



Universidade de Brasília
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

Aristides Alvares Dourado Júnior

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Proposta de intervenção na Estrutura da Secretaria de Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília *Campus Planaltina*.

Brasília-DF

2016

Aristides Alvares Dourado Júnior

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Proposta de intervenção na Estrutura da Secretaria de Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília *Campus Planaltina*.

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública do Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão Pública (PPGP).

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília-DF

2016

Ae ALVARES DOURADO JUNIOR, ARISTIDES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Proposta de intervenção organizacional na Secretaria dos Programas de Pós Graduação da Universidade de Brasília, Campus Planaltina / ARISTIDES ALVARES DOURADO JUNIOR; orientador Jonilto Costa Sousa. -- Brasília, 2016. 134 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Organização: conceitos e características. 2. Estrutura Organizacional. 3. Principais Modelos de Estruturas Organizacionais. 4. Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). 5. Diagnóstico e Proposição do Modelo Organizacional para a Secretaria de Pós Graduação da UnB campus Planaltina. I. Costa Sousa, Jonilto , orient. II. Título.

Aristides Alvares Dourado Júnior

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Proposta de intervenção na Estrutura da Secretaria de Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília *Campus Planaltina*.

Dissertação de Mestrado Aprovada pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

Profa. Dra. Luciana de Oliveira Miranda Gomes
Universidade de Brasília – UnB
Examinador(a) – Membro Interno

Profa. Dra. Donária Coelho Duarte
Universidade de Brasília – UnB
Examinador(a) – Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Ao que digno de receber toda honra e toda glória, ao Deus da minha vida!

À Universidade de Brasília (UnB) e, em especial a Faculdade UnB Planaltina (FUP).

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB, *campus* Planaltina (PPGP).

Ao Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa, meu orientador, sem quem não teria chegado ao fim deste trabalho. Mostrou-se sempre acessível, companheiro, gastando-se e deixando-se gastar na confiança da produção deste trabalho.

À Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno pelas ricas sugestões ao projeto e à dissertação de mestrado.

Aos membros da banca: Profa. Dra. Luciana, Profa. Dra. Donária.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública que ajudaram na minha formação teórica, por meio dos seus ensinamentos.

Aos colegas da UnB que concederam entrevistas, colaborando substancialmente para a realização e enriquecimento deste estudo, relatando experiências e percepções.

Aos demais colegas da UnB, que se dispuseram a fornecer documentos e informações fundamentais em relação ao tema de pesquisa.

Ao revisor Átila Rabelo, pelo empenho e excelente trabalho de revisão e confecção deste estudo.

Aos meus amigos da 1ª Turma do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do *campus* UnB Planaltina, em especial minha amiga Kelli, pelo apoio, amizade e companheirismo nos bons e maus momentos.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, especialmente, aos meus pais, Aristides e Alcina, meus amigos e incentivadores, pessoas que acreditam em mim e que sempre incentivaram as minhas buscas por conhecimento e por boas obras.

À minha sogra, Dona Raimunda, e toda sua família, pela compreensão e carinho.

Aos meus amigos Profa. Dra. Renata Aquino e Prof. Dr. Alex, pelos quais guardo muito carinho.

Aos meus irmãos na fé: Edson, Rosana, Nilo, Terezinha, Wanderson, Ana Paula, Eldon, Vânia, Ivonaldo e aos meus pastores presidente, vice-presidentes e de honra, pelos trabalhos a mim confiados e pela compreensão nesses 24 meses de curso.

Aos amores da minha vida: minha esposa Janaína, guerreira, linda, cuidadora, meu suporte e meus presentes Miguel e Samuel, os quais me fazem muito feliz.

RESUMO

Este estudo realiza uma proposta de intervenção na Estrutura Organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação (*stricto sensu*) da Universidade de Brasília, *campus* Planaltina (FUP), como consequência da necessidade em se adotar um design ajustado à realidade complexa do ambiente de inserção da Universidade da atualidade, focando melhorias na gestão administrativa e no desempenho da Unidade organizacional e, sucessivamente, no conceito da Pós-Graduação juntamente à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Com base na literatura pertinente ao tema, foram apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca de estrutura organizacional, focalizando evolução histórica das organizações públicas e privadas, os elementos componentes e seus condicionantes. Sob a forma de diagnóstico, os resultados obtidos por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas possibilitaram a categorização desse modelo na Unidade organizacional pesquisada. Foram identificadas cinco categorias relacionadas a função, composição, canais de comunicação, disfunções e pontos de melhoria. Conclui-se que a estrutura administrativa a ser proposta deve ser matricial, com atribuições claramente definidas no Regimento Interno da Unidade Acadêmica, com relacionamento funcional com a Diretoria de Pós-Graduação do Decanato de Pós-Graduação (DIRPG/DPP) e com a Coordenação Geral de Pós-Graduação da FUP (CCPG) e com os Coordenadores de Programas, porque permite à Unidade capacidade de melhor se adequar às mudanças sociais, políticas e tecnológicas, possibilitando flexibilidade, eficiência, atendimento contínuo e qualidade, proporcionando maior satisfação aos servidores e cidadãos.

Palavras-chave: estrutura organizacional; intervenção organizacional; instituições públicas brasileiras.

ABSTRACT

This study proposes an intervention in the organizational structure of the Department of Post-Graduation Programs (*strictu sensu*) at the University of Brasilia, Planaltina *campus* (FUP), as a result of the necessity to adopt a design adjusted to the complex reality of the integrated environment at the University nowadays, focusing on improvements in the administration and performance of the organizational units and hence the conception of the Post-Graduation activities considering CAPES Institution rules. Based on the literature concerning the matter, it has been presented and discussed several theoretical conceptions of organizational structure, focusing on the historical evolution of public and private organizations, as well as some pertinent elements and their main aspects. Through a diagnostic analysis, the obtained results have allowed the model categorization in the researched Organizational Unit, considering documental analysis and semi-structured interviews. Five categories were identified, related to the following aspects: functions, composition, communication channels, dysfunctions and points for improvement. It is concluded that the proposed administrative structure should be deployed as a matrix, with clearly defined responsibilities of the Academic Internal Regulations Department, which presents several bonds with the Post-Graduation Deanery Department (DIRPG / DPP) and the FUP Post-Graduation Department (CCPG), as well as the Post-Graduation Program coordinators, considering that this structure would allow the capacity to adapt the organizational unit to social, political and technological changes, enabling flexibility, efficiency, continuous service and quality, providing satisfaction to employees and citizens.

Keywords: Organizational structure; organizational intervention; Brazilian public institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão de Sistemas das Organizações.	18
Figura 2 – Amplitude de Autoridade.	27
Figura 3 – Autoridade Hierárquica.	28
Figura 4 – Autoridade Funcional.	28
Figura 5 – Componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.	37
Figura 6 – Estrutura Linear ou Militar.	43
Figura 7 – Estrutura Funcional.	43
Figura 8 – Estrutura <i>Staff-and-line</i>	44
Figura 9 – Estrutura Divisional por Produto/Serviço.	45
Figura 10 – Estrutura por Processo.	45
Figura 11 – Estrutura Matricial.	46
Figura 12 – Componentes, Condicionantes, Níveis de Influência e Abrangência da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina.	93
Figura 13 – Organograma Matricial Proposto para Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina.	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Análise de Ajustamento da Estrutura.	21
Quadro 2– Aspectos Básicos da Comunicação.	32
Quadro 3– Características do Modelo Burocrático.	39
Quadro 4– Níveis de Divisão dos Setores do Estado.	41
Quadro 5– Evolução histórica das IPES.	47
Quadro 6 – Resumo e conclusão dos resultados	63
Quadro 7– Canais de Comunicação Organizacional de Secretaria de Pós-Graduação.	72
Quadro 8 – Diagnóstico das disfunções e seus efeitos na Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB.	85
Quadro 9 – Pontos de Melhoria na Gestão de Secretaria de Pós-Graduação.	89
Quadro 10 – Diagnóstico e proposições de melhoria à Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina.	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados demográficos dos participantes.	56
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivos Gerais.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Organização: conceitos e características.....	17
2.1.1 Organizações Públicas.....	19
2.2 Estrutura Organizacional	20
2.2.1 Formalidade Organizacional	23
2.2.2 Componentes Organizacionais.....	24
2.2.2.1 Sistema de Responsabilidade	25
2.2.2.2 Sistema de Autoridades	27
2.2.2.3 Sistema de Comunicação	30
2.2.2.4 Sistema de Decisão.....	32
2.2.3 Condicionantes da Estrutura Organizacional	33
2.2.4 Níveis de Influência e abrangência	35
2.3 Estruturas Organizacionais Públicas.....	38
2.4 Principais Modelos de Estruturas Organizacionais	42
2.4.1 Modelos de Estruturas Tradicionais	42
2.4.2 Modelos de Estruturas Modernas.....	44
2.5 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).....	46
3.1 Tipo de Pesquisa	52
3.2 Caracterização da Organização.....	54
3.3 Participantes da pesquisa	55
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	57
3.5 Procedimento de coleta e análise das informações.....	57
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
3.1 Função da Secretaria de Pós-Graduação.....	63
3.2 Composição de Secretaria de Pós-Graduação	66
3.3 Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação	70
3.4 Disfunções na Unidade Organizacionais (Secretaria de Pós-Graduação)	73
3.5 Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação.....	86
3.6 Diagnóstico e Proposição do Modelo Organizacional, para a Secretaria de Pós-Graduação da UnB <i>campus</i> Planaltina.....	90
4 CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A	108
APÊNDICE B.....	110

APÊNDICE C	113
APÊNDICE D	116
APÊNDICE E.....	118
APÊNDICE F.....	127
APÊNDICE G	130

1 INTRODUÇÃO

O estudo trata dos elementos constituintes e condicionantes da configuração das estruturas organizacionais, conforme os fundamentos das ciências da administração. De acordo com Coelho (2004), as organizações existem porque é preciso entender que os usuários/cidadãos carecem de bens e serviços para sobrevivência e de que são essas as responsáveis por produzi-los. Então, as instituições públicas e privadas, como quaisquer outras, surgiram para atender às necessidades e desejos da sociedade.

Em estudos organizacionais, Cruz (2007) observou que as instituições, em seu processo evolutivo, amoldadas às demandas da sociedade, careceram de estruturação interna na qual ficassem claras as articulações, a divisão de trabalho e atividades e os recursos necessários, em especial os humanos, que pudessem garantir a razão de existência e de sucesso da instituição. Lembra que nem sempre as organizações foram divididas internamente: ao iniciarem suas atividades, a produção era pequena e geralmente voltada para seus idealizadores; não havia a exigência de distribuir tarefas, nem de reunir pessoas em unidades organizacionais de trabalho, conforme ajustamento mútuo de Mintzberg (2006). Contudo, os tempos mudaram, as organizações ganharam complexidade, não podendo mais serem geridas como eram no momento de criação; devem, então, evoluir para novos modelos de gestão flexíveis e dinâmicos que se acomodem ao ambiente de incertezas.

Assim, as organizações, segundo Cury (2007), em busca de maior desempenho e eficácia de seus serviços - consequentemente, de sua própria sobrevivência - evoluíram de uma modelagem patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 1996; FAORO, 2001; CURY, 2007), com forte apego ao patrimônio, para um modelo burocrático, concebido por Weber (2012); posteriormente avançaram para um modelo considerado moderno, flexível, que se adaptava à influência mundial de globalização, desenvolvimento tecnológico e acirrada concorrência - isto, no esforço constante de agradar os usuários/cidadãos (TOFFLER, 1970; BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997). Essas ingerências também atingiram as organizações públicas, impulsionadas pela demanda por serviços públicos de qualidade e gestão eficiente da coisa pública, fazendo com que da mesma forma experimentassem esses três modelos de gestão: o patrimonialista, apropriação da coisa pública como um bem particular (BRESSER-PEREIRA, 1996); o burocrático, conforme

Weber (2012), caracterizado pelo forte apego às normas; e o gerencialista, mais flexível, herdado da administração privada (MOTTA, 2013).

Nesse enfoque, a fim de atender às exigências demandadas da sociedade e cumprir o objetivo de sua criação, torna-se imperativo que as organizações, quer sejam públicas ou privadas, se ajustem quando necessário, dentro desse ambiente organizacional complexo, considerando todas as variáveis que impactem seu funcionamento. Dessa forma, os gerentes organizacionais devem possuir conhecimentos de elementos constituintes e condicionantes de gerência para uma análise administrativa efetiva; considerando a organização enquanto um sistema de interação vivo, aberto ao ambiente e às pessoas, relacionado esses elementos aos produtos e serviços oferecidos, os quais serão devolvidos ao sistema que retroalimentam o processo, como ensina Bertalanffy (1975).

Recentemente, em decorrência da expansão universitária, tem-se assistido ao aumento da oferta do número de cursos de mestrado e doutorado na Universidade de Brasília (UnB), requerendo das unidades que a compõem condições não apenas acadêmicas, como se observa nas Resoluções do Decanato de Pós-Graduação e Pesquisa (DPP), do Estatuto e Regimento Geral da UnB, do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB – PDI UnB de 2014, constantes no Apêndice G, mas também estruturas administrativas que possam gerir a funcionalidade processual das atividades. Nesse sentido, antes de pensar em programas, financiamento, matrícula, orientação e demais atividades, deve-se refletir sobre configuração estrutural adequada à Secretaria dos Programas de Pós-Graduação a fim de que haja ajustado andamento dos serviços. Em decorrência do exposto, questiona-se: **Qual estrutura organizacional atende à demanda da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, *campus* Planaltina?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Gerais

Propor um modelo organizacional para a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB *campus* Planaltina.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a estrutura atual da Secretaria de Pós-Graduação da UnB *campus* Planaltina;
- Identificar as disfunções da Estrutura Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação da UnB *campus* Planaltina;
- Realizar diagnóstico da Estrutura Organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB *campus* Planaltina.

1.2 Justificativa

O presente estudo deriva da necessidade de se pensar a estrutura organizacional ajustada à realidade dos fluxos de trabalho na Secretaria de Pós-Graduação da UnB, *Campus* Planaltina, vinculada funcionalmente ao DPP/UnB. Tal ajustamento pode aprimorar a agilidade e a interatividade com a comunidade acadêmica, evitar duplicidade de serviços e gastos desnecessários de recursos, bem como colaborar com o aumento da nota dos programas junto à Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), corroborando com a proposta de sua criação, conforme o disposto na Lei 3.998 (BRASIL, 1961).

Outro fator relevante a ser considerado é a proporção de crescimento que vem ganhado a Universidade de Brasília que, no momento presente, conta com mais de 90 cursos de mestrado e doutorado, tornando-se referência no Centro-Oeste do País, distribuída por quatro *campus* universitários: Darcy Ribeiro, Planaltina (FUP), Gama (FGA) e Ceilândia (FCE), exigindo dessa organização alinhamento estrutural. A Secretaria dos Programas do *Campus* Planaltina, especificamente, no início de seus trabalhos, em 2011, apresentava apenas um programa *stricto sensu*, um coordenador, nove professores credenciados, um servidor e 12 alunos. Atualmente, reúne quatro programas *stricto sensu*, três apenas com mestrado e um com mestrado e doutorado conjugados; quatro coordenadores; 61 professores credenciados; 158 alunos; três servidores efetivos e dois contratados diretamente por programa específico. Autores como Cury (2007), Cruz (2007) e Castro e Teixeira (2009), lembram que o processo de crescimento nas organizações é algo natural e esse é o motivo pelo qual se torna imprescindível, diante da crescente demanda, a implantação de estruturas devidamente adequadas ao atendimento eficiente e eficaz, comprovando, como diz Veloso e Trevisan (2010), a relevância dos ajustamentos estruturais.

Constata-se que a reestruturação, enquanto reflexo das transformações globais, vem ganhando relevância nos últimos anos e forçando rápida adaptação por parte das organizações. Contudo, os ajustes precisam ser rigorosos a fim de que produzam efeitos positivos, e não frustrações, como observaram Losekann e Saldanha (2007) e Pôrto e Löbler (2007), apontando a falta de análise precisa dos processos estruturais. Neste sentido, Adizes (1996) sublinha a necessidade de considerar não apenas os elementos que interferem neste processo de reajuste, como também a própria organização.

As primeiras reflexões sobre o tema proposto para este estudo surgiram a partir das rotinas de trabalho desenvolvidas na Secretaria de Pós-Graduação do *Campus*, como coordenador das atividades de atendimento dos cursos *stricto sensu*. Na prática profissional, o pesquisador atentou para falta de conhecimento por parte dos profissionais envolvidos, desentendimentos e dificuldade de encaminhamentos de processos. Pareceu importante, então, fazer uma análise organizacional na unidade com o objetivo de apresentar solução aos problemas, a bem do serviço público e à satisfação pessoal dos servidores em realizar os trabalhos.

A execução dessa pesquisa, portanto, alinha-se com a nova administração pública brasileira, no sentido de buscar uma gestão pública eficiente, eficaz e empreendedora, que dê respostas mais rápidas e precisas ao cidadão, relevante para os Programas de Pós-Graduação do *Campus* Planaltina e contribui para a organização da gestão interna dos Programas de Pós-Graduação da UnB e da Diretoria de Pós-Graduação (DIRPG), do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP). Ademais, contribui para pesquisas futuras, tendo em vista existirem poucos estudos nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização: conceitos e características

A organização, segundo Oliveira (2006a, p.84), é a função administrativa que se incumbe da “ordenação e do agrupamento das atividades e dos recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. Ou seja, a soma de pessoas, equipamentos e recursos financeiros que a compõe, para a consecução da missão institucional. E é por meio da relação harmônica entre esses elementos que se torna possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis com apenas um indivíduo. Ademais, Daft (2005, p.222) a define como “a disposição de recursos organizacionais para alcançar as metas estratégicas”. Os recursos são refletidos na divisão da mão de obra em departamentos específicos e empregos, nas linhas formais de autoridade e nos mecanismos de coordenação das tarefas organizacionais diversas e alinhamento como arte de definir e aplicar recursos, com o fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Para que a missão seja atingida, os planos sejam executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, conforme Oliveira (2006a), as atividades precisam ser corretamente agrupadas e a autoridade apropriadamente distribuída, capaz de conduzir equipes aos objetivos definidos pela estratégia do negócio. Por esse motivo, ressalta-se que a missão da instituição é sua razão de existir, e os valores devem ser os mais reais e concretos possíveis, de maneira que possam viabilizar a concretização da estratégia.

Cury (2007) lembra que, para atingirem as finalidades, tais instituições devem fazer uso dos principais meios que dispuserem, em especial, dos recursos humanos. Dessa forma, as organizações, pelo agrupamento harmônico dos meios, terão funcionários produzindo mais e melhor e poderão dar respostas cada vez mais adequadas à sociedade. Recorda, ainda, que o estágio atual da organização é resultado do processo de desenvolvimento da sociedade, o qual, saindo do modelo patrimonialista – quando todos os serviços da organização eram simples, com poucas atividades e divisão do trabalho, voltados, geralmente, para seus idealizadores, os próprios padrões, e não para a sociedade – passa para o modelo de gestão burocrática, baseado na hierarquia, profissionalização, competência definida, amparo nas normas de conduta e formalidade, conforme Weber (2012), até o atual e mais complexo, definido por Toffler (1970), como adhocrático. Ou seja, tornam-se organizações caracterizadas por maior divisão de trabalho,

poder, responsabilidade com a informação – divisões planejadas – de modo a continuamente, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), revisar a atuação da organização e a remodelar sua estrutura, quando necessário, a fim de alcançar sua eficiência.

Patini, Figueira e Fernandes (2010, p.112), entendem a remodelagem como questão de sobrevivência das organizações. A estruturação adequada é, na opinião consensual dos gestores, “um dos primeiros passos para colocar as empresas em condições de competitividade”. Portanto, essa evolução da organização, segundo Daft (2005), marca o surgimento de um sistema aberto de interação com o ambiente externo, em contraste com o modelo anterior (burocrático), de caráter fechado.

Bertalanffy (1975) entendia as organizações como conjuntos de sistemas abertos, os quais, por não poderem existir de forma isolada, interagem com o ambiente, à semelhança dos seres vivos. Esses sistemas, de acordo com Daft (2005), configuram-se como um agrupamento de partes que guardam relações entre si, funcionando com o fim de atingir um propósito comum, e realiza-se mediante entradas, que, depois de transformadas, são devolvidas novamente ao ambiente. Tal interação que se dá por meio de cinco componentes: entradas; processos de transformação; saída; *feedback*; e o ambiente, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Visão de Sistemas das Organizações.



Fonte: Adaptada de Daft (2005).

Conforme Daft (2005), entradas são os recursos materiais, humanos, financeiros e informações, empregados para produzir bens ou serviços. Processo de transformação é a ação

tecnológica de produção que converte entradas em saídas. Essas, por sua vez, incluem os produtos e/ou serviços da empresa. *Feedback* é o conhecimento dos resultados que vão orientar as seleções dos novos processos. Por fim, tem-se o ambiente de inserção da organização, que inclui forças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

Sistema aberto, orgânico, desburocratizado ou adhocrático, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Cury (2007), é um sistema fundamental para organizações instáveis, que passam por permanentes transformações. As tarefas perdem em formalização, porque devem ser continuamente redefinidas por causa da interação, tanto verticais como lateralmente, com outros funcionários. Esse novo ambiente, como observam Mendes e Guimarães (2002), exige organizações mais flexíveis, dotadas de maior habilidade de reação em ambientes complexos, com capacidade de antever as mudanças e ter condições de respondê-las com maior rapidez. A complexidade, conforme Morin (1990), apresenta-se de duas formas: uma, “como um tecido, um complexus (o que é tecido em conjunto ou junto), constituído de forma heterogênea e associada, em que se evidencia o paradoxo do uno e do múltiplo.” Outra, semelhante a um “tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem o mundo fenomenal. Apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inexplicável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza.”

Para Morin (1990, 2013), a existência é um processo de equilíbrio e desequilíbrio, ordem e desordem, estabilidade e instabilidade, provocando uma aparente confusão, pois o que está vivo promove possibilidades de mudanças, de evolução, de desenvolvimento. Costa, Souza e Fell (2012), com o objetivo de propor um novo modelo de estrutura organizacional, evidenciaram, por meio de pesquisa bibliográfica, a evolução de modelos de gestão mais flexíveis e dinâmicos, resultantes das respostas cada vez mais rápidas às mudanças e demandas da sociedade. Todo esse processo evolutivo organizacional afetou também as organizações em sentido público, as quais passaram a revisar as estruturas em busca de maior desenvolvimento e efetividade dos serviços.

2.1.1 Organizações Públicas

As organizações públicas surgiram com vistas à satisfação da sociedade, em especial, as demandas coletivas. Nesse sentido, “o aparelho de Estado é o Estado como organização, que conta com servidores públicos, recursos financeiros, máquinas, equipamentos e instalações, para

a prestação de serviços no interesse da sociedade” (BRASIL, 1997, p.15). Essas organizações, segundo Lima (1994), têm como obrigação estatal oferecer serviços sociais de qualidade à população e garantir os direitos inerentes à cidadania. Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) entendem que seu funcionamento pauta-se na conformidade da obediência dos princípios constitucionais e legais, com a devida observância equilibrada do bom senso.

Embora a execução de serviços públicos (BRASIL, 1997) requeiram eficiência e presteza, em respeito ao contribuinte, procurando sempre dar respostas às necessidades da sociedade, infelizmente, como lembram Santos e Souza (2008), é consenso que as organizações públicas sejam vistas como ineficientes e improdutivas. Neste sentido, entendem que as organizações públicas precisam de algo novo tanto sob o aspecto administrativo quanto político, necessitando de uma perfeita junção entre os aspectos políticos e técnicos.

Os modelos de administração adotados no mundo ao longo da história (COSTA, 2008) mostram as tentativas para se resolverem os problemas organizacionais do Estado. Esses modelos, cujas características serão discutidas no tópico sobre estrutura organizacional, são classificados na literatura como patrimonialistas, demonstrando forte apego ao patrimônio público, como se fora este particular; burocráticos, pela implantação de normas e formalidade, no desejo de sanarem o abuso da apropriação do bem público e dar maior eficiência ao Estado; e gerencialistas, desenvolvendo uma gestão mais flexível e empreendedora dos serviços do Estado.

Assim, conforme Mintzberg (2006) e Picchiali (2010), as organizações, a fim de que possam atingir os objetivos e garantir atendimento eficiente e de qualidade, recorrem aos elementos e mecanismos de coordenação institucionais, para melhor ajustamento da configuração organizacional. Para tanto, como observa Motta (2013), é indiscutível a necessidade de planejamento e ação com olhar globalizante e consciente em relação aos fatores e perspectivas que envolvem a administração pública. Ao trabalho executado pelo analista organizacional, dá-se o nome de estrutura organizacional.

2.2 Estrutura Organizacional

Pode-se afirmar que estrutura é fator crucial para garantir condições apropriadas da organização. É nela que se definem atividades, recursos para execução, pessoas para as atividades, competência e limite de alçadas. A configuração estrutural funciona, portanto, como

instrumento básico e essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas instituições, desenhada de acordo com a missão e visão estabelecidas, com a finalidade de alcançar o que se almeja:

o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2006a, p.69).

O desenvolvimento da estrutura, apontados por Cruz (2007), se deu como consequência da criação dos processos industriais ainda que, nas primeiras fábricas de tecidos, a função industrial tivesse mais importância do que a administrativa. Isso se justificava pelo desejo de expansão dos negócios e pelo retorno do capital investido. Contudo, logo se percebeu que a produção industrial de bens e serviços era diferente da forma artesanal e, por isso, rapidamente tiveram de pensar nos processos de produção. Consoante Cruz (2007, p. 60), “era preciso ter grupos produzindo compostos por trabalhadores com tarefas definidas, e grupos apoiando os que produziam, com pessoas realizando tarefas administrativas”.

Estrutura organizacional, segundo Costa, Souza e Fell (2012), é algo imprescindível, independentemente do tamanho, de modo que toda corporação precisa de uma composição que funcione como ferramenta de controle por meio da distribuição de cargos, das relações interpessoais, do planejamento dos objetivos e metas, a fim de facilitar o ajuste organizacional e levar as pessoas a se responsabilizarem por um funcionamento o mais adequado e eficiente possível da organização.

Cury (2007) entende que, para o ajustamento da estrutura, se faz necessária a análise de três variáveis, conforme o que se constata no Quadro 1:

Quadro 1 – Modelo de Análise de Ajustamento da Estrutura.

Análise das	Descrição
Atividades	Possibilita a adequada análise e posterior construção da estrutura intimamente ligada aos objetivos organizacionais.
Decisões	Mostra qual estrutura de alta administração é necessária à organização e que autoridade e responsabilidade devem ter os diferentes níveis de gerência operacional.
Relações	Aponta relações de cima para baixo e prioriza a relação de baixo para cima e valoriza as relações laterais, importante contribuição que o gerente dá aos gerentes de outras atividades.

Fonte: Adaptado de Cury (2007).

Uma estrutura adequada, de acordo com Oliveira (2006a), faz com que a instituição se revista de uma série de benefícios, tais como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras de trabalho. Assim, torna-se foco de constante readequação da estrutura, revelando segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o ciclo de vida da instituição.

No entanto, alertam Patini, Figueira e Fernandes (2010), que não basta ‘ajustar por ajustar’. É pertinente considerar a coerência entre o ajuste realizado e as necessidades da organização. Em um estudo de caso, com objetivo de apresentar uma mudança de estrutura realizada em uma multinacional instalada no Brasil, em 2007, constatou-se que a decisão de readequação, adotada pela equipe gestora, não considerou os propósitos organizacionais, nem o devido cuidado com as pessoas envolvidas. A Instituição fora reestruturada para operar sem o antigo diretor presidente, de forma a todos os gerentes e diretores participarem do poder decisório e executivo e estarem diretamente subordinados à sede nos Estados Unidos. O resultado gerou uma série de conflitos, provocando descontentamento geral e vários pedidos de demissão. Houve um desalinhamento de propósito, verificando-se divisão e antagonismo entre empresa e empregados, culminando com dúvida sobre o futuro da organização.

Veloso e Trevisan (2010) chamam a atenção para o fato de que, mesmo sendo a estrutura decorrente de uma estratégia, nem sempre poderá ser assim. Ao realizarem um estudo de caso, em uma agência bancária de um banco nacional privatizado, com o objetivo de descrever as alterações estruturais ocorridas no ano de 2004, verificaram que em alguns casos, haverá organizações que serão influenciadoras de estratégias. Essa é a situação, por exemplo, das organizações públicas que, por suas características particulares de estabilidade, oferecem impossibilidades e resistências. Inferiram, então, que o ideal é que a estrutura seja delineada em função do trabalho e das pessoas, do fluxo de comunicação e dos processos. Caso interessante foi a tentativa de resgate da consolidação da estrutura administrativa da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Os pesquisadores Pôrto e Löbler (2007) constataram que os centros de poder consolidados na universidade não permitiam a inovação institucional. Concluíram que a organização é altamente burocrática e inflexível, conduzindo a universidade à esterilidade de suas ações.

Nesse sentido, para o desenvolvimento da estrutura, considerar-se-á formalidade, desdobrada em componentes, condicionantes, níveis de influência e abrangência, conforme entendimento de Oliveira (2006a), Mintzberg (2006) e Cury (2007), para a obtenção de uma consistência interna e situacional da organização.

2.2.1 Formalidade Organizacional

Uma estrutura organizacional, quanto ao grau de formalização, pode ser classificada em formal ou informal. Perrotti (2004) e Cruz (2007) evidenciam não haver discussão entre os estudiosos quanto à existência dos níveis formais e informais, nem quanto à atuação deles dentro da organização. Conforme Vasconcellos (1989) e Oliveira (2006a), vários são os condicionantes que concorrem para inviabilizar a premissa de que organizações operam apenas por meio da estrutura formal, a saber: é praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações; há urgência de soluções rápidas que respondam a situações críticas relacionadas à liderança e objetivos pessoais, e influam de maneira intensa na operação da estrutura, mesmo não aparecendo no organograma. Assim, muitas vezes a organização opera de forma diferente da estabelecida, dando origem à estrutura informal.

A estrutura formal, definida como espelho da organização e representada pelo organograma, conforme Seiffert e Costa (2007) é, nas palavras de Cruz (2007), a explicitada em manuais: descritora dos níveis de autoridade e responsabilidade e de papéis funcionais, visando à forma como as interações devem proceder para operacionalizar os diversos processos de negócios existentes numa organização. Criadas para que as organizações possam dividir e executar as funções administrativas: planejar; organizar; dirigir e controlar. São essas que permeiam todos os níveis organizacionais, começando pelo estratégico e descendo até o operacional. Para Castro e Teixeira (2009), a organização deve se revestir de formalidade, tendo em vista a manutenção de existência. Porém, essa rigidez, conforme Cury (2007), quase sempre condicionada pelo comportamento e pelas relações apresentadas pelos membros da corporação, faz com que surja a denominação organização informal, não permitindo que as estruturas reflitam uma imagem fiel da organização, provocando prejuízos corporativos. Foi o que revelou o estudo de caso de abordagem qualitativa realizado por Grzeszczyszyn e Vieira (2012), ao confrontar a imagem dos gestores e a dos consumidores, constatando que as organizações precisam se preocupar com seu

retrato, uma vez que favorece as relações com fornecedores e influencia a procura dos serviços e por parte dos clientes. Para Chernatony (2005), a imagem positiva gera credibilidade e, em alguns casos, um valor extra agregado ao produto ou serviço, por meio da marca.

Diante disso, a distinção que geralmente se faz entre organização formal e informal é que, enquanto a primeira é planejada, a segunda se constitui a partir do impacto das personalidades dos atores sobre as funções que lhes foram destinadas. Assim, não existe organização puramente formal sem sua contrapartida. O ideal, segundo Oliveira (2006a), é que haja perfeita interação entre os dois tipos de formalidade na organização.

Castro e Teixeira (2009), ao realizarem um estudo de caso numa clínica oftalmológica, a qual concentrava várias especialidades relacionadas à oftalmologia, conheceram os problemas pelos quais passava a organização, e optaram por fazer um diagnóstico situacional. Logo, constataram que a empresa operava basicamente na informalidade. Propuseram, então, um novo modelo, mais formal, configurando-a como uma ‘estrutura em rede’, apresentada por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001). Na estrutura proposta, os pesquisadores evidenciaram a separação entre área administrativa e coordenação médica, o que resultou em maior produtividade.

Assim, mesmo que a informalidade esteja presente, pelas características individuais das pessoas, são os elementos formais, como considera Barbalho (2012), que definem a estrutura, como será visto nas próximas seções. Para a análise mais detalhada das questões organizacionais, e sua estruturação, foi eleito pela riqueza de detalhes, como fio condutor, observações e argumentações teóricas de Oliveira (2006a). Em sua obra, evidencia estrutura organização como facilitador do processo decisório e operacional administrativo, fazendo com que seja relevante para análise aprofundada do estudo em questão. Tal abordagem será realizada no próximo tópico.

2.2.2 Componentes Organizacionais

No entendimento de Oliveira (2006a), quatro são os sistemas componentes da organização: responsabilidade; autoridade; comunicação e decisão. Isto é, análises de atividades, decisões e relacionamentos intra-organizacional.

2.2.2.1 Sistema de Responsabilidade

A responsabilidade pode ser entendida como o dever de um funcionário desempenhar uma tarefa que lhe foi atribuída pelo superior. Correlaciona-se, segundo Oliveira (2006a), à situação do subordinado em assumir a obrigação e prestar contas ao superior. Para Daft (2005), os colaboradores geralmente recebem autoridade na medida de suas responsabilidades. Se for pequena, pode ser difícil a condução. Sendo excessiva, o gestor pode se tornar um tirano, levando a resultados supérfluos. Os aspectos básicos desse sistema são departamentalização, linha e assessoria e especialização do trabalho.

A departamentalização é, talvez, o componente mais conhecido pelos funcionários de uma organização. Segundo Oliveira (2006a, p.101), “é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”, e caracteriza-se pela divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional.

Existem, conforme Oliveira (2006a), diversas maneiras básicas pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar as várias atividades. A esse processo organizacional de agrupar as atividades, determinando como devem funcionar, é o que se denomina departamentalização.

Um critério que Oliveira (2006a) usa para departamentalizar está baseado na diferenciação e na integração. A primeira estabelece que atividades distintas devam ficar em departamentos diferentes. Ocorre quando o fator humano, a tecnologia e a natureza das atividades, os ambientes externos, os objetivos e as estratégias não são os mesmos. A segunda estabelece que as atividades, quanto mais integradas forem, mais devam permanecer juntas. Os fatores que justificam a escolha do procedimento são a necessidade de coordenação e a economia de escala.

Em relação à linha e assessoria, Oliveira (2006a) diz que, enquanto aquela está ligada à operacionalização da organização e na qual as pessoas, em posições administrativas, têm autoridade formal para dirigirem e controlarem seus subordinados imediatos, de acordo com as funções da organização, caracterizando-se, conforme Daft (2005), como a descida da autoridade em linha direta, do superior ao subordinado até o nível da operação realizada pelo trabalhador, tendo cada executivo jurisdição e responsabilidade pelo desempenho de todas as atividades

principais da organização. Esta, por sua vez, refere-se às atividades de análise, estudos de novos negócios e aconselhamentos, e inclui o direito de advertir, recomendar e aconselhar na área da respectiva especialidade do assessor no quadro de funcionários, caracterizando-se, conforme Cury (2007), pela valoração da especialização ou pela multiplicidade de contatos entre os supervisores e operadores, ou ainda pela divisão do trabalho, execução e supervisão.

Quanto à aplicação na estrutura, Daft (2005) verifica que a primeira tem larga aplicação nas organizações burocráticas e de alto grau de formalização. As principais vantagens dessa atividade, para Oliveira (2006a), são cadeia de comando claramente definida; e fácil determinação da responsabilidade pela variação da qualidade e comunicação - em geral, rápida e eficiente. A segunda, aplica-se, com maior frequência, nas organizações industriais, como as de operários de linha de produção, apresentando como vantagens: melhores salários, especialização e aperfeiçoamento, maior facilidade de adaptação das capacidades e cooperação, economia a médio e longo prazos e organização mais flexível da produção.

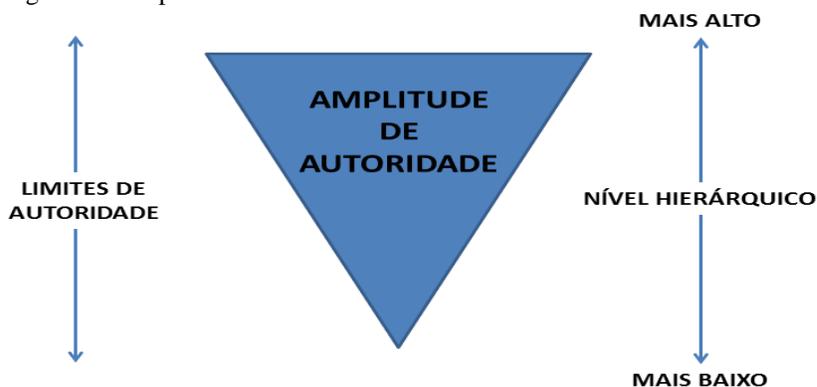
Desse sistema de responsabilidade surge a especialização do trabalho. Sabe-se, segundo Daft (2005), que as organizações realizam uma grande variedade de tarefas, entendidas como divisão de mão de obra, culminando, a partir dessa, na distribuição de atividades pelas unidades organizacionais, seguindo os critérios, de natureza, similaridade e complementaridade, conforme Oliveira (2006a). O sistema, dessa forma, precisa se caracterizar pela qualidade de trabalho e busca constante de resultados, procurando formalização da divisão do trabalho e das atividades; responsabilidade e coordenação.

No entanto, mesmo com esse aparente benefício da especialização, Daft (2005) constata que os funcionários ficam muito isolados e fazem um único serviço, perdendo a visão de conjunto. Por conta disso, muitas organizações vêm se afastando do princípio de especialização, aumentando os desafios para seus funcionários, e até constituindo equipes para as tarefas, fazendo-as circular pelas diversas etapas do trabalho, por entender, conforme Castro e Teixeira (2009), que se trata de um momento atual de imprevisibilidade, requerendo maior flexibilidade da estrutura.

2.2.2.2 Sistema de Autoridades

O sistema de autoridade, ou de comando, ou de cadeia de comando, segundo Daft (2005), é um sistema que funciona em linha ininterrupta de autoridade. Nele existem dois princípios básicos de autoridade: unidade escalar e princípio escalar. O primeiro é a linha de autoridade formal em uma organização, cada funcionário se reporta a apenas a um supervisor. O segundo, conforme Daft (2005, p. 224), se refere “a uma linha claramente definida de autoridade na organização que inclui todos os funcionários”. Verifica-se, assim, toda a cadeia de relações de autoridade de um superior para com o subordinado, da base ao topo da organização, conforme Figura 2.

