Ano I, n.º 2, sete. 2006. Disponível em [https://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo569288-relatório-general-meira-mattos-1968-educação-superior-repressão-movimento-estudantil-brasil](https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo569288-relatório-general-meira-mattos-1968-educação-superior-repressão-movimento-estudantil-brasil)>. Acesso em 10 julho de 2010.

MARTINS, Carlos Benedito. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação Social**, Campinas, SP, v. 30, n. 106, p.15-35, 2009. Quadrimestral. Disponível em: <<http://flacso.redelivre.org.br/files/2012/07/119.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução urbana à Revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. Imprensa: São Paulo, Malheiros, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional** / Alexandre de Moraes. - 13. ed. - São Paulo: Atlas, 2003. ISBN 85-224-3352-6. 1.

OLIVEIRA, Ítalo Martins de. **Usabilidade do sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. 2017. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <[http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt\\_BR&id=2847](http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=2847)>. Acesso em: 31 jan. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Rodrigo Ferreira. A contra-reforma do Estado no Brasil: uma análise crítica. **Revista Urutágua**. n. 24, p. 132-146. mai/ago 2011.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. História. São Paulo, v. 28, n. 2, 2009.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

RABELO, Fernanda Lima. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945)**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Vol. 3 Nº 6, p. 132-142 Dez. 2011.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Calos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006. 583 p. Tradução de Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análises, casos práticos**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

\_\_\_\_\_. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p.347-369, 2009. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

SILVA. Jerusalém de Lima. **Minha Biblioteca: avaliação da usabilidade pelos usuários do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <[http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt\\_BR&id=2847](http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=2847)>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SILVA JR. João dos Reis. SGUISSARDI, Valdemar. **Reforma da Educação superior no Brasil: Renúncia do Estado e privatização do público**. Revista Portuguesa de Educação. Braga, Portugal. Cortez, v. 13 nº 002, p. 81-110, 2000.



SOBREIRA NETTO, Francisco. **Modernização da Administração Pública Brasileira com o uso da Tecnologia da Informação**: fatores críticos de sucesso. São Paulo: Ribeirão Gráfica e Editora, 2007.

SOUZA, Gabriella Inhan de. **Rudolph Atcon, entre o educacional e o urbanístico na definição de diretrizes para Campi Universitários no Brasil**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado), Mestrado em Ambiente Construído, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/142/1/gabriellainhandesouza.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SOUZA, Flavio Sérgio Rezende Nunes de Souza. PARREIRA, Thiago José. **A Carta de Serviços ao Cidadão como instrumento de melhoria do Serviço Público**. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF – mar/2014 Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuário/Downloads/1106-3880-1-PB.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

TOSCANO, Paula Cristina Mendonça. **Acompanhamento do Professor Princiante em Sala de Aula**, Estudo de Caso. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus. Relatório Final, 2012. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2354/1/TesePaulaToscano.pdf>> Acesso em: 04 ago. 2018.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/013/2014**. João Pessoa, PB, 2014. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/023/2015**. João Pessoa, PB, 2015. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/018/2016**. João Pessoa, PB, 2016. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/023/2018**. João Pessoa, PB, 2018. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 01 dez. 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Quadro de Servidores Técnico-Administrativos da UFPB**. Diagnóstico e ações – PROGEP. João Pessoa, PB, 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)**. 2014. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018\\_Final%2027.05.pdf](http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final%2027.05.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal da Paraíba. **Estatuto da UFPB**. 2002. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal da Paraíba. **Regimento da UFPB**. 1980. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy\\_of\\_regimentos/regimento-geral](http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy_of_regimentos/regimento-geral)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. Centro de Comunicação, Turismo e Artes-CCTA. **Projeto Técnico da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação**. 2015.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. Centro de Comunicação, Turismo e Artes-CCTA, Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/ccta> Acessado em: 20 de março de 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Reitoria divulga nota sobre o decreto que extingue cargos na administração federal**. Nota de Esclarecimento. 18 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/content/reitoria-divulga-nota-sobre-o-decreto-que-extingue-cargos-na-administra%C3%A7%C3%A3o-federal>> Acessado em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal da Paraíba. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. **Planejamento Estratégico 2018-2020**. 2018 Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B2xoWCCGvHmKSTVETUNTcVhNUjA/view>>. Acesso em: 02 out. 2018

UFRN. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. 2018 **O que fazemos**. Disponível em: <[http://info.ufrn.br/o\\_que\\_fazemos](http://info.ufrn.br/o_que_fazemos)>. Acesso em: 02 fev. 2018

VERAS, Dimas Brasileiro. **O ensino superior brasileiro nos anos de ditadura: a reforma universitária e a revista de cultura da UFPE (1964-1968)**. Revista Principia. N. 25. João Pessoa, dez 2014.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. v. 2 Brasília: UnB, 1999.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi (Org.). **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração**. Administração: Ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p.241-273, 2015. Quadrimestral. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

## Apêndice A – Carta de Anuência – CCTA

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES

**CARTA DE ANUÊNCIA**

Pelo presente, o Centro de Comunicação, Turismo e Artes da Universidade Federal da Paraíba, Campus I – Cidade Universitária – Castelo Branco – CEP 58051-900, João Pessoa – PB, declara estar ciente dos objetivos e da Metodologia do Projeto de Pesquisa intitulado: GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB, sob responsabilidade do **Pesquisador** Givanildo da Silva, aluno do Curso do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, sob a **Orientação** da professora Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra.

Este Centro de Ensino está ciente de suas co-responsabilidades como Instituição Co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Destarte, concedo anuência para o desenvolvimento da referida pesquisa e autorizo a sua realização.

João Pessoa, 16 de maio de 2018.

Prof. Dr. JOSÉ DAVID CAMPOS FERNANDES  
Diretor do CCTA/UFPB

**Apêndice B – Carta de Apresentação – Centro do CCHLA**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRS E ARTES

**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Apresento o servidor técnico-administrativo, Givanildo da Silva, que exerce o cargo de Administrador neste Centro (CCHLA) e é aluno do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (MPPGAV), vinculado ao Centro de Educação (CE), para que possa realizar observações na estrutura e funcionamento da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação, desse Centro (CCTA), com vistas a dar continuidade a Pesquisa intitulada: GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB, sob a Orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra.

Esclarecemos que é do interesse deste Centro a realização da referida pesquisa, pois estamos discutindo a implantação de uma estrutura de Secretaria Integrada de Graduação.

João Pessoa, 05 de abril de 2018.

  
**Mônica Nóbrega**  
Diretora do CCHLA

*Mônica Nóbrega*  
Diretora do CCHLA  
Mat. 338185

### Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) \_\_\_\_\_, o(a) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB”, realizada pelo mestrando Givanildo da Silva, sob orientação da Professora Doutora Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra. A referida pesquisa objetiva analisar o modelo de gestão administrativa da SIAG/CCTA como parâmetro de proposta para um modelo de SIAG para o CCHLA.

Para tanto, essa pesquisa necessitará da colaboração da comunidade acadêmica do CCTA (Professores, Técnico-administrativos e alunos de graduação), através de participação voluntária em entrevista e questionário, para coleta de dados e informações, incluindo V. Sa., a fim de obter uma visão sistêmica desse modelo de gestão. Junto com sua colaboração através da participação de entrevista, será necessário autorização para uso dos resultados para fins acadêmicos, especialmente para composição do produto final do mestrado – a dissertação – e em possíveis eventos públicos. Porém, a identidade dos entrevistados será mantida em sigilo.

Informamos que essa pesquisa pode conter alguma pergunta que poderá, causar algum constrangimento ou desconforto, sendo adotadas medidas cautelares para que as mesmas sejam realizadas em locais que garantam a calma, privacidade e sem interferências para que diminua ao máximo os riscos aos sujeitos que participarão da pesquisa.

Reitera-se que a participação é voluntária, e o entrevistado(a) poderá desistir desta em qualquer momento, e não sofrerá quaisquer tipos de penalização ou danos, ficando o pesquisador responsável por resguardar as informações, caso algumas já tenham sido fornecidas, bem como ficará a disposição para possíveis esclarecimentos quanto a dúvidas relacionadas a esta entrevista e participação.

Sem mais, ao assinar este termo V. Sa. declarará que foi esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa e dando consentimento para fins apresentados.

João Pessoa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura do participante voluntário ou representante legal

---

Givanildo da Silva - pesquisador



Pesquisador Responsável: Givanildo da Silva

MPPGAV - Centro de Educação – CE – UFPB

Campus I – Cidade Universitária – João Pessoa – PB – CEP 58059-9000

Fone: 83 3216 7918 ou 83 98790 3493 – Email: givanildo.rj@gmail.com

## Apêndice D – Questionário Discente

	<p>Universidade Federal da Paraíba</p> <p>Centro de Educação</p> <p>Programa de Pós-Graduação em</p> <p>Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação</p> <p>Superior (MPPGAV) – Mestrado Profissional</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Questionário para a comunidade discente, usuários dos serviços da SIAG/CCTA (Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação)

Este questionário faz parte da coleta de dados da pesquisa - GESTÃO ADMINISTRATIVA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UEPB, elaborada pelo pesquisador Givanildo da Silva, aluno do Curso do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, sob a **Orientação** da professora Dr<sup>a</sup>. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra.

O SIAG é a Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação do Centro de Comunicação, Turismo e Artes, criado em 2015 em substituição as secretarias das coordenações dos cursos de graduação deste Centro, de forma a congregar todas as demandas e solicitações administrativas dos alunos de graduação.

### Caracterização dos sujeitos

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos.
3. Aluno matriculado no curso: \_\_\_\_\_
4. Período em curso: \_\_\_\_\_
5. Ano em que entrou na UFPB: \_\_\_\_\_
6. Com que frequência você procura pelo serviços da SIAG (Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação) durante o semestre letivo?
  - ( ) Nenhuma vez
  - ( ) Uma vez
  - ( ) Duas a quatro vezes
  - ( ) Entre cinco e dez vezes
  - ( ) Mais de dez vezes

7. Qual sua opinião em relação a infraestrutura física da SIAG para atendimento aos alunos (equipamentos, conforto e espaço físico e acessibilidade)?

- |                                                           |                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente satisfeito          | <input type="checkbox"/> Insatisfeito              |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito                 | <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito        |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito                       | <input type="checkbox"/> Extremamente insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito |                                                    |

8. Em relação a pertinência de um horário ampliado de atendimento da SIAG (07:00 às 20:00) que abranja os três turnos (manhã, tarde e noite).

- |                                                           |                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente pertinente          | <input type="checkbox"/> Impertinente              |
| <input type="checkbox"/> Muito pertinente                 | <input type="checkbox"/> Muito impertinente        |
| <input type="checkbox"/> Pertinente                       | <input type="checkbox"/> Extremamente impertinente |
| <input type="checkbox"/> Nem pertinente, nem impertinente |                                                    |

9. Na sua opinião, quão eficiente (uso racional dos seus recursos disponíveis, tais como: equipamentos, material de expediente e pessoal) tem sido a SIAG?

- |                                                         |                                                   |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente eficiente         | <input type="checkbox"/> Ineficiente              |
| <input type="checkbox"/> Muito eficiente                | <input type="checkbox"/> Muito ineficiente        |
| <input type="checkbox"/> Eficiente                      | <input type="checkbox"/> Extremamente ineficiente |
| <input type="checkbox"/> Nem eficiente, nem ineficiente |                                                   |

10. Ao procurar atendimento da SIAG, quão eficaz ela foi nas soluções das suas demandas?

- |                                                   |                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente eficaz      | <input type="checkbox"/> Ineficaz              |
| <input type="checkbox"/> Muito eficaz             | <input type="checkbox"/> Muito ineficaz        |
| <input type="checkbox"/> Eficaz                   | <input type="checkbox"/> Extremamente ineficaz |
| <input type="checkbox"/> Nem eficaz, nem ineficaz |                                                |

11. Quão conveniente é o SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) na autonomia dos estudantes, de forma a diminuir a procura por atendimento da SIAG (Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação)?

- |                                                             |                                                     |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente conveniente           | <input type="checkbox"/> Inconveniente              |
| <input type="checkbox"/> Muito conveniente                  | <input type="checkbox"/> Muito inconveniente        |
| <input type="checkbox"/> Conveniente                        | <input type="checkbox"/> Extremamente inconveniente |
| <input type="checkbox"/> Nem conveniente, nem inconveniente |                                                     |

12. De forma geral, quão satisfeito você está com o atendimento dos servidores técnico-administrativos que atuam na SIAG?



- |                                                           |                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente satisfeito          | <input type="checkbox"/> Insatisfeito              |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito                 | <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito        |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito                       | <input type="checkbox"/> Extremamente insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito |                                                    |

13. Em relação à SIAG, o quanto você recomendaria esse modelo de GESTÃO para os demais Centro de Ensino da UFPB?

- |                                                       |                                                  |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente provável        | <input type="checkbox"/> Improvável              |
| <input type="checkbox"/> Muito provável               | <input type="checkbox"/> Muito improvável        |
| <input type="checkbox"/> Provável                     | <input type="checkbox"/> Extremamente improvável |
| <input type="checkbox"/> Nem provável, nem improvável |                                                  |

14. Qual sua opinião sobre a SIAG, quando comparadas com as antigas secretarias dos cursos de graduação em termos de eficiência e eficácia?

- |                                                     |                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Extremamente superior      | <input type="checkbox"/> Inferior              |
| <input type="checkbox"/> Muito superior             | <input type="checkbox"/> Muito inferior        |
| <input type="checkbox"/> Superior                   | <input type="checkbox"/> Extremamente inferior |
| <input type="checkbox"/> Nem superior, nem inferior |                                                |



### Termo de Consetimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_,

RG \_\_\_\_\_, concordo em participar da pesquisa intitulada: *Gestão Administrativa na Educação Superior: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB*, parte integrante da dissertação do mestrado de GIVANIILDO DA SILVA. Como depoente, autorizo o uso dos dados do questionário escrito.

\_\_\_\_\_

## Apêndice E – Roteiro de entrevista dos Servidores

	<p>Universidade Federal da Paraíba</p> <p>Centro de Educação</p> <p>Programa de Pós-Graduação em</p> <p>Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) – Mestrado Profissional</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Roteiro de entrevista para a comunidade acadêmica, usuários dos serviços da SIAG (Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação)

O SIAG é a Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação do Centro de Comunicação, Turismo e Artes, criado em 2015 em substituição as secretarias das Coordenações dos Cursos de Graduação deste Centro, de forma a congregar todas as demandas e solicitações administrativas dos alunos de graduação.

**Entrevista semiestruturada para os servidores técnico-administrativos (que trabalham na SIAG) e docentes coordenadores de graduação.**

Prezado(a) servidor(a)

Esta entrevista faz parte do processo metodológico da pesquisa “Gestão Administrativa na Educação Superior: proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), no CCHLA-UFPB”, desenvolvida pelo Mestrando Givanildo da Silva, sob orientação da Professora Doutora Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, no âmbito do Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

A entrevista engloba questões referentes à implantação, funcionamento e infraestrutura da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG).

Lembramos que sua participação é voluntária e que seu anonimato será garantido.

A entrevista será gravada e posteriormente transcrita, de modo a respeitar o conteúdo exato das suas informações.

Comprometemo-nos em divulgar os resultados desta pesquisa, após a sua conclusão, para os entrevistados. Ressaltamos que sua participação será de suma importância para o êxito desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua disponibilidade e a assinatura do termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

1. Diante de qual problemática (contexto) foi alicerçado a necessidade da implantação da SIAG?
2. Da concepção ao funcionamento, fale do processo de implantação da SIAG. Houve algum modelo que serviu de base ou inspiração?
3. Quais os empecilhos encontrados na implantação da SIAG?
4. Qual a importância do SIGAA/SIPAC no processo de implantação e funcionamento da SIAG?
5. Houve melhoria real na gestão integrada das Coordenações?
6. Quais são os ganhos (benefícios) que você consegue visualizar com esse modelo de gestão?
7. Quais são as limitações para que outros Centros de Ensino possam incorporar esse modelo de gestão?
8. Na sua opinião os alunos estão satisfeitos com a SIAG?
9. O Estatuto e o Regimento da UFPB, norteiam o funcionamento das coordenações de graduação. Na sua concepção, há algum impedimento legal para o funcionamento da SIAG?
10. Na sua opinião, como está o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos da SIAG?

## Apêndice F – Transcrições das entrevistas

	<b>1. Diante de qual problemática (contexto) foi alicerçado a necessidade da implantação da SIAG?</b>
<b>G E S T O R</b>	Bom, ela surgiu no contexto de criação do próprio Centro, Né? Nós viramos Centro de Ensino, nós nos separamos do CCHLA, que é o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes; e tínhamos uma carência muito grande de servidores. É, a Universidade não poderia ampliar nossa base de servidores e a gente tratou de criarmos digamos, uma coordenação que abrigasse todos os cursos né, que a gente tinha um problema sério que era as coordenações fechadas tá, então isso me incomodou bastante, então eu tinha coordenação que só tinha um servidor lotado e o que a gente fez, olha, tem que aparecer alguma, algum desenho que possa modificar essa situação, então o contexto é basicamente esse de carência de servidores e de péssimo atendimento das coordenações a sua clientela principal que são os estudantes, já que a coordenação é que faz essa interação com os estudantes. Então o contexto foi basicamente esse.
<b>T A 1</b>	Então, eu entrei nesse último concurso e já pequei a SIAG já instalada e tudo certinho, mas no convívio com outros servidores, eles falaram que era <b>falta de servidor mesmo</b> . Então, houve a necessidade de implantar essa Secretaria Integrada, <b>por conta da economia de recursos</b> que acaba tendo, é, colocam todos os servidores, de todas secretarias, num mesmo local. Então, é uma economia também de pessoal, de servidores e acaba também estendendo os horários das coordenações. Então, normalmente você precisaria de um servidor pela manhã, um a tarde e outro à noite. Aqui na SIAG a gente faz isso, funciona das sete da manhã às vinte horas, não fecha para almoço, então, todos esses servidores ficam em horários ininterruptos. Na verdade, a SIAG é ininterrupta e cada servidor fica seis horas. Então, acho que essa foi a necessidade, de servidor, né? Porque acaba economizando, é, e de recursos mesmo, tudo fica aqui. Então, são as catorze secretarias de coordenações aqui. Eu acho que a necessidade foi essa, de espaço também, equipamento e de todo resto.
<b>T A 2</b>	Bem, devido ao pouco número, <b>número reduzido de servidores</b> que não atendiam a demanda. São muitos cursos, <b>muitas coordenações e horários em que as coordenações ficavam fechadas</b> , reclamações que chegavam à Reitoria, ao Pró-reitor, então assim, o Diretor de Centro, o professor Davi, almejou isso né, teve essa ideia de instalar essa secretaria, integralizando os catorze cursos do CCTA. <b>Eu vejo como servidores</b> né, foi <b>número reduzido de servidores</b> , mas deve haver outras razões que ele né deve ter mencionado.
<b>T A 3</b>	Na realidade <b>foi falta de funcionário</b> . Porque tinha as coordenações. Na época acho que eram onze e <b>não tinham funcionários suficientes</b> . E coordenação as vezes tinha um funcionário, mas um funcionário só fica um expediente e o aluno está aqui o tempo todo. Quando se faz uma SIAG tem funcionário das sete da manhã às oito da noite, atendendo a todos os cursos. Claro que no começo, a gente vai ficar assim meio atordoada porque vai lhe dar com todos os cursos. Eu sabia só de Teatro e ter que saber dos outros cursos. As peculiaridades dos outros cursos
<b>C 1</b>	Então na época em que foi implantado eu não pertencia a este Centro e além de não pertencer a este Centro, o curso do meu Departamento foi transferido nessa época de implantação, eu estava afastada para capacitação. Então eu não participei desse processo, cheguei depois da SIAG já implantada.

<b>C</b> <b>2</b>	Nesse período eu não era coordenadora, então eu não posso falar desse processo de implantação.
<b>C</b> <b>3</b>	Eu não conheço o contexto, porque quando eu entrei a SIAG já estava implantada. Eu entrei a três semestres.

	<b>2. Da concepção ao funcionamento, fale do processo de implantação da SIAG. Houve algum modelo que serviu de base ou inspiração?</b>
<b>G</b> <b>E</b> <b>S</b> <b>T</b> <b>O</b> <b>R</b>	<p>Eu acho que o primeiro passo foi pensar nesse desenho de como funcionaria, né, agregar algumas pessoas animadas a implantar o processo. Eu me juntei com alguns servidores, e passei a responsabilidade para alguns servidores, que eu acho que seriam os executores dessas atividades. Eu me lembro da Poliana e uma segunda funcionária que é Tais, né foram as duas pessoas que encabeçaram esse processo. E nós começamos a discutir como seria o desenho, como funcionaria, é, que nomenclatura nós daríamos. E teve a parte também de, de convencimento, né. Então, para que uma ideia dê certo, é preciso ter adesão das pessoas. Então as pessoas começaram a perceber que o processo daria certo, então a gente vai testar, e se não der certo, a gente volta o que era antes. Só que o processo criou um grau de aplicabilidade, digamos bastante satisfatório, que né, as pessoas começaram também a aderir. Acho que foi muito legal esse trabalho de concepção e de convencimento das pessoas a encampar a ideia.</p> <p>Olha, no serviço público entre as universidades próximas, a gente não encontrou nenhum modelo. Nós fizemos uma visita a uma universidade privada que é a Unipê e que tem essa atividade integrada, tem o modelo também da Universidade do Unisinos, né, onde tem um Centro de Ensino na área da Comunicação e que ela é gerenciada apenas por dois servidores. Então a gente disse: olha se podem fazer isso, nós podemos pensar num modelo que atenda essa perspectiva.</p>
<b>T</b> <b>A</b> <b>1</b>	Eu não vivenciei, porque quando eu cheguei, como eu lhe valei, já existia SIAG, então eu não sei como foi a concepção, eu não sei os trâmites... acho que foi o UNIPÊ.
<b>T</b> <b>A</b> <b>2</b>	Foi estabelecida uma comissão pelo próprio Diretor de Centro, essa comissão de servidores técnico-administrativos e eles foram fazer uma visita ao modelo da Unipê e tomaram como referência esse modelo, claro fazendo as devidas adequações. Adequações aqui ao setor, ao Centro. Então, após essa visita, foram fazendo, organizando o projeto, isso antes da resolução. Então com o projeto aí passou-se. Só sei que de repente nós nos vimos sendo convidadas a vim já para cá. E quando chegamos aqui já havia servidores recém-chegados, recém concursados aqui. Então, na verdade um ou dois servidores recém concursados estava aqui e gradativamente foram chegando os resistentes, porque nós resistíamos a vim para cá, né? Temíamos assim ... já lidávamos com uma coordenação com um número x de estudantes, então multiplicar esse número de estudantes, a catorze cursos, aí nos assustava isso. Então foi assim, foi uma coisa gradativa e foi-se percebendo que não era aquilo que a gente estava imaginando, a gente não precisava ter tanto medo, né? Porque, fomos nos adequando e hoje gostamos do trabalho.

T A 3	Veio para cá simplesmente e começou. Como se tivesse começado do zero. A documentação ficou em cada coordenação. Como eu trabalhava em Teatro, eu organizei a documentação de Teatro. E depois vai se juntar a essa daí. Mas aqui não pode ter: documentação de Teatro; documentação de Comunicação; documentação de Jornalismo; Não! É uma documentação só! Agora, os processos dos alunos passam a ser um arquivo só. Só que tem o princípio que cada curso é uma coisa separada. Tem esse princípio de arquivologia. Mas no começo a gente junta toda documentação, organiza por ordem alfabética, tendo o cuidado de dizer: qual nome do aluno, a matrícula e curso pertencente. É isso o que eu mais ou menos faço aqui. Isso tudo é um arquivo só. Tem que ter arquivo disponível para isso, porque, aí fica fácil você ir pela ordem alfabética do aluno. Depois quando termina. Cada semestre tem a demanda que entre e sai. O que sai a gente tem que retirar essas pastas e fazer um arquivo a parte, que é o arquivo intermediário. O IPÊ.
C 1	É bem interesse, porque acaba um coordenador tirando a dúvida com outro sobre algum procedimento, algum item de resolução que não lida muito. As vezes não sabe, tem uma dúvida e já pergunta pro outro. É um trabalho meio que coletivo
C 2	Como eu não participei desse processo eu não posso falar desse assunto, mas tenho minha opinião de que necessita de algumas mudanças.
C 3	Eu não acompanhei. Quando eu entrei já estava tudo instalado aqui.

<b>3. Quais os empecilhos encontrados na implantação da SIAG?</b>	
G E S T O R	<p>Havia, digamos alguns complicadores, foi em relação por exemplo a alguns coordenadores, num primeiro momento, não realizarem a adesão. Primeiro porque pensavam o seguinte: olha, eu vou perder a minha sala, eu vou perder o meu funcionário, eu vou perder isso, quando na realidade estaria ganhando mais do que tudo isso, porque uma coordenação quando tem um ou dois funcionários, ela praticamente funciona um único expediente, e agora não, ele teria digamos, vários servidores à disposição, que foram treinados para isso e que atendiam todo e a qualquer curso durante todo o período de funcionamento do Centro. Ele está inicialmente até as 20h, mas a ideia é que a gente chegue até às 22h, né.</p> <p>Mas o processo foi construído dessa forma, e depois foi aprovado pelo Conselho de Centro e quando o Conselho de Centro define uma coisa, é implantado automaticamente no âmbito deste mesmo Centro</p> <p>A não adesão de alguns poucos coordenadores, mas eles foram convencidos que o projeto era interessante e que valia a pena. Então houve uma adesão completa.</p> <p>Grande parte dos servidores aderiram, mas também, houve resistência por parte de alguns servidores que não quiseram achar, acho que eles pensaram o seguinte: Não, vou trabalhar muito mais, porque agora não atendo mais só um curso, eu vou atender todos. E com isso criou alguns servidores que não, não vieram né. Foram deslocados para outros setores. Mas, uma das resistências foi isso, achar que o trabalho seria dobrado, triplicado, quando na realidade o trabalho ficou muito mais leve de se trabalhar, porque agora era uma atividade coletiva, a gente pensou nas rotinas da atividade e com isso ficou muito mais leve. Tanto é que inicialmente eram nove servidores, pensamos que pode até</p>

	diminuir esse valor, dado o grau de facilidade com que o projeto foi executado.
T A 1	<p>Olha, teve resistência de alguns servidores, pelo que me contam né? Porque, o que eu sei é o que contam, porque eu não vivenciei, mas alguns servidores, eles comentam que tinha servidor que achava que iria trabalhar para catorze coordenações de cursos, que a demanda ficaria muito grande. Teve servidor que achava que não iria dar certo. Teve coordenador que também não era de acordo, porque achava que ia acabar perdendo o servidor da secretaria e como iria funcionar se o mesmo servidor ele trabalhava para as catorze coordenações ao mesmo tempo. Então, a resistência que teve que eu sei foi essa, mas como eu te falei, eu não vivenciei nada disso.</p> <p>Os servidores e coordenadores tiveram resistência de uma forma geral, não todos. Os alunos eu não sei. Não sei se foi consultado, se eles foram a favor, se não, não sei. Eu sei que alguns servidores, assim como teve servidores que super aprovaram a ideia e como você sabe, Poliana, Rose e Virgínia, fizeram de tudo para fazer a implantação da SIAG. Então, teve servidor que apoiou a causa de imediato e teve servidor que ficou com o pé atrás, porque coisa nova assusta, né? Assim como coordenadores também, que apoiaram e outros que ficaram sem saber como que ia proceder, mas agora, acho que de uma maneira geral, todos aprovam.</p>
T A 2	<p>Olhe na verdade eu não acompanhei de perto porque eu estava fazendo um mestrado. Mas assim as colegas que estavam na comissão, elas talvez tenham o mais que dizer, né? Mas eu não vi de perto o que estava acontecendo. E eu vi assim, que íamos chegando aos pouquinhos. Ele instalou e em seguida nos convocou. Então não foi algo que foi, sabe, preparando a gente praticamente não. Foi uma coisa assim feita e a gente quando viu já estava a SIAG pronta para receber os funcionários. Não sei se eu respondi da maneira certa.</p> <p>Sim. Ainda há resistência. Ainda há coordenações daqui do Centro que não abriram mão do seu local de origem, né? Por exemplo: coordenações de música, eles não vieram para cá ainda, pelo menos Música Licenciatura, Música Bacharelado. Os coordenadores permanecem em seus ambientes anteriores, em suas coordenações antigas e os funcionários também, eles não querem vir para cá. Quando eu fui fazer o convite logo no início, a funcionária da coordenação do bacharelado, ela disse que não viria porque já tinha muito trabalho com aquela coisa que eu falei... já se tem trabalho com uma coordenação e lhe dá com catorze, né? Alunado de catorze cursos, bem maior trabalho. Mas ela se enganava, então assim, ela resistiu, continuam resistindo. Eles não vieram para cá, até agora, mas o alunado deles é assistido por nós. O alunado deles vem aqui, dá entrada nos processos aqui na coordenação. Recebe a documentação exigida, né assim, a documentação que eles necessitam que o sistema SIGAA emite. Então é conosco que eles resolvem isso, apenas as matrículas é que ficam restritas aos coordenadores lá, desse pessoal de música.</p> <p>Coordenadores, alguns se instalaram aqui, mas não quiseram continuar. Por exemplo: Relações Públicas, e o que mais, acho que só Relações Públicas... Turismo também! Por quê? Eles se queixam que há limitações nessa estrutura física da SIAG com relação ao atendimento aos alunos. Tipo assim, um atendimento específico. Alunos que recorrem ao coordenador por uma situação que exige discricão. Aqui não é o ambiente propício pra isso. Porque estamos numa só área, com as baias de atendimento, as ilhas de atendimento. Então, se</p>

	<p>o aluno chega com problema, não é? Uma limitação de alguma maneira, de alguma coisa, então quando ele coloca, fica exposto aos ouvidos dos demais, né? Então, isso os coordenadores reclamam disso. Então, Relações Públicas voltou para o ambiente. Ela atende o alunado no ambiente dela, não é nem na coordenação, porque a coordenação é aqui, mas no ambiente dela, ela atende eles lá. E Turismo também.</p>
<b>T A 3</b>	<p>É a gente de repente passar a entender de todos os cursos. Os alunos virem com as demandas e a gente não saber. E acontece o seguinte. De repente aqui, todo mundo quer saber uma informação, vai para a SIAG. As vezes... SIAG, como secretaria de todos os cursos. As vezes não sabem nem do que se está se tratando, manda na SIAG. Seria interessante que cada coordenador nos informasse sempre. Vai acontecer isso. Eles passaram agora, esse mecanismo de nos informar. Olha, vai passar isso. Vou precisar disso. Ou as vezes o professor está ausente. É preciso que avise a gente. Mudou de sala, preciso que avise a gente. Tudo tem que ter uma informação. Bem, tudo funciona a base de informação né?</p> <p>De alguns coordenadores, sim. Principalmente o pessoal de Música. Até hoje, muitos não vêm pra cá. Continua lá nos seus lugares. Mesmo, alguns secretários não querem vim para cá. Do ponto de vista do pessoal administrativo é muito bom, porque, aqui tem que ser horário corrido. Esse setor justifica mesmo horário corrido, pra um render o outro e aqui nunca ficar sem ninguém. Então, aluno chegar aqui, a qualquer momento tem alguém aqui pra responder. Enquanto que um coordenador. Uma coordenação não vai ter três funcionários.</p>
<b>C 1</b>	<p>Tem coordenadores, acho se não me engano é o Curso de Música que insiste em não vir para cá. Veio algumas vezes por questões pontuais, mas no geral são catorze cursos e desses catorzes, só um tem alguma resistência. Mas até pela característica do Curso de Música. São muitos, são muitos pequenos cursos dentro de um curso. Então, realmente iria ser conturbado pra eles aqui num espaço tão pequeno. Mas no geral é bem aceito. Todo mundo gosta</p>
<b>C 2</b>	<p>Em relação a resistência, na verdade essa sala que a gente ocupa aqui era ambiente de professores e elas no momento em que a SIAG foi implantada, elas cederam esse espaço para que funcionasse a coordenação, por quê? Porque o curso é noturno, e muitas vezes a SIAG não funciona no horário, no turno da noite inteira. Funciona apenas até oito horas da noite, o que é um grande problema. Antes da SIAG ser implantada nós tínhamos uma servidora exclusiva para atender as demandas da coordenação, sobretudo porque no nosso Centro em especial, o Centro (Direção) não funciona à noite, o Departamento não funciona à noite e a SIAG funciona com um horário limitado. Então isso é um problema específico, pra gente, que a gente enfrenta, porque a gente não tem nenhum tipo de apoio administrativo à noite. A SIAG atende as demandas dos alunos, mas de forma muito, é, reduzida em termos de horário, porque os alunos não têm à noite inteira a disposição deles (SIAG). Então é uma coisa muita específica. Se aumentasse o horário, se estendesse para ser à noite toda, até o horário de funcionamento, acho que seria mais interessante. Do meu ponto de vista, quando eu assumi a coordenação em 2015, o coordenador da época, já não utiliza a SIAG por uma questão logística e de espaço, porque eu acho que aquelas baias não funcionam, no ponto de vista de atendimento aos alunos. Aqui, a gente está com as portas aberta agora, porque o ar quebrou,</p>