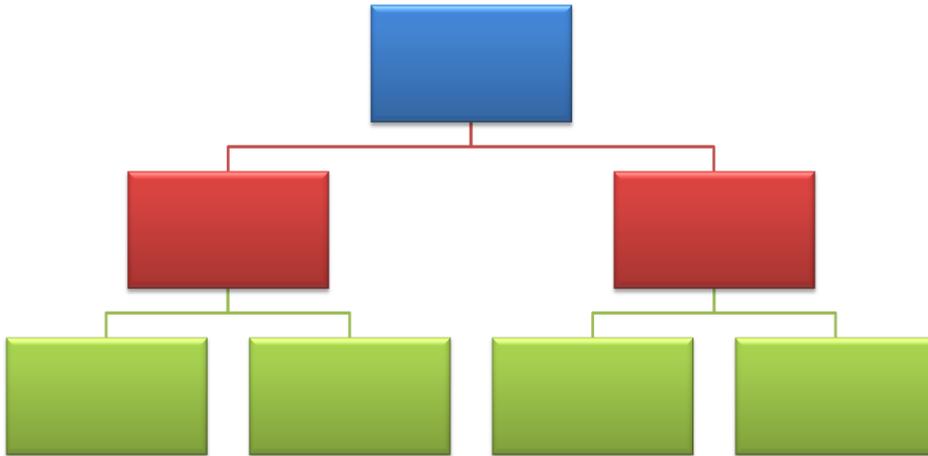
Figura 2 – Amplitude de Autoridade.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

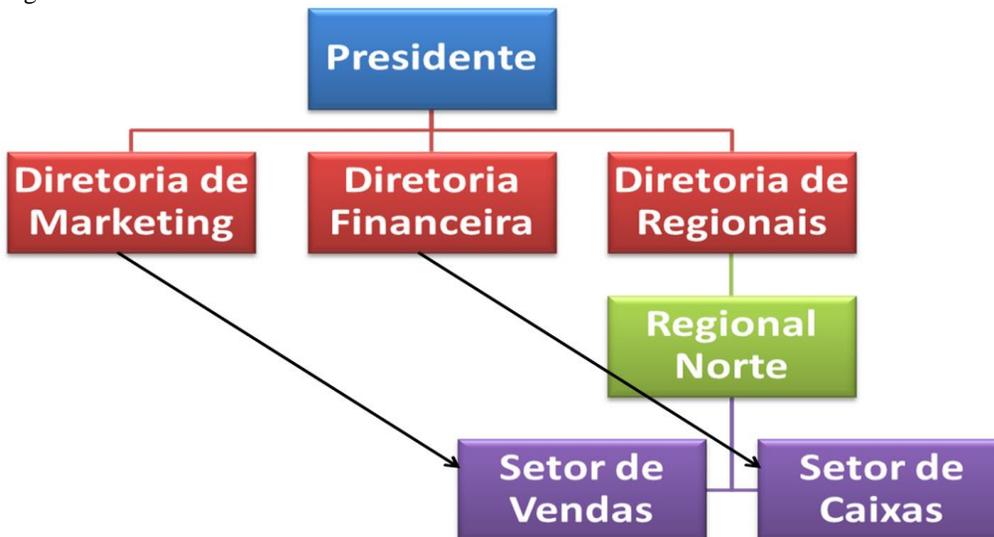
Na cadeia de comando, autoridade é entendida como o direito formal e legítimo do superior para tomar decisões, ditar regras e ordens, além de reservar os recursos necessários, que proporcionem de valores únicos, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), para atingir os objetivos da organização. Por isso, não se pode deixar de considerar os tipos de autoridade: o hierárquico, Figura 3, o que segue as linhas de comando da organização; e o funcional, Figura 4, estabelecido pelas funções básicas exercidas pela unidade organizacional. Contudo, Oliveira (2006a), Veloso e Trevisan (2010), Patini, Figueira e Fernandes (2010) recordam que essa autoridade deve ser bem estabelecida, a fim de evitar duplicidade e confusão de comando, sugerindo à autoridade funcional apenas o estabelecimento de políticas administrativas.

Figura 3 – Autoridade Hierárquica.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Figura 4 – Autoridade Funcional.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Os aspectos básicos do sistema de autoridade, no entendimento de Oliveira (2006a), seriam delegação, centralização e descentralização, níveis hierárquicos e amplitude administrativa.

A delegação pode ser entendida, como “processo de transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada” (OLIVEIRA, 2006a, p.189). Os elementos básicos da delegação podem ser assim apresentados: a tarefa que foi transferida do chefe para o subordinado, e a contrapartida responsável do subordinado com o chefe de cumprir a tarefa transferida. Para a

adequada implantação, Daft (2005), Oliveira (2006a), Patini, Figueira e Fernandes (2010), sugerem, dentre outras, algumas premissas: a autoridade deve ser delegada até o limite da medida necessária de sua efetiva realização e proporcional ao cargo ou função; a designação deve ser precisa, entendida e aceita de forma clara; a comunicação necessita ser estabelecida e aberta com o subordinado. Oliveira (2006a), corroborando Vasconcellos (1972), entende a delegação como de suma importância para a organização, tendo em vista que permite a colaboração de tarefas complexas, maior abrangência do atendimento, melhor aproveitamento dos recursos, maior amplitude de controle, subordinados treinados e em condições de substituir seus superiores quando necessário e possibilidade de aumento da produtividade da equipe de trabalho. Ressalta que o fator que deve determinar a delegação é o desempenho total da organização e que se deve ficar atento aos obstáculos, tais como os medos de perder o poder e o de assumir responsabilidades. Problemas que podem ser combatidos com medidas simples tais como a escolha adequada do subordinado, a motivação e a capacitação, tornando a delegação uma ferramenta administrativa para a qualidade.

Quanto à concentração da decisão da autoridade, essa pode ser centralizada ou descentralizada. Para Daft (2005, p. 226), “a centralização e a descentralização pertencem ao nível hierárquico no qual as decisões são tomadas”. Significa que, na centralização, a decisão da autoridade está mais perto do topo da hierarquia, enquanto que, na descentralização, acontece o inverso. Mintzberg (2006) e Castro e Teixeira (2009) entendem que a decisão, em alguns casos, deve ser descentralizada. Explicam que nem sempre a decisão pode ser levada ao centro sem que a informação se perca. Além de a quantidade de informação poder chegar a um volume considerável. Os benefícios seriam, portanto, responder mais rápido às condições locais, gerar estímulo à motivação, aumentar o grau de decisão e capacitação dos demais subordinados, possíveis ocupantes do cargo de executivo da organização, futuramente.

Por fim, tem-se a amplitude administrativa, também conhecida como amplitude de controle ou de supervisão, de acordo com Daft (2005), o número de funcionários que um superior consegue monitorar. Contudo, por não haver consenso em referência ao número de subordinados sob a responsabilidade de um mesmo chefe, o envolvimento com os liderados se torna fator determinante para definir este número. Isso, conforme Oliveira (2006a), deve ser equacionado com muito cuidado, para se evitar, por exemplo: perda de controle; ineficiência na comunicação;

desmotivação, quando o número de pessoas for muito grande; ou ociosidade do chefe, falta de delegação e altos custos administrativos, quando o número for pequeno.

O resultado dessa divisão, conforme Daft (2005) e Mintzberg (2006), desemboca em altas estruturas, caracterizadas pelo estreitamento e número significativo de níveis hierárquicos, ou em baixas estruturas, mais largas, com poucos níveis hierárquicos. Os gerentes médios estarão mais próximos da base, a delegação de competência será mais igualitária, e maior será, assim, o nível de descentralização. Portanto, como o sistema de autoridade é o direito de dar ordens, exigir obediência ou mesmo a competência de executar o serviço, fatalmente seria prejudicado sem a efetiva presença da comunicação.

2.2.2.3 Sistema de Comunicação

O sistema de comunicação, importante componente da estrutura organizacional, de acordo com Kunsch (2014), deve operar de forma a permitir que o fluxo de informações atinja todos os envolvidos dentro da instituição de maneira efetiva, pois são as pessoas que, ao comunicarem entre si, viabilizam o sistema (interação entre as partes), de forma que se garanta a sobrevivência e a consecução dos objetivos organizacionais no novo ambiente vivo de interação.

Oliveira (2006a, p.79) define comunicação como “o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa”. Bueno (2005) e Kunsch (2014) entendem que, para tanto, implantação e exercício da comunicação organizacional, seja na organização pública, seja na privada, ou em outra entidade qualquer, devem ser adotados e praticados enquanto administração estratégica, a qual, segundo Crossan, Lane e White (1999), Bueno (2009) e Beltrame e Alperstedt (2015), se dá ao atingir toda organização e não apenas a uma pessoa ou grupo (por ser uma responsabilidade de todos), não desconsiderando fatores como: o novo ambiente; públicos de interesses; estabelecimento de uma cultura comunicacional, com canais de relacionamento; saberes, competências e experiências das pessoas.

Assim, para se estabelecer a estratégia de comunicação na organização, aos gestores faz-se necessário, consoante Torquato (2002), identificar e examinar os ruídos, ou seja, as barreiras que impedem a informação de circular e chegar, como desejada, ao destinatário. Nesse sentido, Chaves et al. (2010) orientam a sequência de alguns passos: saber o público alvo; definir a

finalidade da comunicação; organizar a mensagem e escolher a melhor ferramenta de comunicação.

Segundo Daft (1997), essa transmissão pode se dar por meio de alguns canais principais, classificados em escala de riqueza: primeiro face a face, de modo que podem ser capturadas as expressões, linguagens não verbais, contribuindo para o entendimento, resposta e correções; depois, por meio telefônico ou meios eletrônicos, que embora percam as expressões visuais, mantêm o ganho do retorno rápido e a direção ao destinatário; por último, documentos escritos, dirigidos pessoalmente, os quais apresentam menos riqueza e retorno mais lento. Torquato (2002) e Kunsch (2003) ainda citam outros canais de interação interna, como, por exemplo, intranet e boletins.

Com relação à formalidade dos canais, Kunsch (2003) recorda que pode se dar de duas maneiras: formal, quando os meios são estabelecidos e planejados, derivadas da alta administração, seguindo o estabelecido na estrutura organizacional; e informais, como resultado das interpretações subjetivas dos atores. Esses canais são os de abrangência intra-organizacionais ou internos e os extra-organizacionais, com os quais as instituições mantêm relações externas, salientando o fato de serem as organizações como organismos vivos. Oliveira (2006a) recorda que, embora os canais informais possam apresentar situações negativas, não podem ser considerados menos importantes, necessita-se de controle rígido para não se dissipar informações importantes.

Uma pesquisa sobre participação nas decisões organizacionais, realizada em 2005 pela consultoria Symnetics, constatou, como relata Barros (2005), que apenas 50% dos gerentes se envolviam com administração estratégica no Brasil. Portanto, como observa Bueno (2005), mesmo que a comunicação venha ganhando detalhamento e espaço importantes nos últimos anos, o pensamento a respeito ainda aponta como um gasto desnecessário e descartável, tornando difícil encontrar uma organização que tenha elaborado e colocado em prática uma gestão de comunicação plenamente efetiva.

A seguir, no Quadro 2, são apresentados, conforme Oliveira (2006a), quatro aspectos básicos para uma efetiva comunicabilidade organizacional.

Quadro 2 – Aspectos Básicos da Comunicação.

Aspectos	Características
Esquema de comunicação	Podem ser de dois tipos: formal , quando planejada, controlada e facilitada conscientemente ou informal , quando surge espontaneamente na organização. Essa pode ser boa ou ruim. Caberá à organização criar mecanismos de amortização para diminuir os efeitos negativos, tendo em vista não ser possível, como visto quando tratamos da formalidade da estrutura organizacional, operar com apenas a formalidade na organização.
Fluxo de comunicação	A comunicação pode ser horizontal , quando entre unidades diferentes, porém no mesmo nível hierárquico; diagonal , entre níveis e unidades diferentes e vertical , em níveis hierárquicos distintos, contudo na mesma área de atuação.
Custo da comunicação	Entendendo que as comunicações são caras e demoradas, em alguns casos, o importante a se considerar são as comunicações que levem a ações; logo, torna-se fundamental a administração da comunicação.
Subsistema de procedimento	Dentro do sistema de comunicação, deve-se considerar como a organização vai definir quais métodos serão utilizados e quais serão suas inter-relações, ou seja, as dependências, as sequências e as tramitações.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Portanto, a comunicação está presente na estrutura como componente indispensável, como afirma Kunsch (2014), a fim de que todos interajam e, assim, contem com informações claras e conscientes, para que seja possível a consecução dos objetivos organizacionais, em especial nas tomadas de decisões.

2.2.2.4 Sistema de Decisão

Acredita-se que não seja possível viver sem que se tenha de tomar decisões. Contudo o administrador deve atentar para o fato que tomar decisões não é simplesmente fazer escolhas dentre as disponíveis. Segundo Oliveira (2006a, p.26) “decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado”.

Acredita-se que não seja possível para uma organização deixar de tomar decisões. Contudo o administrador deve atentar para o fato de que tomar decisões não é simplesmente fazer escolhas dentre as disponíveis. Segundo Oliveira (2006a, p.26) “decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado”. Leitão (1996) diz que as decisões não podem mais ser enfocadas apenas de modo particular, arbitrário e sem a devida análise das inúmeras relações. Precisam ser entendidas como um processo dinâmico e complexo do ambiente organizacional, no qual os atores interagem, influenciando e sendo influenciados, pois são parte dessa estrutura. Nesse sentido, a consultoria Symnetics, conforme Barros (2005), ao estudar a concentração da decisão nas empresas brasileiras, mostrou que os envolvidos diretamente com os

trabalhos da organização, na sua grande maioria, não são considerados, de modo que, quando se tomam decisões na corporação, essas ficam a cargo de um grupo exclusivo de alta gerência.

Escolher adequadamente, na perspectiva do gerente, implica em: conhecimento prévio da instituição, das operações, mercados, fornecedores e políticas de governo; atenção aos elementos do processo, ou seja, à incerteza do ambiente que envolve a decisão e a valoração das consequências; e, ainda, a consciência dos recursos que são escassos e prejudicam a correspondente ação. Esse processo, segundo Moreno (2007), pode ser facilitado pelo conjunto de informações disponíveis nos arquivos organizacionais e por um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), desenvolvido justamente para apoiar os administradores. Observa-se que uma organização produz e recebe uma quantidade enorme de informações, que levam os gestores a recorrer para o perfeito desempenho de suas funções. Informações, devidamente elaboradas, darão suporte às decisões organizacionais.

Assim, a composição da estrutura é formada pela colaboração destas quatro partes: sistema de responsabilidade, ao qual se atribui atividades; sistema de autoridade na distribuição do poder; sistema de comunicação para transmissão de informação; e sistema de decisões que conduza o gestor a fazer a escolha certa. Contudo, a estrutura não se ajusta apenas pelos seus componentes, pois também sofre influência de alguns condicionantes. Como será abordado a seguir.

2.2.3 Condicionantes da Estrutura Organizacional

Organizações, no estabelecimento de suas estruturas, devem analisar os vários fatores que a condicionam. Oliveira (2006a) entende que uma organização deve considerar quatro fatores, que são: humano; ambiente externo; sistema de objetivos, estratégias e políticas; e tecnologia.

Acredita-se que a eficiência da estrutura organizacional depende do valor que se dá a estratégias para a execução das tarefas, enfatizando a importância da integração entre as pessoas e a satisfação ao realizarem essas tarefas. Segundo Patini, Figueira e Fernandes (2010), são as pessoas que asseguram os objetivos estabelecidos sejam alcançados conforme suas proposições. Por esse motivo, adverte Daft (2005), quando os funcionários não se sentem valorizados, também não se motivam a excelência e logo procuram outro ambiente que os possam sustentar. Reforça que muitos executivos, preocupados com essa fonte primária de vantagem competitiva, vêm

enfatizando a necessidade de uma habilidosa administração de recursos humanos, com foco na seleção, treinamento, nutrição e retenção dos melhores talentos. Portanto, para uma estrutura organizacional eficiente, os gestores terão que considerar o valor das pessoas, suas motivações e seus conhecimentos, gerando no trabalhador uma atitude positiva em relação às suas atribuições.

O processo de relacionamento da organização com o ambiente externo não pode deixar de ser apreciado. Entende-se por esse ambiente, conforme Mintzberg (2006), tudo o que está fora da organização: natureza; concorrência; posição geográfica. A avaliação da influência externa deve ser continuamente analisada e a estrutura deve ser aperfeiçoada, para o acompanhamento das variações ambientais, que fatalmente influenciarão a reorganização da estrutura. No entendimento de Costa, Souza e Fell (2012) e de Barbalho (2012), a organização atenta às condições externas percebe mais rapidamente as ameaças, como também, as oportunidades de crescimento organizacional, pois está aberta a mudanças, buscando melhor adequação aos processos organizacionais.

Os objetivos, estratégias e políticas são fatores que significam, segundo Kich e Pereira (2011), respectivamente, o alvo ao qual se pretende atingir, definição do caminho e o critério ou orientação para a tomada da decisão. Assim, entendem que, quando esses elementos estão delineados de forma clara, torna-se mais fácil estruturar a organização, porque se sabe o que esperar dos que a compõem.

Por último, o fator condicionante tecnologia, considerado, consoante Daft (2005), sob dois enfoques: a evolução tecnológica – processo progressivo de acumulação de conhecimento, que tem influência direta ou indireta sobre os negócios, produtos e serviços organizacionais; e a tecnologia de produção – resultante das atividades desenvolvidas e aperfeiçoadas na organização.

As mudanças nas organizações, ocasionadas pelas tecnologias são, na visão de Daft (2005), fascinantes. Permitem unir funcionários e parceiros, fechar negócios virtuais e criar condições para que as pessoas trabalhem em qualquer lugar, não apenas no espaço físico das organizações. Além disso, incluem conhecimentos, técnicas, ferramentas e atividades para uso na transformação das entradas em produtos ou serviços ao consumidor final.

As organizações, influenciadas pelas facilidades dos recursos, espalham-se e fazem negócios por todo mundo. Procuram os melhores funcionários, capacitam-nos, e dirigem-nos a distância, por meio dos recursos possíveis pela internet. Desta forma, devem se preocupar com as novidades tecnológicas que afetam todos os setores da sociedade, como também com a

tecnologia que melhora os produtos e os serviços os quais fazem com que permaneçam no mercado. Adizes (1996) e Patini, Figueira e Fernandes (2010) também consideram fator condicionante a natureza da própria organização, como: valores; história; pessoas que a compõem.

Desse modo, a complexidade e dinamicidade dos fatores condicionantes das organizações não podem ser ignoradas nem consideradas apenas na época da criação da organização. Precisam ser administradas, conforme ensina Mintzberg (2006), para o devido equilíbrio da estrutura no contexto de sua inserção. Assim como os elementos mencionados, os níveis de influência e abrangência também não podem estar ausentes, pois são determinantes do modelo organizacional.

2.2.4 Níveis de Influência e abrangência

Costumeiramente, segundo Oliveira (2006a), os níveis de influência são divididos em três: estratégico; tático e operacional. Não se deve confundir, portanto, com a transferência de autoridade do sistema de comando, de modo que se trata da delegação de competência do maior para o de menor nível hierárquico, de maneira que o analista organizacional deve considerar se está estruturando o estratégico, tático ou operacional. Portanto, os modelos não serão exatamente iguais, pois cada um se correlaciona com o respectivo planejamento, o qual, segundo Daft (2005), incorpora os detalhes de meta e plano. O primeiro é o estado que se deseja atingir futuramente, o segundo é o esboço detalhado dos recursos e das ações necessárias para o alcance dos propósitos. Por conseguinte, planejamento significa determinar as metas organizacionais e definir as condições para atingi-las. Entende-se que começa com a missão formal, base para o nível estratégico, e que se desdobrará nos níveis tático e operacional.

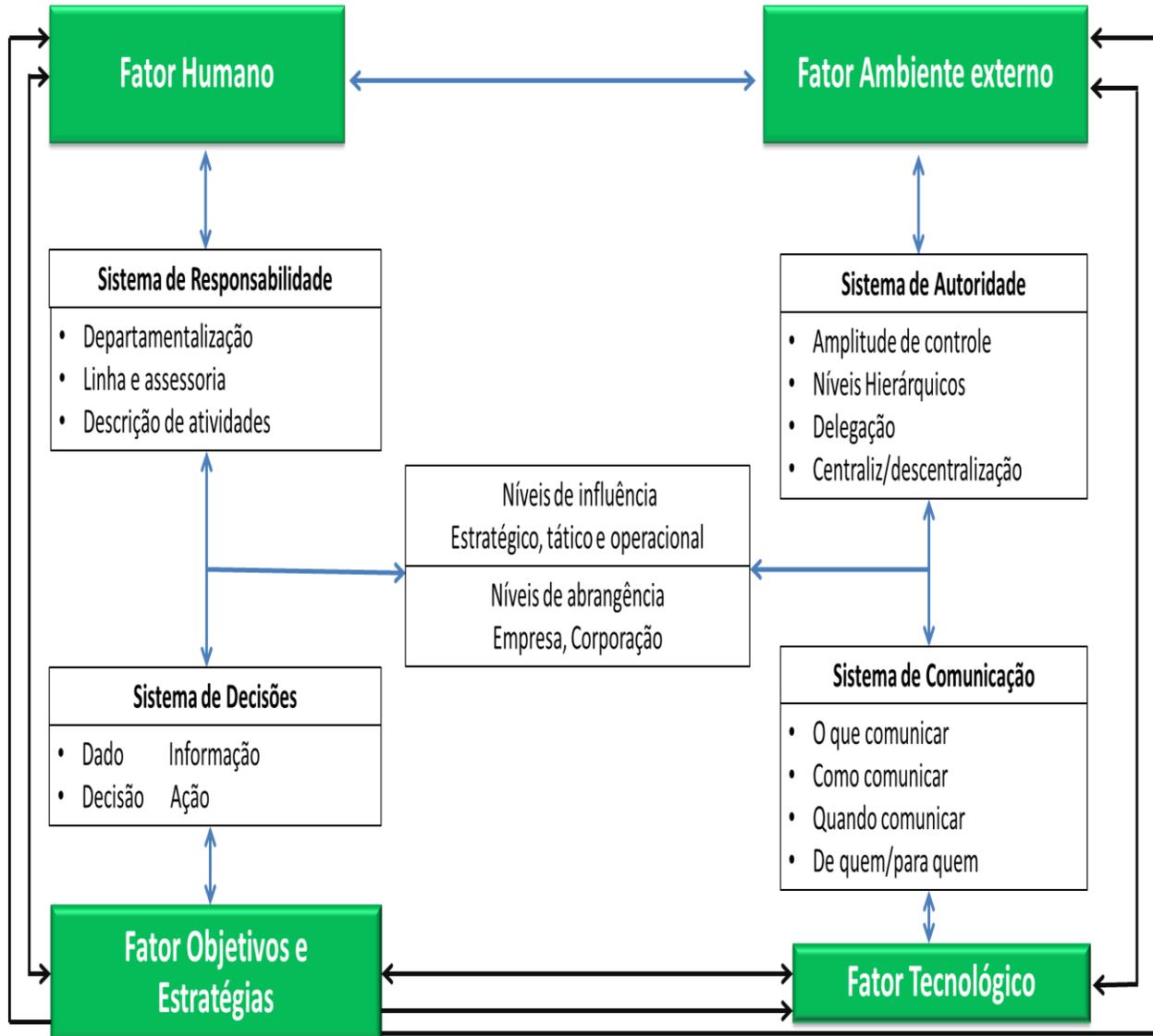
No nível estratégico (alta gerência), consoante Oliveira (2006a), o planejamento pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, objetivando obter um nível de otimização de eficiência e eficácia. Nesse processo, se considera toda influência da estrutura organizacional e sua melhor interação com o meio. No tático (gerência média), há a parte que se desdobra e cumpre parcela do estrategicamente planejado, com o fim de aperfeiçoar as principais divisões, considerando as atividades homogêneas da organização. Por último, no operacional (gerência baixa), identificam-

se as ações mais específicas e de curto prazo da instituição e criam-se as condições mais adequadas para a realização formal dos trabalhos diários.

Em relação ao nível de abrangência, a ação de modelagem pode ser desenvolvida a partir de três pontos de vista: da empresa, da unidade estratégica de negócio (UEN) e da corporação. O primeiro, o da empresa, considera toda a organização, tendo um ou mais negócios em seu contexto de atuação. O segundo, da unidade estratégica de negócio, realiza-se em termos de unidade estratégica de negócio, ou seja, “uma unidade ou divisão da empresa responsável para desenvolver uma ou mais Áreas Estratégicas de Negócios – AEN” (OLIVEIRA, 2006a, p. 124). O terceiro, da corporação, considera a administração corporativa, a que reúne mais de uma AEN. Assim, para garantia de sucesso nas organizações públicas e ou privadas, torna-se imprescindível não somente a presença, mas, em especial, o alinhamento rigoroso dos elementos componentes da estrutura, influenciados pelos condicionantes e pela consideração da natureza organizacional (OLIVEIRA, 2006a; MINTZBERG, 2006; CRUZ, 2007; VELOSO; TREVISAN, 2010).

A situação dos componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional pode ser visualizada na Figura 5.

Figura 5 – Componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.



Fonte: Oliveira (2006a).

A Figura 5 representa de forma gráfica os elementos configuradores da estrutura e suas inter-relações. Ou seja, os componentes essenciais (responsabilidade, autoridade, comunicação e decisão), considerados conforme seu nível de influência (estratégico, tático ou operacional) e abrangência (empresa, corporação ou unidade estratégica de negócio - UEN) e seus condicionantes (humano, ambiente, objetivos e estratégias, e tecnológico).

Para a investigação proposta, o nível de influência e abrangência será o da Secretaria de Pós-Graduação da UnB, campus Planaltina. Dessa forma, passa-se ao referencial das estruturas organizacionais públicas e na sequência aos principais modelos de estruturas organizacionais.

2.3 Estruturas Organizacionais Públicas

As organizações públicas, conforme Brasil (1988, 1990), são entendidas como um conjunto de órgãos e servidores públicos mantidos com recursos públicos, encarregados por decidir e programar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública. Costa (2008) argumenta, contudo, que não seria possível entender as recentes transformações do estado, da administração e das organizações sem que se faça um resgate histórico do processo de formação do aparato estatal brasileiro.

Dessa forma, a evolução da administração pública é um processo, a fim de aperfeiçoar os serviços prestados pelo Estado à população, experimentando três modelos: o patrimonialista; o burocrático e o gerencial (conhecido como nova gestão pública). Ao longo da história brasileira, esses modelos se sucederam, segundo Brulon, Ohayon e Rosembeg (2012), sem que, contudo, nenhum deles tivesse sido abandonado, com o ensejo de introduzir conceitos mais modernos, superar deficiências e eliminar a apropriação particular da coisa pública.

Segundo Bresser-Pereira (1996) e Faoro (2001), a administração patrimonialista foi um modelo de gestão herdado da cultura portuguesa, e é típico de monarquias absolutistas nas quais o patrimônio público e o privado se confundem. Costa (2008) lembra que, à chegada da corte, o local de trabalho e a residência ficavam no mesmo edifício, acentuando ainda mais o patrimonialismo. De início, ao se instalarem no Brasil, criaram organizações e cargos com o objetivo de agraciar quem se havia sacrificado pelas autoridades.

O avanço administrativo e judicial, em relação ao período colonial, provocou considerável impacto social, cultural, político e econômico no país, consolidando o estado nacional. Com o progresso administrativo local, segundo Gomes e Oliveira (2010), a administração do Estado concentrou-se na pessoa do rei. Esse modelo de gestão foi caracterizado por nepotismo, favoritismo, privilégios, paternalismo e pela corrupção. Críticas não faltaram ao autoritarismo e à centralização, acabando por ser substituído pelo modelo burocrático, na década de 1930.

O modelo administrativo burocrático, de acordo com Secchi (2009), desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo mundo. Embora o surgimento remonte ao século XVI, recorda que a inserção nas organizações públicas e privadas se deu apenas no século XX. Consoante Costa (2008), o Estado precisava se transformar, a fim de que fosse possível atender à necessidade de um impulsionador da máquina pública. A

administração pública adotou, assim, uma forma racional-legal de dominação e poder, descrita por Weber (2012), como a que se legitima a partir do comando que emana das normas e do tipo formal das instituições estabelecidas, e não mais pela imposição real e das tradições.

Dessas evidências, brotam, como observa de Secchi (2009), as três características fundamentais do modelo burocrático público, quais sejam a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do Modelo Burocrático.

Características	Descrição
Formalidade	Deveres e responsabilidades funcionais e organizacionais; configuração e legitimação da hierarquia administrativa; normas e procedimentos administrativos; formalização da decisão e da comunicação; divisão da tarefa bem definida e padronização das rotinas.
Impessoalidade	As posições hierárquicas pertencem às organizações, não às pessoas e suas atuações estão estabelecidas em normas e leis, atentando estritamente à finalidade pública.
Profissionalismo	Ligado ao valor positivo do mérito, ocupam o cargo os melhores em capacidade técnica e em conhecimento (prática contrária ao nepotismo); separação entre o público e o privado; remuneração pelo trabalho; divisão racional das tarefas e do trabalho e separação dos ambientes trabalho e residência.

Fonte: Adaptado de Secchi (2009).

Na administração pública brasileira, segundo Brulon, Ohayon e Rosembeg (2012), a burocracia passou por algumas etapas de reformas. A primeira delas compreendeu o período de 1930 a 1963, durante o qual foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) com a função de racionalizar os métodos administrativos, criar o mérito, revisar a estrutura organizacional e fazer o uso planejado do orçamento público. Na segunda, de 1964 a 1985, a reforma cobrou maior agilidade e flexibilidade do Estado desenvolvimentista. Reduziu-se a atuação do DASP, descentralizando a máquina administrativa em administração direta e indireta, e transferindo algumas atividades para a iniciativa privada, além de mudar o regime trabalhista dos servidores públicos de estatutário para celetista. A terceira, de 1986 a 1988, caracterizou-se pela exigência feita pela sociedade para a redução dos gastos públicos e o estabelecimento de mecanismos de eficiência na gestão pública. Extinguiu-se, assim, o DASP e criou-se a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), dando início, então, à racionalização e à contenção de gastos públicos, à formulação de políticas de pessoal e a um processo mais eficaz de estrutura da administração federal. A última, delineada

pela promulgação da Constituição do Brasil de 1988, viu-se apegada ainda às normas, mas assegurando maiores garantias de direitos ao cidadão e limitando a amplitude dos poderes do Estado, tornando-se a mais administrativa das constituições.

Entretanto, o modelo burocrático, mesmo buscando melhor forma de administrar a coisa pública de forma eficiente e eficaz, conforme observa Silva (2011), também foi alvo de duras críticas, na medida em que rigidez, excesso de normas e procedimentos, autoritarismo e centralização da decisão, resistência às mudanças, ausência de empreendedorismo e inflexibilidade tornam-na uma administração pública ineficiente para o contexto social. A falta de legitimidade da administração burocrática perante a sociedade, conhecida como Estado burocrático, a crescente demanda da pauta de problemas sociais e a diferenciação de estruturas complexas, aliadas às fragilidades do Estado para resolver os problemas, segundo Bresser-Pereira (1996) e Abrucio (1997), fizeram com que surgisse um novo modelo público de administração da coisa pública, denominado de gerencial, inspirado nos princípios da administração privada.

Essa nova forma de administração pública apareceu como resposta à crise internacional do aparelho do Estado na segunda metade do século XX, quando a Europa e os Estados Unidos perceberam a expansão econômica de alguns países no mercado internacional. Buscando constante redução de custos, qualidade de serviços e tendo o cidadão como beneficiário, o Estado passou, então, a ser orientado pelos princípios de eficiência e qualidade da gestão da coisa pública (BRASIL, 1995; SECCHI, 2009). Embora esse modelo tenha se desenvolvido no ambiente europeu e americano, ganhou força e se espalhou pelo mundo, passando a representar as necessidades de empresas e governos, como constata Paes de Paula (2005). O gerencialismo no Brasil, portanto, iniciou-se, conforme Costa (2008) e Motta (2013), com o então presidente Collor, quando começou a introduzir os princípios da *new public management (NPM)*. Esse modelo objetivava instituir na gestão pública a operacionalização das instituições privadas, e ganhou força a partir dos anos 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso. O ex-presidente, por meio de reforma administrativa, buscou solucionar os problemas da baixa qualidade da gestão burocrática, combater a crise fiscal, promover o ajuste fiscal, ganhar eficiência, reduzir custos e diminuir a máquina pública.

Nesse período, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado. Para a pasta foi nomeado Luiz Carlos Bresser-Pereira, que optou trazer ao Brasil o modelo britânico,

adaptando-o à realidade nacional. Com o órgão, foram colocados em prática os níveis em que se dividem os setores do Estado, visualizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Níveis de Divisão dos Setores do Estado.

Setor	Tipo de Organização	Características
Núcleo Estratégico	Legislativo, Judiciário, Presidência da República, Ministérios.	Órgãos nos quais as decisões estratégicas são tomadas, criam-se as leis e se cobra o cumprimento delas.
Atividades Exclusivas	Policial, regulamentação, fiscalização, seguridade, fomento.	Serviços prestados apenas pelo Estado. Poder extroverso.
Serviços não Exclusivos	Universidades, Hospitais, Centro de Pesquisas, Museus.	Serviços que o Estado oferece simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e mercado privado. As instituições desse setor não possuem poder de Estado, estão presentes para garantir direitos fundamentais, sem visão de lucro.
Produção de Bens e Serviços para o Mercado	Empresas Estatais	Atividades com fins lucrativos. Estão nessa condição ou porque faltou capital privado ou por necessidade de prestação de serviço ao cidadão.

Fonte: Adaptado de Brasil (1995).

A nova organização administrativa, para Bresser-Pereira (1996), teve como objetivo ser estratégica, voltada para os meios da administração pública, reduzindo os custos, aumentando a qualidade da prestação dos serviços e gerando benefícios para os cidadãos. As características do modelo gerencial são agilidade, descentralização e desconcentração, controle de resultados, flexibilidade, profissionalismo e horizontalização das estruturas (LOSEKANN; SALDANHA, 2007).

Os modelos patrimonialista, burocrático e gerencialista da gestão pública brasileira influenciaram significativamente na construção de estruturas organizacionais de prestações de serviços. Contudo, mesmo sendo um avanço, o modelo atual ainda guarda a presença da apropriação privada do bem público e da rigidez da norma, o que o faz prestar o serviço idealizado ainda de forma não completamente cidadã, conforme ressalta Motta (2013).

Consoante reflexão de Brulon, Ohayon e Rosembeg (2012), ao buscarem informações sobre a implementação da reforma brasileira, com finalidade de detectar prováveis fragilidades na reforma gerencial, obtiveram como resposta dificuldades de ajustamento ao novo e resistência à imposição da reforma gerencial. Motta (2013) esclarece, ao verificar o estado da arte da gestão

pública, que esses problemas estão intimamente ligados principalmente à falta de dinamicidade na alteração das normas do estado e ao apego político e indisposição às atividades administrativas por parte dos gestores. Também observou que a sensação que se tem é que o Estado, mesmo com inovações, está sempre no recomeço, num caminho aparentemente pouco percorrido.

2.4 Principais Modelos de Estruturas Organizacionais

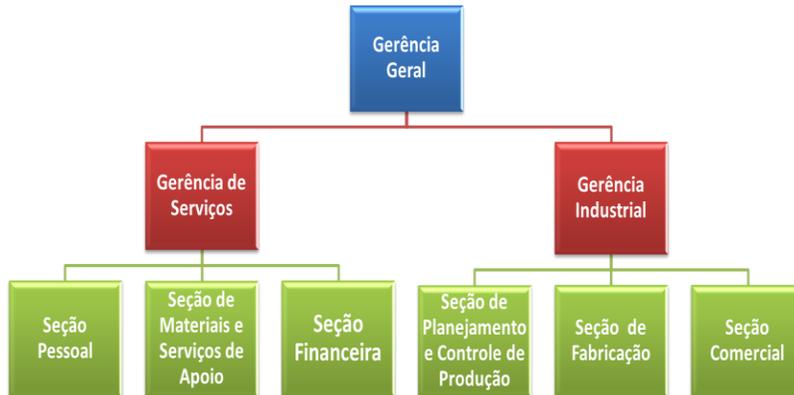
As organizações são estruturadas a partir de sua estratégia, conforme literatura; contudo, muitas apresentam configurações baseadas na relação hierárquica e funcional. Segundo Wagner (1999), estruturação organizacional implica escolher um modelo dentre várias possibilidades, mediante diagnóstico situacional da instituição, colocando em funcionamento o mais apropriado ao negócio. Estudos desenvolvidos por Cury (2007) e Oliveira (2006a) esclarecem modelos estruturais típicos, estabelecendo vantagens e desvantagens. Dentre os estudados, seguem aqueles que se apoiam nas abordagens tradicionais (Linear ou Militar; Funcional; Linha e Assessoria); e nas modernas (Por Produto; Por Processo; Matricial; Mista) - por serem as mais debatidas.

2.4.1 Modelos de Estruturas Tradicionais

Os modelos tradicionais, segundo Cury (2007), são, geralmente, bastante burocráticos, induzindo a mecanização das atividades, e enfatizando a facilidade. Tais modelos estão presentes especialmente em pequenas organizações, e costumam ser simples, com objetivos e metas bem claros. A seguir, os principais modelos.

Estrutura linear (ou militar), Figura 6, ressalta a questão da autoridade e liderança, externando um controle absolutamente rígido, o que dificulta a participação de funcionários que não tenham competências especializadas. As tarefas, nela, são rotineiras e previamente determinadas pela direção gerencial. As vantagens ficam por conta da transmissão de ordens; estabelecimento de deveres; decisões rápidas; e baixo custo administrativo. As desvantagens são a rigidez; direção sobrecarregada; chefes precisando ser extraordinários; desfavorecimento de equipes; e centralização excessiva (CURY, 2007).

Figura 6 – Estrutura Linear ou Militar.



Fonte: adaptado de Cury (2007).

Estrutura funcional (Figura 7) é a clássica separação das funções por departamentos, dando destaque à especialização. Geralmente desenvolvida em instituições de pequeno e médio porte, esta estrutura possui definições de tarefas simples, e sua hierarquia é bastante centralizada, visando o autocontrole - isto é, cada departamento, pela natureza de suas funções, procura resolver seus próprios problemas e gerenciar suas atividades cotidianas. Segundo Cury (2007), os benefícios desse modelo são remunerações melhores, a partir da especialização; facilidade de adaptação à função; trabalho conjunto; comunicação direta; supervisão técnica; economia de médio e longo prazo; produção mais flexível. Já as partes dificultadoras requererem maior habilidade para aplicação; divisão de controle; formação de chefes administrativos; e maior custo.

Figura 7 – Estrutura Funcional.

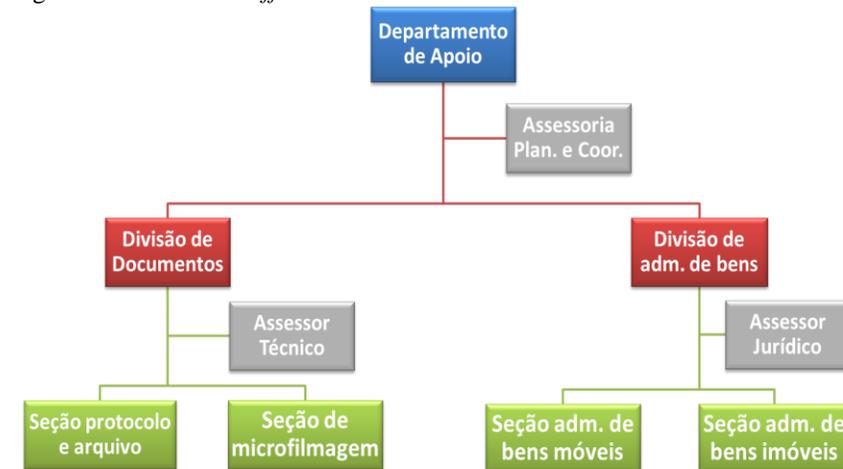


Fonte: Adaptado de Cury (2007).