	<p>mas esse espaço aqui, tanto serve para os professores terem mais contatos com a coordenação, mas também para que a gente possa atender ao aluno de uma forma tranquila e com privacidade. Lá não tem sequer uma cadeira para que o aluno possa sentar e ser atendido (no ambiente em ilhas dos coordenadores de curso, ambiente ligado à SIAG, cada coordenador tem um mesa com computador e uma cadeira, sendo o espaço entre as ilhas muito pequeno com corredores estreitos e com espaço limitado para colocar cadeiras de atendimento para os alunos, geralmente, quando não são atendidos em pé no local, os alunos utilizam as cadeiras ociosas de outros coordenadores que não estão no momento no ambiente compartilhado dos coordenadores) . Então assim, do ponto de vista da economia para o serviço público, maravilha. Mas do ponto de vista da falta de um atendimento humanizado, eu sou bem resistente à SIAG. Por isso que pra mim existe essa resistência. Eu vou diariamente lá pegar os processos que tem. As meninas. Do ponto de vista das profissionais, elas são excelentes (elogiando os servidores que trabalham na SIAG), dão toda a assistência para os alunos, mas do ponto de vista prático de coordenador, eu acho muito problemático se trabalhar lá. Por conta dos alunos (questão de atendimento humanizado). Então essa é minha resistência.</p>
<p><b>C</b> <b>3</b></p>	<p>Por aqui, só a única resistência a esse modelo é que aqui não é o espaço adequado para ter conversa sobre problemas íntimos dos estudantes, porque é compartilhado.</p> <p>Este é um único problema encontrado que eu observo as pessoas comentando aqui dentro. Como eu falei, teria essa limitação de espaço de atendimento quando eu preciso falar uma coisa mais íntima, mas para mim, eu vou para outro lugar e converso com a pessoa sem problema.</p> <p>O pessoal da SIAG dá todo apoio necessário. Tudo o que eu preciso é feito pelos servidores que são da SIAG mesmo. Não é ninguém ligado a coordenação de jornalismo, mas as os servidores da SIAG estão à disposição. E têm outras coisas que são da coordenação, então eu nem peço.</p>

	<p><b>4. Qual a importância do SIGAA no processo de implantação e funcionamento da SIAG?</b></p>
<p><b>G</b> <b>E</b> <b>S</b> <b>T</b> <b>O</b> <b>R</b></p>	<p>Facilitou bastante esse tipo de procedimento, de SIPAC, SIG RH, tudo. Então muita rotinas complicadas foram facilitadas e eu estou também desenvolvendo um projeto, que eu espero que funcione, é criar uns totens, que aí o aluno vai lá e tire seu histórico escolar, que ele faça sua própria matrícula, porque, qual é a lógica que estava pensando; você faz tudo isso lá no banco, aquelas informações do banco todas, então, qual é a minha ideia, e que o aluno, por exemplo, aluno do curso do curso X, então quando ele abra o totem ele tem lá o fluxograma do seu curso, aí lá ela já vê automaticamente as disciplinas que ele já cursou, quais são as disciplinas que ele deve cursar e as que estão abertas naquele período. Hoje você faz por exemplo, quando vai emitir um bilhete aéreo, você vai no totem, você escolhe lá a sua cadeira, que tipo de alimento você vai querer, tal e tal..., então, a mesma questão eu quero fazer isso dentro do SIGAA, ter um programa, um software que ele seja amigável com o SIGAA. Então para o aluno aparece lá o mapa, então ele vai escolher (a disciplina) como ele escolhe</p>

	<p>uma cadeira de avião, quais são as disciplinas que ele vai curso naquele período. Já diz o pré-requisito, já diz tudo. Então esse é o próximo passo para facilitar a vida dos alunos, né, então fazer um toten, com um programa totalmente interativo que o aluno vai lá (nele) e escolhe sua disciplina. Ele já sabe a média, ele já vê lá no mapinha, igual o avião, você não vê tudo, as cadeiras que estão ocupadas ou não, então ele vai saber as disciplinas que ele cursou, vai estar numa cor, as disciplinas que ele vai cursar naquele período e as disciplinas que estão para serem cursadas no futuro. Então ele vai ver tudo isso num desenho bem interativo. Então esse é nosso próximo projeto, o nosso próximo passo.</p>
<p><b>T</b> <b>A</b> <b>1</b></p>	<p>Quando eu entrei aqui, já era SIAAG. E o SIGAA é um sistema que facilita muito a vida das coordenações, dos departamentos. Muito mesmo! Então, eu não sei se uma SIAG conseguiria existir com o outro sistema. Sinceramente eu não sei, porque eu não acompanhei o outro sistema, eu não acompanhei matrícula sendo feita a mão. Eu não acompanhei isso, quando eu cheguei aqui a matrícula já era pelo SIGAA, e eu acho que o SIGAA é um dos aliados na verdade. Eu não consigo imaginar catorze coordenações, catorze cursos fazendo matrícula a mão. Sinceramente eu não consigo, mas é de extrema importância o SIGAA, sem dúvida, assim como o SIPAC, por conta de todos os processos que a gente acaba fazendo aqui na Secretaria.</p> <p>Então, o SIGAA aqui na SIAG, a gente imprime todo o histórico do aluno, declaração, tudo que ele precisa que está dentro do SIGAA a Secretaria Integrada tem como fazer a impressão. Então, o aluno vem com um documento com foto, ele tem que apresentar um documento com foto e a gente faz a impressão. Entra no SIGAA do aluno e imprime. A gente também tem a orientação. Orienta também o aluno dentro do próprio SIGAA, porque as vezes ele não sabe que tem acesso, e tem! E a gente auxilia ele com relação ao estágio, dados cadastrais, essas coisas. Então, tudo que tem dentro do SIGAA, a gente aqui da SIAG, acaba trabalhando e acaba orientando o próprio aluno que muitas vezes desconhece, com relação ao aproveitamento de disciplinas, tudo isso, também é feito através do SIGAA, e somos nós, servidores da SIAG, também, que fazemos. Então a gente implanta as notas das dispensas de disciplina e tudo que há dentro do SIGAA, os servidores da SIAG acabam fazendo.</p>
<p><b>T</b> <b>A</b> <b>2</b></p>	<p>Olha, quando a SIAG foi implantada o SIGAA não existia ainda, certo? E, é, foi um presente praticamente que o Diretor de Centro recebeu com o SIGAA. Vou explicar porque: Não se fazia ideia da importância do SIGAA nesse processo de SIAG, né? O quê que acontece: No sistema anterior ao SIGAA, o SRCA, o alunado dependia muito das coordenações, e esse sistema do SIGAA veio para tornar o alunado autônomo. Então, é relevante isso para as coordenações e para a SIAG também. Então, se no início em 2015, quando foi implantada a SIAG, o atendimento era intenso, né? O alunado dependia muito da gente, tínhamos até fila com fichas, entrega de fichas para o atendimento, em período de matrícula e tal. Com a inserção do SIGAA, o alunado faz sua matrícula onde estiver e nós apenas fazemos a matrícula dos alunos ingressantes. Só o primeiro semestre é que nós fazemos, né. Em um dia nós conseguimos fazer, porque o sistema também facilita e muito a vida da gente. Então nós nos reunimos aqui e em um dia, apenas, fazemos a matrícula dos ingressantes de todos os cursos do Centro, né? E isso facilitou a nossa vida. Hoje a tranquilidade é imensa e os</p>

	funcionários que ainda resistiam eles não fazem ideia de como o serviço foi aliviado. Então o SIGAA, tá, ele chegou assim junto a SIAG para colaborar de forma imensa. Melhorou muito o trabalho da gente
<b>T A 3</b>	Engraçado que foi uma coisa, que parece que começou exatamente em 2015, esse SIGAA. E a gente veio crescendo com ele. Porque em 2015 é que estava sendo implantado, ou melhor, foi implantado em 2012 o SIGAA. Mas algumas poucas coisas. De 2015 pra, cá que foi se intensificando. Aí fica muito fácil a gente entrar nos outros cursos, porque aí, tá tudo disponível pra gente. Eu acho que fica fácil trabalhar. Olha, nós somos cinco aqui. Damos conta de catorze cursos e tem gente o dia todo. Se um não está podendo trabalhar a tarde, comunica com outro colega, faz a troca de expediente. Tem essa facilidade. Quando a gente está sozinha, não tem essa facilidade. Porque o aluno quer saber se tem funcionário ali. As vezes o aluno vem faltando cinco minutos para oito, mas já tem alguém aqui. Porque o horário do aluno as vezes é bem apertado. Eu acho que atende muito mais o aluno.
<b>C 1</b>	Da implantação em si, eu não tenho muito como opinar, mas do prosseguimento do processo, é interessante porque facilita. Facilita o gerenciamento; a forma como funciona a SIAG também <b>agiliza muito o processo</b> . O aluno chega, o pessoal ali da Secretaria, faz aquela triagem prévia. Já atende ali, o que pode ser atendido e só vem aqui para os coordenadores alguma coisa que realmente seja necessário. Então, <b>agiliza muito</b> para o aluno, por coordenador, também! Só algumas questões pontuais assim, é que precisavam ser melhor pensadas na época de implantação. E o sistema eletrônico <b>facilita o gerenciamento</b> , imagine se não tivesse. Ia ser impossível gerenciar catorze cursos ao mesmo tempo, com tão poucos funcionários. No dia-a-dia o SIGAA <b>ajuda muito</b> . Integra bastante a forma de funcionamento. A única dificuldade é porque eles mudam muito as vezes os sistemas. Por exemplo: pra você abrir um processo, antes era de uma forma e aí depois de um tempo mudou, e ficou todo mundo meio que perdido. Aqui vai aprendendo fazendo. Não tem um treinamento. É engraçado o sistema, mas tirando isso.
<b>C 2</b>	Eu acho o SIGAA excelente. Eu passei pelo processo de implantação do SIGAA. Então, no primeiro período que foi implantado, houve de fato, muito problema por uma questão de adaptação do sistema anterior para esse. Mas, eu acho que o SIGAA é uma ferramenta de extrema utilidade, inclusive o que falta na verdade é um maior conhecimento sobre algumas ferramentas que ele (SIGAA) disponibiliza e que a gente só aprende as vezes mexendo. Então, falta treinamento para uso, porque as coordenações não tiveram nenhum tipo de treinamento. Mas ele, o sistema em si é fantástico. Facilita muito a vida de todo mundo.
<b>C 3</b>	Obviamente dá uma certa agilidade nos procedimentos, como a tecnologia digital costuma agilizar; Então tem essa agilização, mas essa agilidade da máquina não compensa, ela não compensa a desproporção de ter uma pessoa, coordenador acompanhando duzentos estudantes. O SIGAA viabiliza o acompanhamento burocrático, e as tarefas burocráticas, mas o acompanhamento pedagógico, a gente não tem condições de fazer aqui. Especialmente numa universidade que vai ficando cada vez mais depredada.

	<p>Conversar com o estudante, ver a situação do curso, o que está acontecendo em sala de aula. Uma série de problemas pelo qual os estudantes passam, a máquina não te permite fazer isso, tem que ter o contanto com os estudantes. Tem que ter outros encaminhamentos, outras dinâmicas. Mas aí, a gente fica afogado em burocracia.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>5. Houve melhoria real com a gestão integrada das secretarias de graduação?</b>	
<b>G E S T O R</b>	<p>Então houve uma interação entre todas as forças. Imagine você juntar os coordenadores... nós somos aqui catorze, num mesmo ambiente, então há uma interação de troca de informação, e outros dados que são significativos. A interação também entre os funcionários, a possibilidade, também dos funcionários conhecerem todos os cursos, todas as rotinas dos outros cursos. A economia por exemplo de telefonia, a economia de impressão de documentos, né por exemplo: uma das coisas que mais causa certo transtornos aqui na administração pública é ... a falta de um <i>tonner</i>, haja vista haver vários tipos de máquinas, então tem tantas máquinas e para cada máquina há um tipo de <i>tonner</i> diferente, quando a gente unifica uma única máquina, não tem mais problema. A gente tem um estoque com aquele <i>tonner</i> e a gente só gasta com aquele material. Outra coisa também importante que a criação da SIAG nos fez, se a gente tinha catorze coordenações, isso implica em vinte e oito salas... ganhei vinte e oito salas, que servirão para ambientes dos professores. Então o que, que eu penso: se um professor aqui, digamos eu tenho um departamento que não tem nenhum ambiente disponível de professor, então por exemplo: se eu consigo colocar professores num seu ambiente, por exemplo o que eu vejo hoje, eu tenho 48 salas, dividindo todos os meus professores, eu consigo colocar quatro professores em cada sala. O que é que eu ganho com isso? O professor fica mais tempo na universidade e atende melhor os alunos. Então eu só vejo vantagens nesse tipo de ação e está aí o resultado. Houve um grau muito grande de satisfação dos alunos, não apareceram mais reclamações de alunos dizer que não encontra o coordenador, que não tem como tirar uma declaração. Pois então, tudo isso é feito até às 20h da noite, ininterruptamente. Então eu só vejo vantagens na aplicação desse sistema.</p>
<b>T A 1</b>	<p>Eu acredito! Eu acredito, porque, a Secretaria é um ponto de apoio para o aluno né. O aluno consegue resolver tudo da vida acadêmica dele na coordenação. E a Secretaria Integrada vem justamente para isso, para auxiliar o aluno nesse processo. Então, o aluno que trabalha à noite, por exemplo, que trabalha pela manhã e estuda à noite, que trabalha o dia todo, ele não precisa sair do trabalho e correr aqui para resolver alguma coisa. Ele sabe que aqui vai funcionar até às oito horas. Ele sabe que vai ter alguém aqui para auxiliar ele. Acontece sim, de a gente não ter todas as respostas, claro! Então, a gente acaba recorrendo ao coordenador ou a CODESC ou a algum outro local. Então, o aluno sabe de alguma forma a coisa vai ser resolvida. E eu acho que, é de extrema importância ao aluno que se sinta acolhido mesmo nesta Secretaria, porque eles as vezes vem com uma pergunta, a qual eu não sei responder, mas Rose sabe, Virgínia sabe, Adson sabe. Alguém vai saber responder.</p>

T A 2	<p>Sim, sem dúvidas! Sem dúvida houve! E se você. Você vai fazer depois uma pesquisa com os alunos né? Eles devem responder pela parte deles. Eu acho que todos os aspectos porque nós temos esse atendimento ininterrupto é de muita, é muito bom pro aluno né...não se fecha a coordenação pra ele...se ele não tem condições de acessar o sistema em casa pra imprimir um documento nós fazemos isso aqui pra ele...então os processos entendeu...eu acho que tá cada vez mais se tornando bem ágil o atendimento a eles...eu creio que eles estejam tão satisfeitos quanto nós.</p>
T A 3	<p>Houve. Principalmente, veja quantos funcionários foram... isso falando da instituição né? Funcionários também gostam disso. Porque, são catorze cursos. Precisaria de quantos funcionários? No mínimo catorze e para atender vinte e oito. Aqui só tem cinco. E é das sete da manhã às oito da noite.</p>
C 1	<p>É assim. Eu passei por um período que eu estava em Mamanguape (Campus IV), no curso de Hotelaria. A gente tá ainda com alguns alunos lá. Fechamos a coordenação de lá, mas teve uma época que tinha uma coordenação lá (Campus IV) no modelo tradicional e a SIAG funcionando nos dois lugares (dois Campus I e IV). E realmente assim, os alunos em Mamanguape tinham determinado horário para ir na coordenação resolver alguma coisa, porque se não fosse naquele horário, não resolvia. Porque era o horário que a secretária estava lá. E aqui (SIAG), eles vêm a qualquer hora. Oito da manhã às oito horas da noite, né, um horário bem mais amplo, eles podem resolver qualquer problema. Não fecha! Então, mesmo que o pessoal não consiga. Secretários, não consiga atender naquela hora o aluno, por ser uma coisa mais específica e o coordenador não esteja, eles pelo menos anotam, direcionam, já encaminham. E lá em Mamanguape, na secretaria de graduação tradicional, tinham que ir um outro dia. Batiam com a cara na porta, enfim, têm transtornos.</p> <p><b>No seu ponto de vista, você está satisfeita com esse modelo?</b></p> <p>Sim, só tem assim questões a apontar, porque o atendimento ao aluno quando ele tem que vir, é uma questão de layout, o espaço, ele não tem onde sentar pra conversar com o coordenador, por exemplo né? A questão assim, mas burocrática de uma coordenação, por exemplo. As atas de reunião. Acaba que antigamente era feita pelo secretário do curso. Hoje em dia, acaba que é o coordenador que tem que fazer, porque os secretários estão em atendimento. São poucos, não tem um que seja específico para fazer essas atas. Então, acaba que fica com o coordenador mesmo e é uma atribuição que antes não era do coordenador e agora passou a ser. Por esse outro lado teve esse problema.</p>
C 2	<p>Eu acho que existe melhoria no sentido de você compartilhar as dificuldades relacionadas a atuação de um coordenador, porque é uma espécie de cargo, que você não tem nenhum tipo de treinamento. Suas competências são fomentadas na prática. Então é aquela coisa de tentativa e erro, e ir na CODESC atrás das pessoas que sabem, ou que já passaram por isso (por algum problema relativo as coordenações). Então essa troca eu acho bastante salutar. A única coisa que eu não achei interessante. Aliás, são duas coisas, que eu acho bem negativo em relação a SIAG: Primeiro que a gente não tem um servidor exclusivo para a coordenação. O que significa que, quando a coordenação precisa realizar trabalhos como, burocráticos, reuniões com professores, você não pode contar com nenhum servidor que fique aqui conosco e faça esse acompanhamento mais direto, do dia-a-dia. E eles (servidores da SIAG) só</p>

	fazem a parte processual. Só de processos que entram e encaminham. Mas o coordenador é um cargo muito solitário. Mais solitário ainda por não ter alguém que dê esse suporte. Eu posso contar com a estagiária, mas assim, de forma limitada, porque ela é estagiária de um laboratório. Então, dois dias ela está aqui, três dias lá. Mas, na prática não podemos ter nenhum servidor a nossa disposição com a SIAG.
<b>C 3</b>	Se houve, como eu não acompanhei o processo eu não posso comparar se eu estou satisfeito com esse modelo de gestão. Pela proximidade e agilidade aqui, eu acho interessante sim. Com certeza! Bem melhor que as salas separadas (ou seja, que as coordenações funcionassem isoladamente). Mesmo que tivesse salas separadas e secretariado específico, eu acho melhor assim.

	<b>6. Quais são os ganhos (benefícios) que você consegue visualizar com esse modelo de gestão?</b>
<b>G E S T O R</b>	Para ser um pouco redundante, então veja, economia de recursos humanos, por exemplo se eu fosse manter o sistema atual de catorze coordenações, cada uma com três servidores para cada coordenação, eu precisaria de 42, com a implantação da SIAG eu só preciso de 9. Então imagina aí, a economia de recursos humanos; eu tenho por exemplo economia de recursos materiais (material de expediente) papel, <i>tonners</i> , equipamentos, energia, quero dizer, muita economia. Então eu só vejo pontos positivos nesse processo. Mas o que é mais interessante é o grau de satisfação da clientela. Os alunos nunca mais reclamaram do não atendimento.
<b>T A 1</b>	Eu consigo visualizar como ponto positivo da SIAG, a forma de <b>integralização</b> mesmo do servidor em um todo, porque você acaba dividindo conhecimento, dividindo informações e isso enriquece muito o seu capital humano; Eu consigo ver como ponto positivo, além do <b>atendimento ao aluno de forma ininterrupta</b> que ajuda não só na <b>satisfação</b> dele como na nossa como servidor de saber que a gente está fazendo as atividades da maneira correta; Com relação ao espaço físico, eu acho incrível, porque todos os recursos estão aqui, estão alocados aqui. A <b>economia</b> deve ser, eu imagino que a economia deva ser muita. Veja, os computadores, você vê aqui somos em cinco computadores, eu saio as treze horas e alguém chega as treze horas e vai usar o mesmo computador, o mesmo espaço, a mesma régua, a mesma caneta, então é um ponto muito positivo para a instituição. Tem um espaço para o aluno, às vezes, principalmente os alunos da manhã, são alunos de 18, 19 anos que acabam ainda tendo uma dependência dos pais, e o pais acabam vindo buscar e os alunos não tinham onde ficar e os alunos ficam aqui, tem um espaço para o aluno ficar aqui, a forma direta que aluno vem falar com a gente, fala com o coordenador, também é um ponto muito positivo. Eu só vejo coisas positivas na verdade, eu não consigo ver um ponto negativo, mas é como, eu repito, eu não consigo ver porque eu não trabalhei da outra forma, eu não sei como funciona o outro tipo de coordenação, de secretaria mesmo, eu não sei, só quando fui aluna, mas como servidora a minha vivência é SIAG. E acho que também o funcionamento da SIAG se dá muito bem, por causa da própria coordenadora da SIAG, porque é importante o papel do coordenador em termos de integrar, de relacionar os servidores aqui, com os coordenadores lá. É como se fosse uma

	<p>ponete, e é importante essa ponte, então assim, isso também ajuda na integração da secretaria, porque você tem que está o tempo todo em contato com os coordenadores, mas você ao mesmo tempo precisa de alguém para coordenar isso aqui, porque o coordenador é coordenador de Jornalismo, ele é coordenador de Dança, ele é coordenador de Teatro, então o coordenador da SIAG com as suas funções, ele é essa ponte, ele vê as necessidades da Secretaria e ele vê a necessidade do servidor, ele percebe quando um coordenador está com dificuldade em determinada atividade, e isso também facilita muito o fato de você um coordenador dentro da SIAG. Eu acho que não tem como você montar uma SIAG sem um coordenador da SIAG, entende? Porque aí você, o próprio servidor não iria ter uma direção, ele não iria saber o que fazer, porque catorze coordenadores e aí o coordenador da SIAG tem uma função bastante importante nesse processo todo.</p>
<p><b>T</b> <b>A</b> <b>2</b></p>	<p>Olha de maneira generalizada, tem muita coisa: infraestrutura, equipamento, tem relações interpessoais, tem... olha o maior benefício é você atender o aluno tentar atender o aluno, satisfazer o aluno na necessidade dele, porque se você tem muitos cursos num centro mas não tem funcionários pra atender o alunado da maneira né, não tem o número de funcionários porque a crise das universidades é notória então dentro dessa crise a limitação de funcionários públicos, né, de assistentes administrativos, as funções que estão sendo extintas, e tal. Então a SIAG, ela vem atender justamente a esse problema grande que é a limitação de funcionários aí você veja, nós temos seis pessoas atendendo de 07 da manhã às 20 da noite a mais de 1500 alunos, entendeu? Assim sem problemas...é a estrutura física é a de recursos humanos né centraliza em um local pra um referencial pra os alunos, e eu acho o próprio Chico que é o Pró-reitor uma vez que eu estive lá, ele disse nunca mais veio reclamação do CCTA com relação a procurar uma coordenação e não ter quem o atendesse porque existia isso antes e existe isso hoje nos departamentos daí essa SIAG, está na ideia de do professor Davi de estender para uma SIAD que é uma secretaria integrada de departamentos. <b>Você consegue visualizar uma secretaria de departamentos? Consigo, consigo. Já trabalhou em departamento sabe como é? Já trabalhei em departamento. É possível?</b> Eu acho que é possível. Agora pra isso o gestor dela o que deve coordenar ele tem que ter essa visão de agregação, uma visão agregada das coisa ne..ao mesmo tempo em que ele define tarefas ele precisa definir as tarefas porque são bem mais diversas do que a coordenação né são específicas assim mais havendo funcionários com atividades específicas sabe e uma pessoa coordenando eu acredito que seja um meio de também resolver essa problemática com relação aos departamentos. A gente sabe de números de muitos processos que estão sendo abertos ou foram abertos inclusive solicitando auditorias para departamentos que não são abertos de muitos centros. Então, integrar esses departamentos em um espaço físico como o da SIAG eu acredito que teria é preciso organizar né e fazer a coisa bem, mas eu tenho certeza que daria certo com certeza.</p> <p>É isso, melhor atendimento ao aluno, atendimento nos três turnos, assim aos alunos de todos os cursos dos três turnos esse atendimento a questão do funcionário satisfeito eu acredito que estejam todos satisfeitos porque não estão sobrecarregados estão sendo é, estamos tendo a própria estrutura física, não é, a infraestrutura nós temos um ambiente de trabalho saudável sabe. Nós temos a impressora locada que também é outro aspecto o diretor do centro deixou que</p>

	<p>ficasse aqui na SIAG e inclusive nós também estendemos essa impressora para os coordenadores então é sempre o apoio mútuo coordenadores, funcionários e CODESC. Eu acredito que esses são aspectos muito positivos. E também o conhecimento sabe assim que o funcionário adquire por estar lhe dando com situações com alunos de diversos cursos de diversas situações específicas, de cursos específicos isso a gente se sente mais a gente tem uma resolução do lado a gente se agrupa pra estudar a resolução então a nível de aprendizado pra gente de atuar e a gente se sente útil também, muito útil. Compreende, apesar da inclusive nós estamos conversando né extrapolamos até nossas atividades auxiliando os coordenadores em trabalhos específicos do coordenador, por exemplo, fazer um levantamento de valores de livros pra serem entregues a biblioteca do centro e tal isso é típico do coordenador, mas a gente tá fazendo. Iniciativa né. É. Até algumas atividades que seriam do chefe de departamento, elaboração de... nós ajudamos porque nós entendemos a SIAG como integrada é, há interação. Entendeu. A gente, não tá ninguém aqui separado.</p>
T A 3	<p>Só em o aluno ter o horário que ele quiser, entre as sete da manhã e oito da noite. Ele tem a certeza que vai ser atendido. Porque a gente aqui. Só em ele ter essa certeza. Você não acha não que vale?</p> <p>Equipamentos, justo. Você conseguiria, catorze copadoras como a gente tem aqui? Porque aquela copadora que a gente tem é muito boa. Escaneia, faz as cópias. Todos os computadores estão integrados aqui, em uma única máquina. E ela é muito boa. Imagina. Economia em equipamentos. Em computadores, tem que ter os cinco trabalhando né? E todos eles aqui. O principal é a impressora. Você tendo uma impressora que funcione muito boa, pronto, basta uma. Essa impressora é alugada, pronto! Em vez de pedir impressora para catorze cursos. Essa impressora funciona para coordenadores e funcionários.</p>
C 1	<p>Primeiro, assim. É a <b>troca</b> (integração) que é possível ter entre os outros coordenadores. Saber o que os outros cursos estão fazendo, é mais ágil a informação. E o atendimento ao aluno que é mais rápido, é integral. Eles podem chegar a qualquer hora e são atendidos. Acho que é muito interessante isso. Os processos, todos <b>seguem um padrão</b> (padronização), isso é importante, porque assim: uma coordenação podia ser de uma forma, outra coordenação de outra forma. <b>E aqui (SIAG), todos os alunos que chegam, tem sempre aquele mesmo protocolo de atendimento (padronização), e é assim pra todos.</b> Porque que os secretários têm aquele procedimento, já adotado. Todos que chegam tem os mesmos processos, os mesmos prazos pra tudo.</p>
C 2	<p>Os benefícios pra mim é a proximidade com outras coordenações. Esse é o maior benefício. E também, a questão de ter um suporte o tempo todo. Por mais que eles não fiquem à noite toda (SIAG), mas durante o dia, no turno diferente do nosso, o aluno quiser ir lá (SIAG) e deixar algum material, é um outro suporte. Mas a estrutura eu não acho muito viável não. É claro que há um ganho do ponto de vista da economia dos recursos, né? Que são, é, servem pra todos</p>
C 3	<p>Eu acho que eu já falei.</p>



	<b>7. Quais são as limitações para que outros Centros de Ensino possam incorporar esse modelo de gestão?</b>
<b>G E S T O R</b>	Eu acho o seguinte, o nosso modelo aqui, o nosso protótipo, o nosso piloto, desse processo de inovação no processo administrativo, a própria PROGEP está recomendando que os outros Centros de Ensino façam esse tipo de atividade, de implantação. Tanto é que alguns Centros, por exemplo, o Centro de Areia (CCA), solicitou por exemplo uma visita de nossos servidores técnicos lá, para falar lá, sobre essa experiência e possivelmente eles vão implantar. Então é um modelo, acha que cada Centro tem as suas especificidades, mas eu acho que o, a questão está plantada. Então a ideia, olha, está num momento difícil, o governo extinguiu muitos cargos no setor público, então como nós racionaliza com o que nós temos, já que não vai ter mais servidor excedente. Então eu acho que é um bom momento para fazer essa implantação.
<b>T A 1</b>	Não sei, talvez a resistência de alguns servidores, talvez a resistência de alguns coordenadores, talvez o fato do espaço físico em si, porque como a maioria das coordenações são separadas, você precisa montar um projeto, a SIAG é um projeto. Não foram abrindo, não foram derrubando paredes das secretarias de coordenações e juntando todo mundo, não foi assim que aconteceu. A SIAG é um projeto e eles colocaram a mão na massa mesmo, viram as necessidades, viram como ela iria funcionar. Então, acho que a dificuldade é resistência também de alguns servidores por não conhecerem a SIAG em si, porque só escutam falar, eles não sabem como funciona. De alguns coordenadores, também e do projeto em si, porque você tem que pensar no espaço físico, no bem-estar dos alunos, e também no bem-estar dos servidores, dos coordenadores, num todo, porque é isso que faz que ela funcione tão bem. É a satisfação de todo mundo.
<b>T A 2</b>	Isso. Com relação a estrutura física mesmo sabe. Aquele problema que lhe falei há coordenadores que necessitam, alegam necessitar de um contato mais discreto com o aluno, digamos não seria nem mais discreto mais assim situações em que a discricção é imprescindível. Então como estamos todos em equipe e agrupados aí não é possível esse contato mais discreto, não é possível. Eles reclamam, tipo assim uma sala de reunião que pudesse receber o aluno separado. Então quando nós fomos falar sobre a SIAG em Areia, em Mamanguape nós colocamos essa limitação né. Eu sugeriria que ao planejarem uma secretaria integrada nos diversos centros que eles pensassem na possibilidade de deixar agregada ao ambiente uma sala especifica assim para que o professor pudesse receber o alunado né, seria muito bom. Eu acho que seria completo pra eles, pra eles poderem atender e também no caso uma sala de reunião dos coordenadores né uma sala de reunião, se bem que os coordenadores as reuniões de colegiados eles fazem nos departamentos deles né assim, eles não reclamam muito com relação a reunião de colegiado. Mas essa sala pra atendimento ao aluno assim em situações especiais eu que é uma limitação, é uma falha que a SIAG aqui tem.
<b>T A 3</b>	Eu não vejo obstáculos, é só querer. A questão é só querer. Agora tem que ter funcionário responsável, que diga que vá. Que as vezes eu fico sozinha aqui, respondendo por tudo. É raro. Mas tem que ter uma pessoa que saiba, que tenha uma pessoa lá para atender, que garanta isso. Não é o servidor vir na hora que quer não. Que tenha que ser constante. Porque para nós daqui da SIAG, o que vale é que o funcionário tem que ser constante. Porque, é aí que

	está a excelência do trabalho dele. Fazer a coisa ser constante. Saber que pode contar com ele. Porque seis horas de trabalho é muito bom! Agora faça as seis horas de trabalho, viu. Não venha fazer quatro, ou três não, são seis horas.
<b>C 1</b>	A limita�o? Normalmente é uma questão de espaço. Que o espaço físico, dependendo do número de coordena�es tem que ser maior n�? Tem que ser grande, até pra conseguir congrega�o todo mundo, e dando espaço para o estudante ser atendido. Fora isso, é mais a abertura do pessoal mesmo, porque mudança traz resistência n�? E teve funcionários, eu não estava aqui na época, mas eu sei de funcionários que não gostaram da ideia. Tem funcionários que vieram pra cá e depois não conseguiram... se integrar no funcionamento. Pediram para ir pra outro setor. Que a mudança traz essa resistência n�? Então, também, é uma questão de os funcionários terem a cabeça aberta e realmente ter um pouquinho de trabalho, porque tem aluno ali (na SIAG) pra ser atendido o dia inteiro. Você olha pra li e são raros os momentos que não têm. A tarde � que o funcionamento ali é mais leve, mas pela manhã não pára, praticamente. � noite também é bastante movimentada (a SIAG). Então não dá pra ser um funcionário mais lento, que não resolva, que não seja proativo. Tem alguns que têm resistência, mas tirando isso, a questão de espaço e a abertura do funcionário, eu não vejo dificuldades.
<b>C 2</b>	Então, a primeira coisa é que se criar um espaço reserva para atendimento ao aluno e também, um horário realmente estendido, pra todos os cursos. Eu acho que são questões de verificar que outros Centros se adequam a essa realidade ou não. O funcionamento dos cursos. Como é a sistemática de cada um. Porque eu acho, acredito, que esse processo de implanta�o foi um tanto traumático, n�. Imagina um servidor estando trabalhando a cinco a dez anos, com um coordenador, e de repente, ele tá ali, tendo que conviver com outras pessoas. E as vezes, bem no momento de adapta�o de outro sistema é bem complicado. Agora é claro, no ponto de vista da gestão pública, da utiliza�o dos recursos, � viável. Mas, eu acho que o ideal seria um meio termo, n�.
<b>C 3</b>	Eu não sei.