Estrutura Linha e Assessoria (Figura 8) funciona como a linear, de gerência alta e decisória; porém com um órgão diferente de assessoria e aconselhamento, o qual facilita a tomada de decisões e ajuda na conclusão de trabalhos com qualidade e eficiência. Há, nesta estrutura, um novo nível de autoridade, que oferece sugestões especializadas na resolução de

problemas. Seus facilitadores são: participação de especialistas nos pontos de linha hierárquica; favorecimento de execução de trabalho; e maior eficiência. Mas há também desvantagens: ela requer hábil coordenação das orientações do *staff*, uma vez que suas sugestões podem ser confundidas com ordens e, assim estabelecer conflito entre funcionários; outra situação possível é o *staff* usurpar a autoridade de linha na estrutura organizacional (CURY, 2007).

Figura 8 – Estrutura *Staff-and-line*.



Fonte: Adaptado de Cury (2007).

2.4.2 Modelos de Estruturas Modernas

As estruturas modernas, consoante Costa, Souza e Fell (2012), surgiram do ambiente complexo e, por isso, necessitaram de melhorar seus sistemas, a fim de se ajustarem às inconsistências do processo dinâmico de relações organizacionais. Essas estruturas apresentam relevante capacidade de acomodação ao meio e são empregadas por instituições de médio e grande portes, conforme algumas configurações a seguir.

Estrutura divisional por produto/serviço (Figura 9) agrupa atividades por unidade, ou seja, a organização lida normalmente com uma linha na qual separa e direciona as pessoas para uma mesma unidade organizacional, havendo um grau elevado de interação entre os funcionários, de acordo com Vasconcellos (1989). Embora tenda a inibir novas competências, demonstra flexibilidade, estimulando a inovação resultante do ciclo de vida do produto/serviço e das demandas que a sociedade desencadeia. Benefícios: utilização máxima dos recursos; facilidade para coordenação interdepartamental; flexibilidade, pois cada unidade é independente das outras;

recursos humanos especializados aplicados em função dos objetivos. Além disso, possibilita o enfoque sobre os produtos e serviços, propiciando mudanças e inovações. Dificuldades: a coordenação entre as unidades fica mais difícil; e o custo, pela duplicidade de atividades, recursos e pessoas, é maior (OLIVEIRA, 2006a, CURY, 2007).

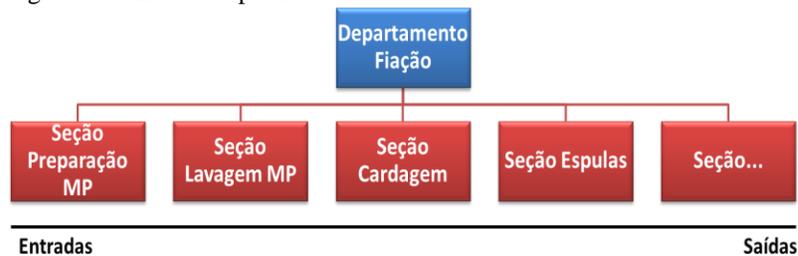
Figura 9 – Estrutura Divisional por Produto/Serviço.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Na estrutura por processo (Figura 10), as atividades agrupam-se de acordo com as etapas do processo produtivo. Diretores reúnem esforços no objetivo de conterem desperdícios e falhas, a fim de melhorarem os investimentos; e pessoas específicas são direcionadas de forma a garantir, por funções, uma sequência de fluxos de processo. Esse tipo de estrutura é bastante inflexível pois, caso algo dê errado, tem que se fazer toda uma revisão para o devido ajustamento das exigências estabelecidas. Benefícios: recursos especializados, e rápida comunicação. Limitações: perda de visão global do processo, e flexibilidade restrita (OLIVEIRA, 2006a).

Figura 10 – Estrutura por Processo.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Estrutura Matricial (Figura 11) surgiu para suprir necessidades de uma realidade complexa, maximizando virtudes e minimizando defeitos das anteriores. Tornou-se uma excelente alternativa para organizações que desenvolvem projetos, mas também adotam as estruturas: divisional, funcional, staff, por isso é considerada multidimensional. Combina a

estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos. Indicado para empresas que desenvolvem vários projetos, mas que se utilizam de diversas tecnologias. As principais características são: aprimoramento técnico; maior especialização; maior cumprimento de prazos e melhor atendimento aos clientes; eliminação de mão de obra ociosa; diminui a cadeia hierárquica. Limitações: dupla subordinação e conflito entre gestores de projetos e funcionais, quanto à autoridade (OLIVEIRA, 2006a; CURY, 2007).

Figura 11 – Estrutura Matricial.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006a).

Estrutura mista, conforme Oliveira (2006a), é a que se constata com maior frequência, porque cada parte da instituição se configurará da melhor forma com que se adapte à realidade organizacional. Compõem-se de mais de uma estrutura interdependente, com o objetivo de inovação e realce de metas em um ambiente de incertezas. Contudo, ainda que exiba aparente vantagem, essa estrutura gera uma sobrecarga nas decisões, pelo fato de envolver várias unidades sob um único diretor. Ela pode envolver a combinação de mais de um modelo, como: funcional; divisional; por projeto; matricial; ou juntar todas numa só configuração. Vantagens e desvantagens dependem das estruturas envolvidas. No próximo item será abordada as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).

2.5 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES)

Inseridas no contexto de busca por serviços melhores e que atendam aos interesses da população de forma transparente, encontram-se as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que têm por objetivo proporcionar o desenvolvimento e a disseminação de conhecimento gratuito. Essas instituições são organizadas, mantidas e desenvolvidas pelo Governo Federal (União) e vinculadas funcionalmente ao Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 1996), detendo papel estratégico no processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país (BRASIL, 2013).

A relevância de sua sobrevivência para prestação de educação eficiente e de qualidade faz com que tais instituições necessariamente lancem seu olhar no ambiente externo, captando as demandas da sociedade e o cenário econômico, social, político. Segundo Marcovith (1998), as ações acadêmicas devem mover-se pelas transformações mundiais em todas as áreas de atividades humanas. A esse respeito Pereira e Silva (2011), no Quadro 5, traça a evolução histórica das influências que marcaram o desenvolvimento das IPES:

Quadro 5 – Evolução histórica das IPES.

Período colonial (1808 a 1889)	Primeiras faculdades (BA, RJ, PE, RS).
Anos 1936 a 1978	Federalização dos institutos de ensino no Brasil; estrutura das IPES, Decreto-lei nº 200/67 (planejamento, coordenação descentralização, delegação de competência e controle)
Anos 1980	Políticas públicas (educação gratuita e de qualidade), previstas na Constituição de 1988.
Anos 1990 a 2000	Regime Jurídico Único (RJU); privatizações e demissões voluntárias.
Anos 2000	Contratações de técnicos e docentes; nova fase de expansão das universidades federais.
Período Atual REUNI	Interiorização do ensino superior; criação de novos cursos de graduação e Pós-Graduação; investimento na melhoria da infraestrutura e contratação de novos servidores técnicos e docentes.

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011).

Não obstante, segundo Vieira e Vieira (2003, 2004), Amaral e Lopes (2014), as universidades federais brasileiras ainda primam por serem estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto administrativa quanto academicamente. Suas três dimensões acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão – submetidas a normas e dependências muitas vezes desnecessárias, tornaram-se reféns da burocracia produzida pelas estruturas piramidais de apoio. Para Silva Jr. (2000), tudo indica que, ao longo dos séculos, as universidades foram estruturadas para mudar lentamente, como forma de perenizar suas atividades.

Diferente do cenário mundial, a universidade mostra-se estática e se acomoda, limitando-se à repetição. Corroborando esse pensamento, Vieira e Vieira (2004) afirmam que o grande impasse no processo de mudança nas universidades públicas está na resistência, velada ou explícita, a qualquer cogitação de transformar as realidades arcaicas que dominam as instituições públicas de ensino superior, apontando três razões para esse comportamento: o medo à mudança; os interesses pessoais; e a proteção corporativa. Morhy (2000) comenta sobre a manutenção dos modelos vigentes ser sempre mais cômoda, chegando ao ponto de isolamento e resistência à inovação.

Por outro lado, conforme Machado e Silveira (1998), constata-se um consenso entre os estudiosos sobre a consciência de que as universidades devem mudar. A modernização estrutural constitui-se uma das principais alternativas na busca dessa otimização.

As IPES passam por uma fase que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis, com o intuito de cumprir sua função social com eficiência (ALMEIDA, 2013). Para tanto, conforme Pessoa (2000) e Cruz (2007), é mister que estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas que atendam à necessidade de informações e conhecimento criadas pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Esse ajustamento, conforme Abrucio (2007), obtém-se a partir do comprometimento de todos os envolvidos com a organização e, em especial, com a valorização de servidores administrativos.

A pesquisa de Amaral e Lopes (2014), com o objetivo de analisar a rotatividade dos servidores da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, constatou que a universidade tem selecionado técnicos administrativos altamente qualificados para exercício de meros apoios administrativos, subordinados a gestores políticos que ocupam cargos administrativos periodicamente substituídos. Isso, conforme Vieira e Vieira (2003), acaba provocando desmotivação dos funcionários que, não sendo valorizados, tomam a iniciativa de abandonarem as universidades em busca de outro serviço público que os sustentem com melhores oportunidades de trabalho e salário, ficando na unidade somente até passar em outro cargo público, como observa Almeida (2004).

Amaral e Lopes (2014) registram que 93% dos desligamentos desses funcionários se deram para ocuparem cargo público em outra instituição. Além disso, identificaram que os auxílios dos servidores das universidades (por exemplo, alimentação), representam apenas 41% dos pagos ao legislativo e judiciário. Outro exemplo é o auxílio pré-escolar, que representa

apenas 11%, isso porque estão sujeitos ao mesmo regime jurídico, (BRASIL, 1990). Tais dados comprovam, segundo Amaral e Lopes (2014), a busca de melhores condições, oportunizados por um ambiente de instabilidades.

Diante desse quadro, o foco em pessoas, segundo Fleury e Fleury (2004), deve ser construir competências individuais as quais, somadas, gerem competência organizacional. Para Dutra (2004), o desafio se assenta em desenvolver um modelo que seja capaz de recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, avaliar o desempenho e promover remuneração suficiente para manutenção e comprometimento dos funcionários diretamente relacionados com objetivos e metas da instituição, sendo isso possível apenas se as pessoas perceberem que seu envolvimento com a organização lhes agrega valor. Nesse sentido, adverte que a gestão de pessoas deve primar por oportunizar ações de seleção e capacitação que contribuam com os fins e solução organizacionais, ou seja, gestão por competência, como atesta Pereira e Silva (2011).

Para Vieira e Vieira (2003), a mobilização das comunidades universitárias às mudanças estruturais, organizacionais, acadêmicas e, principalmente, de comportamento – passando de uma cultura burocrática à outra pós-burocrática – é o grande passo no caminho da reestruturação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Universidades departamentalizadas, de forma completamente separada, tendem naturalmente a se constituir em organismos burocráticos de grande densidade e dispersão de poder, tornando o alinhamento estrutural das universidades públicas vagaroso e complicado. Segundo Müller (2003), a quebra de paradigmas há muito tempo enraizada na cultura pode ser encarada como um dos principais desafios das organizações modernas.

Para Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012), como geradora de conhecimentos e saberes, as instituições de educação superior brasileiras, em particular as universidades, têm enfrentado constantes desafios de gestão e de busca de formas mais eficientes e eficazes de atuação provocados por mudanças no ambiente. Entre os motivadores da mudança estão aspectos relacionados à política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos discentes, conforme Pereira e Silva (2011). Nesse sentido, Mattos (2004) orienta que a intervenção organizacional se dê em pontos específicos, selecionados, pois qualquer tentativa generalizada pode de imediato ser combatida pelos defensores da universidade (professores, detentores do saber) como uma instituição particular, não subordinados a Coordenador, Diretor ou mesmo Reitor, devendo-se, nesse caso,

criar legislação para que cada universidade faça reestruturação democraticamente. Corroborando, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) esclarecem que as mudanças, dessa forma, são mais fáceis, gerando menos riscos de fracasso à nova modelagem.

Pesquisa exploratória de base histórica realizada por Almeida (2013) na Universidade Federal da Bahia (UFBA) mostrou ser possível a configuração interna com base no acompanhamento do ambiente. A IPES soube interpretar adequadamente as pressões e sinais externos e internos, tomando decisões adequadas aos respectivos contextos e qualificando positivamente seu processo de mudança estratégica, recordando que as IPES necessitam de um enfoque sistêmico, pois se constituem em um conjunto de processos que são alimentados por entradas (informações, conhecimento, recursos) que resultam em saídas (produção científica, formação profissional) em um constante ciclo de realimentação, sofrendo influências do ambiente externo (BERTANLANFFY, 1975; DAFT, 2005). A mudança organizacional foi possível, contudo, Almeida (2013) recorda que os ajustes foram políticos e de interesses conflitantes.

Com relação à Universidade de Brasília – UnB, conforme Pôrto e Löbler (2007), instituída no dia 15 de fevereiro de 1962, mantida pela Fundação Universidade de Brasília (FUB), tal instituição foi criada em 15 de dezembro de 1961, organizada em Institutos/Faculdades/Órgãos complementares, com a inovação departamental, unidade básica, que caracterizava as instituições universitárias de ensino superior da época. A estruturação foi estabelecida com intenção de evitar duplicação de meios e recursos destinados ao ensino e à pesquisa; trazer o aluno à universidade; e estabelecer a cooperação entre as disciplinas comuns e o uso de biblioteca centralizada.

No entanto, a estrutura departamental, estabelecida no Decreto-Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1968 e regulamentada pela Lei 5.540 de 11 de novembro de 1968, introduzida na UnB e nas demais IPES, foi implantada sem que seu papel fosse devidamente compreendido. Sem os devidos cuidados, integração e colaboração não aconteceu, tornando os órgãos públicos burocráticos, distribuidores e controladores de tarefas que raramente cuidavam do seu projeto de ensino e da integração pedagógica ou científica. Segundo Morhy (2000), a chegada da pesquisa e da pós-graduação nas universidades se deu quase por meio de estruturas próprias, ligadas, geralmente, às Pró-Reitorias de Pós-Graduação e Pesquisa.

A UnB, no contexto da nova administração pública, encontra-se no setor de serviços Não-Exclusivos de Estado como prestadora de serviços fundamentais, conforme Brasil (1995):

instituição de ensino superior de pesquisa e estudo em todos os ramos do saber; de divulgação científica, técnica e cultural; tendo autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar (BRASIL, 1961). Nesse seu último período evolutivo, expandiu-se por mais três novos *campi*: *Campus* Planaltina, Ceilândia e Gama (MORHY, 2005).

O caso específico da UnB, *Campus* Planaltina – FUP (MOURA et. al., 2012), demonstra que essa adveio do planejamento estratégico da Universidade de Brasília, dentro da filosofia, conforme Morhy (2005), de prestação de serviços educacionais, com a visão não apenas de ampliação da oferta de vagas no ensino superior gratuito e de boa qualidade para a população do Distrito Federal e Entorno, como também, da implantação de cursos superiores comprometidos com o desenvolvimento da região.

Em relação à sua estrutura, consoante Bizerril e Guerroué (2012), a FUP, contava com 34 professores efetivo em 2008, e em 2012 eram 94; saltou de 12 servidores administrativos, para 33 em 2012; de aproximadamente 400 alunos para 1279, em 2012. Nesse ano, a Faculdade consolidava cinco cursos de graduação; dois mestrados e mais de 70 prestadores de serviços terceirizados. Para funcionalidade do *Campus*, em 2010, foi aprovada a estrutura acadêmica. Nascia, então, o Colegiado Único de Graduação e as cinco áreas de conhecimento, expressas cada uma por um fórum. Também foram criados fóruns de cada curso, representado as graduações. Essa estrutura tinha como aposta proporcionar maior diálogo entre as áreas e fortalecer a gestão democrática. Com relação à estrutura administrativa, foi proposta a criação das coordenações de Pesquisa, de Tecnologia de Informação, Ambiental, de Comunicação e de Laboratório, sendo implementada em 2012.

METODOLOGIA

A finalidade de uma pesquisa científica, segundo Diehl e Tatim (2004), é trazer respostas a um objetivo proposto, que nessa pesquisa é propor modelo organizacional para a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *Campus* Planaltina, tornando-se necessário para o fiel desenvolvimento, o uso de procedimentos racionais e sistemáticos de métodos e técnicas.

Assim, metodologia, conforme Barros e Lehfeld (2007) e Alyrio (2009), relaciona-se a um conjunto de normas a serem utilizadas na construção e alcance do conhecimento, garantindo a legitimidade do estudo.

Diante disso, torna-se evidente a importância da metodologia no estudo científico, tendo em vista o desejo de alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa, conferindo rigor, clareza e imparcialidade necessários. Por esse motivo, é primordial que seja uma das maiores preocupações do pesquisador ao colocar uma pesquisa em prática. Dessa forma, o presente capítulo traz o desenvolvimento metodológico adotado nesta pesquisa: descrição do tipo de pesquisa; caracterização da organização; participantes da pesquisa; instrumentos de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta e análise das informações.

3.1 Tipo de Pesquisa

O desenho do estudo proposto foi de natureza exploratória e descritiva, na percepção de dirigentes, coordenadores de Programas de Pós-Graduação, funcionários administrativos (efetivos e SICAP). A primeira foi utilizada com os objetivos de analisar e identificar as disfunções da estrutura atual, permitindo maior familiaridade e visão geral do problema, conforme entendimento de Gil (2008). Segundo Alyrio (2009, p.58), caracteriza-se “pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias”. A segunda, no entanto, visou apontar as causas relacionadas às disfunções. De acordo com Diehl e Tatim (2004) e Alyrio (2009), a pesquisa descritiva tem por objetivo informar o pesquisador sobre situações ou fatos; descrever características da população ou fenômeno estudado, enumerando e ordenando os dados, abrindo possibilidades para novas pesquisas do tipo explicativa.

Assim, para subsidiar o processo de modelagem organizacional, utilizou-se de um diagnóstico organizacional, seguindo as orientações estabelecidas por Cury (2007), quais sejam: identificar o problema; efetuar diagnóstico e, com esse, propor a solução adequada à situação. Corroborando com essa análise Oliveira (2006b) sugere: identificar um ou os vários problemas que atingem a organização; reunir informações sobre os problemas; examinar as informações e, por fim, tomar decisão sobre os resultados obtidos. De acordo com Grocco e Guttman (2005), esse tipo de diagnóstico tem como objetivo interpretar, de maneira confiável, o estado da organização e permitir a construção de um modelo de configuração que possibilite atingir os objetivos e metas institucionais.

Dessa forma, a abordagem adotada na pesquisa foi de natureza qualitativa, definida, conforme Creswell (2010, p. 43), como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”, focando-se em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos e interpretação pessoal dos achados, em um cenário natural. O pesquisador qualitativo sempre vai ao local (casa, escritório) onde está o participante, para, então, conduzir a pesquisa. Isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhe sobre a pessoa ou sobre o local e envolver-se nas experiências reais dos participantes.

Esta pesquisa foi composta por duas etapas: a fase de compilação, organização, classificação e análise documental; e realização de entrevistas individuais semiestruturadas, conforme Franco (2003). Esse tipo de entrevista, corroborando Manzini (2012), tem como característica um roteiro guia com questões abertas, indicado para estudar fenômenos relacionados a uma população específica. Devendo-se considerar a flexibilidade na ordem de apresentação das questões ao pesquisado e o entrevistador pode fazer perguntas adicionais para entender melhor o fenômeno em questão.

De acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2007, p.21), os pesquisadores que se propõem a fazer uso da pesquisa qualitativa estão interessados em responder questionamentos mais específicos, se ocupando, no ramo das Ciências Sociais, com realidades que não podem ou não devem ser quantificáveis, trabalhando, portanto, “com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Nesse sentido, Creswell (2007) enumera algumas características: coleta de dados no campo; pesquisador como ferramenta chave;

análise dos dados de forma indutiva; relevância do significado dado pelo próprio sujeito; visão global e teórica para compreender os dados.

3.2 Caracterização da Organização

A UnB nasce dentro de um contexto de inovação universitária e, desde então, como observa Morhy (2005), contribui com o desenvolvimento regional do país com estratégias diversas, estruturas e ações que sempre trouxeram resultados positivos, marcando papel importante no cenário nacional e prestando serviços relevantes ao governo como também para órgãos não governamentais.

A universidade observa obrigatoriamente, conforme Estatuto da UnB (Doc1) e Relatório de Gestão do exercício de 2014 (Doc23), os princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional. Em relação a suas competências institucionais, cabe, resumidamente, esclarecer que a Universidade está estruturada funcionalmente por Conselhos Superiores: Conselho Universitário – CONSUNI; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE; Conselho de Administração – CAD; Conselho Comunitário – CAC. Reitoria: Gabinete do Reitor; Decanatos; Procuradoria Jurídica; Auditoria; Ouvidoria; Assessorias; Serviço de Apoio aos Colegiados Superiores; Prefeitura do Campus. Unidades Acadêmicas (Institutos e Faculdades). Órgãos Complementares: Biblioteca Central; Centro de Informática; Editora; Universidade de Brasília; Fazenda Água Limpa; Hospital Universitário; Rádio e Televisão Universitárias. Centros.

Com referência às atribuições, ressalta-se que: o Conselho Universitário representa o órgão máximo da UnB com 11 atribuições, dentre elas a formulação de políticas globais da UnB; à Reitoria compete coordenar e superintender as atividades universitárias; as atribuições das Unidades Acadêmicas abrangem a coordenação e avaliação das atividades de ensino pesquisa e extensão, a decisão sobre a organização interna e o planejamento e a administração dos recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade; aos Órgãos Complementares e Centros competem as atividades de caráter permanente de apoio, necessárias ao desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão.

A UnB, com habilidade inovadora, lançou seu processo de expansão para quatro novos *campi*, dentre os quais o *campus* UnB Planaltina (FUP), inaugurado em 2006 e contando

atualmente com biblioteca, restaurante universitário, alojamento, amplo estacionamento, laboratórios e dois auditórios; quatro cursos de graduação: Gestão Ambiental; Gestão do Agronegócio; Ciências Naturais e Educação do Campo; quatro programas de Pós-Graduação *stricto sensu*: Ciência de Materiais, Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural, Gestão Pública e Ciências Ambientais; três especializações; mais de 100 professores doutores e 43 técnicos administrativos¹.

A FUP, conforme PPPI (Doc13) e Regimento Interno (Doc3), apresenta uma organização matricial, onde todos os professores e servidores técnico-administrativos são vinculados à faculdade, não havendo departamentos. A Unidade Acadêmica encontra-se configurada, portanto, da seguinte forma: Estruturas Administrativas: Conselho da FUP; Direção. Estruturas Acadêmicas: Colegiado dos Cursos de Pós-graduação; Colegiados de Cursos de Pós-Graduação; Colegiado dos Cursos de Graduação; Fóruns de Cursos de Graduação; Fóruns de Áreas do Conhecimento; Coordenação de Cursos de Pós-Graduação; Coordenação de Cursos de Graduação; Coordenação de Extensão. Estruturas Consultivas: Conselho Comunitário; Centros Acadêmicos; Assembleia Geral da FUP; Assessorias Estratégicas vinculadas à Direção nas Áreas de: Pesquisa, Ambiental, Comunicação, Tecnologia da Informação e Laboratórios de Ensino.

Nessa estrutura, a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, em especial, funcionando desde 2011, tem como função executar os serviços administrativos dos programas *stricto sensu* criados no âmbito do *campus*, envolvendo direção, coordenação de cursos, servidores, alunos, colegiados e comissões. Além de ligar-se hierarquicamente a direção do *campus*, suas atividades vinculam-se funcionalmente à Diretoria de Pós-Graduação (DIRPG) do DPP UnB, de quem a Secretaria acata, dentre outros, regulamentações e orientações da direção e dos diversos setores referentes a credenciamento de orientador e pesquisador, financeiro, bolsas de estudo, avaliação dos programas e editais².

3.3 Participantes da pesquisa

As entrevistas individuais foram realizadas com os diferentes atores envolvidos com a proposta de Estrutura Organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB,

¹ Disponível em: <http://www.unb.br/fup>. Acesso em: 03 de dez. de 2014.

² Disponível em: <http://www.unb.br>. Acesso em: 03 de dez. de 2014.

campus Planaltina. Os entrevistados foram o diretor da Pós-Graduação da UnB; diretor do *campus* UnB Planaltina; quatro coordenadores dos programas da UnB, *campus* Planaltina; dois servidores da secretaria dos Programas de Pós-Graduação, *campus* Planaltina; uma ex-servidora da secretaria dos Programas de Pós-Graduação, *campus* Planaltina; um coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade - FACE/UnB; um coordenador do Programa de Pós-Graduação do Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS/UnB; um servidor da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação do Instituto de Biologia – IB/UnB; um funcionário (SICAP) da secretaria dos Programas de Pós-Graduação do CDS/UnB. Todos escolhidos pela relação direta e envolvimento específicos com Pós-Graduação na UnB, garantindo a máxima representatividade, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Dados demográficos dos participantes.

Entrevistado	Gênero	Função/Cargo	Tempo na Função	Escolaridade	Tempo na UnB	Faixa Etária
E1	Masculino	Diretor de Pós-Graduação	Entre 1-3 anos	Doutorado	Entre 20-30 anos	41-50
E2	Masculino	Diretor do <i>campus</i> UnB Planaltina	1-3 anos	Doutorado	Entre 5-10 anos	51-60
E3	Feminino	Coordenador de Curso	1-3 anos	Doutorado	Entre 5-10 anos	41-50
E4	Masculino	Coordenador de Curso	Até 1 ano	Doutorado	Entre 5-10 anos	31-40
E5	Masculino	Coordenador de Curso	Até 1 ano	Doutorado	Entre 5-10 anos	31-40
E6	Feminino	Coordenador de Curso	Entre 1-3 anos	Doutorado	Entre 10-20 anos	41-50
E7	Masculino	Coordenador de Curso	Entre 1-3 anos	Doutorado	Entre 10-20 anos	31-40
E8	Masculino	Coordenador de Curso	Até 1 ano	Doutorado	Entre 5-10 anos	31-40
E9	Masculino	Servidor(a) de Sec. Pós-Graduação	Entre 3-5 anos	Superior Incompleto	Mais de 30 anos	51-60
E10	Feminino	Ex - Servidor(a) de Sec. Pós-Graduação	Entre 1-3 anos	Superior Completo	Entre 1-3 anos	20-30
E11	Feminino	Servidor(a) de Sec. Pós-Graduação	Entre 1-3 anos	Superior Completo	Entre 1-3 anos	31-40

E12	Masculino	Servidor(a) de Sec. Pós-Graduação	Entre 20-30 anos	Mestrado	Mais de 30 anos	51-60
E13	Masculino	Funcionário de Sec. Pós-Graduação - Sicap	Entre 20-30 anos	Superior Completo	Entre 20-30 anos	41-50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que, dentre os 13 participantes, 70% são masculino e 30% feminino; 61% possuem função de chefia ou gratificada, dentre esses, não se evidenciou funcionários de Secretaria; 92% ocupam cargos de nível superior; com relação ao tempo de função, 84% estão na função há menos de três anos. De acordo com o tempo no cargo, 53% estão há menos de 10 anos; 23,5%, entre 10 e 20 anos e outros 23,5% acima de 20 anos. Em relação à faixa etária, 53% estão entre 20 e 40 anos e 47%, entre 41 e 60 anos.

Com relação à escolha dos participantes, foram selecionados aqueles que possuíam maiores condições de contribuição para o entendimento do problema e questão de pesquisa. As entrevistas foram planejadas para oferecer resultados úteis e confiáveis, conforme Franco (2003).

3.4 Instrumentos de pesquisa

Optou-se por trabalhar entrevistas individuais semiestruturadas, que aconselha o uso de roteiro guia, cobrindo os principais tópicos da pesquisa (FRANCO, 2003). No estudo levou-se em consideração os elementos que envolvem a funcionalidade da estrutura organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, *campus* UnB Planaltina, como a formalização das responsabilidades, autoridades, decisões, atividades, comunicação, ou seja, componentes, condicionantes, fatores de e influência e abrangência da organização, conforme orientação de Oliveira (2006a), mencionados no referencial teórico, com o objetivo de realizar avaliação da atual estrutura e conseqüente proposta de solução.

3.5 Procedimento de coleta e análise das informações

Os dados foram, inicialmente, coletados por meio de pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2003) e Cervo, Bervian e Silva (2007), se desenvolve a partir de apanhados gerais publicados em artigos, periódicos, livros, dissertações e teses, capazes de contribuir com

informações relevantes, para conhecimento do estado da arte sobre o tema. Considerado, por isso, procedimento básico para construção do referencial teórico.

Definiu-se, então, o objeto de estudo: Estrutura Organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina e estabeleceu-se as palavras-chaves: Estrutura Organizacional; Intervenção Organizacional; Organizações Públicas; à luz da produção científica. A principal base consultada foi o portal da CAPES, destacando-se as bases SCIELO, Repositório Institucional ENAP, Repositório FGV, JSTOR, IBICT. Além desses ainda foram pesquisados *Website* Bresser-Pereira, seminários e anais nas áreas de Administração, Gestão Pública e Comunicação. Foram analisados para a elaboração desta dissertação, dentre outros, 27 artigos científicos; quatro cadernos: um da ENAP, um do MARE e dois da FGV; nove trabalhos apresentados em seminários/congressos/encontros; duas dissertações; duas teses; e 46 livros. Procurou-se priorizar a produção acadêmica a partir do ano 2000; entretanto, alguns trabalhos anteriores a essa data também foram considerados.

Em relação à pesquisa documental, foram analisados documentos que continham informações relativas à estrutura organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina (*stricto sensu*), tais como: atividades; responsabilidades; competências; autoridades; decisões; comunicações; influências e abrangências. Os documentos analisados, Apêndice G, foram os disponibilizados nos sites do Decanato de Pós-Graduação e Pesquisa (DPP); do Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO); do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP); da Reitoria; da Vice Reitoria; na Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, *campus* Planaltina e na Direção da UnB, *campus* Planaltina. Esse tipo de análise, consoante André (1986), embora pouco utilizada, pode se tornar uma técnica valiosa na abordagem qualitativa, apresentando a vantagem de ser uma fonte natural de informação estável, rica, de baixo custo e que permite conhecer os meandros organizacionais.

A pesquisa documental levou em consideração a orientação de Franco (2003), que sugere a escolha dos documentos a partir de três regras, que são: exaustividade; representatividade e homogeneidade. A exaustividade foca na seleção de todos os elementos que contribuam com informações esclarecedoras do problema. A representatividade trabalha com a quantidade, que sendo grande, requererá amostragem, contudo, como precisa ser representativa, corre-se o risco de se perder. Por isso sugere reduzir o universo de pesquisa e assim garantir significância, consistência e relevância ao estudo. Em terceiro, a homogeneidade no estabelecimento de

critérios precisos de escolha dos elementos, não divergindo dos objetivos da pesquisa. Para o estudo escolheu-se as regras de exaustividade e homogeneidade, tendo em vista buscar todos os documentos significativos para a pesquisa.

Os documentos, então, foram registrados em tabela *Word*, apêndice G, tomando as seguintes notas: documento; ano; autor; finalidade; principais informações retiradas; e a quem se destina. Nesse estudo foram feitas 13 entrevistas semiestruturadas, gerando um total de 329 minutos de gravação e 95 páginas de transcrição e analisados 47 documentos, relacionados à funcionalidade de Pós-Graduação na UnB.

No caso específico da entrevista semiestruturada, Franco (2003), assinala que as questões sejam orientadas para o tema; utilizem técnica e situações semelhantes para os diversos respondentes, com indivíduos também similares, servindo para demonstrar a percepção dos dirigentes, professores coordenadores e funcionários envolvidos com a Estrutura Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina. Segundo André (1986), uma vantagem que tem a entrevista sobre outras técnicas é o fato de dar condições de captação imediata das informações desejadas, com qualquer tipo de informante e em relação aos mais diversos assuntos, numa relação de interação do entrevistador e do entrevistado.

As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas no local mais apropriado para o entrevistado. Foram realizadas individualmente, antecedidas de explicação sobre a relevância do tema e da pesquisa; com perguntas semiestruturadas, conforme roteiro de entrevista, Apêndice A. Seguiu-se uma ordem lógica e quando houve necessidade, as questões originárias abriram-se a indagações adicionais, com a finalidade de entender melhor o fenômeno pesquisado. As questões e os objetivos foram os seguintes:

1) Fale sobre as secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: verificar a percepção do entrevistado sobre a importância da secretaria.

2) Descreva como é o modelo das secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: verificar se o modelo está adequado aos documentos oficiais da UnB.

3) Quais são os profissionais envolvidos com as secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília e quais suas funções?

Objetivo: identificar a divisão dos trabalhos e as pessoas envolvidas.

4) Como se dá o fluxo de comunicação nos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: conhecer os canais de comunicação utilizados.

5) Quais são os principais problemas que você evidencia em relação aos trabalhos executados pelas secretarias dos programas? Por quê?

Objetivo: identificar as questões pertinentes aos trabalhos nos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília.

6) Na sua opinião, quais mudanças deverão ser feitas para que a proposta de estruturação da secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB seja bem sucedida?

Objetivo: identificar melhorias para a secretaria.

7) Que sugestões você tem para aprimorar a gestão da secretaria dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: identificar informações relevantes para a proposta do ponto de vista do entrevistado.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas por análise de conteúdo. O formulário de transcrição continha um cabeçalho com todas as informações do entrevistado como também toda a orientação da entrevista.

Os modelos foram construídos baseados nos mesmos tópicos guia, com o objetivo de auxiliar na orientação das entrevistas e extrair as percepções dos atores acerca da estrutura organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina. Em alguns casos, as questões seis (6) e sete (7) não foram perguntadas por já terem sido discutidas nas questões anteriores. O roteiro ainda serviu para organização lógica do material e como facilitador para a técnica de análise de conteúdo.

O primeiro entrevistado foi o diretor de Pós-Graduação do – DIRPG/DPP/UnB, pela posição estratégica do Decanato. Em seguida, buscou-se entrevistar outros envolvidos com Pós-Graduação além dos diretamente relacionados com o *campus* Planaltina, que foram: coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação Profissional do CDS/UnB; coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FACE/UnB; servidor(a) da secretaria dos Programas de Pós-Graduação do IB/UnB; funcionário precarizado da secretaria dos Programas de Pós-Graduação do CDS/UnB. Selecionados os servidores, foram feitos contatos por telefone e/ou e-mail, agendando o melhor dia, horário e local para a entrevista.

Depois dos procedimentos de coleta e dos registros dos dados, foi dedicada atenção aos passos de análise e interpretação. Os dois tipos de pesquisa (documental e entrevistas semiestruturadas) passaram pelo mesmo método de análise de conteúdo e processadas conjuntamente. Segundo Franco (2003, p.13), a análise de conteúdo assenta-se nos pressupostos críticos e dinâmicos da linguagem. Seu ponto de partida “é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”.

Com os materiais organizados, foi feita uma primeira leitura geral de todos os materiais. O objetivo foi fazer uma reflexão do sentido global e obter uma ordem. Foram feitas anotações às margens dos documentos e das entrevistas, considerando o que os dados em geral expunham.

No momento seguinte, seguindo os passos de Creswell (2007), foi feita uma análise aprofundada, com um processo detalhado de codificação. Os materiais foram organizados em grupos, o que envolveu separação de frases ou parágrafos em categorias, rotulando-as com linguagem real dos documentos e dos entrevistados. Esse processo se deu pela extração do sentido do todo, dos documentos e das entrevistas, tomando nota das ideias à medida que surgiam, com considerações às margens dos materiais. Ao final desse detalhamento, foi feita uma lista com todos os tópicos. Na sequência, juntou-se todos os similares no mesmo grupo. Com a lista em mãos, os tópicos foram abreviados em códigos e escritos próximos de cada segmento do texto.

Após o processo, procurou-se dar a redação mais descritiva para cada tópico, que foram transformados em categorias. Nesta fase ainda foi possível reduzi-las, juntando vários tópicos relacionados, finalizando, dessa forma, com cinco categorias devidamente codificadas e ordenadas numericamente, recebendo seus respectivos materiais: (1) Função da Secretaria de Pós-Graduação; (2) Composição de Secretaria de Pós-Graduação; (3) Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação; (4) Disfunções na Unidade Organizacional (Secretaria de Pós-Graduação); e (5) Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação.

As categorias finais aparecem como títulos na seção de análise e discussão dos resultados da pesquisa, descrevendo o cenário da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina e dando as perspectivas dos envolvidos com relação à estrutura organizacional.

Essa pesquisa não teve como propósito aprofundar estudo sobre estrutura organizacional do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Brasília, nem esgotar todo

conhecimento acerca de configurações das Secretarias de Pós-Graduação da UnB, pretendeu, apenas, a partir de um diagnóstico situacional, apresentar uma solução organizacional à Unidade do *campus* Planaltina. Demais Unidades podem necessitar de incorporar outras etapas ou fatores a serem observados para ajustamento do problema, em particular.

Outra limitação de pesquisa refere-se ao fato de ser o pesquisador servidor da Secretaria de Pós-Graduação do *campus* Planaltina. Para mitigar esse viés, foram seguidos rigorosamente os critérios pré-estabelecidos nessa metodologia, para se ater à lógica e ao rigor exigidos em estudos científicos.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado desta pesquisa foi possível a criação de cinco categorias: Função da Secretaria de Pós-Graduação; Composição de Secretaria de Pós-Graduação; Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação; Disfunções na Unidade Organizacional (Secretaria de Pós-Graduação); e Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação. As três primeiras apresentam a análise da estrutura atual da Secretaria de Pós-Graduação, primeiro objetivo específico; a quarta categoria apresenta as disfunções identificadas e reúne as informações relacionadas, respectivamente, as suas causas, abordando o segundo e terceiro objetivos específicos. Logo após, a categoria cinco, apresentando os pontos de melhoria para a nova configuração. Essas categorias sustentam o diagnóstico e a proposição do modelo ajustado à Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina, conforme Quadro 6. Ressalta-se que os documentos analisados para essas discussões são os constantes do Apêndice G.

Quadro 6 – Resumo e conclusão dos resultados

Categoria	Método	Resultado
(1) Função da Secretaria de Pós-Graduação	Análise e estrutura atual	Conhecimento da estrutura atual da Secretaria
(2) Composição de Secretaria de Pós-Graduação		
(3) Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação		
(4) Disfunções na Unidade Organizacional (Secretaria de Pós-Graduação)	Identificação das disfunções, suas causas e seus efeitos	Disfunções e diagnóstico organizacional
(5) Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação	-	Modelo organizacional proposto para a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB <i>campus</i> Planaltina (Matricial)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Função da Secretaria de Pós-Graduação

A função da Secretaria foi conceituada nesta categoria como: serviço de apoio administrativo oferecidos aos programas de Pós-Graduação da UnB, tais como: atendimento; acompanhamento acadêmico docente e discente; alimentação de sistema operacional; atualização de dados; encaminhamento e recepção de processo; inscrições; acompanhamento de reuniões dos

colegiados dos programas; registro de informações de entrada e saída de processos; matrícula; seleções; editais; apoio logístico; bancas de defesas; mediação de alunos e professores.