	<b>8. Na sua opinião os alunos estão satisfeitos com a SIAG?</b>
<b>G E S T O R</b>	Sim, houve um grau muito grande de satisfa�o dos alunos, não apareceram mais reclama�es de alunos. Os alunos nunca mais reclamaram do não atendimento.

T A 1	Muito! Na minha opinião, muito! Por conta do que eu te falei no início, porque o aluno acaba tendo resposta né? Quando o aluno procura a coordenação ele tem algum problema, ou ele acha que tem um problema, na verdade, as vezes ele acha que tem um problema, e quando ele chega aqui vê que não é problema e que vai ser resolvido em dois minutos. Mas eu acho que a satisfação deles existe, eles estão satisfeitos, é claro que a gente não consegue agradar todo mundo, mas eu acho que sim por conta da resposta mesmo, que ele vem e caso a resposta não seja de forma imediata, mas ele sabe que vai ter, em algum momento a gente vai responder, vai falar com coordenador, vai ligar para Codesc, de alguma forma, o problema dele vai ser resolvido, então eu acho os alunos sim, estão satisfeitos.
T A 2	Os alunos demonstram satisfação desde o início. Por quê? Porque é ininterrupto o atendimento, das sete da manhã às vinte da noite, então eles não precisam mais, quero dizer, eles não têm mais queixa em que relação a: chegou a coordenação e não estavam abertas para eles. Isso não existe mais, desde então. Nós não fizemos ainda essa avaliação e acho que deveria ser feita viu, acho que deveria ser feita. Talvez nós erramos de não ter feito isso até agora, mas perguntamos e eles, quando perguntamos aqui aos que chegam né e eles não se queixam e gostam muito da SIAG. Eu acho que você vai ter a oportunidade de perguntar isso a eles né e eu gostaria inclusive que nos passasse essa resposta. Porque a gente vai ter o resultado do nosso trabalho, uma avaliação no sob a ótica do aluno, do alunado.
T A 3	Estão! Todos eles respondem que estão muito satisfeitos. A gente sempre houve isso. Não sei se alguém daqui diria que não gosta. Porque o que eu acho que o ganho maior foi o aluno poder ser atendido a hora que ele quiser. Entre sete (da manhã) e oito da noite. Sete da manhã e oito da noite. A hora que ele tiver o tempo disponível. Ele chega de meio-dia, aqui. Tem sempre gente aqui. E meio-dia é o horário que mais tem.
C 1	Os alunos ficam muito satisfeitos, porque chegam a qualquer hora e tem atendimento. Eles não têm que ficar voltando. Quando estou em sala de aula... antes, eu lembro que em Mamanguape, eles quando precisavam realmente ser atendidos tinham que ir na sala, interrompiam e tal. É porque eles sabiam se não pegasse naquele horário, eles as vezes tinham que voltar pra cidade dele e não ia encontrar, só no outro dia. Aqui (SIAG) eles conseguem ser atendidos, na hora que chegar. Se é uma coisa específica que só com o coordenador, é repassado para o coordenador e vai ser resolvido. Então, eles gostam muito desse pronto atendimento. Eu vejo sempre elogios. Nunca vi ninguém reclamar não.
C 2	Eu acho que pro aluno não faz muita diferença, porque, no meu caso em especial, porque eu disponibilizo vários meios de comunicação para que eles possam entrar em contato comigo. Desde WhatsApp ao número de celular, e-mail, e o próprio SIGAA. E eu estou aqui na coordenação de segunda a quarta-feira, de uma da tarde à disposição. Então, todos eles sabem onde me encontrar com facilidade. Então os problemas diretamente ligados ao curso, os alunos podem me procurar. Então a SIAG serve como um apoio em que sentido: na hora que o aluno que abrir um processo de dispensa de disciplina; de conteúdo complementares flexíveis; Só isso. Então, assim, pra essa demanda a SIAG

	atende. Talvez, eles (os alunos) fiquem um pouco insatisfeitos, em alguns aspectos, em relação ao funcionamento. Porque, as vezes o aluno não consegue. O aluno está em uma aula, tá fazendo uma prova, quer sair da prova e resolver alguma coisa e não pode, porque está fechada (a SIAG). Acho que esse é um problema.
C 3	Olha, sinceramente, da minha parte como coordenador, uma pessoa acompanhando 200 pessoas, tem sempre uma margem de atraso, então existe uma insatisfação do estudante que demora ser atendidos e existe uma margem de erro também. Então eu admito esses dois problemas. No geral as coisas são encaminhadas, pelo menos nessa coordenação e em três semestres que eu estou aqui teve um erro grave de um problema de matrícula que eu cometi, de uma informação que passou, que eu podia, mesmo tendo o e-mail, mesmo tendo as informações pelo e-mail, ou pelo SIGAA, mas principalmente pelo e-mail; a caixa de entrada, todo dia tem cinco, dez, na época de matrícula vai ter vinte, e tal aí alguma informação se perde... é muito e-mail e alguma coisa pode se perder. Tirando isso, eu suponho que está atendendo os objetivos, mas eu estou supondo a opinião dos estudantes.

	<b>9. O Estatuto e o Regimento da UFPB, norteiam o funcionamento das coordenações de graduação. Na sua concepção há algum impedimento legal para o funcionamento da SIAG?</b>
G E S T O R	Não, não, a gente não contrariou o regimento. Por exemplo, a princípio todas as coordenações estão intactas. Elas mantêm todas as suas rotinas, individualizadas. A mudança foi no processo de administração, na forma de gerenciamento dela, de sua manutenção, mas as rotinas, digamos ligadas ao colegiado de curso, NDE, são mantidas. Há uma independência, tanto é que cada, cada estação de trabalho está lá a coordenação. Só se mudou a questão espacial e as rotinas de trabalho; algumas rotinas, né, porque no ponto de vista administrativo não se mexeu nada, nada no Estatuto, o que se fez foi a integração dessas coordenações, tá. É fruto nada mais, nada menos, da racionalização de recursos humanos e materiais.
T A 1	Não que eu saiba, que eu conheça, acho que não tem um impedimento legal. Acho que tem que ser com o Diretor de Centro né? E aí, ele convoca, professores e servidores e lança a proposta mesmo e apresenta o projeto e mostra as melhorias para a instituição em si, e também para o servidor. Que você acaba na Secretaria Integrada tendo apoio né? Você tem como olhar para o lado e dizer: Me ajuda! E o outro vem lá com o conhecimento dele e te ajuda. Então eu realmente não sei se tem algum impedimento legal.
T A 2	Olhe, hoje começou uma reunião inclusive que foi interceptada para continuar na próxima quinta-feira, é ela já tem a resolução não é, já tem o seu projeto tem a resolução, mas ela precisa fazer parte do regimento do centro, então isso já foi providenciado, eu fiz essa semana, eu reformulei os art. 27 e art. 28 do regimento para que ela fosse inserida no regimento pra ser levada ao CONSEPE. Mas não tem nada assim, é proibido ter SIAG, não existe nada não?

	<p>Não. O regimento e o estatuto praticamente não proíbem na verdade. Não. A universidade no estatuto dela, né, ela inclusive no antigo regimento do CCTA não indica que foi preparada, eles não faziam referência a SIAG né, essa secretaria integrada, ele falava como no regimento da universidade que as coordenações têm o seu secretário, cada curso tem suas coordenações e etc. né, só que isso se torna, está se tornando obsoleto porque diante da realidade não há mais condições de satisfazer a essa norma. Não há. Mas um funcionário para cada coordenação, um ou dois secretários para cada coordenação não é mais possível, a realidade nossa é essa. Então a SIAG vem pra inovar, a SIAG vem se adequar pra lembrar a universidade que ela precisa de uma adequação pra essa realidade que está se estabelecendo, que está instaurada ai, a nova realidade. Então a SIAG ela se adequa. A nova gestão pública. A nova gestão pública em que a unidade é essencial, eu costumo dizer que é a unidade na separatividade. Os cursos têm suas especificidades as coordenações lidam com essas especificidades mas ela a SIAG agrupa isso na unidade de atendimento, tanto os coordenadores como pra o alunado. Entendeu, então a gente considera as diferenças, mas a gente não trabalha com as diferenças, quer dizer, a gente procura o que há comum né e procura melhorar sabe, pra que a gente possa dar uma resposta nesse momento que a gente tá passando, a necessidade do aluno dos cursos aqui do CCTA, nesse sentido.</p>
T A 3	<p>Agora tem que... realmente, cada Centro tem sua, seu estatuto não, seu regimento. Que eles dizem que: a cada coordenação é garantida um servidor. Eu acho que no regimento tem isso. Isso tem que ser modificado. Dizer como tem que ser o Sistema de Secretaria de Graduação. Inclusive o plano aqui (do CCTA) é fazer isso (uma SIAG) com as pós-graduações.</p> <p>Porque é essa tal história, ter alguém o dia todo. Porque se você tem três secretários de pós-graduação, dá para ter o dia todo uma pessoa ali para responder. Inclusive, não vai sobrecarregar ninguém. Vai ter hora que vão ter duas pessoas. Dá para distribuir o dia todo.</p> <p>E essa questão do arquivo é cuidar antes de ajeitar sua documentação. Se bem que depois junta no arquivo intermediário. Já mandando arrumada, porque na SIAG começa uma nova documentação. Mas que depois vai se juntar a antiga. Porque os cursos continuam. Só um momento, do arquivo corrente. O corrente, é o que fica junto. Depois que passa para o Intermediário, a gente já divide por curso. É um dos princípios da arquivologia, né? O princípio da arquivologia né. Princípio da proveniência.</p>
C 1	<p>Não, não. Acho que vai ser até benéfico, porque economiza recursos, né? São menos funcionários. Imagina, deviam ser catorze, pelo menos né, quando o curso é só de um turno. Porque, por exemplo o meu departamento teria que funcionar, a minha coordenação teria que funcionar manhã e tarde. Os alunos assistem aulas e têm atividades, manhã e tarde. É, o curso de Turismo é a noite, então três funcionários, ou dois, pelo menos? Já economiza bastante nesse sistema né? Acho, que nós funcionamos aqui com seis ou sete se não me engano e atendendo a catorze cursos. Detalhe, é um recurso assim que é economizado (recursos humanos) e equipamento e mobiliário também.</p>
C 2	<p>Não, a única coisa que a coordenação fica desprovida é de por exemplo, um funcionário que possa secretariar. E, secretariar de fato em reuniões. Nem</p>

	<p>sempre o coordenador está o tempo todo aqui, de poder dá uma assistência ao aluno. Porque o que acontece na SIAG: eles estão lá disponíveis, ok. Mas, como são muitos funcionários, eles não conhecem as demandas de alunos do curso. Eles atendem todo mundo. Mas se tivesse uma servidora aqui, ela iria saber a história de cada aluno, cada processo, de forma individual. Então acabaria tipo construindo um relacionamento muito mais, é, sólido em que poderia ser muito mais fácil de resolver os problemas do que, só mais um aluno que está sendo atendido de um curso qualquer. Então são relações diferentes, que em termos de qualidade. Eu falo em termos de atenção ao aluno, a SIAG acaba distanciando, porque (o aluno) é só mais um número. Não é um aluno do curso que tem uma história tal.</p>
<b>C 3</b>	<p>Eu não tenho a menor ideia. Na parte que eu acompanho do regimento, nunca encontrei impedimento.</p> <p>Aqui funciona mais em função de bom senso e de divisão de tarefas do que de ter necessidade de ter alguma coisa escrita. Ninguém, em geral... é, assim, não é uma coisa assim, que um lado deixa de cumprir tal tarefa, que acaba caindo pro outro que acha que isso é injusto, não! Acho que tem uma boa divisão de tarefas aqui dentro e uma questão de bom senso, o que que é de atribuição. Inicialmente eu estava preocupado, inclusive, que pudesse ter desvio de função, ou algum tipo de... indisponibilidade para cumprir certas coisas, mas aqui, como eu te falei, nessa relação de coordenadores e funcionários funciona tudo bem.</p>

<b>10. Na sua opinião, como está o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos da SIAG?</b>	
<b>G E S T O R</b>	
<b>T A 1</b>	<p>O clima organizacional? O clima é maravilhoso! O quê que acontece. Tem o horário de todo o servidor e Rose que é a Coordenadora, acaba passando tudo o que acontece durante os três turnos. E, todo mundo se ajuda. Então, é um lugar que facilita muito a entrada dos novos servidores. Porque as vezes você é colocado em uma coordenação e você não sabe nada, porque você está ali sozinho, você chegou agora, e aí você acaba tendo que aprender tudo, de forma muito rápida e o coordenador tem que ficar ali na cola, por conta que você é um servidor novo e não sabe nada. Eu falo como servidora deste último concurso. Então, quando a gente entra na SIAG, a gente tem uma vantagem muito grande do servidor que acaba entrando nesta Secretaria, porque ou outro sabe e ele vai te ensinar. Então, o tempo todo você está aprendendo. A gente sempre fala que todos os dias a gente aprende alguma coisa. Porque, alguma necessidade do curso de Radialismo, não existe no curso de Jornalismo. E aí, uma coisa bem específica do curso de Música, não existe no de Artes Visuais. E aí, o problema foi comigo, abrir esse processo foi comigo. Eu não sabia como abrir, aí eu peço orientação a CODESC, a CODESC me orienta e aí de imediato eu já repasso para os outros servidores. Então, é integrado mesmo! Você acaba aprendendo com todo mundo e a integração fica muito boa, inclusive com os coordenadores,</p>

	<p>porque as vezes eles têm dúvidas entre eles, perguntam. O de jornalismo pergunta o de Radialismo, o de Radialismo pergunta o de Música e o mesmo acontece com a gente aqui. A gente vai até eles, eles vêm até aqui. Então, eu acho que o Clima Organizacional da Secretaria Integrada é muito bom, pelo menos, o nosso é muito bom e eu não tenho do que reclamar.</p>
<b>T A 2</b>	<p>Olha, nesse momento nós estamos com uma equipe muito boa. Estamos assim, organizados. É uma equipe que colaboram. Para você ter uma ideia, quando necessário, se uma pessoa está de férias, ela se dispõe a nos ajudar. Tipo assim: ela está de férias, porque as vezes há alterações no calendário. Então as férias já haviam sido programadas, aí digamos que em um dia destas férias, num período de férias, em um dia desses das férias do funcionário se estabeleceu a matrícula dos ingressantes. Então eu ligo para eles, e eles se dispõem, vem pra cá e passa o dia aqui conosco para nos ajudar. Então é assim, um clima de apoio mútuo. Sabe? É muito bom! Não tenho o que falar. É muito bom!</p>
<b>T A 3</b>	<p>Eu acho que é muito melhor. É muito melhor porquê... porque as vezes o coordenador se acha dono do funcionário, e aqui não tem essa história. Ninguém é dono do funcionário. Os funcionários da SIAG estão à disposição dos alunos. O que interessa é o aluno, não é atender tal professor, entende? Essa parte fica bem. Muito melhor de relacionamento de funcionário e professor. Porque essa história de o professor coordenador se achar dono do funcionário. Você sabe que aqui tem muito disso né?</p> <p>É tudo muito tranquilo. Muito tranquilo. Quando a gente não sabe coisa lá o que está acontecendo com os alunos, a gente vem pra os professores. Mesmo que não seja, relativo ao curso dele, ele dá informação. Aqui dentro todo mundo se ajuda! Porque ficam todos aqui. Um diz que tá com problema, todos se ajudam. E lá fora é a mesma coisa. E mesmo até os próprios alunos. As vezes estão lá e a gente não sabe e auxiliam os alunos mais novatos. Os que vão chegando novos, procuram esses antigos.</p> <p>Teve um professor que ficou meio reclamando, querendo um funcionário para ele. Que tem sempre aqueles que vão empurrando. Aqui cada coordenador tem que assumir o seu curso.</p>
<b>C 1</b>	<p>É bom. É muito bom. Não tenho do que reclamar dos colegas não. Porque é assim. Acaba que um ajuda o outro também né. Um tem uma dúvida, alguém sabe como resolver isso aqui, alguém sempre que souber já responde. Facilita.</p> <p>O pessoal, a equipe, né? A Rose, Amélia os meninos, eles sempre quando precisam resolver alguma coisa, ou tem dúvida de como fazer algum procedimento, vem e pergunta. A gente também tira muitas dúvidas com eles sobre o andamento dos processos, então é um relacionamento bem direto e bem tranquilo. Facilita</p>
<b>C 2</b>	<p>Minha estadia lá é muito reduzida, mas o ambiente lá é muito tranquilo, é bom! A maioria dos coordenadores trabalham de forma isolada. Quando tem o período, por exemplo, de matrícula ou de mudança, as pessoas (coordenadores) conversam e se ajudam. Porque, todos vão pra CODESC para resolver os problemas. Todos os coordenadores vão pra CODESC. E as vezes a gente compartilha de algum problema que é comum ao curso, naquele período. Então, acho que é salutar essa proximidade, a única queixa que eu tenho é a falta de</p>