Os resultados apresentados nesta categoria dizem respeito às informações que constam no Apêndice B. Diante dos dados dispostos nesse quadro, os Institutos, Faculdades ou Centros pertencentes à Universidade de Brasília-UnB podem oferecer cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* em suas unidades. Para isso, contudo, devem, segundo Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão-CEPE, nº 91/2004 (Doc5), submeter-se às instâncias internas. Em seguida, encaminhar ao Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DPP/UnB) um projeto que informe, sob pena de não aprovação da proposta, a unidade dispor, dentre outras, de apoio técnico-administrativo (CRUZ, 2007; CASTRO; TEIXEIRA, 2009). Tal será feito em atendimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, que questiona, conforme Manual do Usuário de Apresentação de Propostas para Cursos Novos, APCN de 2015 (Doc8), disposição de infraestrutura administrativa, exclusiva ou não; e, em caso de mais de um programa na unidade, informar do compartilhamento da estrutura, conforme Circular nº 23/2011 do DPP (Doc6) e Orientações Gerais para Criação e Implementação de Cursos Novos (Doc7).

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de um setor administrativo de apoio aos programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, como observam Cruz (2007) e Castro e Teixeira (2009), o qual, no caso da UnB, *campus* Planaltina, surge como meta no Relatório de Auto-Avaliação Institucional da UnB de 2014 (Doc22), sob a denominação Secretaria Única de Pós-Graduação; e consolida-se na Ata da 2ª Reunião do Colegiado Único dos Programas de Pós-Graduação da Faculdade UnB Planaltina (Doc34), com definição de novo espaço, servidores e coordenação administrativa. As funções dessa Secretaria, conforme relatam dois entrevistados, são: dar “suporte para que todas as atividades administrativas do programa funcionem, como: matrícula de alunos, pedido de trancamento, defesa de tese, prorrogação de prazo (E1.1)” e providenciar “um encaminhamento de um processo,... boa recepção dos que se inscrevem, acompanhar a vida, atualização de dados, acompanhar a vida estudantil, acompanhamento das reuniões dos colegiados dos Programas (E2.1)”, permitindo aos pesquisadores e professores se envolverem nas atividades acadêmicas.

Embora as verbalizações de E1.1 e E2.1, em relação às atividades, desenvolvidas pelo Secretário, apresentem concordância com os Doc5, Doc13, Doc14, Doc15, Doc16, Doc17, Doc20, Doc21, Doc22, Doc23, Doc26, Doc27, Doc28, Doc29, Doc30, Doc31, Doc32, Doc33

percebem-se divergências como, por exemplo, em relação à coleta de dados na Plataforma Sucupira (sistema de coleta de dados para avaliação dos programas junto à CAPES). E7.1 assinala que o preenchimento do sistema é feito por servidores os quais, segundo ele, “manuseiam bem a plataforma Sucupira”. Por outro lado, E12.1 afirma que “o relatório Sucupira é atividade exclusiva” dos coordenadores e que esses passam “até a senha para você entrar no sistema e você fazer sozinho.”

Mesmo com a divergência, entretanto, entende-se a necessidade, importância e obrigatoriedade da Secretaria de Pós-Graduação, juntamente com a Coordenação de Curso, gerenciando administrativamente o funcionamento de programas, conforme transparece no Relatório de Auto-Avaliação Institucional 2014 (Doc22), quando observa a necessidade de mais servidores administrativos para a Pós-Graduação e de que esses atuam atendendo cursos do *campus*, conforme Projeto Político e Pedagógico da Faculdade UnB Planaltina – PPPI/FUP (Doc13).

Constata-se que os servidores administrativos são como “o braço direito do coordenador (E5.1)”, coletam “todas as informações capazes de levar esse programa a crescer (E5.1)” e lidam com a “complexidade” (E8.1) técnica, administrativa e operacional, necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais de ensino, pesquisa e extensão, estabelecidos no Estatuto da UnB (Doc1), diferentemente dos professores, por não possuírem as mesmas “capacidades e as habilidades técnicas-administrativas (E8.1)”, requeridas pelos programas. Esse processo de criação de unidades de apoio administrativo, como ressaltam Cruz (2007) e Castro e Teixeira (2009), se dá exatamente como resposta ao desafio de se trabalhar com a complexidade, definida, conforme Morin (1990, 2013), como caos provocador de aparente confusão organizacional, surgidas com o passar do tempo. A instituição como organismo vivo (BERTANLANFFY, 1975) está sujeita às possibilidades de mudanças, evolução e desenvolvimento, num processo de equilíbrio e desequilíbrio; estabilidade e instabilidade; ordem e desordem. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de implantar equipe administrativa de apoio à Coordenação quando atividades e atribuições se tornam difíceis de serem gerenciadas, a fim de propiciar significativa mudança na produtividade de serviços e atendimentos.

Infere-se que assim se delinea na Pós-Graduação, quando se questiona sobre se há infraestrutura administrativa exclusiva, pessoas e os meios necessários, para atendimento aos programas e garantir a necessária qualidade de trabalho. Entende-se, desta forma, ser a Secretaria

de Pós-Graduação da UnB indispensável (E4.1, E9.1, E11.1, E12.1), corroborando com a função das organizações públicas, dar eficiência e presteza, em respeito ao contribuinte e superar as deficiências relacionadas ao serviço administrativo (LIMA, 1994; BRASIL, 1997, KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010; BRULON; OHAYON; ROSEMBEG, 2012).

3.2 Composição de Secretaria de Pós-Graduação

A composição da Secretaria de Pós-Graduação foi conceituada como: uma Unidade organizacional que reúne todos os programas de Pós-Graduação, *stricto sensu*, da Unidade Acadêmica, com servidores administrativos vinculados especificamente aos programas, aos quais prestam serviço de apoio administrativo e operacional, mantendo relacionamento com os coordenadores de Programas respectivos, responsáveis pela condução acadêmica, garantindo, assim, o alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados apresentados nesta categoria dizem respeito às informações que constam no Apêndice C. Em face dos dados organizados nesse quadro, as Unidades Acadêmicas possuem, como verbaliza o entrevistado (E3.2) “uma única Secretaria”, podendo, em alguns casos, funcionar como “secretaria mista (E1.2)”, unindo “tanto Graduação quanto Pós-Graduação (E1.2).” Isso “vai depender da unidade (E1.2).” O Doc5, Resolução CEPE 91/2004, ao tratar do Projeto de criação de cursos no âmbito da UnB, declara a necessidade de apresentação de estrutura organizacional para o bom funcionamento do novo Programa. O projeto, submetido ao DPP, corre o risco de rejeição, caso não exponha, entre os elementos constituintes do projeto, apoio administrativo e outros recursos necessários. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), quando se diz assegurar recursos, está se falando de meios que garantam valores únicos de serviços, com o fim de atingir os objetivos organizacionais. Por esse motivo é que o gestor deve ser alguém que os assegure, como lembra Oliveira (2006a). Apesar disto, no Doc5, não discute se essa estrutura deva ser apenas de Pós-Graduação, mas deixa a entender. Talvez seja pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, como se percebe no Estatuto da UnB (Doc1, Art. 15), quando este define que o referido conselho delibera apenas sobre questões acadêmicas, científicas, culturais e artísticas, não tendo competência para estabelecer gerenciamento administrativo de Secretaria de Pós-Graduação, a cargo da Unidade Acadêmica, conforme atribuições estabelecidas no Art. 27, inciso II e III do Estatuto da UnB (Doc1, p.18):

“decidir sobre a organização interna, respeitados este Estatuto e o Regimento Geral” (...) “planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade.”

Diante do exposto nestes documentos, não há como julgar se deva haver uma Secretaria para cada, ou para todos os programas, indistintamente; ou até uma única Secretaria para Graduação e Pós-Graduação. Obviamente, deve haver um atendimento ao programa; mas certamente não de forma confusa: esse precisa de um atendimento diretamente responsável, como será adiante demonstrado.

Oportuno lembrar, de acordo com Circular nº 23 de 2011 do DPP (Doc6), a necessidade de se avaliar o impacto que um curso novo venha causar nos outros já estabelecidos. Mesmo que esse atinja especificamente questões acadêmicas, o entendimento é que se deva ficar atento também a questões de ordem administrativa. Tanto assim é que, ao se preencher o formulário – Apresentação de Propostas para Cursos Novos Manual do Usuário - Versão 1.8.1 (Doc8), os propositores devem informar se o Programa possui, para funcionamento, infraestrutura administrativa exclusiva ou não de atendimento. Os Doc9 e Doc10, referentes a criação de dois Programas da UnB, *campus* Planaltina, por exemplo, informaram para a CAPES possuírem infraestrutura administrativa exclusiva, inferindo-se, assim, atendimento por programa.

Dentro da Unidade de Atendimento de Pós-Graduação, portanto, basicamente, um funcionário administrativo fica “responsável por atender a um Programa, pelas especificidades e os critérios dos regimentos internos (E2.2)” de cada programa. Contudo, por falta de pessoal, como observa um dos entrevistados, algumas Secretarias estão “atribuindo uma pessoa para dois programas (E12.2)”. O Programa, por sua vez, tem um Coordenador Acadêmico que se relaciona com um servidor, como atesta (E13.2): “eu, como secretário aqui dá Pós, eu respondo mais ao professor (...) que é o coordenador aqui da Pós-Graduação, ele responde pelo Mestrado, apesar de a gente ter um Mestrado Profissional aqui, mas ele só responde pelo acadêmico e pelo Doutorado.” O Estatuto da UnB (Doc1, Art. 50, p.24) confirma essa indicação de um Coordenador por Programa de Curso ao estabelecer que “Cada curso tem um coordenador, escolhido entre os professores com pelo menos dois anos de efetivo exercício no Quadro Docente da Universidade de Brasília”.

Oliveira (2006a) esclarece que esse procedimento de divisão do trabalho na organização é conhecido por departamentalização. Essa se define por critérios de agrupamentos específicos,

como homogeneidade, atividades e correspondentes recursos materiais e de equipamentos, financeiros e humanos. Caracteriza-se pela repartição de atividades em especializações no interior da estrutura organizacional, fundamentada, segundo Daft (2005), na natureza, similaridade e complementaridade das atividades; e culmina na formalização, coordenação do trabalho, responsabilização e qualidade de serviço. Dessa forma tem-se que a Secretaria de Pós-Graduação é uma Unidade de Atendimento com Programas divididos internamente entre funcionários (servidores e precarizados) e coordenadores específicos, que têm como responsabilidade, respectivamente, o atendimento administrativo e acadêmico.

Há, entretanto, uma questão, compartilhada entre os entrevistados: se o Coordenador é membro, ou não, da Secretaria Administrativa de Pós-Graduação. Para E2.1 e E4.2, sim: “Os coordenadores eles fazem parte (E1.2)”;

“ele faz parte da secretaria (E42)”. Para outros, contudo, eles estabeleceriam apenas uma relação funcional com o servidor responsável pelo atendimento do respectivo programa: “Eu não vejo que ele faça parte, mas ele, de certa forma, ele se insere (E10.2)”;

“A secretaria, ela é administrativa. Os professores, eles estão sempre junto com a gente, mas não entendo que eles são administrativos não (E11.2).”

A Resolução CEPE 91/2004 (Doc5), quanto ao esclarecimento sobre a função do Coordenador, destaca, em seu inciso IV, parágrafo 3º, Art. 14, a de ser responsável pelo andamento do Programa de Curso perante as Unidades com as quais mantenha relacionamento e das quais receba recursos; ou seja, o coordenador, pelo entendimento, não responde pela Secretaria, nem por sua atividade administrativa - essa fica a cargo de funcionários do corpo técnico administrativo, por serem esses, como estabelece o Estatuto da UnB (Doc1, Art. 62, p.27), “integrantes do Quadro de Pessoal, que exercem atividades de apoio técnico, administrativo e operacional necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais”; mas, sim, pela funcionalidade do Programa de Curso, bem como pelo acompanhamento das atividades administrativas, e por demandas por ele sugeridas ao Secretário do Programa.

O Ato de Nomeação do Coordenador de Programa (Doc35) não indica ter lotação em Secretaria de Programas de Pós-Graduação, nem ser o chefe dos servidores administrativos. Esses, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2017 (Doc12), estão subordinados ao Chefe da Unidade, ao esclarecer que a competência de administração de pessoal é do diretor da Unidade. Dessa forma, tanto o servidor administrativo quanto o coordenador são hierarquicamente subordinados à direção da unidade.

O que se percebe, nesse caso, é o que explica Daft (2005); existem dois tipos de autoridade organizacional (direito legítimo de ditar regras e tomar decisões): uma hierárquica e outra funcional. A primeira se estabelece pela linha de comando da organização; e a outra, pelas funções básicas da Unidade Organizacional, por sua interação administrativa. Dessa forma, recordam Oliveira (2006a), Veloso e Trevisan (2010), Patini, Figueira e Fernandes (2010), as relações funcionais e hierárquicas precisam ser claras e bem definidas, a fim de evitar dupla subordinação e confusão de comando, sendo aconselhado à autoridade funcional unicamente o estabelecimento de políticas administrativas. Infere-se que para o Coordenador fazer parte da Secretaria, seria necessário que ele estivesse lotado na Secretaria; e que recebesse delegação do Chefe da Unidade para liderar servidores administrativos. Confusão maior poderia ocorrer no caso de haver vários Programas oferecidos pela mesma Unidade. Quem seria o chefe? O entrevistado E9.2 alega que não seria possível "ser subordinado a cinco, seis Coordenadores... geraria muito conflito". Portanto, verifica-se choque na distribuição de autoridades.

Compreende-se que cada Unidade tenha competência para estabelecer sua Unidade de Atendimento de Pós-Graduação. Contudo, não se pode deixar de ponderar sobre o atendimento dirigido aos Programas; o pessoal do corpo técnico-administrativo relacionado ao Programa; e o impacto causado por um novo programa nos já instalados na UnB, de forma a não haver prejuízos ao atendimento. Um coordenador por programa que mantenha relacionamento funcional com um servidor administrativo da secretaria, a fim de se exercer um acompanhamento conjuntural do Programa: o primeiro com competências acadêmicas e autoridade funcional e o segundo com competência administrativa, para acompanhamento de processos do referido Programa, subordinado hierarquicamente à direção da Unidade.

No caso específico da UnB, *campus* Planaltina, além de apresentar a mesma dinâmica aqui relatada, confirma-se, conforme o entrevistado (E2.2), ser uma "Secretaria única, que atende toda demanda" de mestrado e doutorado, coordenada administrativamente por um servidor, "que tem a função" de gerenciar o espaço" e os funcionários administrativos. A Unidade compõe-se por quatro programas, com cinco cursos e cinco funcionários administrativos, três servidores efetivos, "um coordenador mais dois funcionários da casa" e duas "contratadas", para atendimento de um dos programas.

3.3 Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação

Canais de Comunicação Organizacionais foram definidos nesta categoria como ferramentas utilizadas para estabelecer relações com o público interno e externo. Para tanto precisam ser estabelecidos e escolhidos de forma a atingirem todos que devam fazer parte da comunicação. Os canais efetivos são: pessoalmente; telefônico ou meios eletrônicos; documentos escritos; e reuniões.

Os resultados apresentados nesta categoria dizem respeito às informações que constam no Apêndice D. Diante dos dados organizados nesse quadro, tem-se que a comunicação, segundo Bueno (2009) e Chaves et al. (2010), se torna eficaz quando consegue envolver todas as pessoas relacionadas com a informação, de tal forma que possam tomar decisões que promovam o bom andamento do trabalho. Kunsch (2003) atesta, nesse sentido, a exigência de canais de comunicação planejados e inseridos na organização, cogitando a utilização de ambas as formas de comunicação, intra e extra-organizacional.

A comunicação intra-organizacional relaciona grupos e unidades de uma mesma instituição, e pode se estabelecer formal ou informalmente. Entende-se por formalidade planejamento, controle e organização fluindo pela linha hierárquica da organização. Informalidade é compreendida a partir de sua espontaneidade, voluntariedade e subjetividade, características essas que orientam a formalidade por parâmetros interpretativos além do simples raciocínio dedutivo. Segundo Oliveira (2006a), é essencial um controle rígido da informação que circula entre as pessoas, a fim de que esta não crie situações indesejadas as quais tragam resultados negativos ao cumprimento de metas da instituição.

A comunicação extra-organizacional, por outro lado, refere-se àquela estabelecida entre funcionários de uma instituição e organismos externos, como ensina Kunsch (2003). Seu objetivo é manter uma relação harmoniosa entre organização e público consumidor de seus serviços e fornecedores. Para que esse se torne viável, é fundamental discernir quais elementos incorporem organização, cultura e comunicação para o estabelecimento de novas relações com o público interno das organizações.

A Pós-Graduação da UnB, como verbalizada pelos entrevistados, utiliza vários canais de comunicação organizacional: “conversa pessoal (E5.3)”; “por telefone (E3.3)”; “meio eletrônico, via e-mail (E1.3)”; “processo via UnBDoc (E12.3)”; “colegiado único de pós-

graduação (E4.3)” e “*Intranet* (E2.3)”, caracterizando esses meios como formais, conforme Kunsch (2003) e Oliveira (2006a). Possui, pois, uma boa gama de canais de comunicação à disposição, e é concorde com a orientação clássica de Daft (1997), Torquato (2002), Kunsch (2003). Os quatro primeiros canais são classificados por Daft (1997) como sendo os mais ricos. Os dois últimos, reuniões e *intranet*, aplicam-se, consoante Torquato (2002), especialmente à integração de pessoal, com função de ajustamento organizacional.

Analisando documentos internos da UnB sobre comunicação, verificou-se que, dentre os canais citados pelos entrevistados, os explicitamente mencionados são: escritos, como memorandos, ofícios, folhas de despacho, estabelecidos pelas Normas de Padronização de Documentos da Universidade de Brasília (Doc36) que ganham a forma de processo via UnBDoc (E12.3) - sistema de tramitação de documentos da UnB - segundo Relatório de Gestão do exercício de 2014 (Doc23); reuniões de Colegiado dos Cursos de Pós-Graduação da Unidade - CCPG, como exemplo a Ata nº 2 do Colegiado Único de Pós-Graduação (Doc34), instituídas pela Resolução CEPE 91/2004 (Doc5) e atestadas por (E4.3), as quais sejam utilizadas para troca de informações entre os coordenadores de programa (TORQUATO, 2002); reuniões entre Colegiado de Curso - CPG e Comissão de Curso de cada Pós-Graduação, conforme Resolução CEPE 91/2004 (Doc5) e Regulamentos de cada Programa (Doc14, Doc15, Doc16, Doc17), as quais registram, de forma análoga ao CCPG, as disposições em Ata; difundem-nas; e então as deixam arquivadas com o Secretário de cada Programa da Unidade.

Com relação aos canais pessoais, telefônico e e-mail; verificou-se que esses, embora formais, pela existência de relação e dependência de trabalho entre cada degrau da hierarquia, evidenciada nos documentos Doc26, Doc27 e Doc28, não estão adequadamente organizados na forma consciente recomendada por Kunsch (2003, 2014), Bueno (2009) e Chaves et al. (2010); portanto, tais canais demandam documento específico para sua normatização. A respeito do canal “*intranet* (E2.3)”: apesar de ter sido mencionada por Torquato (2002), não foi distinguida enquanto comunicação prática por nenhum entrevistado, nem por quaisquer documentos analisados. Entendendo-se como menção equivocada.

Mesmo que a comunicação extra-organizacional, como ensina Kunsch (2003), tenha sido aludida apenas entre Secretaria e alunos, há referência dela nos documentos Apresentação de Propostas para Cursos Novos Manual do Usuário – APCN (Doc8) e Relatório de Gestão do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação - DPP/UnB - 2009-2012 (Doc20), reportando também o

relacionamento da UnB com a CAPES, por meio da Plataforma Sucupira (Programa de Coleta de Dados da Pós-Graduação); e nos documentos escritos trocados pelas duas entidades, conforme se evidenciou no Relatório de Auto-avaliação Institucional 2014 (Doc22). Segue o esquema de comunicação organizacional de Pós-Graduação, Quadro 7, conforme verbalizações e documentos:

Quadro 7 – Canais de Comunicação Organizacional de Secretaria de Pós-Graduação.

Classificação dos Canais de Comunicação	Quanto aos Canais (Daft, 1997; Torquato, 2002; Kunsch, 2003, 2014)			Quanto ao Alvo (Kunsch, 2003)	
	Canais Utilizados	Formal	Informal	Interna	Externa
DPP e Coordenador de Programa	peçoal (E7.3)	✓		✓	
	e-mail (E3.3)	✓		✓	
	telefone (E3.3)	✓		✓	
	documento (E3.3)	✓		✓	
Coordenador de Programa e Secretaria	peçoal (E5.3)	✓		✓	
	e-mail (E5.3)	✓		✓	
	Telefone (E3.3)	✓		✓	
DPP e Secretaria	peçoal (E7.3)	✓		✓	
	e-mail (E7.3)	✓		✓	
	telefone (E7.3)	✓		✓	
	documento (E5.3)	✓		✓	
Secretaria e Alunos	e-mail (E6.3)	✓			✓
	peçoal (Docs.: 26, 27, 28)	✓			✓
	telefone (Docs.: 26, 27, 28)	✓			✓
Dentro da Secretaria	peçoal (E5.3)	✓		✓	
Entre os Programas	CCPG (E4.3)	✓		✓	
	CPG (Docs.: (Docs.: 5, 14, 15, 16, 17)	✓		✓	
	Comissão de Pós-Graduação (Docs.: 5, 14, 15, 16, 17)	✓		✓	
UnB e CAPES	Documentos Escritos (E3.3), (Docs.: 8, 20)	✓			✓
	Plataforma Sucupira (Doc22)	✓			✓

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das informações relacionadas e comentadas nesta categoria, depreende-se que os canais de comunicação de Secretaria de Pós-Graduação são constituídos mediante sete tipos de relacionamento: entre DPP e Coordenador de Programa; Coordenação e Secretaria; DPP e Secretaria; Secretaria e Alunos; funcionários da Secretaria; Programas; UnB e CAPES.

Ressalta-se, conforme Kunsch (2003), que os canais pessoal, telefônico e e-mail, mesmo não estando devidamente normatizados e organizados conscientemente, não são considerados informais, pois estão devidamente estabelecidos na literatura como meios organizacionais de comunicação, apresentando relativo grau de formalidade. Assim, têm-se estabelecidas na Pós-Graduação cinco comunicações internas e duas externas: uma com os alunos e outra com a CAPES.

Percebe-se, nos canais reputados “rápido e prático (E5.3)”, conforme expõe Kunsch (2003, 2014), Bueno (2009) e Chaves et al. (2010), ausência de padronização de normas de uso, como acontece com os documentos escritos. As instituições que sustentam a comunicação com esses canais devem buscar atenuar efeitos negativos adversos, como recordam Torquato (2002) e Oliveira (2006a); pois, mesmo que tais sejam ágeis na veiculação da informação, pecam por falta de planejamento, organização e controle da difusão das deliberações transmitidas, podendo provocar distorção no sentido de suas mensagens, prejudicando o funcionamento de toda a organização.

3.4 Disfunções na Unidade Organizacionais (Secretaria de Pós-Graduação)

As disfunções organizacionais foram definidas como características percebidas como inadequadas para o funcionamento institucional, contrários aos motivos definidos quando de sua criação. Podem assim ser constatadas: alto grau de centralização, distanciando a decisão da ação; ambiguidade na divisão das tarefas; rotatividade; desalinhamento dos objetivos individuais e organizacionais - todas ocasionadas, principalmente, pela falta de acompanhamento do ambiente e da falta de cultura de planejamento.

Os resultados apresentados nesta categoria dizem respeito às informações que constam no Apêndice E. Perante os dados ordenados nesse quadro, a análise das entrevistas apontaram diversas disfunções na unidade organizacional, tais como: inexistência de autonomia; conflito de atribuições; desligamentos de servidores; demanda crescente de trabalho; falta de conhecimento para o exercício das atividades; e dificuldades de comunicação.

Pode ser observada a disfunção inexistência de autonomia na Secretaria nas falas dos entrevistados pela referência à centralização (SILVA, 2011) de “assinatura (E9.4)”, dos “problemas mais comuns ao curso (E12.4)” e de “informações (E4.4)” no coordenador de

programa. Daft (2005), explica que a centralização pertence ao nível hierárquico em que as decisões são tomadas, essas mais voltadas para o topo da hierarquia. Mintzberg (2006) orienta que, em situações nas quais a informação tenha chance de se perder, ou chegar num volume muito grande de processamento do cérebro, o melhor é descentralizar, visando responder com agilidade às condições locais, conforme constatações de Brasil (1995) e Secchi (2009). O entrevistado (E13.4) observou que há situações em “que a Secretaria pode resolver sem nenhum problema, sem ter que passar pela Coordenação de Pós”, formatando “o processo” para outro decidir. O entrevistado (E6.4) chega a questionar e alega: “qual a autoridade que eles têm sobre determinados processos que eles movem? Nenhum”. Não se sabe que “passou em uma CPPG que a banca do cara vai ser em tal, Fulano e Fulano. Não tem uma ata registrando? (E6.4)”. O que o entrevistado procura deixar claro é que a CPPG (Colegiado de Programa de Pós-Graduação) emitiu parecer favorável e registrou em ata as atividades a serem executadas. Entende-se que o setor administrativo é quem realiza todos os encaminhamentos necessários. Vale salientar que o próprio Estatuto da UnB (Doc1) corrobora a descentralização enquanto um dos princípios de gestão da universidade, tendo de ser posta em prática (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008; SECCHI, 2009; MOTTA, 2013).

A situação da centralização se agrava ainda mais pela “ausência (E13.4)” do coordenador, provocando dificuldades de “encaminhamento em algum processo (E9.4)”. Por esse motivo, o entrevistado (E9.4), relata que os servidores, em algumas situações “tem até que assumir” atribuições que não são de sua competência, caso contrário o serviço “pára”. O entrevistado (E3.4) considera que o secretário precisa “ter mandato”; “ter responsabilidades”, para “responder em algumas situações na ausência do coordenador”; precisa “ser reconhecido pela instituição como alguém que conhece o Programa”. O Doc37, Folha de Despacho, evidencia a incompetência de Secretário de Programa de Pós-Graduação, ao revelar que o servidor não poderia ter feito encaminhamento de pedido de despesas, decisão registrada em Ata de colegiado da Unidade Organizacional, como discutido anteriormente (AMARAL; LOPES, 2014).

Oliveira (2006a) esclarece que todos os servidores devem receber responsabilidade e autoridade para executar as atividades dentro do limite de suas alçadas. Na instituição, portanto, todos os servidores devem tanto ter claras suas próprias atividades e atribuições quanto delegarem a competência, quando necessário, para o bom desempenho administrativo da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, com a devida transparência do que é coordenação

acadêmica e administrativa, conforme Doc1, Doc2, Doc5, Doc12. A Pós-Graduação, dessa forma, contraria outro princípio previsto no Estatuto da UnB (Doc1), o da racionalidade organizacional, o qual, conforme Weber (2012), orienta-se pela divisão de cargos, autoridades e decisões, com base nas normas estabelecidas, conhecida como burocracia.

Como observado, na Secretaria de Pós-Graduação não há distribuição, formal, das atribuições. As verbalizações indicam confusão a respeito das atividades: “a gente não sabe quem é responsável e qual é a autoridade que se tem aqui dentro (E6.4)”. Esse entrevistado pontua que a autoridade “não está investida nos coordenadores”, como também, não se verifica nos “administrativos”, ou seja, nos funcionários da Secretaria, indefinição constatada na categoria dois desse trabalho. Isso mostra a total “falta de clareza (E5.4)” dos papéis intra-organizacionais, não se definindo o que é atribuição do coordenador, ou do servidor. O resultado é coordenador fazendo serviços administrativos, com senha dos sistemas “UnBDoc (E3.4)” e “SIPPOS (E3.4)” e o servidor fazendo atividades, com “senhas de Coordenador, CPF do Coordenador (E11.4)”. A situação, gera inclusive, “uma mistura de atribuições entre os programas (E5.4)” da unidade, sobrecarregando o secretário que “tem que ler o regimento de quatro programas... cinco ou seis resoluções (E5.)”, sufocando “demais o trabalhador (E5.4)”.

Pelas falas dos entrevistados (E3.4), (E5.3), ainda, é possível apreender a seguinte percepção: “uma coisa é você coordenar, outra coisa é você secretariar. São coisas diferentes (E3.4).” Segundo o entrevistado (E5.4), o “coordenador e os professores do programa eles têm que estar... mais associados com a parte acadêmica (E5.4)”. Contudo, essa divisão, “do que é acadêmico, do que administrativo (E11.4)” não está clara. Segundo Cruz (2007), nessas situações, deve-se estabelecer duas estruturas: uma de produção e outra de apoio administrativo à execução. O que gera essa situação, segundo o entrevistado (E11.4), é o fato de a unidade acadêmica não ter “estrutura (E11.4)”, o que faz com que a Secretaria de Pós-Graduação não tenha “autonomia (E11.4)” de atuação, nem definição do perfil do servidor que deva fazer parte da unidade organizacional. Fato confirmado no Relatório Análise e Proposta de Adequação no Atual Organograma da UnB (Doc24), quando diz que as Unidades da UnB ou não têm Regimentos Internos ou esses estão desatualizados, indicando a Secretaria como uma unidade informal (VASCONCELLOS, 1989; OLIVEIRA, 2006a; CURY, 2007; CASTRO; TEIXEIRA, 2009).

Assim, embora sejam considerados “como secretário do programa (E12.4)” e desempenhem “as mesmas funções (E12.4)”, o entendimento é que não o são de fato, “porque não tem FG, secretário tinha que ter a função gratificada (E12.4)”. Essa, segundo o entrevistado (E12.4), “foi subtraída uns dez anos atrás”. No documento Relatório Análise e Proposta de Adequação no Atual Organograma da UnB (Doc24), o diagnóstico aludiu não existirem nomenclaturas correspondentes às funções desempenhadas, tampouco atribuições, excluindo dessas apenas as funções estabelecidas no Estatuto da UnB (Doc1). A função Secretário de Programa de Pós-Graduação, ou nome parecido, inexistente no documento. No mesmo relatório, contudo, o diagnóstico sugere a padronização de funções em relação às atividades desempenhadas e, em algumas unidades, quando houver disponibilidade, a implementação da função de secretário de Pós-Graduação. O entrevistado (E13.4) acredita que o valor da função, quando recebida, é exígua: uns “duzentos reais”, contudo paga “quinhentos para não pegar”, acrescentando que, pela relação volume de trabalho e valor de gratificação, “melhor nem receber (E13.4)”. Verifica-se mais um caso de problema de remuneração e de estímulo à evasão (VIEIRA; VIEIRA, 2004; AMARAL; LOPES, 2014).

Segundo o entrevistado (E11.4), em relação às normas, diz que “elas não são bem definidas. Elas são muito travadas, falta muita coisa que seria importante para o dia a dia”, o que se pode constatar no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2017 (Doc12) ao referir que há excesso e inadequação de legislação na UnB. Infere-se, portanto, que normas desatualizadas têm relação direta com a falta de estrutura, confusão das atividades e conflitos na unidade, confirmando o achado de Motta (2013), ao afirmar que falta dinamicidade na evolução das normas que afetam a gestão Pública.

Ao analisar a Resolução CEPE 91/2004 (Doc5) e Orientações Gerais para a Criação e Implementação de Cursos Novos (Doc7) em relação a questões administrativas, vê-se apenas, quando da criação de programa de Pós-Graduação, a submissão de projeto ao DPP, informando que a unidade dispõe de apoio técnico administrativo, espaço físico e outros meios necessários, não sendo competente, portanto, para estabelecer estrutura administrativa, pois somente “delibera sobre as matérias acadêmica, científica, cultural e artística (Doc1, Art. 15, p.14)”. A decisão segundo o Estatuto da UnB (Doc1, Art. 27, incisos II e III, p.18) dispõe que as Unidades Acadêmicas, Institutos ou Faculdades, têm como atribuições: “decidir sobre a organização

interna, respeitados este Estatuto e o Regimento Geral (...) planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade”.

O que se evidencia é que a Unidade Acadêmica que tem como atribuição, conforme exposto, formalizar e garantir os recursos necessários para o correto funcionamento de Secretarias de Pós-Graduação, não o faz, apenas submete o projeto de criação de Programas à Diretoria de Pós-Graduação – DIRPG/DPP, informando possuir infra-estrutura exclusiva e habilitação (Doc9, Doc10), para o funcionamento dos Programas.

Essa organização deve estar prevista no Regimento Interno da Unidade, conforme Art. 30 do mesmo Estatuto (Doc1). Porém pelo que consta no Relatório Análise e Proposta de Adequação no Atual Organograma da UnB (Doc24) a maioria das unidades organizacionais ou apresentam estrutura organizacional desatualizada à realidade da instituição ou nem possuem Regimentos Internos (RI). Em relação a UnB, *campus* Planaltina o RI ainda não foi aprovado, encontrando-se em diligência. O problema organizacional intensifica-se à medida que esse relatório identifica que a Coordenadoria de Apoio à Estruturação Organizacional (CAE), vinculada à Diretoria de Processos Organizacionais – DPR, do Decanato de Planejamento e Orçamento, que tem como atribuições, embora não claras, conforme Doc24, oferecer apoio de ajustamento das estruturas da UnB (CURY, 2007; CRUZ, 2007; PATINI; FIGUEIRA; FERNANDES, 2010), na confecção dos regimentos internos das unidades; funciona com apenas um servidor; e tenha emitido um único parecer, dificultando, dessa forma, o assessoramento.

O conceito elaborado por Oliveira (2006a) aponta que organização é um conjunto de atribuições e pessoas, o que não se revela na CAE, segundo apreciação do diagnóstico (Doc24). Conclui-se, portanto, que a falta de autonomia da Secretaria, confusão das atividades, centralização e ausência do coordenador, pela demanda excessiva de trabalho, com orientação e aulas, são causadas principalmente pela indefinição das funções e atribuições dos funcionários nas normas da UnB, as quais, ou estão desatualizadas, ou nem existem. O resultado é que a conversa entre coordenador e servidor “não é legal (E4.4)”; servidores escolhem o “que fazer (E6.4)” e a qual “professor (E6.4)” atender; os servidores com sensação de “injustiça (E8.4)”, meros apoios administrativos, como constatado por Amaral e Lopes (2014), com nível de educação e de informação superiores ao cargo e subordinados, conforme Vieira e Vieira (2003), a gestores despreparados para atividades administrativas e temporários no cargo; os coordenador “sempre lembrando o servidor de aspectos que precisam ser feitos (E7.4)”; confusão de

“atribuições”, como destacam os entrevistados (E5.4, E8.4 e E9.4), bem como dificuldade em encontrar outro “professor disposto a assumir a coordenação (E3.4)”, o que prejudica o ajustamento organizacional, consoante Brulon, Ohayo e Rosemberg (2012).

No entendimento de Daft (2005), Oliveira (2006a), para que a missão seja atingida, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser corretamente agrupadas (departamentos internos), conforme se entende, em Programas de Pós-Graduação na Secretaria, distribuídos por especialização, Coordenador de Programa e Secretário, que pelo que se percebe, pela complexidade das atribuições de apoio, requer desse servidor alta especialização para o trabalho e a autoridade apropriadamente partilhada, de forma ao responsável poder dirigir e controlar os servidores de Pós-Graduação, de acordo com as funções organizacionais e, dessa forma, seja capaz de conduzir a equipe a formar profissionais de alto nível (ABRUCIO, 2007; PICCHIAI, 2010). Do contrário, deve-se concordar com Santos e Souza (2008), ao afirmar ser consenso as organizações públicas oferecem serviços ineficientes e improdutivos. Esse é o resultado das organizações desajustadas, pelo que se entende, segundo, Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997), Oliveira (2006a), Cury (2007), Costa, Souza e Fell (2012): não levar as pessoas a se responsabilizarem por um funcionamento o mais adequado e eficiente possível.

Dessa forma, verifica-se que para o desempenho da Secretaria de Pós-Graduação, os servidores administrativos devem receber autoridade para o exercício das atribuições (quer seja do Coordenador(a); quer seja do Diretor da Unidade Acadêmica), por delegação: “processo de transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada” (OLIVEIRA, 2006a, p.189). Vale lembrar, consoante Daft (2005) e Oliveira (2006a), Patini, Figueira e Fernandes (2010), que autoridade transferida requer além do compromisso pela execução, empenho em garantir reservas de recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais; designação precisa, entendida e clara; proporcional ao cargo ou função; comunicação aberta com o subordinado de forma que o servidor, consoante o entrevistado (E13.4), não seja um mero formatador de processo, mas sim realize atividades relevantes com a devida responsabilidade e autoridade, para o exercício produtivo (AMARAL; LOPES, 2014).

Também, não se deve olvidar, autoridade deve garantir os recursos necessários, por exemplo, cargos, funções, máquinas e equipamentos, conforme previsto no momento de criação

de programa de Pós-Graduação (RESOLUÇÃO CEPE 91/2004, Art. 8º, Doc5). Essa responsabilidade, consoante a compreensão, compete ao chefe da Unidade Acadêmica, quem precisa assegurar condições para estabelecer o serviço, em especial a manutenção de servidores administrativos na Unidade Organizacional, segundo o que se verifica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A UnB, com relação ao número de programas de Pós-Graduação, conta, atualmente, com “mais de 90 cursos e nem todos têm um secretário exclusivo (E1.4)”, para atender os programas, seja por inexistir de vaga, seja pela dificuldade de manter servidores na UnB. O Relatório de Auditoria Anual de Contas (Doc25) identificou que, em 2013, houve 462 ingressos na UnB contra 353 egressos no total, alcançando um saldo positivo de 109 (24%), incluindo os cargos efetivos, contratos temporários e os sem vínculo com a Administração Pública (Sistema de Cadastramento Unificado de Prestação de Serviço - SICAP). Ingressaram na UnB 142 servidores efetivos, porém saíram 100, gerando um saldo de apenas 42 (30%) efetivos no exercício; em relação aos servidores com contrato temporário, foram 200 ingressos e 139 baixas, saldo de 61; com referência aos SICAPs, entraram 113 e o desligamento foi de 93, resultando em 20 funcionários. Conforme aponta o relatório, não foi possível evidenciar o perfil dos funcionários que foram desligados, nem o que motivou o desligamento, prejudicando, assim, políticas de administração de pessoal. Como se observa, apenas 24% dos funcionários que ingressaram na UnB permaneceram no ano de 2014. Outro dado alarmante é a evasão dos servidores efetivos, dos 142 que entraram na UnB em 2013, somente 30% continuaram no serviço. Ou seja, as autoridades, pelo que se percebe, não garantem os recursos necessários à manutenção dos serviços da UnB, evidenciando o desajuste organizacional, refletindo nas Secretarias de Programas de Pós-Graduação, conforme o entrevistado (E1.4), ao dizer que os servidores não ficam na Secretaria deixando-a “desfalcada”. Tal situação, conduz, pelo que se compreende de Oliveira (2006a), Cury (2007), Pôrto e Löbler (2007), a falência da Organização, pois não identifica tarefas necessárias; não organiza funções e responsabilidades; nem condições motivadoras de trabalho.

Embora o relatório não aponte as causas das saídas, os entrevistados evidenciaram, em relação aos servidores administrativos, que esses se desligam da universidade porque essa “não valoriza e não paga bem o corpo técnico-administrativo (E8.4)”, dessa forma, “muitos deles não ficam (E1.4)”, logo prestam “concurso (E1.4)” e sendo aprovado entram “em outro (E8.4)”

cargo público, conforme Almeida (2004). Para Amaral e Lopes (2014), 93% dos servidores que saíram da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE foram para ingresso em outro cargo público. Os documentos Bases do Planejamento Estratégico da UnB 2011 a 2015 (Doc11) e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2017 (Doc12), dois documentos de planejamento, sustentam que a universidade não retém servidores administrativos por incapacidade de atrair e manter talentos. Tais informações patenteiam uma incompetência administrativa de pessoal (DUTRA, 2004; DAFT, 2005), indicando estratégias de curto prazo: vai estabelecer uma política de pessoal; propor funções; oferecer capacitação; criar a escola de gestão; vai, em parceria com as unidades, estruturar a universidade (SILVA JR., 2000). O PDI 2014-2017 (Doc12) reforça a alegação de que a UnB não tem cultura de planejamento, como orientam Daft (2005), Mintzberg (2006), Oliveira (2006a), Cruz (2007) e Motta (2013).

A esse respeito, explica Daft (2005), quando os funcionários não se sentem valorizados, também não se motivam ao desempenho excelente e logo procuram outro ambiente que os possam sustentar. A falta de servidor ou a rotatividade desses, como assinalado pelos entrevistados (E1.4) e (E3.4), contribui para a contratação irregular na universidade de SICAPs e prestadores de serviços por projetos.

Em relação aos SICAPs, ao perderem os cargos por determinação de acordo celebrado entre a UnB e o Ministério Público do Trabalho - MPT, conforme Relatório de Auditoria Anual de Contas (Doc25), elaborado pela Controladoria Geral da União – CGU, em 2014, referente ao ano de 2013, os funcionários passaram, em alguns casos, à condição de “pagos por meio de projetos (E3.4)”, situação ainda pior, pois a Resolução da Reitoria da UnB nº 103/2010 (Doc4) declara, no Art. 6º, inciso I, que a contratação de prestadores de serviços não pode ser para atividades a serem desempenhadas pelo corpo administrativo efetivo, consoante Estatuto da UnB (Doc1), Brasil (1988), Brasil (1990).

Verifica-se, assim, que: nem SICAP, terceirização ilegal; nem contratado via projetos, a fim de assumir encargos e responsabilidades de servidor efetivo, podem acontecer na UnB. O Relatório de Auditoria Anual de Contas (Doc25) registrou vários cargos administrativos de grande importância ocupados por funcionários sem vínculo com a administração pública. Esses, ao se afastarem da função, quer por regularização da situação precária, quer por motivo não mencionado, levam todo o conhecimento especializado das atividades que desempenhavam (DAFT, 2005), como observa o entrevistado (E1.4), ao declarar que a “rotatividade implica em

um começar de novo, todo o procedimento de aprendizado do programa”, pois há perda de “memória (E7.4)” na Pós-Graduação, oportunizando um ambiente de instabilidades e de um constante começar de novo, como constata Motta (2013) e Amaral e Lopes (2014).

Assim, se faltam pessoas, conforme Oliveira (2006a), Patini, Figueira e Fernandes (2010), a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, carece de quem pense, execute, responsabilize-se pelas atividades organizacionais e assegure que os objetivos estabelecidos pela instituição sejam alcançados. Entende-se, segundo Daft (2005), que uma resposta possível a essa situação seria o investimento em uma excelente administração de recursos humanos, reforçando, aliás, que os dirigentes estão se preocupando cada vez mais com essa fonte primária de vantagem competitiva. Segundo Fleury e Fleury (2004), o foco em pessoas deve ser em construir competências individuais que somadas gerem competência organizacional. Para Dutra (2004), o desafio se assenta em desenvolver um modelo que seja capaz de recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, avaliar o desempenho e promover remuneração, suficientes para manutenção e comprometimento dos funcionários diretamente relacionados com objetivos e metas organizacionais.

Além dessa dificuldade com pessoal, o relato dos entrevistados (E12.4) e (E9.4) indicaram que a demanda (PEREIRA; SILVA, 2011) “está sempre aumentando, está sempre surgindo novos cursos”, com um volume de atividades “muito grande”. O entrevistado (E1.4), comenta sobre a quantidade de programas na Secretaria estar associado ao quão mais “mais velha” for a unidade, ou seja, o crescimento é constante. A consideração comum levantada é que trabalhar na Secretaria de Pós-Graduação tem-se tornado algo “muito pesado (E13.4)” e de constante “desespero (E12.4)”. Chega a declarar que os servidores estão “pela hora da morte, à beira de um caos. As duas pessoas anteriores, uma teve problema psicológico, as duas tiveram problema psicológico, tiveram estresse. E eu não quero ser um candidato ao estresse (E12.4).”

Os números da Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina, conforme os documentos (Doc40, Doc41, Doc42, Doc43, Doc44, Doc45, Doc46, Doc47), registram que em 2011 a Unidade reunia um Programa, apenas mestrado; nove professores credenciados; doze alunos e um servidor administrativo. Em 2015, primeiro semestre, quatro Programas, com cinco cursos: quatro de mestrado e um de doutorado; 61 professores credenciados; 158 alunos regulares; três servidores efetivos e dois contratados, especificamente, para um dos programas. O aumento representa 500% no número de cursos; 500% no de funcionários, porém com dois precarizados,

para um único curso de mestrado; e 1316% no de alunos. Não foi possível evidenciar os alunos especiais, por falta de informação consistente.

O que se evidencia é um aumento significativo na criação de programas sem o correspondente número de técnicos administrativos necessários para atuação nas respectivas Secretarias. Situação constatada no Relatório Análise e Proposta de Adequação no Atual Organograma da UnB (Doc24), quando aponta como possível causa de problema de servidores, a ausência de “consulta prévia ao Decanato de Gestão de Pessoas quanto ao dimensionamento do quadro de servidores necessário ao desempenho das atribuições previstas no ato de criação.” Responsabilidade do gestor da Unidade Acadêmica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Consoante Oliveira (2006a), a ausência do fator condicionante humano interfere diretamente na formulação da estrutura e, portanto, na sua eficiência. Por esse motivo, Daft (2005), adverte que deve haver um investimento em pessoas.

Os documentos UnB em Números 2011(Doc38), Anuário Estatístico 2014 (Doc39), Relatório de Gestão do exercício de 2014 (Doc23), Quadro de Pessoal Administrativo (Doc18, Doc19), confirmam a evolução da demanda. Os programas de Pós-Graduação, hoje, com 92 programas, saltaram de 133 cursos em 2011 para 158 cursos de mestrado acadêmico, profissional e doutorado; a quantidade de alunos cresceu de 6301, em 2011, para 7644, em 2014; o número de professores de, 2358, em 2011, para 2397, em 2014; enquanto o número de servidores, de 2632, em 2011, para 2960, em 2015. Por falta de dados, não foi possível verificar o número de alunos especiais, o número de servidores precarizados, nem a quantidade de professores externos credenciados para ministrar aulas na UnB nos anos 2014 e 2015. Em relação aos servidores, a universidade conforme Relatório de Gestão do exercício de 2014 (Doc23), não substitui automaticamente um precarizado por servidor efetivo pela dependência de vaga, como lembra o entrevistado (E1.4) , quando diz que a UnB não cria vaga, “ela recebe vaga.”

Perda de funcionários, não reposição dos que saem - o resultado é, sem dúvida, um caos na gestão (DAFT, 2005), e não o que usualmente se diz: “a gente vai ter um problema de gestão aí (E4.4)”. As evidências debatidas nessa categoria indicam que há um problema instalado, necessitando de providências urgentes. O entrevistado (E13.4) conta que a Pós-Graduação onde ele atua “atende com dois funcionários precarizados.” Depreende-se, assim, ser a Secretaria de Pós-Graduação o reflexo em micro-escala da UnB como um todo, conforme síntese do diagnóstico da universidade:

houve crescimento desordenado, que pouco considerou a formalização de sua estrutura e o fluxo de processos. Em decorrência dessa situação, verifica-se grande dificuldade de autoconhecimento; ausência de eficiência, carência de conhecimento dos processos e rígida hierarquização de procedimentos, com duplicação, conflitos e lacunas de competência (RELATÓRIO ANÁLISE E PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO NO ATUAL ORGANOGRAMA DA UNB, 2015, p. 115, DOC24).

O relato dos entrevistados também avança que, além do crescimento desorganizado, falta de pessoal administrativo e demanda crescente das atividades, falta capacitação profissional e conhecimento de procedimentos e instâncias de Pós-Graduação, tanto por parte de servidores administrativos, como dos coordenadores. Isso assinala que, além de gerar prejuízos para o desempenho do trabalho, de acordo com Daft (2005), também contribui para o funcionário abandonar a organização. O Relatório de Auditoria Anual de Contas (Doc25, 2013, p.13), esclarece que, apesar de o Decanato de Gestão de Pessoas, ter informado que realizar mapeamento de competências, estimular o desenvolvimento e oferecer curso de formação gerencial, “não ficou demonstrado haver: um projeto de treinamento e desenvolvimento de competências; e incentivo e identificação de lideranças, em programa estruturado e perene.” Sugere, Daft (2005), uma boa seleção, capacitação de funcionários, para contribuir com o desenvolvimento do trabalho e, assim, se evitar perda de conhecimento acumulado na função. Deduz-se falta de política de gestão de recursos humanos, decorrente do desalinhamento organizacional, provocando, por sua vez, prejuízos ao resultado final do negócio, confirmando rigidez burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997) e falta de planejamento globalizante (MOTTA, 2013).

Por fim, conforme verbalização dos entrevistados, a comunicação não flui como deveria (KUNSCH, 2014). Os “processos, como são pelo papel, demora muito”, “perde no meio do caminho (E6.4)”, exigindo, em muitos casos, “entrega em mãos (E6.4)”, são no mais das vezes “muito ineficiente (E1.4)”. A fala do entrevistado (E6.4), confirma o único procedimento normatizado na UnB de comunicação entre as unidades e órgãos, estabelecido no documento Normas para Padronização de Documentos da UnB, Doc36, com a terceira posição em escala de riqueza dos canais de comunicação, conforme Daft (1997). Agravando essa situação, os programas, dentro da unidade, funcionam “de maneira isolada (E3.4)”, “como se fossem entidades absolutamente autônomas (E3.4)”, estabelecendo um grau “sofrível (E6.4)” de comunicação não somente entre os Programas, como entre todos os componentes da Unidade (MORHY, 2000; VIEIRA; VIEIRA, 2003). Essa situação mostra que o Colegiado dos Cursos de

Pós-Graduação das unidades não está se reunindo para cumprir suas atribuições, conforme Resolução CEPE 91/2004, Art. 11 (Doc5). As verbalizações dos entrevistados (E4.4) e (E13.4) demonstram que há falhas de comunicação entre o servidor de programa e o coordenador quando se confirma que, “muitas vezes o servidor não tem aquela informação que o coordenador tem e vice-versa” ou quando a secretaria “passa a informação... mas não tem um retorno”. Para completar o quadro sobre a ineficiência da comunicação, “não existe um representante da Secretaria (E13.4)” nos colegiados e comissões dos Programas, o que também se constata no Regimento Geral da UnB (Doc2), Art. 31, parágrafo único, e na Resolução CEPE 91/2004 (Doc5), Art. 12 e 13. A comunicação, como descrita, não flui, acontece a depender, como observa o entrevistado (E3.4), “do jogo de cintura do indivíduo que está no cargo”.

Esse problema, conforme entendimento de Crossan, Lane e White (1999), Oliveria (2006), Bueno (2009) e Beltrame e Alperstedt (2015), interfere diretamente nas decisões organizacionais, porque não considera os elementos básicos da comunicação que são: informação de forma efetiva, para pessoas e grupos, não apenas alguns; ambiente aberto de interação; públicos de interesses; estabelecimento de uma cultura comunicacional; canais de relacionamento bem estabelecidos; saberes, competências e experiências das pessoas. A descon sideração a esses componentes acarreta perda de rumo à Secretaria de Pós-Graduação, a qual não consegue prosperar em qualidade na prestação de seus serviços. A comunicação, conforme Kunsch (2014), é componente indispensável, a fim de que todos interajam, dependentes de informações claras, conscientes e completas. Infere-se que a comunicação na Pós-Graduação não é adotada como estratégica (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, BUENO, 2005; BELTRAME; ALPERSTEDT 2015), não sendo o histórico animador nem mesmo nas organizações privadas (BUENO, 2005).

O resultado, então, é: conversa entre coordenador e servidor “não é legal (E4.4)”; servidores escolhem o “que fazer (E6.4)” e a qual “professor (E6.4)” atender; servidores com sensação de “injustiça (E8.4)”, meros apoios administrativos; os coordenadores “sempre lembrando o servidor de aspectos que precisam ser feitos (E7.4)”; confusão de atribuições, como destacam os entrevistados (E5.4, E8.4 e E9.4); dificuldade em encontrar outro “professor disposto a assumir a coordenação (E3.4)”. Dessa forma, “os Programas não realizam todo o seu potencial, eles falham na comunicação com o público, normalmente, nós falhamos muito, nós não conseguimos dar atendimento ao público que procura a Universidade de Brasília (E3.4)”,

culminando na avaliação do próprio programa pela CAPES, conforme Relatório de Auto-avaliação Institucional 2014 (Doc22).

O diagnóstico demonstra que a Secretaria de Pós-Graduação opera basicamente na informalidade (VASCONCELLOS, 1989; OLIVEIRA, 2006a; CURY, 2007; CASTRO; TEIXEIRA, 2009), com constante crescimento desordenado (Doc24). As disfunções vêm sendo constantemente referidas nos Relatório de Auto-avaliação Institucional 2013 (Doc21), Relatório de Auto-avaliação Institucional 2014 (Doc22), Bases para o Planejamento 2010 (Doc11) e PDI 2014-2017 (Doc12): falta de pessoal; de cultura de comunicação; de atualização dos regulamentos de Pós-Graduação. Não são esses problemas recentes, faltando, pelo que se percebe, capacidade de ação efetiva que possa, garantir, por exemplo, como observa (E11.4), divisão do que é “acadêmico”, do que “administrativo”. O Quadro 8 reúne os diagnósticos das disfunções e aponta o efeito desses na Secretaria dos Programas de Pós-Graduação no dia a dia:

Quadro 8 – Diagnóstico das disfunções e seus efeitos na Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB.

Diagnóstico	Disfunções	Efeitos na Secretaria
Centralização do Programa no Coordenador; ausência de estrutura formalizada.	Inexistência de autonomia	falta de agilidade no atendimento, com resposta longe da ação; dificuldade na executadas das atividades, dependentes dos coordenadores, muitas vezes travando o fluxo.
Falta de previsão e clareza de atribuições acadêmicas e administrativas de Pós-Graduação nas normas da UnB e no RI da Unidade.	Conflito de atribuições	funcionários e coordenadores assumem atribuições que não são de sua alçada; indefinição do que é coordenar e secretariar; secretário lendo regimentos e resoluções de vários programas, sufocando-o; dificuldade de verificar a responsabilidade dos envolvidos; desentendimentos entre coordenador e servidor; servidores escolhendo o que fazer; duplicação de procedimentos; indisposição de outros professores pela coordenação de Programas; servidores sem direcionamento e coordenação.
Ausência de política de gestão de pessoas e incapacidade de gerenciá-las; corpo técnico administrativo não se sente valorizado; baixa remuneração; volume de trabalho.	Desligamento de servidores	contratação irregular na Universidade de SICAPs e prestadores de serviços por projetos; perda de conhecimento, de memória; recomeço de aprendizagem do Programa; ambiente de instabilidades, pois carece-se de quem pense, execute, responsabilize-se pelas atividades organizacionais e que assegurem os objetivos estabelecidos pela Pós-Graduação.
Busca por curso de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> ; e criação de programas sem considerar os meios necessários, em especial, humanos.	Demanda crescente de trabalho	falta de secretário exclusivo por Programa, por falta de vaga; volumosa quantidade de atividades na Secretaria; contratação irregular de funcionários; crescimento desordenado; adocimento de servidores.
Ausência (não demonstrada) de projeto de treinamento e desenvolvimento de competências, de incentivo e de identificação de lideranças de forma organizada e contínua.	Falta de conhecimento para o exercício das atividades	dificuldade de autoconhecimento; carência de conhecimento dos processos; retrabalhos.

Ausência de comunicação estratégica; falta de representatividade dos servidores administrativos nos Colegiados e Comissões de Pós-Graduação; os Programas não se reúnem.	Dificuldades com a comunicação	a informação demora chegar ao destinatário, perdendo-se no meio do caminho, exigindo, em muitos casos, “entrega em mãos (E6.4)”; programas isolados dentro da unidade e dos componentes da Unidade Acadêmica “como se fossem entidades absolutamente autônomas (E3.4)”; falta de informação; dificuldade de tomar decisões.
--	---------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, essas falhas impactam diretamente na produtividade e na imagem acreditada da UnB. A Secretaria de Pós-Graduação reflete a gestão da Universidade em que está inserida, requerendo ajustamento organizacional, para obtenção de eficiência na gestão na Unidade de Pós-Graduação e quebra de paradigmas há muito arraigadas na cultura universitária, como relatam Vieira e Vieira (2003) e Müller (2003), um desafio.

A pesquisa realizada corrobora com os documentos (Doc11, Doc12, Doc20, Doc21, Doc22, Doc23, Doc25, Doc37) produzidos pela UnB e CGU. Entretanto, recomenda-se em termos de investigações futuras a respeito desse tema: estudos com os egressos e usuários da Pós-Graduação do *campus*, de forma que possam trazer suas percepções contributivas para melhoria da estrutura de atendimento de Pós-Graduação; estudos sobre as vantagens e desvantagens de serviço administrativo exclusivo de Pós-Graduação nas Unidades Acadêmicas da UnB; estudo sobre as normas de Pós-Graduação, com o objetivo de atualizá-las; realizar intervenção administrativa na Diretoria de Pós-Graduação do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPG/DPP), a fim de identificar possíveis disfunções, que possam colaborar com as propostas de melhoria da estrutura de apoio aos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília.

Sugere-se, por fim, a construção de um instrumento de avaliação destinado ao acompanhamento administrativo das Secretarias dos Programas de Pós-Graduação da UnB, a semelhança da avaliação acadêmica realizada com os Programas de Pós-Graduação (Coleta Sucupira).

3.5 Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação

Pontos de melhoria nesta categoria foi conceituada como: percepções das pessoas envolvidas com a dinâmica do trabalho, quanto à complexidade, relacionada a condicionantes,

que são: natureza da organização; ambiente externo; recursos humanos; tecnologia; objetivos, políticas e estratégia, que influenciam na configuração organizacional.

Os resultados apresentados nesta categoria dizem respeito às informações que constam no Apêndice F. Em relação aos dados organizados nesse quadro, a Secretaria de Pós-Graduação, unidade organizacional da UnB, como lembra o entrevistado (E8.5), faz parte do “serviço público”, Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), mantida pelo Governo, conforme Brasil (1995, 1996 e 2013) compondo o setor de Serviços não Exclusivos do Estado. Isso, por si só oferece limitações, pois sempre “falta recursos (E10.5)”. Motta (2013) observa que os processos de mudanças são mais lentos, tendo em vista se pautarem pela obediência às normas. Ao mesmo tempo, contudo, Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) entendem que deva haver obediência equilibrada com bom senso, pois, consoante Lima (1994), a unidade foi criada para garantir os direitos sociais do cidadão com atendimento de qualidade. Portanto, a tendência, conforme Costa, Souza e Fell, (2012), é a melhoria, corroborando o comentário do PDI 2014-2017 (Doc12) sobre a UnB não ser a mesma da época de sua criação, carecendo de evolução (PEREIRA; SILVA, 2011).

Nesse sentido, percebe-se que “a Secretária ela é fundamental no processo de melhoria (E2.5)” da Pós-Graduação e, conseqüentemente da UnB, pois contribui para a expansão e manutenção da qualidade dos serviços universitários prestados, segundo PDI – 2014-2017 (Doc12). É o que se observa de Brasil (1997) a respeito do serviço público, esse tem como objetivo: satisfazer as demandas da sociedade, tendo experimentado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), por esse motivo, vários modelos de gestão pública, a dizer: o patrimonialista; o burocrático e o gerencial.

A Universidade de Brasília, conforme Pôrto e Löbler (2007), nasce no ano de 1961, em meio a gestão burocrática idealizada por Werber (2012), inserida no serviço público, conforme Secchi (2009), no século XX. Esse modelo, segundo Costa (2008), caracterizava-se pela impessoalidade, formalidade e profissionalismo, e pretendia impulsionar a máquina pública. Contudo, por ser a gestão assinalada pela rigidez e centralização, passou a ser criticada, sendo sucedida, conforme Machado e Silveira (1998), Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012) e Almeida (2013), pela gerencialista, aplicada na administração privada, seguindo, de acordo com Motta (2013), os princípios da *new public management (NPM)*, objetivando tornar a gestão pública mais flexível, segundo Toffler (1970), Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997) e Cury (2007),

favorecendo sua interação com o meio ambiente enquanto um sistema aberto, de acordo com Bertalanffy (1975) e Daft (2005).

O Documento PDI 2014-2017 (Doc12) atesta que o modelo de gestão universitária, para a época, era o ideal. O posterior crescimento da demanda por cursos do Ensino Superior, contudo, suscitou um aumento na oferta de serviços na educação, constituindo novas necessidades de disposição organizacional (PEREREIRA; SILVA, 2011). Tal situação foi gerada, como lembra Morin (2002, 2013) e Cruz (2007), pela complexidade do novo ambiente, que exigia organizações mais atentas tanto com os fatores internos quanto os externos. Esse quadro desafiador vem convocando a Universidade a repensar sua gestão administrativa (ABRUCIO, 2007).

Assim, a fim de melhorar a avaliação dos programas junto a CAPES; desenvolver a comunicação, facilitando as relações entre programas e pessoas; aprimorar a gestão de pessoal e serviços administrativos nas Secretarias de Pós-Graduação da UnB, conforme os documentos Bases do Planejamento Estratégico 2010 (Doc11), Relatório de Auto-avaliação Institucional 2013 (Doc21), Relatório de Auto-avaliação Institucional 2014 (Doc22), PDI - 2014-2017 (Doc12); infere-se que não se deva apenas pensar em soluções acadêmicas. Percebe-se também como necessário, segundo Oliveira (2006a), considerar os condicionantes que influenciam na configuração dos componentes da unidade organizacional em análise, levando, portanto, em conta o nível de abrangência, Secretaria de Pós-Graduação; e o nível de planejamento, operacional (atendimento).

Estima-se, ainda, segundo o entrevistado (E2.5), que o modelo de gestão a ser adotado deve ser “diferente (E2.5)” do da Graduação, como se constata, a partir das exigências sobre criação de novos cursos prescritas pela CAPES e Documentos da UnB: Circular nº 23/2011 (Doc6), Orientações Gerais Para a Criação e Implementação de Cursos Novos (Doc7), Apresentação de propostas para cursos novos Manual do Usuário - Versão 1.8.1 (Doc8).

Seguindo a orientação de Adizes (1996) Veloso e Trevisan (2010), verifica-se, ainda, a necessidade de se avaliar a própria organização, que, consoante PDI – 2014-2017 (Doc12), é uma Instituição Pública de Ensino Superior do país – IPES, a natureza do trabalho a ser realizado e as pessoas que o executarão.

Os elementos mencionados como potencializadores para a configuração da estrutura organizacional de Secretaria dos Programas de Pós-Graduação foram recolhidos das falas dos

próprios entrevistados, confrontados com documentos e literatura especializada, e organizados em seqüência, como segue no Quadro 9:

Quadro 9 – Pontos de Melhoria na Gestão de Secretaria de Pós-Graduação.

Pontos de Melhoria	Verbalização X Documentos
Servidores Administrativos com conhecimento de todo o circuito (E3.5)	Com “perfil (E6.5)” para responder “como secretário (E3.5)” de Programa - conforme Estatuto da UnB (Doc1) e Resolução CEPE 91/2004 (Doc5).
Servidores responsáveis por programas específicos (E11.5)	Para manter relacionamento direto “com um coordenador (E8.5)” e essas pessoas trabalhem “juntas (E8.5)”, pois “cada programa tem um parâmetro (E7.5)” e “proposta (E7.5)” de funcionamento, conforme regulamentos (Doc14, Doc15, Doc16, Doc17).
Compartilhamento de serviços comuns (E10.5)	Porque, embora se tenham atendimentos específicos, “têm muitos pontos em comuns (E10.5), e os servidores conhecem “tudo acerca do seu Programa... acaba tendo, também, com relação ao outro (E10.5)”. Portanto, algumas rotinas são comuns, como se observa dos documentos de atividades de Secretarias (Docs.: 26, 27, 28), principalmente levando-se em conta o “horário corrido de atendimento (E12.5).”
Designação de um coordenador geral administrativo de Secretaria de Pós-Graduação (E8.5)	Com o objetivo de gerenciar e coordenar os demais servidores dos Programas, concordando com Oliveira (2006a), Mintzberg (2006) e Picchiai (2010), ao assinalarem a importância da hierarquia, coordenação, supervisão.
Estabelecimento de comunicação entre o Coordenador do CCPG e Secretaria Geral Administrativa e entre os coordenadores e os respectivos secretários (E8.5)	No primeiro caso, quando se tratar de todas as atividades globais, ou seja, Coordenação Administrativa e Coordenação dos Cursos, pois são as pessoas que têm uma “ideia geral (E8.5)” dos programas e serviços administrativos. No segundo, entre os dois envolvidos diretamente com um programa específico, Coordenador de Programa e Secretário.
Preocupação com a imagem institucional (E10.5)	O documento Bases do Planejamento Estratégico 2010 (Doc11), mostra que a imagem externa da UnB é de uma organização acreditada e de confiança, que, conforme Chernatony (2005), evidencia que o serviço prestado pela UnB gera vantagem e valor agregado, de forma que a Secretaria de Pós-Graduação colabora diretamente para isso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, observa-se que os pontos de melhoria indicam servidores administrativos que: conheçam o funcionamento de Secretarias de Pós-Graduação; responsáveis por programas específicos; compartilhem entre si serviços que são comuns a todos os programas, garantindo manutenção contínua do atendimento ao público; e acatem subordinação hierárquica a um Coordenador Administrativo Geral de Secretaria de Pós-Graduação, facilitando, desta forma, a comunicação entre Coordenador do CCPG e Secretaria Geral Administrativa, e entre Coordenadores e Secretários de Programas.

Dessa maneira, destaca-se entre os pontos sugeridos pelos entrevistados, enquanto necessidade vital para a melhoria de qualidade de serviço da Secretaria de Pós-Graduação, o estabelecimento do cargo de Coordenador Administrativo, validando a orientação de Oliveira (2006a), Mintzberg (2006) e Picchiali (2010), a fim de garantir, conforme Kunsch (2003), Bueno (2009) e Chaves et al. (2010), supervisão e comunicação estratégica entre os responsáveis por cada parte da estrutura.

3.6 Diagnóstico e Proposição do Modelo Organizacional para a Secretaria de Pós-Graduação da UnB *campus* Planaltina

Apresenta-se, neste tópico, proposições aos componentes e aos condicionantes a partir do diagnóstico situacional e dos pontos de melhoria, como também se confirma os fatores de influência e abrangência. Nesse processo, optou-se por apresentar os elementos de modo didático, inversamente ao disposto no referencial teórico, tendo em vista que se parte dos elementos níveis de influência e abrangência e condicionantes, para, então, formalizar os componentes da estrutura, conforme segue no Quadro 10:

Quadro 10 – Diagnóstico e proposições de melhoria à Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *Campus* Planaltina.

Diagnóstico e proposição de melhoria aos elementos da estrutura organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina		
Níveis		
Elemento	Diagnóstico	Proposição
Nível de Influência	Nível Operacional	Nível Operacional
Nível de Abrangência	Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina, apoio administrativo.	Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, <i>campus</i> Planaltina, apoio administrativo.
Condicionantes		
Elemento	Diagnóstico	Proposição
Fator Humano	Desconsideração aos servidores, vistos como meros apoios administrativos, subordinados a docentes temporários nos cargos de gestão; ausência de condições motivadoras de trabalho; dificuldades de efetivação de servidores administrativos (rotatividade); contratação de prestadores de serviços para atividades a serem desempenhadas pelo corpo técnico efetivo.	Deve-se reconhecer a participação dos Servidores efetivos nos trabalhos de Pós-Graduação (pesquisa e ensino): Coordenação administrativa; Secretariado; participação em reuniões colegiadas, gerando sensação de pertencimento e de responsabilidade pelo funcionamento da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, reputando-os como fator primário de vantagem competitiva.
Fator Ambiente	O ambiente é de busca por curso de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> , porém sem a devida	Deve-se considerar o aumento da demanda por curso <i>stricto sensu</i> e a

	consideração aos meios necessários para acompanhamento da demanda; e de forte atração de cargos públicos por concurso, com remunerações e gratificações melhores do que o universitário, o que provoca crescimento desordenado da estrutura universitária.	promoção de meios necessários para o devido acompanhamento; a localização da UnB, centro do poder público de forte atração de cargos públicos por concurso, estabelecendo, portanto, remunerações e gratificações compatíveis com o ambiente onde está inserida, evitando, assim, a evasão.
Fator Objetivo, Estratégias e Políticas	Tem-se considerado a formação de recursos humanos de alto nível; o aumento do conceito dos programas; há investimentos em publicações, participações em eventos e cooperação internacional. Contudo, evidencia-se desconsideração à formalização dos serviços administrativos da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação e incompetência administrativa de pessoal, elementos com potencial de contribuição direta na avaliação dos Programas pela CAPES.	Deve-se considerar para formalização da estrutura o objetivo de formar recursos humanos de alto nível (formação de mestres e doutores), de aumentar o conceito dos programas perante a CAPES; a necessidade de formalização da estrutura do serviço de apoio administrativo de Pós-Graduação, separando-a da estrutura acadêmica e de criação de políticas de administração de recursos humanos de Pós-Graduação: seleção, treinamento e retenção de talentos.
Fator tecnologia	Desconsideração à capacitação profissional e conhecimento de procedimentos e instâncias de Pós-Graduação, provocando cortes (falta de memória) na progressiva acumulação de conhecimento (técnicas), os quais tem influência direta ou indireta na transformação de entradas em serviços ao cidadão; Há má utilização das ferramentas organizacionais, por problemas na distribuição de senhas dos sistemas (SIPPOS, Plataforma SUCUPIRA; UNBDOC).	Deve-se considerar o estabelecimento de capacitação continuada dos Secretários e Coordenadores de Programas; correta utilização dos sistemas, com distribuição de senhas aos Secretários e Coordenadores de Pós-Graduação, relacionadas ao nível de competência e necessidade de serviço.
Componentes		
Elemento	Diagnóstico	Proposição
Responsabilidade	Falta de previsão e clareza de atribuições acadêmicas e administrativas de Pós-Graduação nas normas da UnB e no RI <i>Campus</i> Planaltina; os papéis dos colaboradores estão mal delineados e não formalizados, gerando conflito de atribuições entre o coordenador e colaborador administrativo; os servidores não têm clareza de suas próprias atividades nem as atribuições, havendo mistura de acadêmico com administrativo, com coordenador fazendo serviço de Secretaria e Servidor fazendo serviços de coordenador; Secretaria, Apoio Administrativo, encontra-se na informalidade. Muitas vezes um servidor atende a mais de um programa ou alguns programas nem mesmo possuem um servidor para a função de apoio.	Formalização da estrutura da Unidade no Regimento Interno do <i>Campus</i> UnB Planaltina: divisão das estruturas em acadêmico e administrativo; estabelecimento de Coordenação Administrativa da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação e estabelecimento de atendimento por Programa específico, com compartilhamento de serviços comuns de Secretaria de Pós-Graduação ao longo do expediente; distribuição de atribuições de forma clara, delineadas e formalizadas para coordenadores e servidores administrativos.
Autoridade	Há centralização de poder nos Coordenadores de tal forma que os funcionários ficam dependentes desses para decidirem sobre a distribuição de serviços, o que é antiprodutivo, conduzindo ao travamento do fluxo de trabalho e prejudicando os resultados finais, uma vez que	Garantia de autonomia à Secretaria dos Programas, para atuação, a partir das decisões já tomadas pelos colegiados e delegação de competência para responder na ausência dos coordenadores, quando a decisão

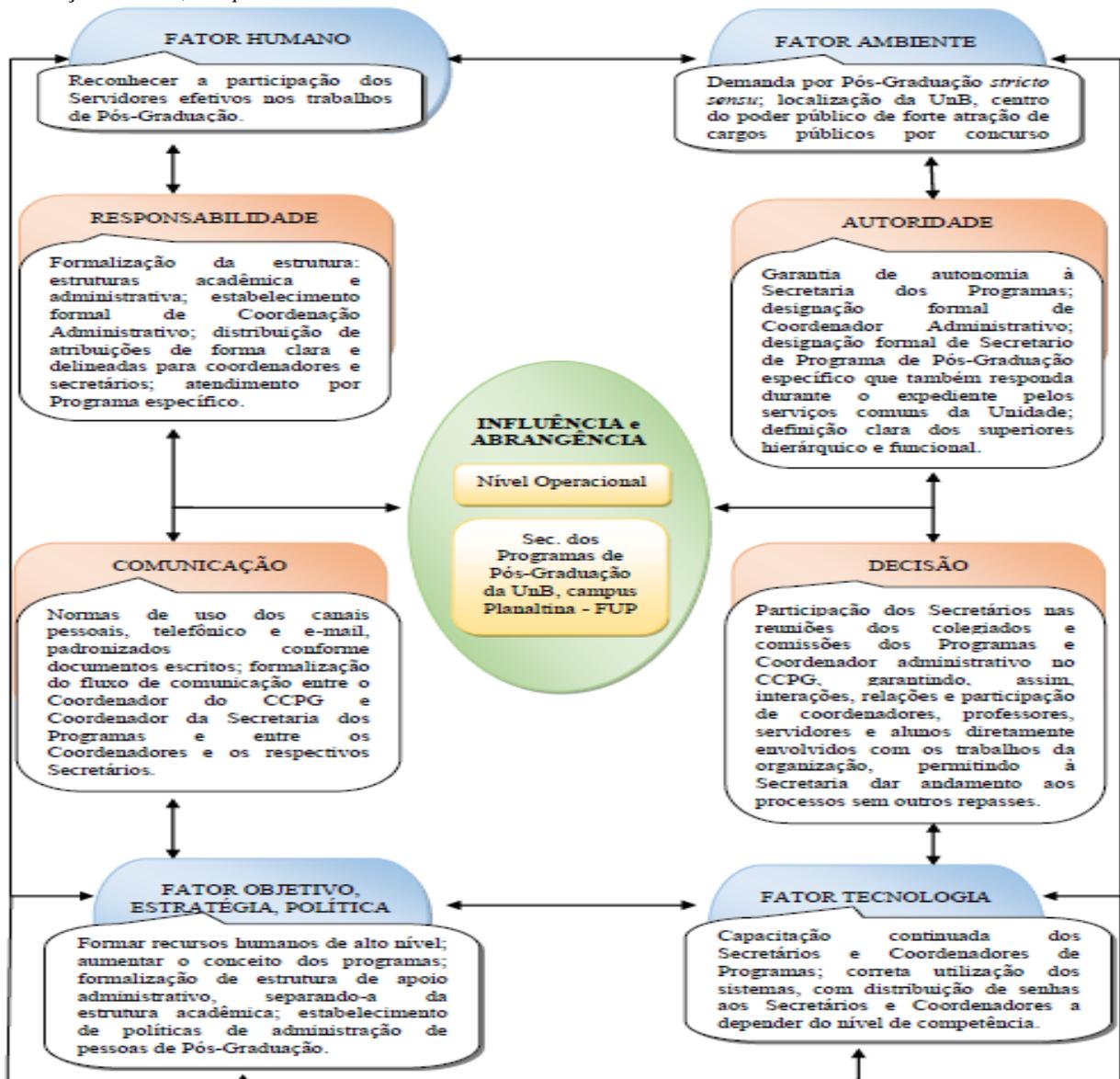
	<p>há decisões que ficam à espera de um posicionamento dos coordenadores para serem encaminhados. Os funcionários não respondem como Secretários de Programa, portanto não têm autoridade para conduzir os processos que movem; estão confusos sobre a sua supervisão, ou seja, a quem devam prestar contas: Diretor; Coordenador de Programa ou Coordenador Administrativo? Assim, há confusão em relação à linha de autoridade na Unidade. Os funcionários estão sem direcionamento e coordenação, os seus esforços ficam soltos, com rumos indefinidos; a falta de liderança gera desencontros de informações e os limites de autoridade dos vários cargos ficam confusos, acarretando conflitos interpessoais; existe certa autoridade exercida por alguns colaboradores (Coordenadores de Programas e Coordenador Administrativo), gerando conflitos pelo fato desses não possuírem autoridade formal para tais ações.</p>	<p>competir exclusivamente a estes; designação formal de Coordenador Administrativo para coordenar e supervisionar a Secretaria dos Programas e seus respectivos Secretários, com definição clara de subordinação hierárquica e funcional; designação formal de Secretário de Programa de Pós-Graduação específico para atuar como apoio administrativo a este e que também responda durante o expediente pelos serviços comuns da Unidade organizacional, com definição clara dos seus superiores hierárquico e funcional.</p>
Comunicação	<p>Ausência de padronização de normas de uso dos canais pessoais, telefônico e e-mail que, embora formais, pela existência de relação e dependência de trabalho, não estão adequadamente planejados, demandando normatização; dificuldades com a comunicação: os programas, dentro da unidade, funcionam de forma isolada, como entidades autônomas, não permitindo que a informação flua integralmente pelos órgãos necessários, dependente do esforço da pessoa que está no cargo e não das necessidades organizacionais.</p>	<p>Padronização de normas de uso dos canais pessoais, telefônico e e-mail, a semelhança dos documentos escritos, criando cultura e esforço pela comunicação organizacional; Estabelecimento formal do fluxo de comunicação entre o Coordenador do CCPG e Coordenador da Secretaria dos Programas e entre os Coordenadores e os respectivos Secretários, condutores dos Programas.</p>
Decisão	<p>As decisões colegiadas têm garantia de participação de coordenadores, professores e alunos, porém não prevê participação do corpo técnico administrativo (detentor das informações do serviço de secretaria), além disso, constatam-se poucas reuniões do Colegiado dos Cursos de Pós-Graduação, ou seja, há ausência de interações com toda comunidade e isolamento dos programas.</p>	<p>Previsão de servidores efetivos nos colegiados de Pós-Graduação normas da UnB e no Regimento Interno da Unidade: secretários nas reuniões dos colegiados e comissões dos Programas e Coordenador administrativo no Colegiado dos Cursos de Pós-Graduação, garantindo, assim, a interações, relações e participação de coordenadores, professores, servidores e alunos diretamente envolvidos com os trabalhos da organização, permitindo à Secretaria dar andamento aos processos sem outros repasses.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a configuração da estrutura é formada pela colaboração desses elementos, refletidos nos quatro componentes da estrutura: sistema de responsabilidade, ao qual se atribui atividades; sistema de autoridade, distribuição do poder; sistema de comunicação, transmissão de

informação; e sistema de decisões que conduz o gestor a fazer a escolha certa. Dessa forma, condicionados pelos fatores e pela influência e abrangência os componentes possibilitam à organização tomar a forma de estrutura organizacional mais ajustada à sua missão, configuração que tem como objetivo levar as pessoas a se responsabilizarem pelo funcionamento mais adequado e eficiente possível da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina. A disposição dos elementos formalizadores da unidade organizacional pode ser vista na Figura 12.