	<p>espaço para atender aluno. Talvez uma sala reservada, uma sala de reunião, que o coordenador pudesse sair dali, e fosse atender o aluno. Acho que resolveria esse problema</p> <p><b>Como está a relação de troca de informações entre a SIAG e os coordenadores dos cursos de graduação.</b></p> <p>Eu acho muito boa, na minha opinião. Pelo menos, eu tenho um relacionamento muito bom com as meninas da SIAG (servidores), me ajudam bastante. Todas têm meu número de telefone. Então, por não está lá (na SIAG) o tempo todo, tudo que aparece de demanda ou alguém a minha procura, elas vêm aqui, ou eu sempre digo, pode dar meu telefone, não tem problema, os meus outros contatos que eu estou à disposição.</p> <p>Então, nunca acontece de ter um problema a ser resolvido, mesmo que eu não vá lá (na SIAG). Elas entram em contato. Então, a gente tem um bom relacionamento.</p>
C 3	<p>As relações de vizinhança são boas aqui, e eventualmente a gente consegue dar um grito e pedir ajuda para quem está próximo, é a grande vantagem dessa organização de espaço. E essa organização de espaço agiliza a troca de informações entre a SIAG e os coordenadores. Bastante! Mesmo com a chefia departamental que é um prédio do lado, você tem que se deslocar de um prédio, mas mesmo sendo próximo a gente percebe uma agilidade muito maior nessa organização da SIAG.</p>

## ANEXO A



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CONSELHO UNIVERSITÁRIO

**RESOLUÇÃO Nº 43/2011**

**Cria no Campus I da UFPB o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) e dá outras providências.**

**O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**, no uso de suas atribuições, de conformidade com a legislação em vigor, tendo em vista a deliberação adotada no plenário em reunião ordinária, realizada no dia 27 de outubro de 2011 (Processo nº. 23074. 031.681/11-66), e

**CONSIDERANDO** a necessidade de se criar uma Unidade Acadêmico-Administrativa no âmbito da UFPB para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão na área da Comunicação, Turismo e Artes, objetivando a formação profissional de excelência nos moldes dos Projetos Pedagógicos dos cursos a ela vinculados;

**CONSIDERANDO** que esta Unidade deverá tornar-se um centro de referência na região, integrado por docentes com formação acadêmica completa, em sua maioria doutores oriunda das mais diversas instituições nacionais e internacionais, e corpo técnico-administrativo eficiente, para formar profissionais altamente qualificados e capacitados, objetivando o progresso científico e tecnológico como instrumento para o desenvolvimento



social e econômico, regional, nacional e internacional na área da Comunicação, do Turismo e das Artes,

**RESOLVE:**

**Art. 1º.** Fica criado no Campus I da UFPB o Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA).

§ 1º. Integram a estrutura administrativa do referido Centro os Departamentos de Artes Cênicas (DAC), Artes Visuais (DAV), Comunicação e Turismo (DECOMTUR), Educação Musical (DEM) e Música (DM), transferidos da estrutura do CCHLA, por força da presente resolução.

§ 2º. Ficam transferidos do CCHLA para o Centro de que trata o *caput* deste artigo os cursos de graduação de Artes Visuais, Cinema, Educação Musical, Jornalismo, Música, Música Popular (Sequencial), Radialismo, Regência de Bandas e Fanfarras (Sequencial), Relações Públicas, Teatro e Turismo.

**Art. 2º.** O Art. 15 do Estatuto da UFPB passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 15. O Campus I, sediado na cidade de João Pessoa, compreende os seguintes Centros:

.....  
 .....

XIII - “Centro de Comunicação, Turismo e Artes - CCTA.”

**Art. 3º.** A estrutura e organização administrativa e acadêmica do Centro e dos Departamentos objeto desta norma devem obedecer a dos atuais centros e departamentos da UFPB, na forma do disposto no Estatuto e no Regimento Geral desta Instituição.

§ 1º. A composição organizacional do Centro e dos departamentos no âmbito do *Campus* objeto da presente resolução será feita pelas normas estatutárias e regimentais da UFPB.

§ 2º. Cabe aos órgãos afins da UFPB o devido assessoramento para implantação e implementação das unidades setoriais do Centro ora criado.

**Art. 4º.** Fica a Pró-Reitoria de Graduação (PRG) desta Universidade responsável pela organização administrativa e acadêmica dos cursos, se for o caso, inicialmente propostos e a serem criados e/ou transferidos com vinculação àquele Centro, na forma prevista nos seus respectivos projetos político-pedagógicos.

**Art. 5º.** Passa a fazer parte desta resolução, como Anexo Único, o projeto de implantação do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA).

**Art. 6º.** Os casos omissos nesta Resolução serão resolvidos pelo Conselho Universitário.

**Art. 7º.** Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

**Art. 8º.** Revogam-se as disposições em contrário.

**Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba**, em João Pessoa, 01 de novembro de 2011.

**RÔMULO SOARES POLARI**

**PRESIDENTE**



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES  
CONSELHO DE CENTRO**

**RESOLUÇÃO Nº 01/2015**

Autoriza a criação da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação – SIAG e a instalação no CCTA.

**O CONSELHO DE CENTRO**, no uso das atribuições e tendo em vista a deliberação adotada pelo Conselho, em reunião extraordinária realizada no dia 10 de fevereiro de 2015 (Processo 23074.005174/2015-95),

considerando a necessidade de integração no atendimento ao corpo discente dos cursos de Graduação do CCTA;

considerando as diretrizes fixadas no projeto de criação e instalação da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação-SIAG,

**R E S O L V E:**

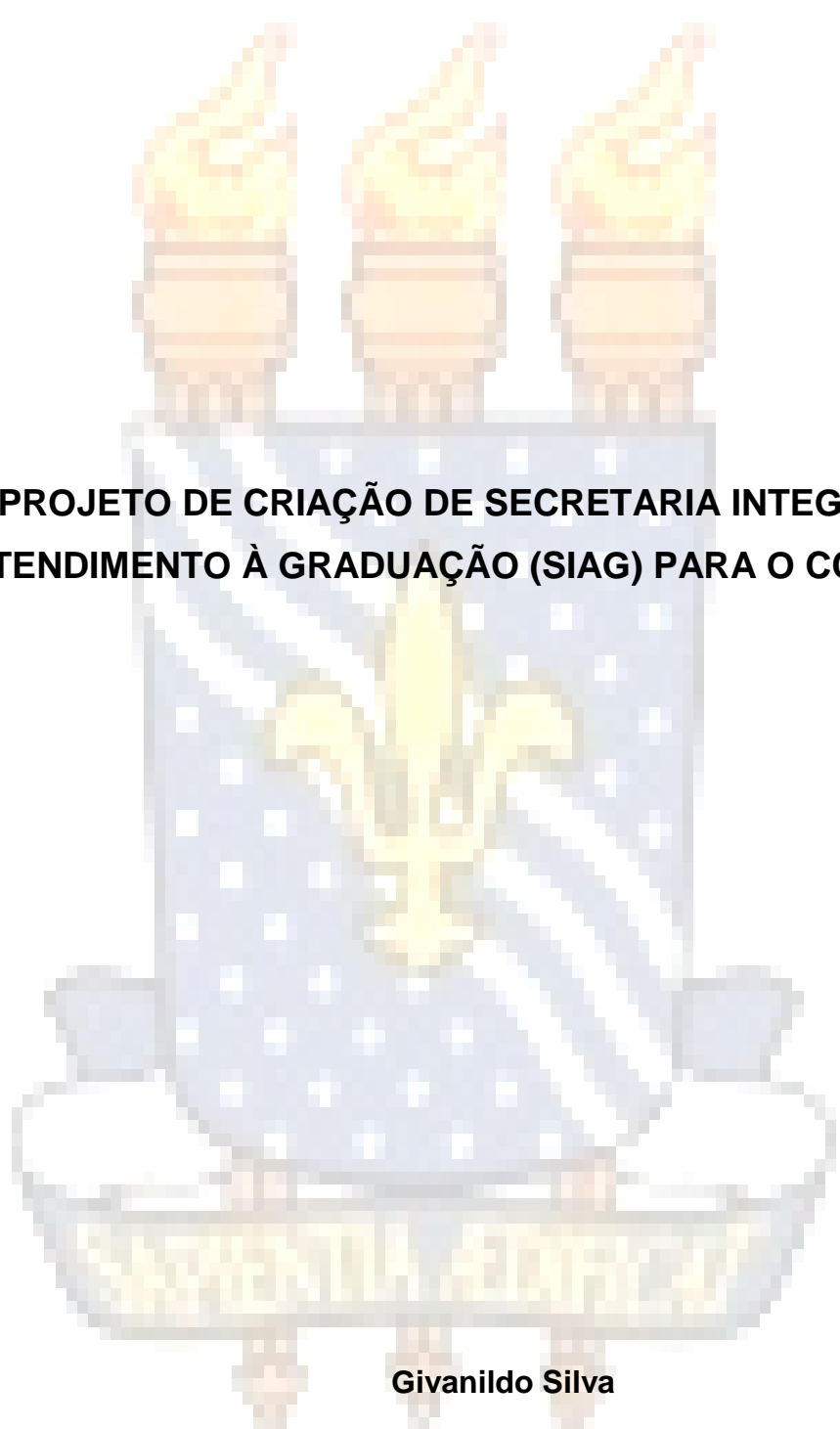
**Art. 1º** Autorizar a criação e instalação da Secretaria Integrada de Atendimento-SIAG.

**Art. 2º** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 3º** Revogam-se as disposições em contrário.

Conselho do Centro de Comunicação, Turismo e Artes da Universidade Federal da Paraíba, em João Pessoa, 10 de fevereiro de 2015.

  
**JOSÉ DAVID CAMPOS FERNANDES**  
Presidente

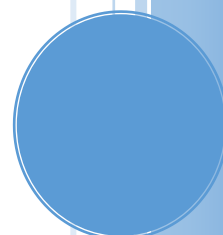


**PROJETO DE CRIAÇÃO DE SECRETARIA INTEGRADA DE  
ATENDIMENTO À GRADUAÇÃO (SIAG) PARA O CCHLA/UFPA**

**Givanildo Silva**

DEZEMBRO – 2018

**UFPA**



## LISTA DE SIGLAS

CCHLA	Centro de Ciências, Humanas, Letras e Artes
CCTA	Centro de Comunicação, Turismo e Artes
CODESC	Coordenação de Escolaridade
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QRSTA	Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo
RAT	Relação Aluno X Técnico-Administrativo
REUNI	Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIAG	Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TAs	Técnico-Administrativos
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Organograma simplificado do CCHLA, com a SIAG .....	16
<b>Figura 2:</b> Layout básico da SIAG/CCHLA.....	18
<b>Figura 3:</b> Ambiente das Coordenações de Graduação .....	19
<b>Figura 4:</b> Sala de reuniões.....	20

## LISTA DE QUADROS

<b>Tabela 1:</b> Equipamentos necessários para funcionamento da SIAG .....	21
----------------------------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	5
1.2	HISTÓRICO CCHLA .....	5
1.3	JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9
<b>3.</b>	<b>EQUIPE SIAG .....</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>ATRIBUIÇÕES DA SIAG .....</b>	<b>11</b>
4.1	ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR TÉCNICO DA SIAG .....	11
4.2	ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES ATENDENTES DA SIAG .....	12
<b>5.</b>	<b>ATRIBUIÇÕES DOS COORDENADORES DE GRADUAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>15</b>
<b>7.</b>	<b>INFRAESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS.....</b>	<b>17</b>
7.1	LOCALIZAÇÃO DA SIAG/CCHLA .....	17
7.2	EQUIPAMENTOS.....	20
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto é uma proposta de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação para o Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA), oriundo do estudo dissertativo realizado junto ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (MPPGAV).

O referido projeto visa congregiar em um único setor, as demandas administrativas comuns inerentes aos 13 (treze) cursos de Graduação deste Centro de Ensino, em horário ininterrupto de atendimento das 07:00 às 22:00, otimizando os recursos disponíveis em prol de uma maior eficiência, na busca de resultados eficazes na prestação dos serviços públicos prestados aos discentes deste Centro de Ensino.

Tal proposta coaduna com o que está previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que fala da necessidade de se reestruturar organizacionalmente esta Instituição de Ensino Superior, através da modernização e aperfeiçoamento em seus processos, rotinas administrativas e gestão de pessoal.

Nesse direcionamento, o CCHLA iniciou em 2016 o seu Planejamento Estratégico Participativo, cujo relatório já aprovado pelo Conselho de Centro, prevê entre as ações a serem implementadas em prol de uma melhor gestão deste Centro de Ensino, a criação de Secretarias Integradas, visando a racionalização das rotinas administrativa-burocráticas e otimização dos trabalhos realizados pelo seu Quadro de Servidores Técnico-Administrativos (TAs).

### 1.2 HISTÓRICO CCHLA

O Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes é um Centro de Ensino oriundo da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que, juntamente com as demais escolas de ensino superior existentes no Estado, foram congregadas através da Lei Estadual 1.366 de 1955, dando origem a Universidade da Paraíba. Esta foi



federalizada em 1960 pela Lei 3.835, sob regime autárquico, recebendo a então denominação de Universidade Federal da Paraíba.

No decorrer da década de 1960, uma série de medidas são tomadas para reformar a educação superior, a chamada “Reforma Cêntrica”. Somente com a Resolução 12 em 1973, o Conselho Universitário (CONSUNI) veio ratificar as medidas da reforma universitária, modificando a estrutura organizacional da UFPB com a formação dos Centros de Ensino e Departamentos por áreas de conhecimento.

O CCHLA foi um desses Centros de Ensino criado com a reforma universitária, que após o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FAFI), passou a funcionar em sua localização atual, na Cidade Universitária, Campus I de João Pessoa, a partir do ano de 1974.

Desde então, o CCHLA passou por muitas mudanças, dentre a mais significativa foi a sua ampliação, proporcionada pelo Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) com início em 2007, agigantando o Centro de tal forma, que foi necessário o seu desmembramento em 2011, dando origem a um outro Centro, o CCTA.

Hoje o CCHLA conta com uma estrutura que compreende 11 Departamentos, 13 Cursos de Graduação, sendo dois na modalidade à distância e 13 Programas de Pós-Graduação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar da divisão ocorrida em 2011, o CCHLA aumentou significativamente em número de alunos e estrutura patrimonial, porém o quantitativo de Servidores TAs não aumentou na mesma proporção. Na verdade, houve um “subdimensionamento de servidores na ocasião da implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)” (UFPB-Reitoria, 2018), dessa forma, dificultando a boa gestão do CCHLA.

Segundo diagnóstico realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o quadro de Servidores TAs do CCHLA está deficitário, apresentando uma relação de 32 alunos por Técnico-Administrativo (RAT), que para o Ministério da Educação, o ideal seria um RAT de 15/1 (UFPB-PROGEP, 2017).

Hoje, aproximadamente 38% dos 115 TAs do CCHLA estão próximo da aposentadoria, muitos já recebendo abono permanência. E esse quadro tende a piorar diante da negativa do Governo Federal de realizar novos concursos e extinguir diversos cargos TAs do Quadro de Referência de Servidor Técnico-Administrativo (QRST), através do Decreto nº 9.262/2018, que, “na prática, o Governo Federal inviabiliza o pleno funcionamento de diversos setores da instituição” (UFPB-PROGEP 2018, p. 2).

Outro problema, é a redução dos repasses federais em custeio e capital nos últimos anos, para a UFPB, e conseqüentemente para o demais Centros de Ensino, onde o CCHLA em 2014 teve um orçamento de R\$ 3.634.570 (três milhões, seiscentos e trinta e quatro mil, quinhentos e setenta reais), caindo para pouco menos de 1 milhão em 2018.

Diante do exposto, o CCHLA deve adotar medidas gerenciais de forma a melhor gerir o seu quadro de Servidores TAs e orçamento disponível, visando o bom funcionamento deste Centro de Ensino, antes que as mudanças sejam impostas “de cima para baixo” sem qualquer discussão democrática.

A própria PROGEP já se posicionou a favor da implantação de Secretarias Integradas nos Centros de Ensino, citando o exemplo da SIAG/CCTA (UFPB-PROGEP, 2018)

Nesse sentido, o CCHLA iniciou em 2017 o seu Planejamento Estratégico Participativo para o período de 2018 a 2020, cujo relatório apontou pontos fortes que devem ser reforçados e negativos, que devem ser corrigidos.

Dentre as diversas medidas a serem adotadas que foram aprovadas no Relatório do Planejamento Estratégico do CCHLA está a implantação de Secretarias Integradas, com base em modelos já existentes, como o já implantado no CCTA, contanto que, sua implantação se estruture atendendo as especificidades do CCHLA.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB, com vigência de 2014 a 2018, vem fortalecer esse projeto, ao constar que, “adicionalmente, pretende-se criar o sistema de controle institucional, focado em atividades descentralizadas e no uso racional dos recursos, que possibilite um novo modelo de institucionalização gerencial a ser implantado por cada unidade” (UFPB-PDI, 2014/2018, p. 35).

Segundo Matias-Pereira (2010), o modelo gerencial já é uma realidade na administração pública e alguns dos pressupostos desse modelo são a autonomia na gestão de pessoal, administrativa e financeira, buscando sempre a eficiência e eficácia no atendimento e prestação do serviço público.

Bresser-Pereira (2017), ao falar sobre o modelo gerencial, diz que ele está em construção e não se pode confundir com neoliberal.

Como exposto acima, a necessidade de implantação de uma Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação é de extrema importância, diante do contexto de crise de falta de Servidores TAs e redução dos recursos financeiros porque passa o CCHLA, onde tal modelo de Gestão visa unificar num mesmo espaço físico, o atendimento as demandas administrativas da comunidade discente de todos os 13 cursos de graduação deste Centro de Ensino. Alicerçada numa visão sistêmica, holística e democrática, possibilitado pela realidade das Tecnologias da Informação, através do Sistema SIG e seus diversos módulos, dentre eles o SIGAA, que trouxe mais autonomia para a comunidade discente.

Destarte, esse modelo de gestão integrada das Secretarias das Coordenações trará os seguintes benefícios:

- Padronização administrativa;
- Horário ampliado de atendimento ao público nos três turnos;
- Racionalização dos recursos materiais e equipamentos;
- Maior integração entre os Servidores Técnico-Administrativos;
- Otimização no uso dos espaços.

O modelo gerencial aliado às tecnologias da informação é o mais adequado para responder e atender as necessidades da sociedade, que espera da administração pública a transformação dos seus impostos em prestação de serviços que tenham qualidade, eficiência e eficácia, tudo, realizado com o máximo de transparência, ou seja, uma política de gestão com retorno para sociedade.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor um modelo de Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação que congregue as demandas administrativas discentes, em um espaço único, com atendimento a todos os Cursos de Graduação do CCHLA em horário ampliado.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Padronizar os procedimentos administrativos inerentes as atividades das Secretarias das Coordenações;
- Otimizar a gestão dos recursos disponíveis no atendimento as demandas, conforme o princípio da economicidade;
- Integrar os Servidores Técnico-Administrativos em ambiente único e padronizado de atendimento ao público;
- Reduzir a burocracia em prol de uma maior eficiência e eficácia no atendimento ao público, conforme preconizado no Decreto 9.094/17 e Lei 13.726/18.

### **3. EQUIPE SIAG**

Para o bom funcionamento da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação (SIAG), inicialmente, serão necessários um total de 10 (dez) Servidores TAs, que deverão receber treinamento adequado para estarem aptos a atenderem as demandas oriundas dos estudantes dos treze cursos de Graduação do CCHLA, bem como, dar todo o suporte físico e logístico necessário, aos Coordenadores dos cursos da Graduação quando solicitados, conforme atribuições definidas neste projeto.

Dessa forma, a equipe da SIAG deverá ser composta por:

- 1 (um) Coordenador Técnico da SIAG, indicado pelo(a) Diretor(a) do CCHLA dentre os Servidores TAs;
- 9 (nove) Servidores Atendentes do Quadro permanente de Servidores TAs do CCHLA;

Preliminarmente os Servidores serão distribuídos no horário de funcionamento da SIAG/CCHLA que será das 07:00 às 22:00, de segunda a sexta-feira, com maior concentração de Servidores TAs nos horários de maior procura discente, de forma que o setor funcione ininterruptamente durante esse horário.

Devido a peculiaridade desse setor em funcionar mais de 12 horas de maneira ininterrupta, seus Servidores Atendentes trabalharão em turno de seis horas corridas, sem intervalo para almoço, com exceção do Coordenador Técnico da SIAG, que deverá ser uma função gratificada com horário de 8 horas diárias.

#### 4. ATRIBUIÇÕES DA SIAG

As atribuições contidas neste projeto estão em consonância com o Estatuto e o Regimento Geral da UFPB, além da Resolução 16/2015, que procuram disciplinar as atividades de ensino, pesquisa e extensão de toda a UFPB, inclusive os Cursos Regulares da Graduação.

Apesar das normatizações supracitadas, precisarem de ajustes para adequarem-se a realidade atual, como a substituição do antigo Sistema de Controle Acadêmico (SCA) pelo SIGAA, a SIAG não fere tais dispositivos, ademais, procura está alinhada as diretrizes do Decreto 9.094/17 e Lei 13.726/18, reduzindo a burocracia, em prol de uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à comunidade acadêmica discente.

##### 4.1 ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR TÉCNICO DA SIAG

A função de **Coordenador Técnico da SIAG** será por indicação do(a) Diretor(a) de Centro, dentre os Servidores Técnico-Administrativos do CCHLA, cabendo-lhe as seguintes atribuições:

- I. Gerenciar a SIAG, respondendo pelo bom funcionamento deste Setor de forma a melhor atender a comunidade discente nas suas demandas;
- II. Coordenar a SIAG, orientando os Servidores Atendentes no tocante à execução das rotinas administrativas;
- III. Organizar os horários de trabalho dos Atendentes da SIAG, de forma a ter sempre no mínimo dois Servidores trabalhando no setor ao mesmo tempo;
- IV. Cooperar no Planejamento do Semestre letivo dos Cursos de Graduação do CCHLA em colaboração com os Coordenadores de Curso;
- V. Orientar os Coordenadores dos Cursos, principalmente os iniciantes na função, sobre o funcionamento e atribuições das Coordenações e da SIAG;
- VI. Cumprir e fazer cumprir as normas e regulamentos vigentes no âmbito de sua competência;
- VII. Comunicar aos Diretores de Centro qualquer desvio ético-profissional cometidos pelos Servidores Atendentes durante horário de trabalho na SIAG;

- VIII. Montar o calendário de reuniões dos Colegiados de Curso, conforme disponibilidade de datas e horários;
- IX. Designar Servidor Atendente que irá secretariar as reuniões de Colegiado de Curso, alternadamente, conforme disponibilidade do Setor;
- X. Promover o envolvimento de todos os Servidores Atendentes na realização dos objetivos da SIAG.

#### 4.2 ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES ATENDENTES DA SIAG

Aos **Servidores Atendentes** cabem as seguintes atribuições:

- I. Realizar a matrícula dos alunos da graduação, em cooperação com as Coordenações dos cursos;
- II. Emitir declarações e históricos dos alunos da graduação, quando solicitado;
- III. Ratificar as matrículas realizadas pelos alunos via SIGAA;
- IV. Disponibilizar, caso necessário, terminal de acesso para que o aluno possa realizar sua matrícula ou outra qualquer solicitação pelo SIGAA ou SIPAC;
- V. Realizar atendimento aos discentes no horário previsto de funcionamento do Setor, inclusive através dos e-mails institucionais;
- VI. Operacionalizar o SIPAC, orientando os alunos na formulação e montagem de processos, conforme seus interesses e necessidades;
- VII. Autenticar documentos comprobatórios para montagem de processos demandados pelos discentes;
- VIII. Arquivar documentos e processos nas pastas dos alunos de cada curso, ou providenciar o arquivamento digital desses processos;
- IX. Receber e encaminhar as demandas apresentadas, de forma célere, aos coordenadores de curso ou ao colegiado de curso, quando for o caso;
- X. Agendar horários de atendimento dos alunos com os Coordenadores de curso, quando for o caso;
- XI. Realizar o registro de atividades extracurriculares no SIGAA;
- XII. Secretariar, quando solicitado, as reuniões dos colegiados de Curso e dos Núcleos Docentes Estruturantes;
- XIII. Lavrar as atas das reuniões de Colegiado de Curso, colher assinaturas e digitalizar essas atas para inserção no repositório do CCHLA.

- XIV. Ajudar alunos e professores no acompanhamento e tramitação de processos de seus interesses;
- XV. Avisar discentes quanto ao andamento de processos e respectivos prazos;
- XVI. Manter atualizados e organizados os arquivos da SIAG;
- XVII. Realizar os procedimentos administrativos referentes à colação de grau oficial e em separado, zelando pelas normas vigentes e pelos prazos do calendário acadêmico;
- XVIII. Solicitar a Pró-Reitoria de Graduação (PRG) a premiação Láurea Acadêmica, com os discentes destaques da graduação;
- XIX. Manter contato constante com a Codesc (Coordenação de Escolaridade) para tirar dúvidas de processos.
- XX. Solicitar materiais de experiente, conforme necessidade do setor;
- XXI. Receber ata de defesa de trabalho de conclusão de curso;
- XXII. Monitorar e atualizar as informações contidas na Home Page da SIAG;
- XXIII. Zelar pelos equipamentos e materiais pertencentes a SIAG, informando aos setores competentes da necessidade de manutenção preventiva e corretiva, quando for o caso.



## 5. ATRIBUIÇÕES DOS COORDENADORES DE GRADUAÇÃO

As Coordenações deverão atuar em conjunto com a SIAG, visando melhorar o atendimento das demandas dos alunos, cabendo-lhes precipuamente as atividades de âmbito acadêmico.

Dessa forma, cabem aos Coordenadores de Graduação as seguintes atribuições contidas no Regimento Geral da UFPB.

- I. Convocar as reuniões do colegiado do Curso e exercer sua presidência;
- II. Representar o Colegiado de curso junto aos órgãos da Universidade;
- III. Executar e fazer cumprir as deliberações do Colegiado de Curso;
- IV. Representar o Colegiado de curso no Conselho de Centro;
- V. Cumprir as determinações dos órgãos superiores do Centro e da Universidade;
- VI. Comunicar à Diretoria do Centro quaisquer irregularidades e solicitar medidas para corrigi-las;
- VII. Aplicar pena disciplinar ao pessoal Discente, ou propor sua aplicação, na forma deste regimento;
- VIII. Manter articulação permanente com os departamentos corresponsáveis pelo curso;
- IX. Propor ao Colegiado alterações do currículo do Curso a serem submetidas ao Conselho do Centro e ao CONSEPE, sucessivamente;
- X. Acompanhar e avaliar a execução curricular.

## 6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A proposta de criação da SIAG, prevê que este novo setor seja subordinado a Direção de Centro do CCHLA. Nessa perspectiva, a estrutura organizacional proposta, procura representar de maneira clara e objetiva, o funcionamento da SIAG dentro da estrutura maior que é o CCHLA, estabelecendo sua subordinação hierárquica e suas interligações com demais setores, escalonando as competências quanto as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Estrutura Organizacional é, portanto, a sistematização dos componentes de uma organização, dispondo-os de forma racional e lógica, de maneira eficiente e eficaz, evitando-se o desperdício de recursos materiais, humanos financeiros e de tempo, visando à consecução de seus objetivos e de sua missão socioeconômica (D'ASCENÇÃO, 2014, p.48 ).

Nesse sentido, a proposta da SIAG/CCHLA caminha na direção do uso racional dos recursos do Centro, procurando padronizar as rotinas administrativas em prol de melhor atender os alunos, focando na qualidade dos serviços prestados.

Sua estrutura organizacional atual está em consonância com o Estatuto e Regimento da UFPB, que estabelece que nos Centros de Ensino se organizarão em órgãos deliberativos e executivos.

São órgãos deliberativos do CCHLA:

- Conselho de Centro;
- Conselhos Departamentais;
- Colegiados de Curso.

Os órgãos executivos do CCHLA:

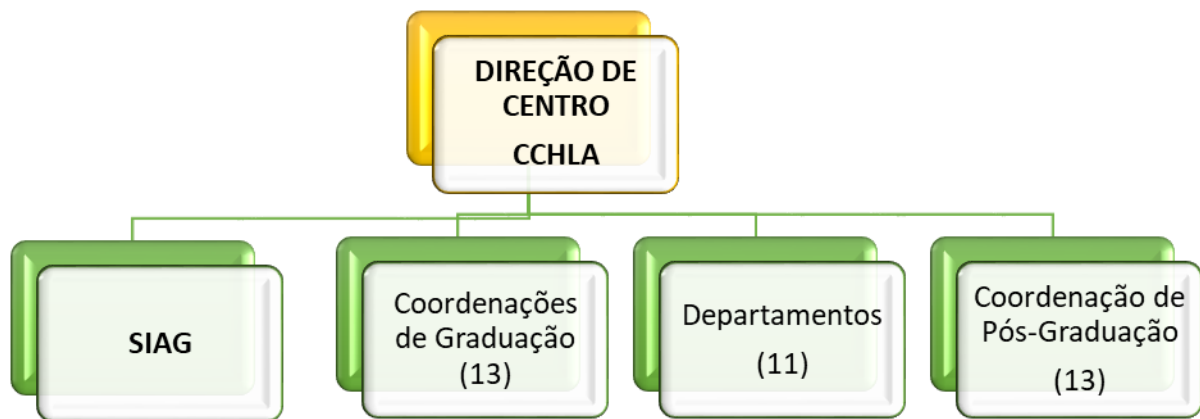
- Direção de Centro;
- Departamentos;
- Coordenações de Curso.

Essa estrutura organizacional deverá ser revista pelo novo Estatuto da UFPB que está em discussão. Como o CCTA já implantou uma SIAG e outros Centros de Ensino já aprovaram a implantação desse modelo. Num futuro breve, esse modelo

deverá compor essa estrutura organizacional, como um órgão executivo dos Centros de Ensino, subordinados às suas respectivas Direções de Centro.

O organograma simplificado abaixo (figura 1), procura representar graficamente como ficará a posição hierárquica da SIAG na estrutura organizacional do CCHLA.o

**Figura 12: Organograma simplificado do CCHLA, com a SIAG**



Fonte: Própria, baseado no modelo do SIAG/CCTA, 2018.

No organograma acima, a SIAG estaria hierarquicamente subordinada à Direção de Centro, porém conectada numa relação de interdependência com as Coordenações dos Cursos de Graduação, principalmente decorrente as rotinas administrativas.

## 7. INFRAESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

A SIAG foi pensada visando o uso racional dos espaços, equipamentos e materiais, de forma a otimizar o uso dos recursos disponíveis, através do compartilhando de espaços e equipamentos, para alcance de seus objetivos propostos.

O ambiente compartilhado das Coordenações de Graduação deverá funcionar ao lado da SIAG, seguindo a mesma lógica do uso racional dos espaços, com compartilhamento de equipamentos e materiais.

### 7.1 Localização da SIAG/CCHLA

O local escolhido para a criação da SIAG e o ambiente compartilhado das Coordenações da Graduação, é o espaço onde atualmente funcionam as Coordenações de Serviço Social, Filosofia, Letras, Psicologia e História, além do Departamento de Filosofia, numa área total de 189 metros quadrados.

Esta área está inserida no bloco IV, que também abriga a Direção de Centro do CCHLA, de tal forma que a escolha deste local para abrigar a SIAG, além de ser estratégico e de fácil acesso, procura aproveitar a estrutura física já existente no local, necessitando de algumas modificações em suas divisórias atuais, reduzindo os custos de instalação.

Na figura 2, tem-se um protótipo do *layout* para o funcionamento da SIAG/CCHLA, com medidas de 9 metros de comprimento por 7 metros de largura, com uma área total de 63 metros quadrados, que passará por modificações necessárias para abrigar a estrutura proposta, diante as características e peculiaridades das atividades a serem exercidas por este Setor.