Figura 12 – Componentes, Condicionantes, Níveis de Influência e Abrangência da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 12 – Componentes, Condicionantes, Níveis de Influência e Abrangência da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação, permite visualizar cada elemento contextualizado e sua respectiva influência na configuração da unidade. Dessa forma, a proposição do novo modelo a ser implementado (definido formalmente no Regimento Interno do *Campus*) recomenda estrutura acadêmica separada da administrativa, relacionadas funcionalmente, e subordinadas à direção da Unidade Acadêmica. A primeira, se referindo a políticas de educação, desenvolvimento, decisões, avaliações, publicações, dentre outras. A segunda, atuando como apoio administrativo ao acadêmico, dando sustentação aos serviços e promovendo o andamento das decisões de Pós-Graduação.

Com relação à Estrutura Acadêmica, faz-se necessária sua descrição. Assim, delinea-se a composição do que se constata na Resolução do CEPE 91/2004 (Doc5): Colegiado de Cursos de Pós-Graduação (CCPG), órgão de Coordenação geral dos Programas de Pós-Graduação da Unidade Acadêmica; Coordenadores de Programa de Pós-Graduação; Colegiado do Programa de Pós-Graduação (CPPG); Comissão de Pós-Graduação (CPG). A seguir, são identificadas as principais atribuições de cada componente.

Competência do CCPG: propor e analisar programas, projetos, atividades e cursos de Pós-Graduação; realizar o acompanhamento dos cursos de Pós-Graduação. Competência dos Coordenadores de Programa de Pós-Graduação: presidir o Colegiado do Programa de Pós-Graduação; presidir a Comissão de Pós-Graduação; representar o Programa junto aos órgãos colegiados; ser responsável perante a Unidade Acadêmica; DPP; e as agências de fomento, pelo andamento do Programa. Competência do CPPG: assessorar o Colegiado dos Cursos de Pós-Graduação na execução da política de pós-graduação e no seu acompanhamento. Competência da CPG: acompanhar o Programa de Pós-Graduação no que diz respeito ao desempenho de alunos e na utilização de bolsas e recursos. Assim, tem-se um Presidente do CCPG, Coordenadores de Programas, assessorados, respectivamente, pelos órgãos: Colegiado de Cursos (CPPG) e Comissões (CPG), instâncias decisórias e de interposição de recursos de Pós-Graduação da Unidade.

Com referência a estrutura administrativa, compreende-se que essa deva se compor de Coordenação Administrativa e Secretarias de Programas. As atribuições do coordenador administrativo devem ser: gerenciar a Secretaria dos Programas de Pós-Graduação; coordenar os

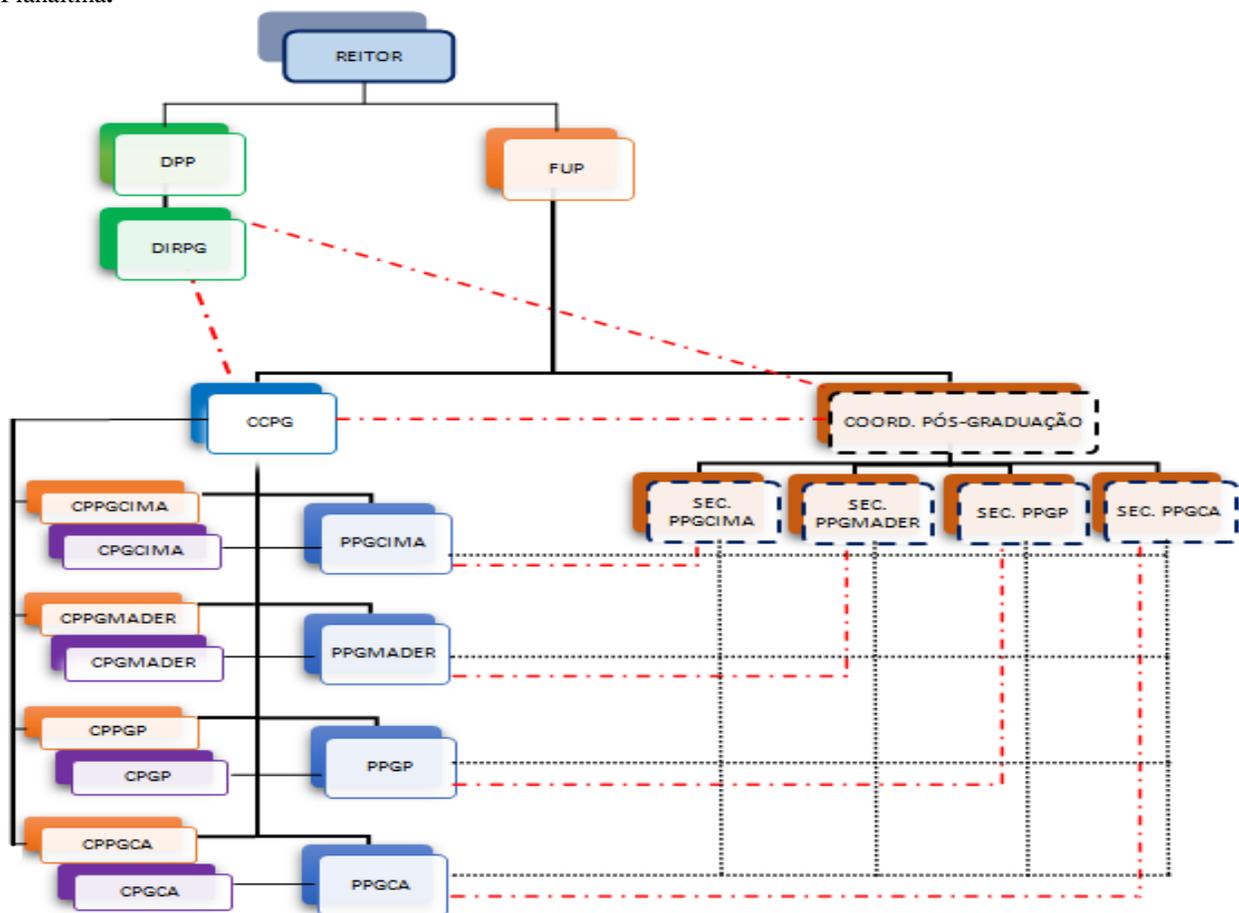
demais servidores; representar a Secretaria administrativamente; garantir atendimento da Unidade; e comunicar-se funcional e hierarquicamente com seus superiores. Suas responsabilidades: relacionar-se ao Presidente do colegiado dos Cursos de Pós-Graduação e aos Coordenadores de Programas; e atualizar-se continuamente quando convocado pelo DPP ou pela Chefia do *Campus*. Ser servidor efetivo do quadro da UnB, com conhecimento e experiência de todas as funcionalidades e instâncias de Pós-Graduação da Universidade de Brasília e da Unidade Organizacional.

Ao Secretário de Programa de Pós-Graduação compete as atribuições de: responder administrativamente pelo programa para o qual foi designado; realizar atendimentos comuns a todos os Programas de Pós-Graduação da Secretaria do *campus* em seu horário de expediente, garantindo manutenção continuada de atendimento ao público; manter atualizado banco de dados referentes ao Programa ao qual presta atendimento, subsidiando o preenchimento do Coleta Sucupira (avaliação da CAPES); acompanhar a vida acadêmica dos alunos do Programa; comunicar-se, conforme fluxo administrativo e hierárquico com seus superiores. Suas responsabilidades devem abranger conhecer o funcionamento da Secretaria de Pós-Graduação; responder pelo programa para o qual foi designado; subordinar-se hierarquicamente ao Coordenador Administrativo da Secretaria de Pós-Graduação do *Campus* e funcionalmente ao Coordenador do Programa respectivo; atualizar-se continuamente e quando convocado pelo DPP, pela Chefia imediata ou do *Campus*. Ser servidor efetivo do quadro da UnB, com conhecimento de Pós-Graduação, para responder como secretário específico de Programa, mantendo relacionamento direto com o coordenador, conforme parâmetros do Regulamento do respectivo Programa.

Com relação à comunicação, deve ser estabelecida entre os componentes da estrutura, tanto pelas vias hierárquicas quanto funcionais, utilizando os canais pessoal; e-mail; telefônico e escrito. As mensagens que utilizam a escrita precisam seguir a mesma lógica das normas da UnB para documentos escritos (Doc34) e o telefônico e pessoal, apenas como reforço das mensagens escritas e para notícias rápidas. Quanto ao e-mail, devem fluir por todos os envolvidos e interessados que devam tomar conhecimento da informação, com assunto claro; mensagem impessoal; assinatura do emissor, padronizada pela Secretaria dos Programas de Pós-Graduação do *Campus*.

Essas proposições configuram, portanto, um modelo matricial de Pós-Graduação, unindo duas estruturas: acadêmica, subdividida por Projetos e administrativa, reunindo as Secretarias, as quais prestam apoio específico por Programas. Além disso, permite aos Secretários da Unidade realizarem atendimentos comuns a todos os cursos durante o expediente, promovendo atendimento versátil e contínuo, conforme organograma da proposta, Figura 13. Ressalta-se que essa proposição segue os critérios legais e normativos da UnB.

Figura 13 – Organograma Matricial Proposto para Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina.



Fonte – Elaborado pelo autor.

- HIERÁRQUIA
- - - - - RELAÇÃO FUNCIONAL
- ATIVIDADES COMUNS DESENVOLVIDAS PELOS SECRETARÁRIOS A TODOS OS PROGRAMAS
- - - - - ESTRUTURA ADM. DA SECRETARIA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FUP (A FORMALIZAR NO REGIMENTO INTERNO DA FUP)
- ESTRUTURA ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FUP
- COLEGIADO DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – ASSESSORIA AO CCPG
- COMISSÃO DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – ASSESSORIA AO PROGRAMA

Assim, tem-se uma estrutura geral de Pós-Graduação do *campus*, separada em acadêmica, definida nas normas da UnB; e administrativa, a ser formalizada no Regimento Interno, cobrindo, dessa forma, a lacuna estrutural. A união dessas estruturas, configuram, portanto, um modelo matricial, dando destaque à parte administrativa, de modelo funcional, com coordenação administrativa e secretarias de Programas a ela vinculadas. Os secretários, além de atendimento específico por curso, têm também como atribuição prestar serviços comuns de Pós-Graduação, durante seu expediente, a todos os cursos do *campus*, promovendo atendimento contínuo, refletindo uma matriz de apoios aos Programas.

4 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu compreender a Secretaria de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina como uma Unidade Organizacional administrativa de apoio exclusivo e separada da graduação. A unidade reúne todos os cursos *stricto sensu* do *campus*, secretariados basicamente por programas, e é coordenada por um funcionário administrativo, configurando, assim, um modelo funcional de natureza burocrática.

Contudo, por não estar devidamente formalizada, essa Secretaria não apresentou com nitidez sua divisão em relação à estrutura acadêmica, indefinindo funções, lotações, supervisões e autoridades na Pós-Graduação. Verificou-se que o apoio administrativo, mesmo sendo uma indicação normativa da UnB e da CAPES, a constar no projeto de criação de cursos, é precário, uma vez que nem todos os Programas dispõem de um funcionário para seu atendimento próprio, além de nem sempre ser esse servidor efetivo do quadro da Universidade de Brasília. Também observou-se a falta de normatização em alguns dos canais de comunicação utilizados na Pós-Graduação, particularmente nos de relacionamento pessoal, telefone e e-mail, mencionando explicitamente apenas os documentos escritos, reuniões de Colegiados e Comissões de Cursos de Pós-Graduação.

Foi possível identificar diversas disfunções na Secretaria de Pós-Graduação do *campus*, como inexistência de autonomia para desenvolvimento dos trabalhos; confusão de comando e conflito de atribuições entre funcionários de apoio e coordenadores de Programa. Também constatou-se atividades referentes ao cargo de servidor administrativo sendo realizados por coordenadores, assim como administrativos executando atividades acadêmicas. Aliados a esses, acrescentam-se demanda crescente de trabalho; falta de conhecimento para exercício do cargo tanto por parte dos funcionários quanto dos coordenadores; comunicação precária entre os componentes da estrutura; e desligamento de servidores administrativos, o que provoca rotatividade e perda de conhecimento de Pós-Graduação. Tais inconsistências organizacionais promovem um ambiente de instabilidade (desentendimentos, carência de conhecimentos dos processos, retrabalhos e contratação irregular de funcionários) e estimula os servidores de Pós-Graduação a não se comprometerem pela eficácia de desempenho dos Programas, ameaçando, dessa forma, a agilidade do trabalho, a avaliação dos cursos e a própria imagem acreditada da Universidade de Brasília.

O diagnóstico realizado permitiu concluir que as disfunções na Secretaria de Pós-Graduação da UnB, *Campus Planaltina* são consequências da atuação organizacional estabelecida basicamente na informalidade, em decorrência da limitada observação dos seus condicionantes e componentes; e das desatualizações normativas que regem a Pós-Graduação na UnB. Há desconsideração aos funcionários administrativos na gestão de Pós-Graduação, na participação de reuniões, na tomada de decisões para condução dos processos que movem e na sua capacitação para o trabalho. Não são também devidamente consideradas as funções e responsabilidades de cada cargo na Pós-Graduação; o planejamento dos recursos necessários, para acompanhamento do aumento dos Programas; o ambiente de forte atração por concursos públicos, os quais oferecem salários e benefícios melhores que os universitários. Dessa forma, verifica-se a ausência de consistente política de gestão de recursos humanos, para atrair e manter talentos na unidade.

Com relação à comunicação, constatou-se não ser realizada de forma estratégica: as informações e decisões não são devidamente compartilhadas entre pessoas, setores e instâncias de Pós-Graduação. Essas dificuldades devem-se ao fato da atuação dos Programas como entidades autônomas de autoridade e decisão, isolados uns dos outros e da ausência de previsão formal de servidores administrativos nos colegiados e comissões de Cursos. Como também pela limitada regulamentação sobre o uso adequado dos meios e da ausência de cultura comunicacional.

A partir das sugestões de melhorias apontadas pelos informantes e das soluções apresentadas por meio do diagnóstico, tornou-se possível, então, propor uma nova estrutura organizacional à Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB (Instituição Pública de Ensino Superior), *campus Planaltina* - a dizer, o modelo matricial, alinhado às estratégias da UnB quanto ao desenvolvimento de projetos e processos, conforme Diretoria de Processos Organizacionais (DPR). Este modelo, moderno e ajustado, relaciona as configurações Divisional Por Programa (acadêmico) com a Funcional (administrativo), subordinando-as hierarquicamente à direção da Unidade. A associação de ambas as estruturas se dá pela prestação de serviço de apoio da Secretaria à estrutura acadêmica, com atendimento específico por programa e serviços comuns de Pós-Graduação disponibilizados indistintamente a todos os cursos. O quadro demonstrativo de cargos, funções e rotinas administrativas indica claramente os níveis hierárquicos e funcionais de subordinações e alçadas, facilitando o atendimento aos programas, a coordenação dos trabalhos e a comunicação e supervisão administrativa, de forma a tornar os serviços dinâmicos, flexíveis e eficientes.

O presente estudo permitiu compreender que a FUP, como Unidade Acadêmica, é quem tem competência para estabelecer a estrutura de sua Unidade de Atendimento de Pós-Graduação, atentando-se para: atendimento exclusivo por Programas; eleição de um coordenador por projeto, que mantenha relacionamento administrativo com um servidor específico da Secretaria; e o equilíbrio do impacto causado por um novo programa nos já instalados, de forma a não haver prejuízos acadêmicos ou administrativos.

Foi possível constatar o esforço da Unidade para a consolidação do atendimento de Pós-Graduação no *campus* pelo estabelecimento inovador e diferencial de coordenação administrativa e de gestão por programas - novidades, estas, que colaboram para a consolidação de uma nova proposta de funcionamento da Secretaria de Programas; como também pelo aumento quantitativo de cursos e tentativa de lotação de servidores administrativos.

Este estudo, enfim, fornece uma visão situacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina e, com base nas disfunções identificadas e sugestões de melhorias, propõe o aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, fundamentada nos estudos das Ciências da Administração.

O estudo apresenta como limitação o local de pesquisa, Secretaria dos Programas de Pós-Graduação do *campus* Planaltina e a exiguidade de tempo, impondo a exclusão de outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, observação. Dessa forma, um estudo longitudinal pode contribuir com novos fatores a serem considerados na configuração da estruturação organizacional da unidade.

Além disso, a greve dos servidores dificultou as entrevistas e a coleta dos documentos. Com relação aos documentos, pela ausência de grande parte dos servidores, os trâmites formais de disponibilização de dados pelos decanatos demoraram aproximadamente quatro meses e requereram muita insistência por meio de telefone e e-mail e boa vontade daqueles que cumpriam os 30% exigidos por lei.

Recomenda-se, em termos de investigações futuras, pesquisas em outras Secretarias de Programas de Pós-Graduação; como também estudo qualitativo na Diretoria de Pós-Graduação do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Brasília, com vistas a analisar o fenômeno em outra perspectiva.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p.67-86, 2007.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ALMEIDA, D. R. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – **ANPAD**. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2013.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALYRIO, R. D. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Volume Único. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2009.

AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE. Brasília: **VII CONSAD**, p. 1-24, 2014.

ANDRÉ, M. **Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental**. In: LUDKE, M.; ANDRÉ, M. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. p. 25-44. Cap. 3.

BARBALHO, C. R. S. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: Subsídio para sua Composição. **SNBU XVII**, P. 1-14, 2012.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, G. Empresas brasileiras concentram decisões. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. B3, 25 set. 2005. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2509200506.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

BELTRAME, M. M. L. L.; ALPERSTEDT, G. D. Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 14-26, 2015

BERTANLANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Rio: Vozes, 1975.

BIZERRIL, M. X. A.; GUERROUÉ, J. L. FUP: a construção de um *campus* interdisciplinar. In: SARAIVA, Regina Coelly Fernandes, DINIZ, Janaína Deane de Abreu Sá. (Org.). **Universidade**

de Brasília: trajetória da expansão nos 50 anos. Brasília, DF: Decanato de Extensão/UnB, 2012. pp. 23-29.

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

_____. **Lei nº 3.998**, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 20 dez. 1961. Disponível em: <<http://www.unb.br>>. Acesso em: 28 out. 2014.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Planalto, 1990.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Planalto, 1996.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais: síntese & respostas a dúvidas mais comuns. **Cadernos MARE**, n. 6. Brasília: Mare, 1997.

_____. Ministério da Educação. “**Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade**”. CNE. Brasília, 2013.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Da Administração Pública Burocrática à Gerencial", **Revista do Serviço Público**, ENAP, v. 120, n.1 jan/abr, 1996.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **RSP – Revista do Serviço Público**, v. 63, n.3, p. 265-284, 2012.

BUENO, W. C. **A comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, 2005, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTRO, V. A.; TEIXEIRA, T. R. B. A. **Estrutura Organizacional em Rede para Clínicas Oftalmológicas**. Revista CEPPG, ano XI, n. 20, p. 55-69, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAVES, L. E.; NETO, F. H. S.; PECH, G.; CARNEIRO, M. F. S.: **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CHERNATONY, L. **Construção de marca**. In: BAKER, M. J. (Org.). Administração de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 263-279, 2005.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, M. C. F. ; SOUZA, B.S.S. ; FELL, A.F.A. Um Estudo da Estrutura Organizacional e as Mudanças Organizacionais: Proposta de Um Novo Modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, p. 57-74, 2012.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRESWELL, J. W. **Uma estrutura para projeto**. In: _____. Projeto de pesquisa, métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, cap. 1.

_____. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Mistos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CRUZ, T. **Sistema, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. – 3ª. ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. São Paulo: LTC, 1997.

_____. **Administração**; [tradução Robert Brian Taylor]. – São Paulo: 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Métodos e técnicas. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAORO, R. F. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. L. S. G.; OLIVEIRA, F. C. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set/dez 2010.

GROCCO, L.; GUTTMAM, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GRZESZCZESZYN, G.; VIEIRA, F. G. D. Imagem organizacional: Uma Análise Comparativa da Imagem Desejada por Supermercados e da Imagem Percebida por Consumidores. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2012.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
ENAP

KICH, J. I. F. e PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR** [online]. 2011, vol.9, n.4, p. 1045-1065.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Contextos, Paradigmas e Abrangência Conceitual. **Matrizes** (Online), v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.30, n.2, p. 137-151, 1996.

LIMA, S. M. L. Definição e implementação de objetivos nas organizações públicas de saúde. **Revista de Administração Pública**, 1994, v. 28, n. 4, p. 38-64.

LOSEKANN, V. L.; SALDANHA, J. M. A Universidade Federal Inserida num Contexto Globalizado de Reformas e Inovações do Estado Contemporâneo. **Revista Sociais e Humanas**, v.20, Edição Especial, p.83-102, 2007.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MANZINI, E. J. Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. **Revista Percursos** - NEMO Maringá, v. 4, n. 2 , p. 149- 171, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOVITH, J. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MATTOS, P. L. C. Réplica: conservadorismo Universidades Federais - o Outro Lado da Resistência à Mudança. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. v.8, n.2, pp. 201-206, 2004.

MENDES, P. J.V.; GUIMARÃES, T. A. Gestão da flexibilidade organizacional em ambiente de P&D: alcance e limites da divisão do trabalho por processos. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Salvador, 26, 2002.

MEYER JR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORENO, N. A. A Informação e o Processo de Tomada de Decisão. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 13-21, jan/abr. 2007.

MOTTA, P. R. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**. vol.53, n.1, p. 82-90, 2013.

MORHY, L. **A estrutura departamental na universidade pública**. Resumo da palestra proferida no “Fórum de Políticas Universitárias” na USP – São Paulo, em 29 de novembro de 2000.

_____. **Plano de expansão da Universidade de Brasília: Campus UnB-Planaltina, Campus UnB-Ceilândia/Taguatinga, Campus UnB-Gama**. Brasília: FUB, 2005.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 15ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Dulce Matos. 2a ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MOURA, M. A.; IMBROISI, D; LARANJEIRA, N. P. F.; BRITO, D. M. Reestruturação e expansão da UnB: histórico e reflexões. In: SARAIVA, Regina Coelly Fernandes, DINIZ, Janaína Deane de Abreu Sá. (Org.). **Universidade de Brasília: trajetória da expansão nos 50 anos**. Brasília, DF: Decanato de Extensão/UnB, 2012. pp. 23-29.

MÜLLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L. V.; KAPPEL, A. M. (2003) – Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância. In. XXIII ENEGEP, 2003, Ouro Preto, MG. Anais de Resumos: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **ABEPRO**. Porto Alegre.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**, 17º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PATINI, A. C. G.; FIGUEIRA, J. C.; FERNANDES, V. Mudança Na Estrutura Organizacional na Visão dos Trabalhadores em Nível Gerencial – Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Químico. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 3, p. 111-135, 2010.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR** [online]. v.9, n.spe1, p. 627-647, 2011.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/>. Acesso em: 28 out. 2014.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balance Scorecard**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PICCHIAI, D. ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS: Três Empresas de Serviços em Saúde. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 2010, v. 15, n. 56, p. 126-154.

PÔRTO, J. L. C.; LÖBLER, M. L. A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM – Uma contextualização crítica do modelo organizacional. **Revista Sociais e Humanas**, 2007, v. 20, p.133-150.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. **Novas formas de organização**. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. O processo de estratégia. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, p. 157-167, 2001.

SANTOS, J. L. S.; SOUZA, L. L. C. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação**. In: KM Brasil 2008, São Paulo. KM Brasil 2008. São Paulo: SBGC, 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. S. **Estruturação Organizacional**: Planejando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA Jr., O. F. P. **Avaliando os sistemas de informações executivas nos processos decisórios das instituições universitárias brasileiras**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, C. F. Alternativas para uma nova governança pública em ambiente democrático. In: **III Seminário - Democracia, Direito e Gestão Pública**. II Ciclo de Debates Direito e Gestão Pública, Brasília, Governo Federal, p. 70-76, 2011.

TOFFLER, Alvin. **Future shock**. New York: Bantam, 1970.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da administrativa**. 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Estrutura das Organizações**. São Paulo. Pioneira, 1989, 2ed.

VELOSO, E.; TREVISAN, L. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE FUSÃO: Estudo de Caso Sobre Mudanças de Estrutura em Agências Bancárias. **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 3, p. 60-79, 2010.

VIEIRA, E. F. e VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. v.8, n.2, p. 181-200, 2004.

_____. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. Ed. Saraiva, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade (vol. 1)**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa, 2012. Brasília, Editora da Universidade de Brasília.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade de Brasília Faculdade UnB Planaltina Programa de Mestrado em Gestão Pública

Boa tarde, sou aluno do mestrado profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), da Universidade de Brasília. Estou realizando uma investigação a cerca da proposta de mudança da Estrutura Organizacional da Secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB, *campus* Planaltina. Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas a cerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Aristides Alvares Dourado Júnior

Matrícula 130179205

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

1)Fale sobre as secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: verificar a percepção do entrevistado sobre a importância da secretaria.

2)Descreva como é o modelo das secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: verificar se o modelo está adequado aos documentos oficiais da UnB.

3)Quais são os profissionais envolvidos com as secretarias dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília e quais suas funções?

Objetivo: identificar a divisão dos trabalhos e as pessoas envolvidas.

4) Como se dá o fluxo de comunicação nos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: conhecer os canais utilizados.

5) Quais são os principais problemas que você evidencia em relação aos trabalhos executados pelas secretarias dos programas? Por quê?

Objetivo: identificar as questões pertinentes aos trabalhos nos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília.

6) Na sua opinião, quais mudanças deverão ser feitas para que a proposta de estruturação da secretaria dos Programas de Pós-Graduação da UnB seja bem sucedida?

Objetivo: identificar melhorias para a secretaria.

7) Que sugestões você tem para aprimorar a gestão da secretaria dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília?

Objetivo: identificar informações relevantes para a proposta do ponto de vista do entrevistado.

Segunda Parte: dados demográficos

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na função:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

Faixa Etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos acima 61 anos

APÊNDICE B

1 - Função da Secretaria de Pós-Graduação		
<p>Definição: A função da Secretaria é oferecer apoio administrativo aos programas de Pós-Graduação da UnB, tais como: atendimento; acompanhamento acadêmico docente e discente; alimentação de sistema operacional; atualização de dados; encaminhamento e recepção de processo; inscrições; acompanhamento de reuniões dos colegiados dos programas; registro de informações de entrada e saída de processos; matrícula; seleções; editais; apoio logístico; bancas de defesas; mediação de alunos e professores.</p>		
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Documentos (Apêndice G)	Referencial Teórico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar suporte, apoio administrativo para que todas as atividades dos programas funcionem; ✓ Gerenciar a Pós-Graduação em conjunto com coordenador do programa; ✓ Lidar, pela competência e habilidade técnica-administrativa, com a complexidade da Pós-Graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doc5, Doc6, Doc7, Doc8 – Requisitos de criação de curso de pós-graduação <i>stricto sensu</i>; ✓ Doc22 – Meta de Criação da Secretaria Única de Pós-Graduação UnB, <i>campus</i> Planaltina; ✓ Doc34 – Consolidação da Secretaria Única de Pós-Graduação UnB, <i>campus</i> Planaltina; ✓ Doc5, Doc13, Doc14, Doc15, Doc16, Doc17, Doc20, Doc21, Doc22, Doc23, Doc26, Doc27, Doc28, Doc29, Doc30, Doc31, Doc32, Doc33 – Atividades desenvolvidas (secretaria); ✓ Doc22 – Gerenciamento administrativo; ✓ Doc13 – Atendimento administrativo; ✓ Doc1 – Objetivos da UnB; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cruz (2007), Castro e Teixeira (2009) – Apoio administrativo à produção. ✓ Morin (1990, 2013) – Complexidade; ✓ Lima (1994), Brasil (1997), Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), Brulon, Ohayon e Rosembeg (2012) – Criação das Organizações Públicas, eficiência e presteza.
<p>E1.1 – “Todos os programas de Pós-Graduação na Universidade de Brasília têm uma secretaria para gerenciar os alunos e o programa de Pós-Graduação.”</p> <p>E1.1 – “A secretaria é super importante porque o coordenador do programa sozinho ele não conseguiria gerenciar a Pós-Graduação. A secretaria dá suporte para que todas as atividades administrativas do programa funcione, como: matrícula de alunos, pedido de trancamento, defesa de tese, prorrogação de prazo, ou seja, todas as etapas acadêmicas, solicitações, passam pela secretaria que tem também que manter as informações dos alunos e dos professores atualizadas durante o ano, um arquivo.”</p> <p>E2.1 – “Bom, nós entendemos que a Secretaria faz parte da estratégia geral do nosso campus e creio que, também, dos novos campi Gama, Ceilândia que é consolidar a Pós-Graduação.”</p> <p>E2.1 – “O nosso entendimento é que é uma Secretaria importante”</p> <p>E2.1 – “...é alimentação do sistema, é um encaminhamento de um processo, é a boa recepção dos que se inscrevem, acompanhar a vida, atualização de dados, acompanhar a vida estudantil, acompanhamento das reuniões dos colegiados dos Programas, isso tudo é função da Secretaria e a Secretária ela é fundamental nesse processo da melhoria da qualidade dos cursos, ou seja, um curso para ter qualidade, ele tem toda a questão da publicação dos professores, no caso da Pós-Graduação, aulas que precisam ser bem ministradas e o trabalho que não é só um trabalho administrativo, ele é um trabalho administrativo e pedagógico feito em uma Secretaria Acadêmica, uma Secretaria de Pós-Graduação...”</p> <p>E3.1 – “Atendimento ao estudante, atendimento aos professores.”</p> <p>E3.1 – “...apoio” (assistência, saber fazer)</p> <p>E4.1 – “Essa secretaria ela tem um papel fundamental. O programa de pós-graduação não funciona sem a secretaria. Por quê? Basicamente o servidor da secretaria ele tem muito mais agilidade que o próprio coordenador em toda a parte administrativa. Ele conhece muito mais os trâmites do que o coordenador.</p>		

Porque o coordenador, ele entra e sai e o servidor, não. O servidor ele conhece o SIPPOS, ele conhece o sistema de emissão de passagens, de diárias, etc, ele sabe como funciona. Ele conhece os colegas servidores de outros centros do próprio DPP, mesmo que mude o decano, o diretor de pós-graduação, os servidores em geral do DPP, eles não mudam. Eu vejo que a secretaria ela tem uma importância estratégica. Quer dizer, **o programa não funciona sem a secretaria.**”

E5.1 – “Não é só importante, ela é fundamental. Tanto é que ao preencher uma solicitação de novo curso para a CAPES. Nós fizemos agora recentemente para Ciências Ambientais. Ao preencher essa solicitação, um dos campos que eles perguntam para a gente, é o seguinte: **O programa terá um secretário específico dele? Porque é um papel fundamental.** O professor que está mantendo o programa, o programa existe porque tem o professor que tem produção, competência para orientar, fazer pesquisa. Ele é completamente sobrecarregando nesse ponto. Se não tiver um parceiro do lado, que é o secretário, um parceiro, **é o braço direito do coordenador do programa,** o Datacapes e a plataforma Sucupira, nunca será preenchida com **todas as informações capazes de levar esse programa a crescer.** Sair de uma nota três para uma nota quatro, de uma nota quatro para uma nota cinco, porque **é humanamente impossível esse coordenador gerenciar tanta informação de todos os docentes e discentes do programa.** O secretário é o braço direito, ele é fundamental. Esse treino, esse ajuste com o coordenador, são os dois que levam o programa. É fundamental esse papel (da Secretaria)”

E5.1 – “...você vê tanto que é importante a parte da secretaria. Eu faço parte do Programa de Ecologia que é nota seis e tem tudo pra virar nota sete. Só não pulou para nota sete, porque não pode pular. E lá, no final do ano, o coordenador do programa marca um dia, um horário, um período inteiro para cada professor sentar com o secretário do programa para o professor **atualizar as informações.** Para o secretário falar assim: Eu preciso disso aqui professor, me dá aqui. Aí, na hora, eles colocam. Oh, eu também preciso dessa informação, e aí **o programa cresce.**”

E6.1 – “A Secretaria **ela é o serviço de apoio,** se a gente pensar na finalidade da Universidade, se a gente olhar para o tripé: ensino, pesquisa e extensão, para todo esse tripé que a gente tem aí, ele precisa de serviço administrativo. Seja ele de apoio, seja ele técnico e, especificamente, na Pós-Graduação, **o serviço administrativo de uma Secretaria, ele é tão essencial quanto à oferta do ensino em sala de aula.** Então, eu não posso, simplesmente, a gente não precisa de serviço administrativo, porque o meu negócio sala de aula. É o que eu tenho dito. O professor que compreende um pouquinho da importância serviço administrativo, ele sabe que para ele estar lá em sala de aula, **se não houvesse um serviço administrativo ele não estaria ali usando aquele projetor,** não estaria usando aquela **sala limpa,** não estaria usando o **pincel para escrever** no quadro, não estaria com a **lista de presença,** então, **é extremamente importante.**”

E6.1 – “Você tem, se você olhar, **você tem processo acadêmico, financeiro e administrativo.** O que que é o acadêmico? Matrícula, lista de oferta, distribuição de disciplina, passagem, banca, etc. E aí você tem o serviço administrativo geral. Ah, a sala foi reservada? O professor está precisando de algum apoio para distribuir material?”

E7.1 – “...**organizar** pasta de alunos...”

E7.1 – “...**controle** de entrada e permanência de alunos aqui.”

E7.1 – “...mesmo que o cara (aluno, professor, orientador, parecerista etc) não dê resposta, você tem que começar a **cobrar.**”

E7.1 – “...você tem tanto lista de oferta, você tem **organização das salas,** no que diz respeito ao **apoio Logístico,** você tem as **banças,** você tem **editais,** você tem o preenchimento da plataforma Sucupira.”

E7.1 – “**dois manuseiam bem a plataforma Sucupira.**”

E8.1 – “...nitidamente, **eles não detêm as capacidades e as habilidades técnicas-administrativas para lidar com toda a complexidade de tratamento dos processos que a Pós-Graduação impõe a cada dia,** então os pesquisadores tem bastante trabalho com suas atribuições que eu considero ser, primeiramente, até fazendo jus às suas titulações acadêmicas, captar recursos de pesquisa, uma vez que captados esses recursos de pesquisa, o enquadramento de estudantes nesses projetos de pesquisa para que esses estudantes realizem suas pesquisas que seja de campo, de laboratório, que envolvem custos e essas atividades de elaboração de projeto, ficar atrás dos editais, captar recursos, levar os estudantes para campo, orientar a análise de dados, isso demanda um tempo astronômico dos professores, de maneira tal que **uma secretaria acadêmica administrativa que atenua um pouco essa carga de trabalho que os professores já tem** aula, ensino, pesquisa, captação de recurso, viagens, congresso, campo, compra de material, para mim ia ser essencial e sem a Secretaria os programas não andam.”

E9.1 – “A secretaria, ela é uma secretaria geral mesmo. Digamos que é uma **secretaria geral, porque aqui acontece de tudo.** Desde inscrição de alunos, de processo de seleção, de matrícula, de oferta, de matrícula em disciplina. Fora outros tipos de trabalho: reunião de colegiado, temos que assessorar reunião de colegiado, secretariado. E como ela é uma secretaria geral, para a gente ter recursos fazemos compras, fazemos compra de passagem, diária para professor, para

aluno, auxílio ao estudante. Ela é uma secretária bem geral mesmo. Cuidamos, inclusive, da questão de material de consumo, aquisição de material de consumo, aquisição de material para laboratório, a saída de professor e aluno para pesquisa, para campo. **Tudo tem a participação da secretária para que essas coisas aconteçam.**”

E9.1 – “Se ela não existisse, a secretária? **Eu acho que seria impossível**, porque como que... Trabalhamos aqui a todo vapor, são quatro pessoas a todo vapor, muita correria. Então, eu acho que é **quase impossível ela não existir**, não tem como.”

E9.1 “Ao meu ver, como a demanda de trabalho é muito grande, muito variada, entra vários tipos de trabalhos que a gente executa...”

E10.1 – “Então, a Pós-Graduação, quando você fala em um Mestrado, em um Doutorado, às vezes, a pessoa pode pensar em professor e aluno apenas. Quando, na verdade, essa **ligação que faz, que move tudo isso é aqui a Pós-Graduação**. É ela que consegue viabilizar isso de fato. Então, é extremamente essencial o contato mais próximo que a gente tem, aqui são os servidores com os alunos, são os servidores com os professores. Essa **intermediação** é bastante importante, de estar acompanhando, de está em cima, de está viabilizando palestra, tudo.”

E11.1 – “Ela é fundamental, porque **sem a Secretaria de Pós-Graduação, os cursos não funcionam**. Isso é fato.”

E11.1 – “**(atendimento de demandas de)** Professores, alunos e Comunidade Acadêmica em geral.”

E12.1 – “Poxa, a importância é enorme. Porque **todas as atividades que envolvem a pós-graduação**, pelo menos da parte administrativa, **tem que passar na secretária de pós-graduação**. O fluxo é muito grande de alunos o tempo todo querendo declarações, querendo históricos. É muito complicado.”

E12.1 – “Então, **a coisa toda que faz é na secretária. Na secretária é que é elaborado tudo**. Chega lá, já está tudo sacramentado, falta só a palavra final e, normalmente, quando chega lá, pode ter algum vício de forma, alguma coisa. Eles identificam e mandam para gente corrigir...”

E12.1 – “Tipo, **o relatório Sucupira é atividade exclusiva deles (coordenadores)**, mas **nós** funcionamos assim: **nós funcionamos alimentando os dados pra ele**. Agora algum coordenador, **ele passa até a senha para você entrar no sistema e você fazer sozinho**.”

E13.1 – “...a gente **atende aqui o Doutorado e o Mestrado Acadêmico**, atualmente a Secretaria aqui da Pós...”

E13.1 – “...a gente, também, tem aqui, a gente oferta, também, as disciplinas para aluno especial e seguindo o calendário da Universidade, semestralmente...”

E13.1 – “A gente tem aquelas validações de diplomas que tem um prazo, porque tem que formar a comissão por aqui, tem um prazo para o pessoal enviar o parecer para a Secretaria, então, **eu registro tudo. Tem todo um histórico**, desde quando **o processo chega aqui no CDS, até passar para a instância lá em cima e, depois, retornar para a Secretaria e da Secretaria mandar para os departamentos**.”

E13.1 – “...quando a gente passa algum documento, **a gente registra isso na Secretaria** que aquele documentos foi entregue ao professor tal, na data tal.”

APÊNDICE C

2 – Composição de Secretaria de Pós-Graduação		
<p>Descrição: Unidade organizacional que reúne todos os programas de Pós-Graduação, <i>stricto sensu</i>, da Unidade Acadêmica, com servidores administrativos vinculados especificamente aos programas, aos quais prestam serviço de apoio administrativo e operacional, mantendo relacionamento com os coordenadores de Programas respectivos (autoridades funcionais) responsáveis pela condução acadêmica, garantindo, assim, o alcance dos objetivos organizacionais.</p>		
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Documentos (Apêndice G)	Referencial Teórico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ As unidades acadêmicas possuem uma Secretaria de Pós-Graduação, para atender a todos os programas. Em alguns casos, essa Secretaria pode ser em conjunto com a Graduação; ✓ Dentro da Secretaria, basicamente, um funcionário administrativo fica responsável por atender um programa especificamente; ✓ Cada Programa tem um coordenador Acadêmico, que se relaciona com o funcionário administrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doc5 – Criação de Cursos na UnB; ✓ Doc1 – Competência do CEPE; ✓ Doc1 - Competência Administrativa da Unidade Acadêmica; ✓ Doc6 – Avaliação de impacto de cursos de Pós-Graduação novos; ✓ Doc8 – Apresentação de cursos novos CAPES; ✓ Doc9 e Doc10 - Infraestrutura administrativa exclusiva; ✓ Doc1 – Coordenador de curso; ✓ Doc5 – Atribuições do Coordenador (Art14, parágrafo 3º); ✓ Doc1 – Corpo técnico Administrativo; ✓ Doc35 – Portaria Coordenador; ✓ Doc13 – Administração de Pessoal compete ao chefe da Unidade Acadêmica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) - recursos necessários; ✓ Oliveira (2006a), Daft (2005) – Departamentalização: divisão do trabalho e especialização; ✓ Daft (2005) – Autoridade Organizacional: hierárquica e funcional; ✓ Oliveira (2006a), Veloso e Trevisan (2010), Patini, Figueira e Fernandes (2010) – Relação Funcional, Relação Hierárquica.
<p>E1.2 - Não existe um modelo fixo. Você tem secretarias que são únicas para cada programa de Pós-Graduação, exclusiva para a Pós-Graduação e você tem secretaria mista. Mistura tanto graduação quanto Pós-Graduação. Então vai depender da unidade.</p> <p>E1.2 - Os coordenadores eles fazem parte, mas, ao mesmo tempo, não necessariamente, estão na secretaria o tempo inteiro.</p> <p>E2.2 - Então, nós hoje temos quatro programas de Pós-Graduação e Mestrado e um outro de Doutorado</p> <p>E2.2 - Nós começamos implantando um modelo, primeiro uma Secretaria única de Pós-Graduação, como já vem sendo feito em algumas unidades do Darcy Ribeiro, ou seja, nós não vamos ter aqui, não temos nem espaço físico e nem servidores suficientes para ter uma Secretaria para cada novo programa.</p> <p>E2.2 - É uma Secretaria única, que atende toda demanda, e, internamente, uma organização por Programa</p> <p>E2.2 - Dentro da Secretaria cada servidor ficou responsável por atender um Programa, pelas especificidades e os critérios dos regimentos internos de cada Programa.</p> <p>E2.2 - Cada Programa tem um coordenador. O professor (...), no PPGCIMA, (...), no PPGCA, (...), do PPGP, e (...), com o PPGMADER.</p> <p>E2.2 - Bom, tem o Aristides, que é você que é o coordenador da Secretaria da Pós-Graduação que tem a função de gerir, de ser o gestor daquele espaço e das atividades acadêmicas que ali ocorrem. Aí nós temos o (...) que é responsável para acompanhar o Programa PPGCIMA, nós temos a (...) que é responsável por acompanhar o PPGMADER e nós tínhamos, até pouco tempo atrás, a servidora (...) que acompanhava o PPGP.</p> <p>E2.2 - uma funcionária contratada temporariamente dentro do programa do PPGP que ela é paga como pessoa física para atender especificamente esse programa e uma segunda contratada que cuida da parte financeira do PPGP. Então, se eu estou correto temos um coordenador, três funcionários da casa, quer dizer, um coordenador mais dois funcionários da casa, o (...) e a (...), porque a (...) foi removida, foi para outro setor e duas contratadas e virão, estão para vir dois estagiários de nível médio.</p> <p>E3.2 - dois Programas de Pós-Graduação um Acadêmico e um outro Profissional. E há uma única Secretaria para assistir os dois Programas.</p> <p>E3.2 – tem dois coordenadores.</p> <p>E3.2 - Então, esses dois (funcionários administrativos) por projetos são, justamente, os que prestam assistência aos Programas de Pós.</p>		

E4.2 - Então, eu estou olhando aqui minha secretaria. Eu tenho uma secretaria de pós, **ela é uma secretaria única que atende a todos os programas. Você teria aquele que tem a função, ele coordenaria, ele é o servidor da secretaria de pós que coordena os outros servidores e esses servidores, por sua vez, estão atrelados aos programas.**

E4.2 - aqui a gente tem quatro para cinco programas e **basicamente a gente tem um servidor que ele toma conta de um programa.**

E4.2 - o cargo do, eu não sei como a gente denomina isso, mas o **coordenador da secretaria de pós-graduação, os servidores técnicos que atendem aos programas estão subordinadas a esse coordenador** e a parte do **peçoal terceirizado, secretário**, por exemplo, e **estagiário**.

E4.2 - Sim, na minha visão **ele (coordenador) sim, ele faz parte da secretaria**

E5.2 - Nós **temos aqui quatro programas e cinco cursos (na secretaria de Pós-Graduação)**. Porque o programa de Ciências Ambientais, por exemplo, tem o mestrado e doutorado, então **são cinco cursos com quatro programas.**

E5.2 - O que eu **percebo é o (...), o (...), a (...), a (...)** (Servidores Administrativos)...O que eu conheço.

E5.2 - Eu **vejo alguns coordenadores de curso.**

E6.2 - talvez, por produto **há uma ânsia de querer que seja por produto**, mas a gente sabe que, **enquanto a gente está caminhando para processos, a gente está pensando em produto**, então, **eu acho que não tem um modelo não**, é aquilo a gente faz o que pode.

E6.2 - Eu vejo que hoje nós **temos quatro Programas de Pós aqui**. Desses quatro Programas, **eu tenho três servidores efetivos, dos quais esses três servidores, eles atendem, especificamente, cada unidade, Programa A, Programa B, ou Programa C. E tem dois funcionários, não efetivos, que são prestadores de serviços que atendem, também, um terceiro curso que está em funcionamento.**

E7.2 - Bom, as Secretarias, muito embora, vou falar primeiro em termos de estrutura. **Muito embora elas estejam fisicamente no mesmo local, elas trabalham de forma segregada.**

E7.2 - O fato da **Secretaria, hoje, está unificada fisicamente** tem um ponto positivo, porque os aspectos de experiência de cada programa você passa para um e passa para outro.

E8.2 - **Uma Coordenação Geral da Secretaria Geral das Pós-Graduações da unidade na pessoa do (...)**, assim me foi passado, a mesma coordenadora na passagem de bastão, temporariamente, **me passou que a funcionária técnico-administrativa (...), seria a colega do corpo administrativo que se ocuparia dos assuntos do PPGMADER**. Naquelas alturas me passou, também, que **a servidora (...) estava atendendo ao PPG Gestão Pública, o (...) estaria apoiando o PPGCIMA, a (...) estava na Secretaria**, mas eu não me lembro dela ter dado qualquer definição em termo se havia algum apoio a um PPG em específico e **havia uma estagiária**, também, atuando aqui na Secretaria, cujo o nome eu não lembro agora. **Essa foi a configuração que me foi passada** pela coordenadora titular quando eu assumi interinamente.

E9.2 - As atividades são distribuídas. **A gente procura responsabilizar pessoas por curso, mas elas são distribuídas**. Todo mundo faz de tudo.

E9.2 - Nós **temos três cursos de mestrado, agora entrando mais um curso que é o de Ciências Ambientais que tem mestrado e doutorado.**

E9.2 - **Eu vejo minha subordinação direta à direção da faculdade**. Porque **não tem como a gente ser subordinado a cinco, seis coordenadores de curso**. Acho que é impossível, **geraria muito conflito**.

E9.3 - **Os trabalhos administrativos a gente entende que é meu, meu trabalho, no meu caso.**

E9.3 - **A secretaria, ela é administrativa. Os professores, eles estão sempre junto com a gente, mas não entendo que eles são administrativos não.**

E10.2 - **Tem Gestão Pública, o MADER, o CIMA e o novo, Ciências Ambientais. Então, são quatro. Sendo que esse tem ainda o Doutorado.**

E10.2 - **Eu não vejo que ele (coordenador de programa) faça parte, mas ele, de certa forma, ele se insere.**

E10.2 - **Um servidor para cada Programa**

E11.2 - **Nós somos três servidores para atender quatro cursos**

E11.2 - **Um com doutorado agora.**

E11.2 - **Temos os servidores, função administrativa, seriam os responsáveis pelas funções administrativas. E os professores que atuam como coordenadores que seriam responsáveis pela parte acadêmica.**

E11.2 - **Não necessariamente (Se o coordenador faz parte da Secretaria Administrativa).**

E11.2 - **Isso** (se há entre coordenador e servidor uma relação funcional).

E11.2 - **Não** (*relação administrativa*)

E12.2 - **Anteriormente existia um secretário para cada programa, vinculado a cada programa. Aí com as mudanças que vai de horário corrido, etc., isso caiu por chão. Agora é uma pessoa para dois programas.**

E12.2 - As funções deles, **são secretários executivos**. A minha função é **técnico em assuntos educacionais** e a quarta pessoa é **assistente administrativo**. Então nós somos **responsáveis por toda parte burocrática**

E12.2 - **É, secretário do programa.**

E13.2 - **eu, como secretário aqui dá Pós, eu respondo mais ao professor Fabiano que é o coordenador aqui da Pós-Graduação, ele responde pelo Mestrado, apesar de a gente ter um Mestrado Profissional aqui, mas ele só responde pelo acadêmico e pelo Doutorado.**

E13.2 - **Os dois são precarizados** através do **SICAP**.

APÊNDICE D

3 – Canais de Comunicação Organizacional da Secretaria de Pós-Graduação		
<p>Descrição: Canais de Comunicação Organização são ferramentas utilizadas para estabelecer relações com o público interno e externo, para tanto precisam ser estabelecidos e escolhidos de forma que atinjam todos que devam fazer parte da comunicação. Os canais efetivos são: face a face, pessoalmente; telefônico ou meios eletrônicos; documentos escritos.</p>		
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Documentos (Apêndice G)	Referencial Teórico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os canais de comunicação utilizados na Pós-Graduação são: pessoalmente; telefônico; e-mail, eletrônico; documentos, via UnBDoc; colegiados de Pós-Graduação; intranet. ✓ DPP e o coordenador: e-mail; intranet; UnBDocs; pessoalmente; ✓ Coordenador e Secretaria: pessoalmente, por e-mail, telefônico (rápido e prático); ✓ DPP e Secretaria: pessoalmente; telefone; email e UnBDoc; ✓ Secretaria e alunos: e-mail; ✓ Dentro da Secretaria: conversa pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doc36 – Normas de padronização de documentos da UnB; ✓ Doc23 - Relatório de Gestão do exercício de 2014; ✓ Doc34 - Ata nº 2 do Colegiado Único de Pós-Graduação; ✓ Doc5, Doc14, Doc15, Doc16, doc17 – Colegiados e comissões; ✓ Doc26, Doc27 e Doc28 - Relação de trabalho; ✓ Doc8, Doc20, Doc22 - extra-Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bueno (2009), Chaves et al. (2010), Kunsch (2003, 2014) - Comunicação eficaz; ✓ Kunsch (2003, 2014) - Comunicação planejada; ✓ Kunsch (2003), Oliveira (2006a) - Tipos: formal e Informal de comunicação; ✓ Daft (1997), Torquato (2002), Kunsch (2003) – Canais de comunicação; ✓ Daft (1997) - Principais canais, classificados em escala de riqueza: Pessoal, telefônico ou meio eletrônico, documentos escritos.
<p>E1.3 – “Todos os processos eles são encaminhados via UnBDoc, via documento. Entretanto, hoje em dia, a comunicação também é feita por meio eletrônico, via e-mail.”</p> <p>E1.4 – “Então qualquer informe, qualquer demanda pode ser encaminhada ao DPP, ao Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação por e-mail e o decanato também envia as demandas aos coordenadores via forma eletrônica, mas os processos ainda são em papel que vêm via UnBDoc.”</p> <p>E2.3 – “A comunicação entre os Programas e o DPP e a CPP, também funciona através dos UnBDocs, o e-mail interno, a Intranet da UnB, que tem um e-mail com todos os professores, e esses procedimentos formais, aí memorando, ofícios”.</p> <p>E3.3 – “Com a Secretaria eu, particularmente embora eu invista muito na relação interpessoal, sempre converso, falo por telefone, mas eu tento formalizar as coisas por e-mail, não para ficar prezada, companheira da Secretaria, não, mas para deixar um registro escrito da demanda, então, eu procuro deixar as coisas por escrito.”</p> <p>E3.3 – “O (...) dá para trabalhar com e-mail, telefone, muito facilmente, não há nenhum problema com isso.”</p> <p>E3.3 – “Eu uso UnBDoc nos processos que extrapolam a unidade. Se eu vou encaminhar algum processo para o DPP, eu uso UnBDoc, se eu vou encaminhar alguma processo para o DCE eu uso UnBDoc.”</p> <p>E4.3 – “a gente tem um colegiado único de pós-graduação e aí você tem essa comunicação entre eles.”</p> <p>E4.3 – “E-mail, não há dúvida. No caso principalmente do coordenador, e-mail.”</p> <p>E4.3 – “É mais rápido.”</p> <p>E5.3 – “Ela liga (telefônico) lá, eu vim aqui, a gente conversa (pessoal). De vez em quando eu mando e-mail. Mas está sendo muito mais rápido e prático a conversa pessoal. Eu (coordenador) passo aqui, pergunto, converso, ela me manda, quando não dá ela me manda por e-mail. Está sendo bem mais ágil assim.”</p> <p>E5.3 – “Com a secretaria e o DPP tem conversas via telefone e outros via UnBDoc, registradas.”</p> <p>E6.3 – “Da Secretaria para os alunos noventa por cento da comunicação ela é formal (e-mail).”</p> <p>E6.3 – “E-mail e telefone.”</p>		

- E6.3 – “**O DPP é só formal (e-mail e UnBDoc).**”
- E7.3 – “E na **Secretaria** também ocorre isso (**conversa pessoal**)...”
- E7.3 – “**O canal** que a gente usa **são todos**. Se for necessário, a gente vai lá **conversa pessoalmente, se é por e-mail, se é por telefone**. No caso, **com o DPP, todos esses canais funcionam**.”
- E7.3 – “Tudo aquilo que é **processo, vira UnBDoc e chega lá (DPP) sem dificuldade**.”
- E9.3 – “**Basicamente é e-mail e telefone**. E **pessoalmente**, mas mais raro...”
- E10.3 – “A maioria sempre foi por **e-mail e verbal, com relação ao Coordenador**. E as demandas que vinham surgindo que é inerente à Pós-Graduação.”
- E10.3 – “**Ligação**.”
- E10.3 – “**UnBDoc é muito formal** e você quase não tem...”
- E11.3 – “**normalmente são e-mails**. Normalmente **são e-mails, um telefonema**, alguma coisa, mas **em geral e-mail**.”
- E12.3 - **e-mail**...”
- E12.3 – “**processo via UnBDoc**...”
- E12.3 – “**É via papel mesmo**.”
- E13.3 – “O principal canal que eu acho que **dá mais resultado é o telefone. Segundo, o e-mail**.”
- E13.3 – “Os **documentos externos**, para dentro da Universidade, **a gente utiliza UnBDoc que é um protocolo da Universidade**...”

APÊNDICE E

4 – Disfunções Percebidas em Secretaria de Pós-Graduação		
<p>Descrição: As disfunções organizacionais são características percebidas como inadequadas para o funcionamento institucional, contrários aos motivos definidos quando de sua criação. Podem assim ser constatadas: alto grau de centralização, distanciando a decisão da ação; ambiguidade na divisão das tarefas; rotatividade; desalinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Ocasionalmente, principalmente, pela falta de acompanhamento do ambiente e da falta de cultura de planejamento.</p>		
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Documentos (Apêndice G)	Referencial Teórico
<p>✓ Disfunções percebidas: inexistência de autonomia; conflito de atribuições; saída de servidores; falta de conhecimento para o exercício das atividades e dificuldades com a comunicação.</p> <p>✓ Causas das disfunções: centralização do programa no coordenador; ausência do Coordenador na Secretaria; indefinição de chefia, autoridade, normas e atividades na Unidade Organizacional; atuação de servidor administrativo apenas como formatador de processos; ausência de política de administração de pessoal; capacitação em relação aos procedimentos de Pós-Graduação precária; ausência de um plano de comunicação eficaz.</p>	<p>✓ Doc1 – Princípios da Gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional;</p> <p>✓ Doc37 – Incompetência de servidor, para ordenar despesas;</p> <p>✓ Doc1, Doc2, Doc5, Doc12 – Atribuições de Coordenador e de Servidor;</p> <p>✓ Doc24 – Falta ou desatualização de Regimentos internos organizacionais que consolidem a estrutura organizacional;</p> <p>✓ Doc1 – Funções gratificadas e atribuições originárias;</p> <p>✓ Doc12 – Excesso e inadequação de normas da UnB;</p> <p>✓ Doc5 e Doc7 – Criação de cursos novos;</p> <p>✓ Doc9 e Doc10 – Infraestrutura exclusiva de Pós-Graduação;</p> <p>✓ Doc1 – Competências do CEPE (Art. 15) e Competência estrutural das Unidades Acadêmicas (Art. 27, 30);</p> <p>✓ Doc24 – Ausência de clareza da Coordenadoria de Apoio à Estrutura Organizacional;</p> <p>✓ Doc5 – Recursos necessários, para Criação de Programas <i>stricto sensu</i>;</p> <p>✓ Doc25 – Ingressos e egressos de funcionários administrativos no ano 2013;</p> <p>✓ Doc11, Doc12 – Incapacidade de reter e manter talentos;</p> <p>✓ Doc12 – Ausência de cultura de Planejamento Estratégico;</p> <p>✓ Doc25 – Desligamento dos funcionários SICAPs;</p> <p>✓ Doc4 – Proibição de contratação de prestador de Serviço em atividades de servidor Técnico-Administrativos (efetivos);</p> <p>✓ Doc1 – Corpo técnico administrativo efetivo;</p>	<p>✓ Silva (2011) – Centralização hierárquica;</p> <p>✓ Daft (2005), Mintzberg (2006) – Centralização e descentralização;</p> <p>✓ Brasil (1995), Bresser-Pereira (1996), Costa (2008), Secchi (2009), Motta (2013) – Vantagens da descentralização;</p> <p>✓ Amaral e Lopes (2014) – Incompetência do apoio administrativo nas IPES;</p> <p>✓ Oliveira (2006a) – Responsabilidade, autoridade para exercício das atribuições;</p> <p>✓ Weber (2012) – Racionalidade Organizacional, burocracia;</p> <p>✓ Cruz (2007) – Separação entre produção e apoio;</p> <p>✓ Vasconcellos (1989), Oliveira (2006a), Cury (2007), Castro e Teixeira (2009) – Informalidade;</p> <p>✓ Vieira e Vieira (2004), Amaral e Lopes (2014) – Estímulo à evasão serviço público (IPES);</p> <p>✓ Cury (2007), Cruz (2007), Patini, Figueira e Fernandes (2010) – Apoio Administrativo de ajustamento da estrutura;</p> <p>✓ Oliveira (2006a) – Conceito de Organização;</p> <p>✓ Vieira e Vieira (2004), Amaral e Lopes (2014) – Despreparo docente para funções administrativas e servidores como meros apoios administrativos;</p> <p>✓ Daft (2005), Oliveira (2006a) – Configuração organizacional;</p> <p>✓ Abrucio (2007) e Picchiai (2010) – Organização Pública;</p> <p>✓ Santos e Souza (2008), ineficiência e improdutividade das organizações públicas;</p> <p>✓ Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997), Oliveira (2006a), Cury (2007), Costa, Souza e Fell (2012) –</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doc25 – Ocupação de cargos relevantes por precarizados; ✓ Doc40, Doc41, Doc42, Doc43, Doc44, Doc45, Doc46, Doc47 – Números UnB <i>campus</i> Planaltina; ✓ Doc24 – Ausência de consulta prévia de pessoas ao DGP para desempenhar as atribuições da organização no ato de criação; ✓ Doc18, Doc19, Doc23, Doc38, Doc39 – Evolução da demanda; ✓ Doc23 – Dificuldade de substituição de precarizado por servidor efetivo; ✓ Doc24 – Síntese do diagnóstico da estrutura da UnB; ✓ Doc25 – Ausência de comprovação de desenvolvimento de pessoas na UnB; ✓ Doc36 – Normas para padronização de documentos da UnB; ✓ Doc2, Doc5 – Ineficiência de comunicação entre os programas da unidade (colegiados e comissões) e entre esses e a Secretaria; ✓ Doc11, Doc12, Doc21, Doc22, Doc24 – Disfunções permanentes; ✓ Doc22 – Avaliação da CAPES; 	<p>Desajustamento estrutural;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Daft (2005) e Oliveira (2006a), Patini, Figueira e Fernandes (2010) – Autoridade; ✓ Amaral e Lopes (2014) – Necessidade de competência aos servidores administrativos; ✓ Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) – Garantia dos recursos necessários; ✓ Oliveira (2006a), Cury (2007), Pôrto e Löbler (2007) – Falência organizacional; ✓ Almeida (2004), Amaral e Lopes (2014) – Evasão de servidor público para outro cargo público; ✓ Dutra (2004), Daft (2005) – Incompetência administrativa de pessoal; ✓ Silva Jr. (2000) – Mudança lenta das IPES; ✓ Daft (2005), Mintzberg (2006), Oliveira (2006a), Cruz (2007) e Motta (2013) – Planejamento estratégico; ✓ Daft (2005) – Evasão por desmotivação funcional; ✓ Brasil (1988, 1990) – Servidor efetivo; ✓ Daft (2005), Oliveira (2006a), Cury (2007), Patini, Figueira e Fernandes (2010), Motta (2013) e Amaral e Lopes (2014) – Uso eficiente e satisfatório dos recursos, em especial o humano; ✓ Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) – Foco em competências individuais; ✓ Pereira e Silva (2011) – Aumento de demanda por produtos e serviços; ✓ Daft (2005), Oliveira (2006a) – Investimento em pessoas; ✓ Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997) – Rigidez burocrática no serviço público; ✓ Motta (2013) – Ausência de planejamento globalizante no serviço público; ✓ Kunsch (2014) – Comunicação; ✓ Daft (1997) – Comunicação escrita; ✓ Morhy (2000), Vieira e Vieira (2003) – Comunicação fragmentada; ✓ Crossan, Lane e White (1999), Oliveria (2006), Bueno (2009) e Beltrame e Alperstedt (2015) – Dificuldades de decisão decorrente da comunicação
--	---	--

		ineficiente; ✓ Crossan, Lane e White (1999), Bueno (2005), Beltrame e Alperstedt (2015) – Comunicação estratégica.
<p>E9.4 – “Geralmente, a assinatura é o coordenador que assina, então, a gente tem muita dificuldade em dá encaminhamento em algum processo, em alguma documentação por essa dificuldade de falar com ele pessoalmente.”</p> <p>E10.4 – “não precisava ser tão centralizado (no coordenador).”</p> <p>E12.4 – “os problemas mais comuns ao curso tem que ser com ele (coordenador).”</p> <p>E13.4 – “Não tenho nenhuma competência, porque isso aí, toda a documentação que é encaminhada para outros departamentos o Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação, o DPP, tem que ter a assinatura do coordenador, quer dizer, eu só posso formatar o processo e passar para ele assinar, para depois ser encaminhado, eu não posso assinar nenhum documento e encaminhar direto sem, antes de passar pelo aval da Coordenação. Então, não delibera nenhuma autonomia que eu possa fazer nem o mínimo do mínimo, tem algumas coisas que, realmente, a gente, tem coisa que não passa pela Coordenação, a gente pode resolver na Secretaria sem ter que levar isso lá para cima...”</p> <p>E13.4 – “É. Além da ausência de, muitas vezes, do coordenador, ele deliberar competências, delegação das coisas para não centralizar. Tem coisas que a Secretaria pode resolver sem nenhum problema, sem ter que passar pela Coordenação de Pós.”</p> <p>E1.4 – “na situação que a gente se encontra não é fácil contratar pessoal e ter disponibilizado a vaga também, porque tem que solicitar a vaga. Na universidade não cria vaga do nada, ela recebe vaga.”</p> <p>E1.4 – “Porque vira e mexe eu recebo pedido de socorro do programa de Pós-Graduação pedindo o encaminhamento de um novo secretário porque o anterior assumiu outro trabalho e saiu, desistiu. Essa rotatividade implica em um começar de novo, todo o procedimento de aprendizado do programa.”</p> <p>E1.4 – “E como o coordenador, ele fica apenas dois anos, depois vem outro coordenador, muitas vezes o coordenador antigo não passa as informações para o novo. Vira uma bagunça o programa de Pós-Graduação. Não existe uma memória, por isso que tem que ter mais funcionários para existir uma memória no programa. Quando ele não faz isso ele vai penalizar o programa, porque ele tem que começar do zero, o novo. (servidor efetivo com remuneração e competência...)”</p> <p>E1.4 – “A universidade tem mais de 90 cursos e nem todos têm um secretário exclusivo, então esse que é o problema. Muitas pessoas que entram para secretário, passam em um concurso, como o salário não é atrativo, muitos deles não ficam. Entram na universidade, ficam por um tempo e depois saem porque fazem concurso em outro lugar e deixam a secretaria desfalcada.”</p> <p>E1.4 – “Tem muitas Pós-Graduações que não tem o servidor responsável pela Pós-Graduação, e sim, uma pessoa terceirizada que foi recrutada para fazer aquele trabalho específico, mas não é uma pessoa treinada. Mas, do que eu fiquei sabendo, até junho essas pessoas vão ter que sair da universidade.”</p> <p>E1.4 – “Como eu falei, eu acho que uma das maneiras seria melhorar o salário.”</p> <p>E2.4 – “a gente percebeu que nós precisamos ter, na Secretaria da Pós-Graduação, um fortalecimento do ponto de vista de servidores.”</p> <p>E2.4 – “Programa de Ciências Ambientais que não tem um servidor específico para acompanhar o Programa que é um problema que nós temos que resolver”</p> <p>E3.4 – “Você tem profissionais SICAPs que detinham uma memória e um saber fazer, relativo à Secretaria da Pós-Graduação, que perderam seus postos de trabalho ou permanecem em situações bastante delicadas, muitas vezes, pagos por meio de projetos, o que implica instabilidade...”</p> <p>E3.4 – “os servidores que chegam não conhecem a engrenagem na Pós-Graduação e muitos deles, também, já vem como se estivessem de passagem, porque a realidade é que nós temos muitos servidores estão se preparando para outros concursos (rotatividade muito grande).”</p> <p>E3.4 – “Eu não tenho, eu tenho para mim, que o DPP não tem clareza da profundidade da crise que se estabeleceu nos Programas de Pós-Graduação com essa mudança de política com relação a terceirizados, aos SICAPs. Eu tenho a impressão de que o DPP não tem noção, porque o que acontece é que as unidades vão tentando se acomodar, se virar e a gente está em uma situação cada vez, eu acho mais precária, do ponto de vista do atendimento.”</p> <p>E3.4 – “aqui (na FUP) o de políticas públicas (Gestão Pública) está em uma condição favorável, tem tido recursos e paga para os professores que fazem coordenação, pagam para o pessoal técnico (contrata terceirizado)”</p>		

- E4.4 – “No **quarto partindo para o quinto**. E o nosso **número de servidores é menor do que isso e eu acredito que se a gente ficar como está a gente vai ter um problema de gestão aí sério.**”
- E7.4 – “E aí, você tem um problema agravante, quer dizer, **se você começa a ter rotatividade na Secretaria, você perde essa memória** do que que tem que ser feito e você **acaba, a cada momento, tendo procedimentos distorcidos**, porque você não tem uma rotina...”
- E8.4 – “Por que que estão pedindo exoneração? Por que em Brasília tem esse fenômeno, **a Universidade não valoriza e não paga bem o corpo técnico-administrativo, Então, muitos funcionários técnico-administrativos ficam na Universidade só até conseguir entrar em outro concurso**. Que com o mesmo nível de exigência, vai pagar dez mil reais.”
- E10.4 – “**Não pára (falta de servidor), mas eu acho que prejudica...**”
- E12.4 – “**Dois pessoas pediram demissão, foram transferidas, então, sobrou um volume muito grande de serviço, que, às vezes, a gente não dá conta.**”
- E12.4 – “**é uma coisa séria a falta de servidor. Então, a gente tem que se virar.**”
- E13.4 – “**ela atende com dois funcionários precarizados, porque os servidores da casa, realmente, não tem um compromisso com a Secretaria da Pós, justamente pela demanda de serviço que é muito grande, então, eu estou, praticamente, nessa Secretaria, desde 99...**”
- E13.4 – “**falta de pessoal, isso aí, na verdade, isso aí não é localizado, isso é geral na Universidade, talvez nas Federais todas**
- E13.4 - **a Secretaria não atende o Mestrado Profissionalizante...**”
- E1.4 – “**O chefe da Pós-Graduação é o coordenador de Pós-Graduação.**”
- E1.4 – “Ele responde diretamente ao **colegiado de Pós-Graduação do programa**. Quem decide, na verdade, é o **colegiado**, mas a secretaria quem coordena é o coordenador de Pós-Graduação.”
- E2.4 – “Eu penso que **nessa relação entre os coordenadores de curso e os funcionários, os técnicos da casa, ainda precisamos ter um procedimento acordado em relação, um exemplo é o Programa Sucupira** que tem que alimentar uma série de informações que **depois isso vai servir para atribuir a nota ao Programa...**”
- E2.4 – “**Clareza do que cabe aos servidores e ao que cabe aos coordenadores e isso nós precisamos, isso precisa ser bem definido**, estar descrito na função, no cargo de cada um.”
- E3.4 – “Então, a minha experiência objetivamente é que muitas vezes **quem faz o serviço de Secretaria (administrativo) sou eu, como coordenadora (dobrando funções)**. Então, atualmente **eu lanço a oferta no SIPPOS, eu faço matrícula, eu emito, às vezes, algumas declarações para os meus estudantes, eu faço ata de reunião de colegiado...**”
- E3.4 – “Agora, **a melhor coisa que aconteceu para mim**, na minha vida como professora universitária, foi o dia que eu descobri que eu podia ter a minha própria **senha no UnBDoc.**”
- E3.4 – “**Tenho (senha dos sistemas UnBDoc e SIPPOS), porque senão eu enlouqueço**. Porque eu tenho a responsabilidade pelo Programa, as coisas têm que acontecer.”
- E3.4 – “Muitas vezes, o que eu deixo para a Secretaria é **reserva de sala, acompanhamento junto à tesouraria do andamento da implementação, a liberação das bolsas, recebimento de inscrições de alunos especiais, mas muito pouco, porque eu me sinto muito insegura.**”
- E3.4 – “existe um problema severo que é de **definição mais clara dos mandatos, até onde vai o mandato do coordenador, aonde começa o mandato da Secretaria, onde termina o mandato da Secretaria.**”
- E3.4 – “E, como tem tudo isso acontecendo eu acho que os Programas não realizam todo o seu potencial, eles falham na comunicação com o público, normalmente, nós falhamos muito, nós não conseguimos dar atendimento ao público que procura a Universidade de Brasília...”**
- E3.4 – “Como a Pós-Graduação, ela é um espaço de produção de conhecimento, da pesquisa e tal, **parece que a gestão é uma coisa menor.**”
- E3.4 - **dificilmente eu encontro um professor disposto a assumir a coordenação nessas condições para me substituir**. Então, isso é um problema.”
- E3.4 – “**uma coisa é você coordenar, outra coisa é você secretariar. São coisas diferentes.**”
- E3.4 – “Agora, um **secretário, ele teria que ter mandato, inclusive, para assinar alguns processos da Secretaria, portanto, ele tem que ter responsabilidades, ele tem que ser qualificado para isso, ele responder em algumas situações na ausência do coordenador**. Não em processos de tomada de decisão normalmente,

claro, não é para tomar a decisão pelo coordenador, mas, assim, **ele ser reconhecido pela instituição como alguém que conhece o Programa e que pode assinar determinados processos do Programa, então, ele ter mandato**, ele ter uma política de qualificação para atuar nisso, ele ter o tempo todo dedicado a isso, quer dizer, **ele assumiu um posto, um cargo, ele ter a carga horária específica para aquilo e a gente sabe que, infelizmente, na UnB, todo mundo acaba dobrando várias...**”

E3.4 – “**Como é que você quer que um servidor ou um Profissional que está ali contratado, ele se sinta participe da construção de um Programa, se ele não sente qualquer investimento nele? Se ele não tem clareza do papel dele dentro da instituição, dentro do Programa?**”

E4.4 – “Mas já sei que **houve problemas** de outros programas **com determinados servidores.**”

E4.4 – “**Mas essa conversa aí ela não é legal** (coordenador e servidor). Inclusive isso é uma coisa que precisaria até ser aprimorada **para que não entrasse em conflito.**”

E5.4 – “Algumas **funções não estão bem claras**, até mesmo não tão claras **qual é a função do secretário, qual é a função do coordenador.** Eu acho que **tem um desconhecimento, falta de clareza.** E, também, **uma mistura de atribuições entre os programas.**”

E5.4 – “O **coordenador e os professores do programa** eles **têm que estar como é mestrado, doutorado**, eles têm que está **mais associados com a parte acadêmica.** Eles têm que está **pensando em projetos de pesquisa, defender projeto de pesquisa, arrecadar dinheiro, resolver publicação.** Tanto dos docentes do programa como os discentes, **então a função do coordenador e dos professores do programa é diferente, mas não mais importante ou menos importante, mas é bem diferente das atribuições do secretário.**”

E5.4 – “Do jeito que está **hoje, um secretário tem que ler o regimento de quatro programas. Imagine que cada programa tenha cinco ou seis resoluções.** Então o cara tem que, também, entender também seis resoluções. **Onera demais o trabalhador, ele não consegue.**”

E6.4 – “E o outro ponto é a **escolha do que fazer: Olha, eu não gosto de mexer com SCPD, porque ele é muito enjoado, então, eu não gosto.** Então, eu **prefiro fazer matrícula de aluno.** Mas, se tiver errado, eu, também, não vou fazer, porque, ah, eu tenho que ficar no telefone o tempo todo para o cara consertar, que ele fez a matrícula no lugar errado. Ah, não, então, eu, quero trabalhar só com atendimento de professor. **Ah, não, mas eu não vou atender o professor, porque tem professor que é muito enjoado. Aí ele escolhe.** Aí, ao invés de a gente ter uma estrutura, eu reparto o trabalho entre os meus colegas: Olha, quem sabe esse negócio aí é o Fulano, quem sabe esse outro negócio é outro Fulano, quem sabe isso aí é o outro Fulano.”

E6.4 – “**as pessoas se limitam a executar aquilo que está na descrição do seu cargo,** então, ela vai se limitar a executa aquilo que está dentro do seu cargo, então, ela vai se limitar a isso aí.”

E6.4 – “O coordenador, a ideia, o coordenador ele acaba sendo um gestor de todos esses conflitos. **Ele tem que resolver a parte administrativa, acadêmica, pedagógica e financeira.**”

E6.4 – “**a gente não sabe quem é responsável e qual é a autoridade que se tem aqui dentro. É autoridade o apoio ou é a autoridade o coordenador do curso ou do Programa?** O coordenador ele tem autoridade para dispensar um servidor ou funcionário, um colaborador tem ou ele não tem, então, **não existe essa clareza.** Se eu reclamar de você, por exemplo, eu não tenho autoridade para reclamar com você.”

E6.4 – “Não, mesmo eu indo para a direção. Pode não acontecer nada, porque **a autoridade não está investida nos coordenadores, assim como, os administrativos, qual a autoridade que eles têm sobre determinados processos que eles movem? Nenhum. Porque quem assinou foi o coordenador.**”

E6.4 – “**Não é o coordenador que tem que autorizar o pedido de passagem** daquela pessoa lá, **quem tem que autorizar é o administrativo que está acompanhando.** Não passou em uma CPG que a banca do cara vai ser em tal, Fulano e Fulano. Não tem uma ata registrando?”

E6.4 – “Exatamente (Sobre a falta de organização, prejuízos).”

E7.4 – “**Não, elas não estão (atividades bem definidas)...** Na realidade, Aristides, o professor que não está envolvido diretamente com a administração, ele... Nós temos, pelo menos, duas situações: Aquele professor que nunca se envolveu com administração, então ele não faz a menor ideia do que que é esse fluxo. Tem esse tipo de perfil, que não são poucos, que não sabe, não quer saber e tem raiva de quem sabe. Nós temos aqueles que já se envolveram com a administração, mas, ao sair, se desligam completamente e tem alguns que são conscientes do papel dele nesse fluxo. **Regra geral, a maioria dos envolvidos não sabe como é que funciona esse fluxo.**”

E7.4 – “Então, porque **são muitos aspectos acadêmicos devem ser observados** e que acaba acontecendo uma inversão de papéis, você acaba, na realidade,

se ocupando da rotina, sempre lembrando o servidor de aspectos que precisam ser feitos, e a questão acadêmica fica de segundo plano. Não só a questão acadêmica, questão acadêmica, questões estratégicas que culminariam, que culminam, na realidade, na avaliação do próprio programa.”

E8.4 – “Porque mais o sistema tem lacunas e não funciona bem, mais ele aumenta o risco de que pessoas estourem.”

E8.4 – “**Coordenação Geral da Secretaria, é preciso, então, que a direção do campus outorgue autoridade e legitimidade funcional para que essa pessoa, seja ela quem for, seja vista pelos outros membros da Secretaria como tal.**”

E8.4 – “é necessário que o diretor da faculdade, também, ele deixe claro para cada membro da Secretaria quais são suas atribuições.”

E8.4 – “E eu acho que essas questões de funcionalidade, de atribuições, cada qual com as suas atribuições, às vezes, é confundida.”

E10.4 – “o conflito de competência.”

E10.4 – “fica sempre alguém ou achando que você não está fazendo e você achando que não está na sua obrigação de fazer.”

E11.4 – “Teria (divisão das atividades), mas desde que ele (coordenador) aceitasse, não infringisse aquela seara administrativa. Que ele conseguisse separar o que é acadêmico, função dele, e o que seria a nossa parte, administrativa.”

E11.4 – “Inclusive, alguns problemas que a gente enfrenta na Secretaria advém disso daí.”

E11.4 – “o meu cargo ele é assistente em administração. É extremamente genérico. Então, às vezes, a gente fica perdido. Não saber até onde o meu cargo, até o que eu posso fazer ali.”

E11.4 – “Porque quando você não tem estrutura, quando aquela Secretaria ali não está dentro (dentro da estrutura da FUP), ela não tem autonomia. Aquele problema que eu já coloquei daquela divisão do que é acadêmico, do que administrativo. Mas, eu acho aquela questão da estrutura ela é fundamental, porque a gente não tem uma estrutura formada.”

E11.4 – “Na verdade, os problemas que a gente encontra é, realmente, nessa divisão do que é administrativo e do que é Acadêmico.”

E11.4 – “Não, elas (normas relacionadas à Pós) não são bem definidas. Elas são muito travadas, falta muita coisa que seria importante para o dia a dia.”

E11.4 – “**Inclusive com Programas que tem senhas de Coordenador, CPF do Coordenador e eles dizem que querem que quem desempenhe seja o servidor administrativo.**”

E12.4 – “eles usam um jeitinho aí pede pra você fazer alguma coisa.”

E12.4 – “O coordenador é tipo, digamos, ele seria o nosso, entre aspas, chefes. Nós estamos vinculados a ele, apesar que a nossa vinculação, trabalhista é direção...”

E12.4 – “Nós desempenhamos as mesmas funções que seria a função de secretário de pós-graduação.”