**Figura 13: Layout básico da SIAG/CCHLA**

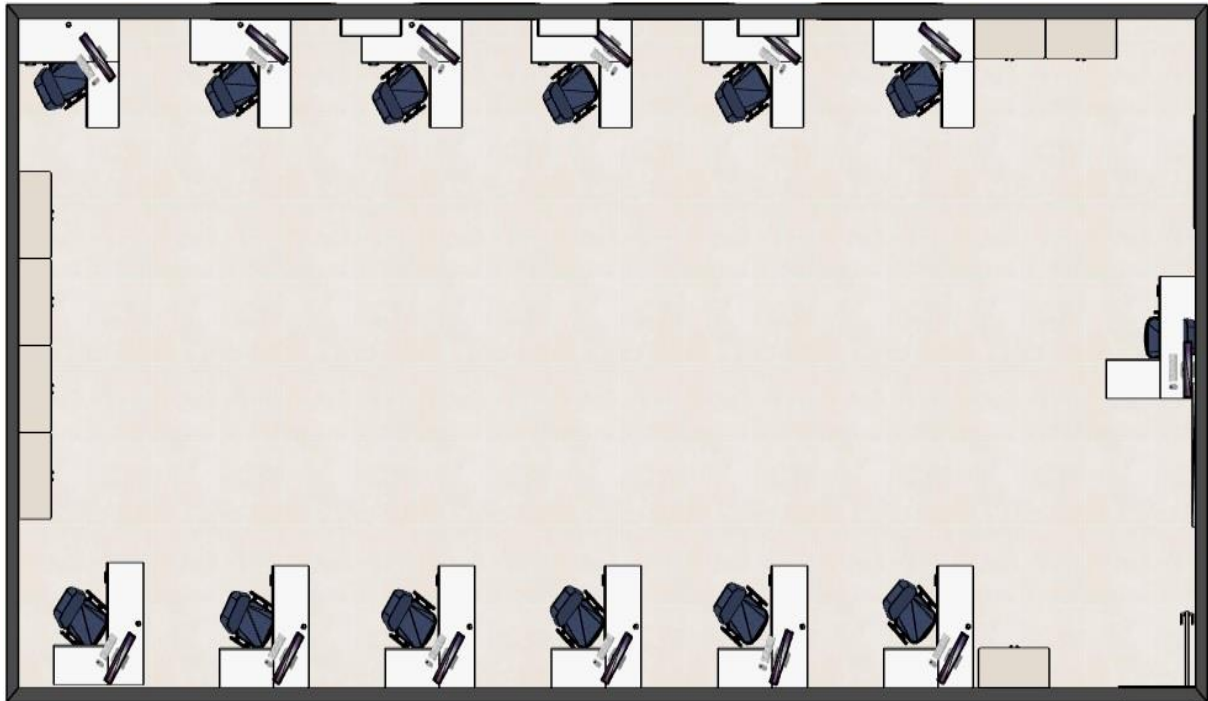
Fonte: Própria, com base no estudo dissertativo, 2018.

A área destinada ao funcionamento da SIAG deve comportar a princípio, cinco guichês de atendimento aos alunos, com uma área de espera totalmente climatizada, que permite que até 18 alunos aguardem sentados por atendimento.

Como a área total da SIAG/CCHLA será de 63 metros quadrados, tanto o quantitativo de guichês de atendimento, quanto as quantidades de cadeiras de espera podem ser aumentadas conforme o aumento das demandas.

Ao lado da SIAG, no local que hoje abriga as Coordenações de Letras, Psicologia e História, será criado o ambiente compartilhado das Coordenações dos Cursos da Graduação (Figura 3). Tal ambiente, irá abrigar todas as 13 Coordenações de Graduação do CCHLA, em um ambiente único e interligado a SIAG, otimizando os espaços e reduzindo os custos de equipamentos e materiais.

**Figura 14: Ambiente das Coordenações de Graduação**



Fonte: Própria, com base no estudo dissertativo, 2018.

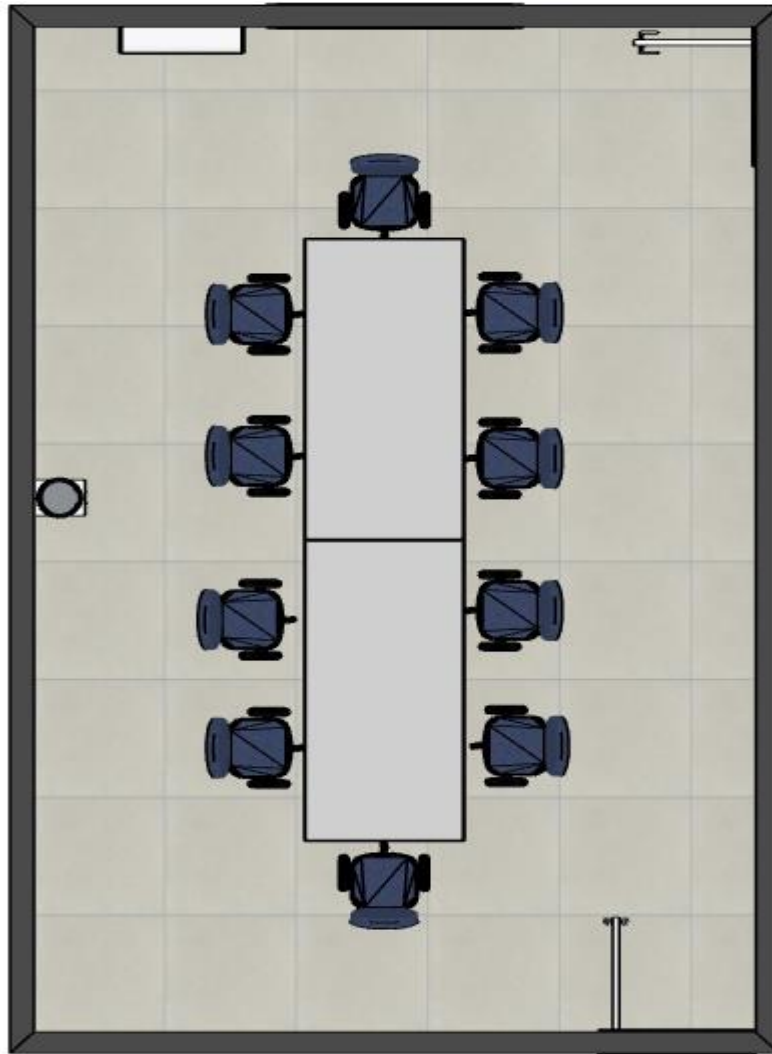
O ambiente compartilhado dos Coordenadores da Graduação (Figura 3) e a SIAG (Figura 2), estão interligados fisicamente, permitindo a passagem dos Servidores da SIAG aos ambientes dos Coordenadores e vice-versa, visando facilitar a logística de acesso e troca de informações de ambos os setores.

Esse ambiente compartilhado das Coordenações de Graduação, com uma área total de 95 metros quadrados, terá espaço suficiente para abrigar as ilhas de atendimento dos Coordenadores, permitindo o acesso para atendimento aos alunos, após passar por triagem na SIAG.

Ao lado do ambiente compartilhado, funcionará uma sala de reunião (Figura 3) com aproximadamente 31 metros quadrados de área, que possibilitará o acontecimento das reuniões dos Colegiados de Curso das Graduações e seus Núcleos Docentes Estruturantes.

A sala de reuniões também poderá ser utilizada para prestar a atendimento aos alunos, em assuntos mais restritos que requeiram maior discrição e privacidade.

**Figura 15:** Sala de reuniões



Fonte: Própria, com base no estudo dissertativo, 2018.

Todos esses ambientes estão interconectados de forma a facilitar a locomoção e acesso da comunidade acadêmica assistida pela SIAG.

## 7.2 EQUIPAMENTOS

Tendo em vista as características e peculiaridades das atividades administrativa-burocráticas a serem desenvolvidas pela SIAG no atendimento ao público discente, bem como, no ambiente compartilhado dos Coordenadores da Graduação deste Centro de Ensino, se faz necessário a aquisição de equipamentos, materiais e mobiliário apropriados e dimensionados a atender ao *layout* destes setores, conforme discriminados na tabela abaixo:

**Tabela 1: Equipamentos necessários para funcionamento da SIAG**

Descrição	Quantidade
Computadores desktop	20
Nobreak	20
Cadeiras giratórias com braço	20
Cadeiras de espera com 3 lugares	06
Cadeiras simples acolchoadas	10
Ar condicionados (Após dimensionamento da PU)*	05
Guichê para atendimento ao público	05
Armários tipo fichário com 3 ou 4 gavetas	06
Estação de trabalho com 2 gavetas	14
Armário vertical com duas portas	15
Impressora laser multifuncional*	02
Mesa retangular (sala de reuniões)	01
Painel eletrônico de chamadas	01
Bebedouro de garrafão (20 litros)	03

Fonte: Própria, com base no estudo dissertativo, 2018.

Os equipamentos e materiais descritos acima irão atender as necessidades da SIAG, ambientes compartilhado das Coordenações de Graduação e sala de reuniões. Esses equipamentos permanentes são para uso coletivo, de forma a priorizar o uso racional desses equipamentos.

Apesar de constar neste projeto a necessidade de 05 ar condicionados, tal estimativa é apenas uma previsão, mas que na verdade necessitará de um dimensionamento técnico realizado por engenheiros da Prefeitura Universitária da UFPB.

As impressoras lasers multifuncionais a serem instaladas serão em regime de locação, com a troca de *tonner*, manutenção preventiva e corretiva por conta da empresa prestadora dos serviços de locação, como já vem sendo adotada na Secretaria da Direção do CCHLA e outros setores desta Instituição de Ensino.



## **8. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO**

O treinamento e a capacitação profissional dos Servidores TAs, é o caminho certo na aquisição de conhecimentos específicos para melhor realizarem suas funções junto a SIAG.

Nesse sentido, todos os Servidores TAs que irão compor a equipe da SIAG, deverão passar por capacitação e treinamento específicos para estarem aptos a realizarem todos os procedimentos administrativos e atribuições específicas que estão definidas no capítulo 4, deste projeto.

Dessa forma, serão necessários os seguintes módulos para capacitarem a equipe de Servidores TAs da SIAG:

- Atendimento ao público e relacionamento interpessoal;
- Operacionalização do SIGAA e SIPAC;
- Atualização normativas (Estatuto, Regimento da UFPB e Resolução 16/2015) inerentes aos Cursos de Graduação;
- Redação oficial (técnicas para secretariar reuniões e redação de atas);

Ao final, será solicitado à Pró-Reitoria de Graduação (PRA) a habilitação no SIGAA de todos os Servidores da SIAG, para atuarem no atendimento as demandas discentes dos 13 Cursos da Graduação do CCHLA.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.094/2017, de 17 de julho de 2017. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jul. 2017. Seção 1, p. 5-6. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm)>. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.262/2018, de 09 de jan. de 2018. **Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.726/2018, de 08 de out. de 2018. **Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 out. 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm)>. Acesso em: 12 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Reforma gerencial e legitimação do estado social.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 1, n. 51, p.147-156, 2017. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos.** São Paulo: Atlas, 2014. 222 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 286 p.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/013/2014.** João Pessoa, PB, 2014. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_,Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/023/2015.** João Pessoa, PB, 2015. Disponível em: <[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_,Universidade Federal da Paraíba. **Resolução/UFPB/CONSUNI/018/2016.** João Pessoa, PB, 2016. Disponível em: <

[https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf) >. Acesso em: 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Quadro de Servidores Técnico-Administrativos da UFPB**. diagnóstico e ações – PROGEP. João Pessoa, PB, 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)**. 2014. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018\\_Final3%2027.05.pdf](http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%2027.05.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2017.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Estatuto da UFPB**. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Regimento da UFPB**. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy\\_of\\_regimentos/regimento-geral](http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy_of_regimentos/regimento-geral)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. Centro de Comunicação, Turismo e Artes-CCTA. **Projeto Técnico da Secretaria Integrada de Atendimento à Graduação**. 2015.

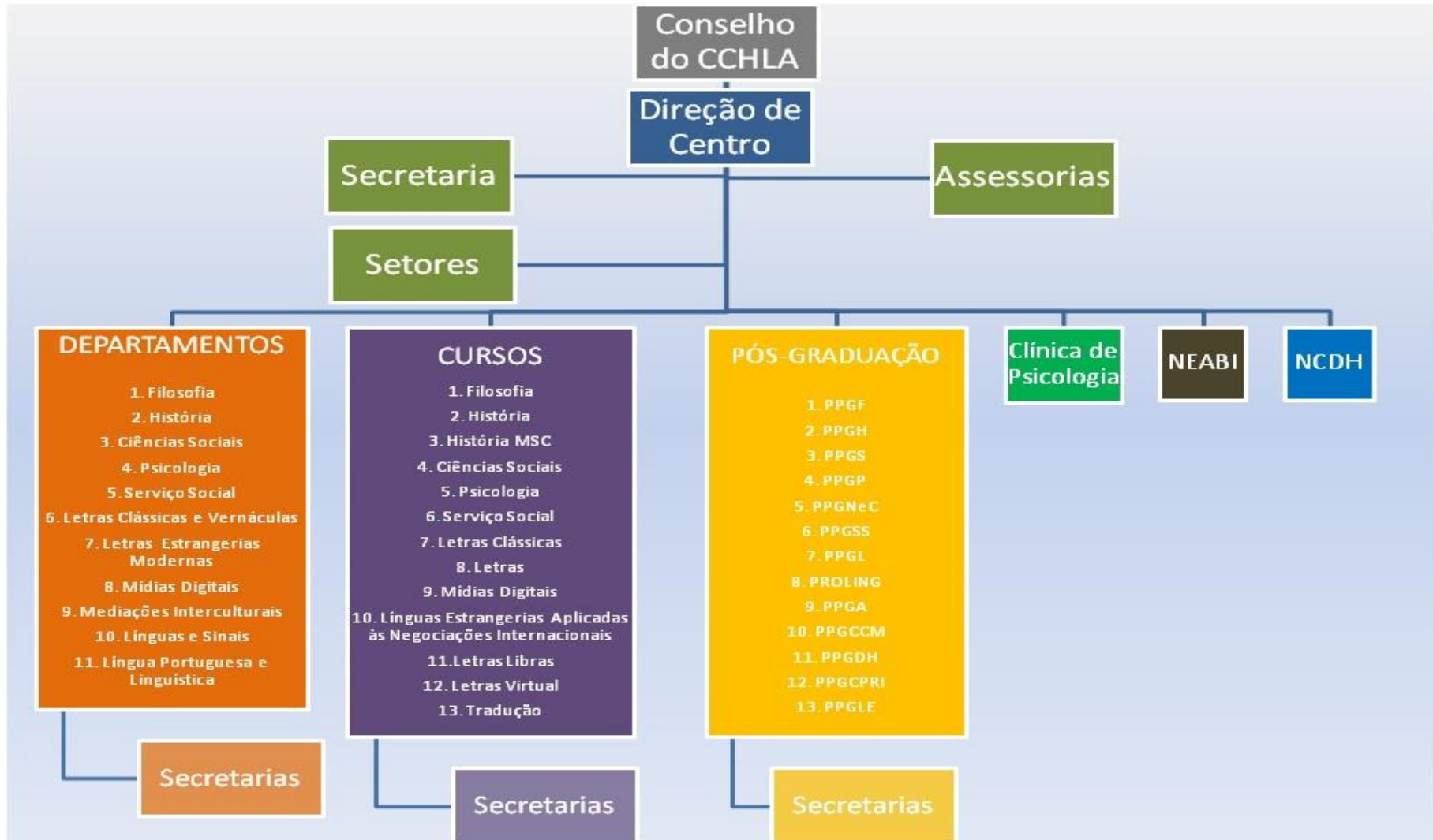
\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. Centro de Comunicação, Turismo e Artes-CCTA, Disponível em: <http://www.ccta.ufpb.br/ccta> Acessado em: 20 de março de 2018.

\_\_\_\_\_, Universidade Federal da Paraíba. **Reitoria divulga nota sobre o decreto que extingue cargos na administração federal**. Nota de Esclarecimento. 18 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/content/reitoria-divulga-nota-sobre-o-decreto-que-extingue-cargos-na-administra%C3%A7%C3%A3o-federal>> Acessado em: 30 jan. 2018.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **O que fazemos**. Disponível em: <[http://info.ufrn.br/o\\_que\\_fazemos](http://info.ufrn.br/o_que_fazemos)>. Acesso em: 02 de fev. 2018

**ANEXOS**

## ANEXO I – ORGANOGRAMA ATUAL DO CCHLA



Fonte: Própria, construído com base no relatório do Planejamento Estratégico, 2018.

## ANEXO II – SIAG 3D



Fonte: Própria, desenvolvido com base na pesquisa dissertativa, 2018.

## ANEXO III – Ambiente dos Coordenadores 3D



Fonte: Própria, desenvolvido com base na pesquisa dissertativa, 2018.

## ANEXO IV – Sala de reuniões 3D



Fonte: Própria, desenvolvido com base na pesquisa dissertativa, 2018.