E12.4 – “Eles consideram como secretário do programa, mas, na universidade, nós não somos secretários de pós-graduação porque não tem FG, secretário tinha que ter a função gratificada. Porque a nossa função gratificada ela foi subtraída uns dez anos atrás.”

E13.4 – “As atividades de cada um e até onde a Secretaria pode ir (definir).”

E13.4 – “Eu queria ter o chefe como o coordenador de Pós.”

E13.4 – “a Secretaria tem um problema que há muito tempo que a gente vem tentando educar os professores, porque é o seguinte, eu sempre falo que aqui a gente tem muito chefe.”

E13.4 – “Pois é, a gente tem uma situação, a gente tem uma função, apesar que eu falo com os meus amigos o seguinte: O secretário ele tem um FG e acho que é duzentos reais, mas aí eu pago quinhentos para não pegar, porque, realmente, é muita encheção de saco.”

E13.4 – “É melhor nem receber.”

E1.4 – “**decanato também envia as demandas aos coordenadores via forma eletrônica**”

E1.4 – “Nós estamos estudando. Já foi discutido, desde que essa administração entrou na universidade, se discute como mudar o atual sistema de comunicação entre a Pós-Graduação e os programas, o DPP e os programas, e também entre as unidades acadêmicas. Porque, hoje em dia, a maior parte dos processos, como são pelo papel, demora muito. Você perde processos, é muito ineficiente. Existe já a possibilidade da compra de um programa de computador para transformar todos os processos no formato eletrônico.”

E2.4 – “Agora, eu acho que tem uma percepção de que a intercomunicação entre os quatro Programas, ela não é muito bem feita...”

E2.4 – “Então, aqui tem alguns problemas que **a gente precisa identificar que seriam pontos críticos no processo de comunicação interna entre o Programa e a Secretaria, a Secretaria e o Programa, entre os Programas e, talvez, lá dentro da Secretaria entre os servidores entre si.** Então, o que nós precisamos melhorar é esse processo de comunicação interna que isso pode ser resolvido através de reuniões ou usando a tecnologia da informação, a página, os e-mails, por exemplo...”

E3.4 – “Então, **os fluxos de comunicação na UnB dependem muito, eu acho que, do jogo de cintura do indivíduo que está no cargo. Infelizmente a gente não tem circuitos institucionalmente estabelecidos, às vezes, é muito confuso a linha de comando, os percursos a serem cumpridos,** você aprende na tentativa acerto e erro e **isso dá muita margem para ruído,** então, novamente, **você leva um tempo pedindo por favor,** se você quer fazer o seu trabalho direito...”

E3.4 – “**Os Programas se pensam de maneira isolada e dentro de uma unidade,** eles se isolam, também, **em relação à unidade, em relação à graduação, em relação às outras coordenações, a própria diretoria, como se fossem entidades absolutamente autônomas dentro das Unidades Acadêmicas...**”

E4.4 – “Aqui, por sermos um *campus* avançado, eu percebo que **a gente tem problema em, como é que eu vou dizer... Em trânsito de documentos. É acompanhar o trânsito de documentos. Muitas vezes o UNBDoc é perdido.**”

E4.4 – “Eu ainda acho pelos dos que eu conheço, mas **eu também acho que aqui você tem um problema na comunicação entre os coordenadores,** porque são **coordenadores geralmente novos, são programas novos e ainda estão se consolidando.**”

E4.4 – “o servidor sozinho, ele não tem condição de fazer, **porque muitas vezes o servidor não tem aquela informação que o coordenador tem e vice-versa.** Por isso que **tem que ter uma conversa aí, bilateral.**”

E5.4 – “**Entre os programas a comunicação ainda é muito pequena.**”

E5.4 – “Mas, hoje, eu acho que esses **programas (dentro da secretaria) estão muito isolados uns dos outros.**”

E6.4 – “**Entre os outros Programas não tem comunicação. O nível de comunicação é sofrível.**”

E6.4 – “**A maior parte, no que diz respeito da Universidade, são os canais informais. Isso é Péssimo.**”

E6.4 – “**O UNBDoc, muitas vezes, entrega em mãos,** porque a gente sabe que o percurso ele é cheio de buraco e um **documento perde no meio do caminho.**”

E7.4 – “**Entre os coordenadores, na realidade, não existe um fluxo de comunicação formal...**”

E7.4 – “**Não, hoje com a nova administração, eu posso dizer que eu tenho tido um suporte muito, mas muito positivo do DPP.**”

E8.4 – “**E esses ruídos são ruins, porque geram tanta pressão na secretaria,** por um lado, e os docentes, os pesquisadores, coordenadores já tem tanta pressão na cabeça, que se a coisa não anda bem **os problemas começam a acontecer. E aí, gente começa a estourar e as brigas começam a acontecer e é ruim pra todo mundo.**”

E9.4 – “**Geralmente é de comunicação (com o coordenador), mesmo. De comunicação que é a parte mais difícil que tem.**”

E10.4 – “**eu nunca tive contato com o DPP. Minha relação ela é restrita à Coordenadora do Programa, apenas. Não tinha outra, eu nunca vi, nunca precisei entrar em contato com outro Programa.** Então, não tinha essa comunicação entre os Programas, não vi a Coordenadora, também, fazendo. **Então, era um negócio bem individual.**”

E10.4 – “**a gente tem um colegiado único que de único não tem nada. Cada um visa seus próprios interesses e não conseguem ter uma ideia conjunta para cá (Pós-Graduação).**”

E11.4 – “**Na verdade, as informações do DPP chegam para o coordenador e, quando ele acha que são necessárias, ele passa para o técnico. Quando não, não.** Então, algumas coisas, mesmo porque, às vezes, o Coordenador quer que você desempenhe determinada atividade que você fica em dúvida se é do servidor ou não.”

E11.4 – “Então, não chega. **A comunicação é entre DPP e Coordenador. É a visão que eu tenho. Raramente a gente tem uma comunicação direta do DPP com a Secretaria.**”

E12.4 – “**Há conflito de informação.**”

E13.4 – “Agora, CNPQ, não sei quem é. **Bolsista do CNPQ eu não sei, porque o coordenador faz direto no sistema e a gente fica sem saber.**”

E13.4 – “**justamente essa comunicação da Coordenação com a Secretaria.** Porque eu acho que a Secretaria, ela tem uma, tipo assim, eu acho que **ela não está tendo retorno. A Secretaria, ela passa a informação, passa, muitas vezes, o problemas, mas não tem um retorno,** então, esse item eu acho que é essencial.”

- E13.4 – “Do **Colegiado e da comissão de Pós, existe o representante de alunos, mas não existe um representante da Secretaria.** Tanto que, muitas coisas que estão sendo decididas na Comissão de Pós e no Colegiado, a Secretaria não fica sabendo, porque não existe essa comunicação...”
- E1.4 – **“falta de conhecimento dos procedimentos** internos da Pós-Graduação.”
- E1.4 – **“As pessoas vão ser treinadas ainda, elas não chegam prontas,** então precisam de treinamento.”
- E1.4 – **“Os secretários e os coordenadores, muitas vezes, desconhecem essas regras. Difícil a comunicação** por isso. **A gente vai tentar,** a partir do curso que nós estamos planejando, deixar bem claro quais são os procedimentos e a legislação, as regras, para que o programa de Pós-Graduação possa fazer um trabalho bem feito.”
- E1.4 – **“Tanto o coordenador quanto o servidor desconhecem** muito dos procedimentos da legislação que rege a Universidade de Brasília. Muitas vezes o coordenador ele só vai se preocupar com o regulamento depois que ele fez o processo. Depois que ele recebeu a negativa do Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação dizendo que estava errado. Ele não procura saber como é que é o procedimento correto inicialmente, faz de qualquer jeito e quando chega aqui devolve, perde mais tempo. Faz como você falou, trabalho duplo.”
- E1.4 – **“Quando ele é encaminhado para a secretaria ele não tem um treinamento específico das atividades da Pós-Graduação.**
- E1.4 – **“Esse (treinamento em procedimentos nas secretarias) vai ser aberto aos funcionários da Pós-Graduação,** preferencialmente, porque como são procedimentos da Pós-Graduação, então vai ser aberto para essas pessoas. Mas não é obrigatório. Quem participar, vai ser participação voluntária.”
- E2.4 – **“ela tem muitas carências, então, ela é uma Secretaria nova, com servidores novos na função** seja diferente do Darcy Ribeiro onde você tem servidores que estão na Pós-Graduação há oito, quinze anos fazendo aqueles procedimentos. E na Secretaria de Pós nós encaminhamos duas servidoras recém-chegadas no concurso do ano passado, então, além de não terem o conhecimento da Universidade de Brasília, que é diferente do seu caso que você tem conhecimento...”
- E2.4 – **“Então, assim como eu falei que os servidores não tem uma larga experiência na Gestão de uma Secretaria de Pós-Graduação, o mesmo ocorre com os coordenadores de curso de Pós-Graduação, que estão assumindo esse cargo pela primeira vez,** porque são Programas novos...”
- E2.4 – **“falta um conhecimento maior do edital, dos critérios, ou seja, de tudo que está relacionado aquele Programa e além das normas técnicas da CPP, do DPP que regulamentam a Pós-Graduação da UnB...”**
- E2.4 – **“por falta desse conhecimento é que alguns ruídos são gerados.”**
- E3.4 – **“Jamais (se já soube de treinamento de secretaria para servidores). Nem treinamento com o Sucupira funciona direito infelizmente.”**
- E3.4 – **“Eu acho que tinha que ter muito investimento em qualificação.”**
- E3.4 – **“Eu acho que o coordenador merece capacitação e técnico também.”**
- E6.4 – **“a Secretaria, ela precisa ter gente muito bem treinada para isso, porque é responsabilidade,** está sobre a minha responsabilidade não significa que eu vou fazer, o coordenador vai fazer, mas ele tem que saber o que está sendo feito...”
- E6.4 - **“do ponto de vista da Universidade, eu acho que a gente só melhora a qualidade do serviço se você tem pessoas qualificadas,** quando eu falo qualificadas, inclusive, com maior número de anos na escola.”
- E7.4 – **“Então assim, você pega uma pessoa que literalmente cai de paraquedas (na Pós-Graduação), não é culpa dela, é culpa da instituição,** porque ela não passa por um treinamento...”
- E7.4 – **“Os mais novos não saber exatamente com quem que tem que se reportar nas próprias instâncias da Universidade.”**
- E7.4 – **“É na SAA, é no DPP, que são as duas principais instâncias...”**
- E7.4 – **“O que tem que ser feito é um treinamento específico com esses servidores.”**
- E8.4 – **“E nesses momentos, eu já ouvi colegas de Secretaria, não só aqui da Secretaria Geral da Pós-Graduação, mas de outras Secretarias,** lá no outro programa onde eu atuo já ouvi, também, sair da boca de secretário: Ah, desculpa, mas é que a gente está aprendendo, também. Eu já ouvi isso. É que a gente está aprendendo, também, a gente chegou aqui e a gente não foi treinado para exercer, eu era do setor tal, eu era do setor, sei lá, de compra, eu era do DAIA, eu era de sei lá de onde.”
- E8.4 – **“a partir do momento em que os funcionários técnicos-administrativos entram em suas funções, se não tem ainda aquela qualificação, é obrigação da Universidade prover formação, capacitação, treinamento para que as pessoas cumpram suas funções da melhor maneira possível.”**

E9.4 – “**falta de experiência das pessoas no assunto, em pós-graduação.**”

E9.4 – “A secretaria, ela precisa, **todos precisam de capacitação.**”

E9.4 – “Pela secretaria ter vários tipos de atribuições e **a gente devido à quantidade de trabalho, também, que a gente assume, a gente nem tem tempo para estar se capacitando...**”

E12.4 – “**o DPP fez um treinamento.**”

E12.4 – “**Esses que entraram agora, apesar de treinamento, mais treinamento, a gente explicar. Quando chega, alguns problemas, não passa dali, trava.**”

E12.4 – “Os novos. **Os que já estavam aqui não tiveram a oportunidade, porque não podia fechar a secretaria.**”

E12.4 – “eu, particularmente, **eu tenho uma dificuldade na emissão do SCDP, daquelas passagens, que é complicado.**”

E1.4 – “Mas **muitas vezes a secretaria fica apenas com o secretário** e o coordenador vai lá para resolver, **assinar papel de vez em quando e coordenar os trabalhos do secretário.**”

E9.4 – “**Às vezes, a gente tem até que assumir coisas que não são da nossa competência, se não pára.** Se a gente não assumir coisas que não são nossas competências, **assinar a determinada documentação, a secretaria para.**”

E12.4 – “**Ah, professor tal está muito ocupado, está dando aula... Ele nunca tem tempo.** Então, como você vai encontrar com ele mais tarde, você passa pra ele.”

E13.4 – “**O coordenador aqui ele é muito ausente** aqui, então, geralmente, é muito difícil ele vim um dia e ficar o dia todo. **Então, essa ausência aí, também, ela dificulta muito o serviço.**”

E1.4 – “**Quanto mais velha é, quantos programas de Pós-Graduação tem na realidade.**”

E9.4 – “É insuficiente. **A gente trabalha a todo vapor para dar conta** e, às vezes, recebemos uma reclamação por não conseguir executar as tarefas dentro do prazo. **Porque são quatro cursos, mais um doutorado...**”

E9.4 – “**a demanda está sempre aumentando, está sempre surgindo novos cursos...**”

E11.4 – “**a gente vai se virando como pode, tentando fazer com que todas as demandas dos cursos sejam atendidas.**”

E12.4 – “**O negócio maior é a demanda, o volume de atividades.**”

E12.4 – “**Sempre no desespero. A gente está sempre contra o relógio.**”

E12.4 – “**porque a gente não tem tempo de nada.** Você está atendendo um aluno, chega outro. Aí chega o outro do outro programa... Você tem que ter aquele jogo de cintura: Não, por favor, faça isso, volta daqui a pouco porque eu estou ocupado, muito ocupado... Se você parar o que você está fazendo pra atender àquela outra pessoa, você não faz nem uma coisa nem outra. **Nós estamos pela hora da morte, à beira de um caos. As duas pessoas anteriores, uma teve problema psicológico, as duas tiveram problema psicológico, tiveram estresse. E eu não quero ser um candidato ao estresse, por enquanto.**”

E13.4 – “a demanda da Secretaria Acadêmica é muito grande, **eu acho que para dois servidores, eu acho que fica muito pesado,** tem hora que...”

E8.4 – “**Essa coisas de professor é professor e o resto tudo é servidor, essa é uma terminologia preconceituosa e discriminatória que não valoriza os colegas do setor administrativo.** Então, por fim, para dizer, eu acho que **falta mais valorização.** Primeiro, consideração por parte dos **professores que não olham para o corpo técnico-administrativo como colegas.**”

E8.4 – “**gera uma sensação de injustiça, de que você é um profissional desvalorizado.**”

APÊNDICE F

5 – Pontos de Melhoria na Gestão da Estrutura de Pós-Graduação		
<p>Descrição: Pontos de melhoria relacionam-se às percepções das pessoas envolvidas com a dinâmica do trabalho, quanto à complexidade, relacionada a condicionantes, que são: natureza da organização; ambiente externo; recursos humanos; tecnologia; objetivos, políticas e estratégia, que influenciam na configuração organizacional.</p>		
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Documentos (Apêndice G)	Referencial Teórico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competências de servidores administrativos; ✓ Indicação de um servidor responsável, especificamente, por Programa, para manter relacionamento direto com o coordenador, e, ao mesmo tempo, executar atividades comuns de Pós-Graduação; ✓ Compartilhamento de servidores na Secretaria de Pós-Graduação, levando em consideração horário corrido de atendimento e a diferença de atendimento em relação à Graduação; ✓ Designação de um coordenador geral administrativo, para coordenar os trabalhos dos servidores dos programas de Pós-Graduação; ✓ Estabelecimento de comunicação entre os coordenadores do Colegiado dos Cursos e da Secretaria Geral Administrativa, entre os coordenadores de programa e os respectivos secretários; ✓ Atenção para com as mudanças internas e externas e preocupação com a imagem institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PDI 2014-2017 (Doc12) – Carência de evolução, mudança da UnB; ✓ PDI – 2014-2017 (Doc12) – Nascimento da UnB; ✓ Bases do Planejamento Estratégico 2010 (Doc11), Relatório de Auto-avaliação Institucional 2013 (Doc21), Relatório de Auto-avaliação Institucional 2014 (Doc22), PDI - 2014-2017 (Doc14) – Preocupação para além de soluções acadêmicas; ✓ Circular nº 23/2011 (Doc6), Orientações Gerais Para A Criação e Implementação De Cursos Novos (Doc7), Apresentação de propostas para cursos novos Manual do Usuário - Versão 1.8.1 (Doc8) – Gestão de Pós-Graduação; ✓ PDI – 2014-2017 (Doc12) – UnB, Instituição Federal de Ensino Superior do país – IFES; ✓ Estatuto da UnB (Doc1) e Resolução CEPE 91/2004 (Doc5) – Servidores administrativos; ✓ Doc14, Doc15, Doc16, Doc17 – Parâmetros dos Programas; ✓ Doc26, Doc27, Doc28 – Atividades comuns de Secretaria; ✓ Bases do Planejamento Estratégico 2010 (Doc11) - Imagem externa da UnB: organização acreditável e de confiança; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brasil (1995, 1996, 2013) – IPES: Serviços não Exclusivos do Estado. ✓ Motta (2013) - Lentidão dos processos de mudanças; ✓ Lima (1994), Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), Costa, Souza e Fell, (2012) – Garantia de melhoria do atendimento; ✓ Pereira e Silva (2011) – Evolução organizacional IPES; ✓ Brasil (1997) Serviço público: satisfazer as demandas da sociedade; ✓ (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) – Evolução dos modelos de gestão pública; ✓ Pôrto e Löbler (2007) – Nascimento da UnB; ✓ Werber (2012), Secchi (2009) – inserção da burocracia no serviço público; ✓ Costa (2008) – Caracterização da burocracia; ✓ Machado e Silveira (1998), Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012), Almeida (2013) – Gerencialismo na IPES; ✓ Toffler (1970), Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997), Cury (2007) e Motta (2013) – Gestão Pública gerencialista (flexível); ✓ Bertalanffy (1975) e Daft (2005) – Sistema aberto de interação; ✓ Pereira e Silva (2011) – Crescimento da demanda por Educação superior; ✓ Morin (2002, 2013), Cruz (2007) – Complexidade do ambiente; ✓ Abrucio (2007) – Nova estrutura administrativa; ✓ Oliveira (2006a) – Consideração aos condicionantes da organização em análise; ✓ Adizes (1996), Veloso e Trevisan (2010) – Natureza organizacional; ✓ Oliveira (2006a), Mintzberg (2006) e Picchiali (2010) - Hierarquia, coordenação, supervisão; ✓ Chernatony (2005) – Imagem positiva: vantagem e valor agregado;

		✓ Kunsch (2003), Bueno (2009) e Chaves et al. (2010) - Comunicação estratégica entre os responsáveis;
<p>E1.5 – “Eu acho que na Pós-Graduação da UnB, para que as secretarias funcionem, a cada unidade que tem mais de um programa de Pós-Graduação que essas secretarias sejam compartilhadas. Não é possível mais você ter um secretário por Pós-Graduação porque é um luxo muito grande e você não consegue realmente manter isso, contratar gente. Como eu falei, a rotatividade é muito grande, então, é importante pessoas se comunicam entre si, se faltar alguém, outra pode substituir.”</p> <p>E2.5 – “então há propostas no sentido de que você tenha atividades sendo desenvolvidas pelos servidores e não cada um cuidando de um Programa, mas, também, a compreensão dos coordenadores de curso que isso é uma exigência da CAPES e isso, então, é necessário que tenhamos lá um servidor para cada Programa...”</p> <p>E2.5 – “Na Pós-Graduação funciona um pouco diferente (da Graduação), então, tem alguma dependências, por exemplo, autorização de uma banca, tem que ser feita fora do <i>campus</i> da UnB Planaltina, e, talvez, isso torne alguns processos um pouco morosos.”</p> <p>E2.5 – “a Secretária ela é fundamental nesse processo da melhoria da qualidade dos cursos”</p> <p>E3.5 – “ter pelo menos um secretário para cada Programa, mas um secretário que realmente detenha conhecimento sobre todo o circuito, todas as tarefas e tal. E ele possa responder como secretário”</p> <p>E3.5 – “Eu acho que é muito importante ter entrosamento do coordenador com a Secretaria.”</p> <p>E3.5 – “Mas eu acho que uma coisa é você coordenar, outra coisa é você secretariar. São coisas diferentes. E eu tenho, a vivência que eu tenho tido é de dobrar essas duas funções em razão dessa fragilidade institucional.”</p> <p>E3.5 – “Eu acho (se acha que a secretaria deveria ter um coordenador administrativo). Não é uma questão de promover a centralização, mas é para garantir a coordenação dos trabalhos.”</p> <p>E4.5 – “eu acredito que ele tem de ter uma relação estreita com o servidor, tanto o coordenador quanto o servidor direto...”</p> <p>E4.5 – “Quando falo tomar conta de um programa não é que ele não possa dar informações sobre outros, mas o coordenador demanda desse programa diretamente para aquele servidor. Eu acho que é isso.”</p> <p>E4.5 – “Mas a gente sabe que algumas coisas na pós-graduação, várias regras dentro da universidade, dentro da própria CAPES muda. Muitas vezes tem essa falha e o coordenador, também. O coordenador, ele nem sempre está atualizado com as coisas... porque as coisas na verdade elas são muito voláteis, elas mudam muito. Os próprios sistemas internos da UNB, mudam menos, mas mudam. Isso aí tem que ter sempre uma atualização.”</p> <p>E4.5 – “Ou o servidor que responde a todos os programas que é um pouco mais difícil porque ele teria que saber a legislação completa de todos os programas. O que é humanamente impossível.”</p> <p>E5.5 – “Porque cada secretaria (programa) ela é, quem vai estar na secretaria (geral) sempre vai ser os secretários e os coordenadores, ambos resolvendo pepinos, problemas.”</p> <p>E6.5 – “Universidade não abre, o que deveria fazer é abrir concurso interno para priorizar as competências das pessoas. Não, eu quero trabalhar com atendimento ao público, então, eu quero trabalhar aqui nesse balcão, eu quero atender gente, eu quero falar o dia inteiro, eu quero encontrar uma solução para um problema do cidadão.”</p> <p>E6.5 – “Fazer uma análise e distribuição do trabalho que ocorre aqui dentro. Que, com essa análise de distribuição do trabalho, a gente vai identificar o grau de complexidade e responsabilidade que cada administrativo tem diante de um determinado processo.”</p> <p>E7.5 – “o servidor estaria ali, em princípio, apto para atender qualquer tipo de demanda, de qualquer professor, de qualquer programa. Isso, na realidade, não se concretizou. Na minha perspectiva, cada programa ele tem algum tipo de especificidade, muito embora se possa parametrizar uma rotina, você pode ter aí, você tem tanto lista de oferta, você tem organização das salas, no que diz respeito ao apoio Logístico, você tem as bancas, você tem editais, você tem o preenchimento da plataforma Sucupira.”</p> <p>E7.5 – “Cada programa tem um parâmetro no que tange esse tipo de procedimento. Quando a gente pensa em uma situação de unificação, isso seria um tanto que complexo para o servidor, porque ele teria que conhecer a fundo a proposta de cada programa e, assim, entender qual que seria essa</p>		

rotina, fora dessa rotina para mentalizar o que a gente pode falar você falar.”

E7.5 – “Agora, **a gente consegue capturar, também, os vícios de todos aí**, mas eu acho que, de **qualquer maneira, é positivo (unificação da Secretaria) porque a gente tem hoje um fluxo de comunicação entre os servidores e a Secretaria muito bacana.**”

E7.5 – “**O que existe é**, muito embora, de um modo geral, você tenha **servidores encarregados de rotinas específicas, não é todo mundo que faz tudo**, cada qual **ele vai ter uma responsabilidade específica, contudo existe algumas rotinas que são comuns a qualquer servidor.**”

E8.5 - Ao meu ver, um modelo que seria **o ideal é que houvesse uma Coordenação Geral da Secretaria e que, para cada Programa de Pós-Graduação, houvesse um secretário ou uma secretária à disposição.** Isso eu acho **importantíssimo.**”

E8.5 – “Então, acho que mais **uma pessoa se ocupa dos processos só de um programa e interage só com um coordenador, melhor...**”

E8.5 – “Então é assim, **eu acho que na medida em que há para cada programa um secretário ou uma secretária, pouco a pouco com o tempo, essas duas pessoas, que na verdade são colegas, que isso eu digo onde eu for, são colegas, elas vão aprendendo a trabalhar juntas.** O coordenador ou coordenadora **vai aprendendo um pouco como é que o secretário ou secretária de trabalham e vice versa.**”

E8.5 – “**O coordenador do colegiado único, o que que está acontecendo em termos de todos os Programas de Pós-Graduação e o coordenador da Secretaria Geral vai ter uma ideia geral**, pelo menos deveria ter, **do que está acontecendo em termos técnico-administrativo de todos os programas.** Os coordenadores **de cada programa específico, por sua vez, deveriam se comunicar diretamente com os seus secretários ou secretárias dedicados aos seus programas.**”

E8.5 – “a gente sabe que **não vive em um mundo ideal**, entre outros **no serviço público...**”

E8.5 – “Esse colegiado único de Pós-Graduação, eu acho que é uma instância que, em um primeiro momento, deveria ser a instância colegiada a facilitar, eu diria até a **facilitar e a promover esse fluxo de comunicação entre os Programas de Pós-Graduação ele deveria ser uma espécie de elo entre a instância superior da unidade que eu vejo...**”

E8.5 – “Em uma escala inferior, se dividindo em duas vias: Uma via que é um corpo técnico-administrativo, que seria a Secretaria, e uma via que é o corpo discente do programa.”

E9.5 – “**Tinha que ter uma pessoa responsável...**”

E10.5 – “Eles (os programas) **têm muitos pontos em comuns, mas, também, tem questões específicas.** E cada servidor **tem conhecimento de tudo acerca do seu Programa e, conseqüentemente, acaba tendo, também, com relação ao outro.** Então, é **assim que está sendo feito.**”

E10.5 – “**Não que um servidor, também, não possa atender o outro.** Só que **demandas específicas, não têm como ele resolver, só com o responsável mesmo pelo Programa.** Sendo que **todo mundo aqui está envolvido em todos os Programas, de certa forma, mesmo que seja um atendimento mais individualizado...**”

E10.5 – “**a gente geralmente têm muito acesso com os Coordenadores...**”

E10.5 – “**a Pós-Graduação fica aberta de oito às vinte.**”

E10.5 – “**um setor bem sensível que pode trazer uma imagem boa para a Universidade...**”

E10.5 – “**Como em todo lugar no serviço público, a gente sofre com falta de recursos...**”

E11.5 – “**vai ter um servidor que ele vai ser formalmente responsável por ela (Secretaria), o ideal, na minha opinião, é que cada programa tivesse o seu servidor, um secretário definido para aquele programa.**”

E11.5 – “Então, **quando essa estrutura ficar bem definida, quando a gente tiver um servidor responsável por Programa, como secretário do Programa, as coisas funcionarão**, com certeza, muito melhor.”

E12.5 - “**horário corrido, etc.**”

E12.5 - “**Como nós somos oito programas, teria que ter, no mínimo, uma pessoa para cada programa, para ficar responsável por aquele programa.**”

E12.5 - “**É, um para cada programa.** Mas aí **deveria ter, pelo menos, digamos assim, um estagiário.** Um estagiário, pode ser um estagiário segundo grau para ficar tramitando documento. **Levar pra cima e pra baixo que é muito complicado pra gente.**”

E13.5 – “no caso do Mestrado Profissionalizante, **eu acho que teria que ter uma secretária específica para esse curso**, só que eu acho que por falta de funcionário.”

E13.5 – “o caso meu com o Mestrado Acadêmico e o Doutorado, então, tem **uma comunicação muito direta...**”

APÊNDICE G

PLANILHA DE DOCUMENTOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA

Regimentos						
Regimentos da UnB						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc1	Estatuto da UnB	2011	UnB	Reger a UnB	Estrutura Organizacional da UnB e Pós-Graduação.	Toda comunidade acadêmica
Doc2	Regimento Geral da UnB	2011	UnB	Regulamentar a UnB	Estrutura Organização da UnB e Pós-Graduação.	Toda comunidade acadêmica
Regimento da FUP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc3	Regimento Interno da UnB Planaltina	2014	FUP/UnB	Reger a UnB, <i>campus</i> Planaltina	Estrutura e organização, em especial da Pós-Graduação	Toda comunidade da UnB Planaltina
Resolução da Reitoria da UnB						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc4	Resolução da Reitoria nº 103/2010	2010	GRE/UnB	Disciplina o pagamento de Pessoas Físicas, por serviços prestados no âmbito dos projetos aprovados pela FUB e por suas Unidades Descentralizadas, e dá outras providências	Forma de contratação de prestadores de serviços	Toda comunidade acadêmica
Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc5	Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE 91/2004.	2004	UnB	Regulamenta os programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília.	Requisitos para criação de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; Estrutura da Pós-Graduação Geral; atividades administrativas	PPGs/UnB
Orientações para Criação de Cursos Stricto Sensu						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc6	Circular nº 23/2011	2011	DPP/UnB	Decisão da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação sobre criação de cursos novos	Obrigatoriedade de justificativa de avaliação de impacto de cursos novos	Diretores de Institutos e Faculdades e Coordenadores dos Programas de

						PPGs/UnB
Doc7	Orientações Gerais Para A Criação E Implementação De Cursos Novos (APCN) Na Universidade De Brasília	2012	DPP/UnB	Orientar e implementar cursos <i>stricto sensu</i> novos	Passo a passo para criação de cursos novos	Toda a comunidade acadêmica da UnB
Doc8	APCN – Apresentação de propostas para cursos novos Manual do Usuário - Versão 1.8.1	2015	CAPES	Manual de preenchimento da Plataforma Sucupira	Infraestrutura administrativa exclusiva (sim/não) para os programas de Pós-Graduação; Comunicação de dados	Todos as IES, que ministram cursos <i>stricto sensu</i> .
Doc9	Espelho de Preenchimento das telas APCN/CAPES - PPGMADER	2009	FUP/UnB	Projeto de Criação do PPGMADER	Confirmação de Disposição de Infraestrutura administrativa exclusiva	CAPES e DPP
Doc10	Espelho de Preenchimento das telas APCN/CAPES - PPGP	2013	FUP/UnB	Projeto de Criação do PPGP	Confirmação de Disposição de Infraestrutura administrativa exclusiva	CAPES e DPP
Planejamentos						
Planejamento da UnB						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc11	Bases do Planejamento Estratégico da UnB 2011 A 2015	2010	DPO/UnB	Direcionar os rumos da instituição nos anos de 2011 a 2015	Desafios e análise situacional; cenário interno e externo; planejamento	Toda comunidade acadêmica
Doc12	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2017. 2014	2014	DPO/UnB	Estabelece as políticas da UnB	Desafio e análise situacional; cenário interno e externo; planejamento estratégico; IPES; Evolução	Toda comunidade acadêmica
Planejamento da FUP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc13	Projeto Político Pedagógico Institucional da Faculdade UnB Planaltina	2012	FUP/UnB	Estabelece as políticas da UnB Planaltina	Atendimento de cursos por técnico-administrativo; Políticas, organização e estrutura da FUP	Toda comunidade acadêmica da FUP

Regulamentos dos Programas de Pós-Graduação FUP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc14	Regulamento do PPGCIMA	2011	FUP/UnB	Regulamentar o PPGCIMA	Estrutura e atividades do programa	Toda comunidade do Programa
Doc15	Regulamento do PPGP	2013	FUP/UnB	Regulamentar o PPGP	Estrutura e atividades do programa	Toda comunidade do Programa
Doc16	Regulamento do PPGCA	2015	FUP/UnB	Regulamentar o PPGCA	Estrutura e atividades do programa	Toda comunidade do Programa
Doc17	Regulamento Geral do PPGMADER	2015	FUP/UnB	Regulamentar o PPGMADER	Estrutura e atividades do programa	Toda comunidade do Programa
Quadro de Pessoal DGP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc18	Quadro de Pessoal Administrativo	2011	DGP/UnB	Apresentar número de servidores Técnico-Administrativo	Número de servidores 2011	Toda comunidade acadêmica
Doc19	Quadro de Pessoal Administrativo	2015	DGP/UnB	Apresentar número de servidores Técnico-Administrativo	Número de servidores 2015	Toda comunidade acadêmica
Relatórios da Pós-Graduação UnB						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc20	Relatório de Gestão do Decanato de Pesquisa e Pós - Graduação - DPP/UnB (2009-2012)	2012	DPP/UnB	Apresentar as atividades realizadas pelo DPP no período de 2008-2012.	Políticas adotadas pelo DPP para expansão dos cursos; Comunicação da UnB com CAPES	Toda comunidade acadêmica
Doc21	Relatório de Auto - avaliação Institucional 2013	2014	DPO/UnB	Informar ações da UnB	Situação e resultados das ações do DPP 2013	Toda comunidade acadêmica
Doc22	Relatório de Auto - avaliação Institucional 2014	2014	DPO/UnB	Informar ações da UnB	Apresentação de criação da Pós-Graduação da FUP; Situação e resultados das ações da UnB 2014 Monitoramento da CAPES, relatórios da Plataforma Sucupira	Toda comunidade acadêmica
Doc23	Relatório de Gestão do exercício de 2014	2015	DPO/UnB	Prestar contas do ano de 2014	Números, planejamento, riscos, ameaças, pontos fortes e	Toda comunidade acadêmica e aos órgãos de

					fracos	controle
Relatório – Análise e proposta de adequação no atual Organograma da UnB						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc24	Relatório – Análise e proposta de adequação no atual Organograma da UnB, Resolução da Vice-Reitoria nº 032/2014.	2015	VRT/UnB	Analisar e propor adequações no atual Organograma da Universidade de Brasília	Diagnóstico da estrutura organizacional UnB	Todas as Unidades Organizacionais da UnB
Relatório de Auditoria Anual de Contas						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc25	Relatório de Auditoria Anual de Contas	2015	CGU		Rotatividade de funcionários; precariedade de gestão de pessoas	
Atividades da Secretaria de Pós-Graduação da FUP e UnB (Geral)						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc26	Matriz de Gerenciamento de Processos FUP/PPG – Anos 2012-2013	2013	FUP/UnB	Identificar os processos executados pela Secretaria de Pós-Graduação	Atividades desenvolvidas na Secretaria de Pós-Graduação da FUP	FUP e DGP
Doc27	Relatório de atividades do Servidor – 2014 – (...)	2014	DGP/UnB	Avaliar Estágio Probatório	Principais atividades desenvolvidas pelo servidor	DGP
Doc28	Relatório de atividades do Servidor – 2015 – (...)	2015	DGP/UnB	Avaliar Estágio Probatório	Principais atividades desenvolvidas pelo servidor	DGP
Doc29	Circular nº 6/2013	2013	DPP/UnB	Procedimentos para pedido de prorrogação de semestre.	Atividade de solicitações de prorrogação de prazo para defesa	Coordenadores de PPGs/UnB
Doc30	Formulário de Cancelamento de Bolsa	-	CAPES	Cancelar bolsas	Atividade de Solicitação de cancelamento de bolsa	Todos os PPGs/UnB
Doc31	Formulário de Revisão de Menção Final em Disciplina	-	SAA/UnB	Revisar notas	Atividade de Solicitação de revisão de menção	Toda comunidade acadêmica
Doc32	Formulário de Criação de Disciplina de Pós-Graduação	-	SAA/UnB	Solicitar criação de disciplina de Pós-Graduação	Atividade de Solicitar criação de disciplina <i>stricto sensu</i>	Todos os PPGs/UnB

Doc33	Requerimento de reconsideração ou recurso em processo seletivo para ingresso em cursos de Pós-Graduação	-	DPP/UnB	Solicitar reconsideração ou recurso em processo seletivo em Pós-Graduação	Atividade de Solicitação de reconsideração ou recurso em processo seletivo <i>stricto sensu</i>	Todos os PPGs/UnB
Atas do Colegiado Único de Pós-Graduação da FUP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc34	Ata da 2ª Reunião do Colegiado dos Cursos dos Programas de Pós-Graduação UnB Planaltina	2014	FUP/UnB	Decisão Colegiada dos Programas de Pós-Graduação	Nomeação do coordenador administrativo da Secretaria de Pós-Graduação, mudança de espaço físico, servidores; programas do <i>Campus Planaltina</i>	Toda a comunidade acadêmica da UnB
Ato do Decanato de Gestão de Pessoas						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc35	Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 3295/2012	2012	DGP/UnB	Designar o Servidor (...), para exercer a função de Coordenador de Curso (FCC)	Exercício de função de Coordenador de Pós-Graduação	FUP/UnB
Normas para Padronização de Documentos da Universidade de Brasília						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc36	Normas para Padronização de Documentos da Universidade de Brasília	2011	GRE/UnB	Definir um padrão que tornará a comunicação mais ágil e simples entre as unidades e entre a UnB e órgãos externos	Comunicação via documentos, protocolos	Toda a comunidade acadêmica da UnB
Incompetência para Exercício das Funções da Secretaria de Pós-Graduação						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc37	Folha de despacho 05 – processo UnBDoc: 16525/2015-FUP	2015	DAF/UnB	Comunicar falta de competência de servidor de secretaria	Incompetência de servidor para autorizar despesas de Programa Pós-Graduação da FUP	FUP
Números da Pós-Graduação UnB						
Números da Pós-Graduação						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino

Doc38	UnB em Números 2011	2011	DPO/UnB	Mostrar os números da UnB em 2011	Números da UnB, em especial da Pós	Toda comunidade acadêmica
Doc39	Anuário Estatístico 2014	2014	DPO/UnB	Dar publicidade aos resultados acadêmicos e administrativos da Instituição à sociedade	Missão, Números da UnB, em especial, da Pós-Graduação	Toda comunidade acadêmica
Números da Pós-Graduação FUP						
Nº Doc	Documento	Ano	Autor	Finalidade	Principais informações	Destino
Doc40	Formulário Proposta de Vaga PPGCIMA/FUP 2015	2014	FUP/UnB	Propor número de vagas para seleção de 2015	Número de Orientadores credenciados no programa em 2015	DPP/UnB
Doc41	Formulário Proposta de Vaga PPGCA/FUP 2015	2015	FUP/UnB	Propor número de vagas para seleção de 2015	Número de Orientadores credenciados no programa em 2015	DPP/UnB
Doc42	Professor Orientador PPGMADER – Atualizado em 18/06/2015	2015	FUP/UnB	Apresentar os Orientadores do Programa	Orientadores do programa	Toda comunidade acadêmica
Doc43	Orientadores PPGP em 2015	2015	FUP/UnB	Apresentar os Orientadores do Programa	Orientadores do programa	Toda comunidade acadêmica
Doc44	Alunos Matriculados no PPGCIMA 2011-2015	2015	UnB	Apresentar os alunos matriculados no Programa	Matrícula do período	Toda comunidade acadêmica
Doc45	Alunos Matriculados no PPGMADER desde 2012-2015	2015	UnB	Apresentar os alunos matriculados no Programa	Matrícula do período	Toda comunidade acadêmica
Doc46	Alunos Matriculados no PPGP desde 2013-2015	2015	UnB	Apresentar os alunos matriculados no Programa	Matrícula do período	Toda comunidade acadêmica
Doc47	Ingressantes no PPGCA 2015	2015	FUP/UnB	Apresentar os Alunos selecionados	Alunos selecionados no PPGCA	Toda comunidade acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor.