

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH - CAMPUS SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS
PÚBLICOS – PPGOSP

RUBENS ROBERTO DA PALMA DURÃES

**ANÁLISE DO PROCESSO DOS PEDIDOS DE RECURSO DOS
ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DA UFSCAR**

SÃO CARLOS

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH - CAMPUS SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS
PÚBLICOS - PPGGOSP

**ANÁLISE DO PROCESSO DOS PEDIDOS DE RECURSO DOS
ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DA UFSCAR**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão. Organizações
e Sistemas Públicos (PPGGOSP).

Orientador: Prof. Dr. Manoel Fernando
Martins

SÃO CARLOS
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Rubens Roberto da Palma Durães, realizada em 15/12/2020.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Manoel Fernando Martins (UFSCar)

Profa. Dra. Maria Sílvia de Assis Moura (UFSCar)

Profa. Dra. Tatiane Fernandes Zambrano (IFSP)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Dedico este trabalho a toda a minha ancestralidade, em especial às memórias do meu Avô, Sr. Júlio da Silva Bueno, primeiro e eterno professor, de minha Mãe, Maria Aparecida Bueno Durães e de meu Pai, Porfírio da Palma Durães que, com uma base sólida de respeito, dignidade e amor, me formaram para a vida.

À minha companheira de vida, Larissa Chiorlin Velloso por me apoiar em tudo e sempre.

Ao meu filho, Renan Bueno Chiorlin Durães por sua existência.

Aos meus amados irmãos, Cintia, Carlos e José, ainda que distantes, jamais estaremos separados.

À memória de Maria Vilma Chiorlin, verdadeira Mestra.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Manoel Fernandes Martins pelo apoio e por dividir sua experiência durante a minha trajetória neste trabalho.

Aos Professores e Professoras, Andréa Eloisa Bueno Pimentel, Andrei Aparecido de Albuquerque, Camila Carneiro Dias Rigolin, Carolina Raquel Duarte de Mello Justo, Fabiane Letícia Lizarelli, Mauro Rocha Côrtes, Néocles Alves Pereira, Sérgio Azevedo Fonseca e Wagner de Souza Leite Molina e todos os professores que tive em minha vida, por seus ensinamentos.

Às Professoras Maria Silvia de Assis Moura e Tatiane Fernandes Zambrano por aceitarem o convite para comporem a banca de qualificação e defesa desta dissertação e pelas preciosas colaborações.

Ao Prof. Dr. Pedro Ferreira Filho por clarear o aspecto estatístico desse trabalho.

Ao Pró-Reitores de Graduação na gestão 2016-2020, Prof. Dr. Ademir Donizeti Caldeira e Profa. Dra. Claudia Buttarello Gentile Moussa por apoiarem este estudo e permitirem acesso às informações e dados necessários para sua realização.

Aos colegas de ProGrad pelo apoio e ensinamentos ao longo dos últimos cinco anos, em especial ao Augusto Cezar Hernandez Pinha e Magaly Aparecida Garro.

Aos colegas da turma do PPGGOSP 2018.

Aos estudantes da UFSCar, especialmente aqueles com quem tive contato direto e que muito me ensinaram nesses últimos cinco anos.

Ao Sr. Wagner Roberto Bianchini, da empresa KLUG Solutions, que disponibilizou o software ARPO, utilizado nos mapeamentos de processo neste trabalho.

“O meu delírio é a experiência com coisas reais.”

Antônio Carlos Belchior

RESUMO

O Regimento Geral dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar reserva aos estudantes de graduação regularmente matriculados o direito de solicitar à Pró-Reitoria de Graduação a análise e reconsideração, via recurso, de situações como perda de vaga, problemas com inscrição em atividades curriculares, trancamento do curso fora do prazo e outras demandas. Este direito também é assegurado àqueles que tenham perdido o vínculo com a universidade dentro do prazo de até um ano. Esta pesquisa se dedicou a estudar o processo de análise dos pedidos de recurso apresentados pelos estudantes, tanto na forma como é realizado, quanto nos dados que podem ser extraídos dos formulários apresentados pelos requerentes. Foram mapeados e analisados os processos utilizados no segundo semestre de 2018 e no primeiro e segundo semestres de 2019, o que permitiu uma comparação a partir das mudanças ocorridas em suas etapas e tarefas e a indicação de vantagens e desvantagens nestes modelos. Também foram levantados dados, por meio de análise documental dos recursos, anexos e despachos apresentados no segundo semestre de 2018 e primeiro semestre de 2019, que permitiram traçar o perfil dos estudantes requerentes, elencar suas demandas e quantificar as respostas aos seus pedidos, além de identificar a incidência dessas ocorrências por Unidades Acadêmicas. Após o mapeamento dos processos e estudo de referencial teórico sobre Gestão por Processos, foi feita a indicação de um novo formato, com a inclusão de dez propostas de melhoria no que se refere a sua execução, controle e aperfeiçoamento. O estudo também permitiu uma reflexão sobre a gestão pública no ensino superior e o atual modelo de gestão da UFSCar.

Palavras-chave: Análise de recursos de estudantes. Gestão acadêmica no ensino superior. Gestão por Processo. Reintegração de vaga na graduação.

ABSTRACT

The General Regiment of Undergraduate Courses at the Federal University of São Carlos - UFSCar reserves the right to ask the Undergraduate Dean regularly to analyze and reconsider, through appeal, situations such as loss of vacancy, problems with enrollment in curricular activities, locking the course out of time and other demands. This right is also guaranteed to those who have lost their connection with the university within a period of up to one year. This research was dedicated to studying the process of analysis of the appeal requests presented by the students, both in the way it is carried out, and in the data that can be extracted from the forms presented by the applicants. The processes used in the second semester of 2018 and in the first and second semesters of 2019 were mapped and analyzed, which allowed a comparison based on the changes that occurred in its stages and tasks and the indication of advantages and disadvantages in these models. Data were also collected through documentary analysis of the resources, attachments and orders presented in the second semester of 2018 and the first semester of 2019, which allowed to outline the profile of the requesting students, list their demands and quantify the responses to their requests, in addition to identify the incidence of these occurrences by Academic Units. After mapping the processes and studying a theoretical framework on Management by Processes, a new format was indicated, with the inclusion of thirteen proposals for improvement in terms of execution, control and improvement.

The study also allowed a reflection on public management in higher education and the current management model at UFSCar.

Keywords: Academic management in higher education. Process management. Reintegration of vacancy in undergraduate. Student appeal analysis.

LISTA DE ABREVIATURAS

18/2 - Segundo semestre de 2018

19/1 - Primeiro semestre de 2019

19/2 – Segundo semestre de 2019.

Câmara Temporária - Câmara Deliberativa de Caráter Temporário para a Análise de Recursos de Estudantes

Regimento de Graduação - Regimento Geral dos Cursos de Graduação

PAC – Processo de Avaliação Complementar

Pré-PAC – Período dentro do calendário acadêmico semestral anterior aos resultados finais do Processo de Avaliação Complementar

Pós-PAC - Período dentro do calendário acadêmico semestral posterior aos resultados finais do Processo de Avaliação Complementar

Res. CoG nº 224 - Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2019.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma ProGrad / CoG	25
Figura 2 - Símbolos usados no fluxograma	61
Figura 3 - Elementos da modelagem EPC	63
Figura 4 - Conectores da modelagem EPC	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modelo do gráfico de Pareto	56
Gráfico 2 - Quantidades de recursos apresentados por campus entre 2016 e 2019/1	74
Gráfico 3 - Quantidades de recursos apresentados por Centros Acadêmicos entre 2016 e 2019/1	75
Gráfico 4 – Resultado dos recursos apresentados em 2018/2 nas três instâncias	76
Gráfico 5 - Categorias dos recursos por tipos de solicitação	77
Gráfico 6 - Situações de evasão e reintegração.	81
Gráfico 7 - Reincidência nos casos de pedido de reintegração de vaga.	82
Gráfico 8 - Opções para manutenção de vaga adotadas pelos requerentes da amostra.	83
Gráfico 9 - Departamentos com mais pedidos de inscrição em atividades via recursos em 2018/2	87
Gráfico 10 - Categorias das solicitações apresentadas em recursos de estudantes.	112
Gráfico 11 - Categorias das solicitações apresentadas em recursos de estudantes – 2018/2 e 2019/1.	113
Gráfico 12 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes por Campus	113
Gráfico 13 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes nos Centros Acadêmicos do Campus São Carlos.	114
Gráfico 14 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes nos Centros Acadêmicos do Campus Sorocaba.	114
Gráfico 15 - Divisão dos estudantes por gênero, entre os estudantes ativos, requerentes e por categoria de solicitação.	115
Gráfico 16 - Divisão de estudantes ativos por gênero em cada Centro Acadêmico	116
Gráfico 17 - Solicitações: geral, feminino e masculino comparadas.	117
Gráfico 18 - Resultados das respostas aos recursos comparados por gênero.	117
Gráfico 19 - Faixa etária dos estudantes: ativos, requerentes e por categoria de solicitação.	119
Gráfico 20 - Solicitações: geral e por faixas etárias.	120
Gráfico 21 - Resultados por faixa etária	121
Gráfico 22 - Tempo de curso dos estudantes ativos e requerentes e por categoria de solicitação.	122
Gráfico 23 - Solicitações por tempo de curso.	123
Gráfico 24 - Resultados por tempo de curso.	124
Gráfico 25 - Distribuição dos não bolsistas e bolsistas entre os estudantes ativos, requerentes e por categoria de solicitação.	125
Gráfico 26 - Solicitações no geral e entre bolsistas e não bolsistas.	126
Gráfico 27 – Resultados: Bolsista e não bolsistas comparados.	127

Gráfico 28 - Categorias de solicitações: geral e por campus	128
Gráfico 29 - Pedidos de recurso por campus.	129
Gráfico 30 - Pedidos de reintegração de vaga por campus.	129
Gráfico 31 - Pedidos de inscrição em atividades curriculares por campus.	130
Gráfico 32 - Outros tipos de solicitações por campus.	130
Gráfico 33 - Resultados das respostas por Campus.	131
Gráfico 34 - Solicitações: geral e por Centros Acadêmicos.	133
Gráfico 35 – Centros acadêmicos com mais pedidos de recursos.	134
Gráfico 36 - Centros acadêmicos com mais pedidos de reintegração de vaga.	135
Gráfico 37 - Resultados das respostas aos pedidos de reintegração por Centro Acadêmico.	135
Gráfico 38 - Centros acadêmicos com mais pedidos de inscrição em atividades curriculares.	136
Gráfico 39 - Resultados das respostas aos pedidos de inscrição por Centro Acadêmico.	137
Gráfico 40 - Centros acadêmicos com mais pedidos em outros tipos de solicitações.	138
Gráfico 41 - Resultados das respostas aos outros tipos de solicitação por Centro Acadêmico.	139
Gráfico 42 - Cursos com maior percentual de recursos apresentados.	140
Gráfico 43 - Cursos com maior percentual de pedidos de reintegração.	140
Gráfico 44 - Cursos com maior percentual de pedidos de inscrição em atividades curriculares.	141
Gráfico 45 - Cursos com maior percentual em outros tipos de solicitação.	142
Gráfico 46 - Os pareceres das Coordenações de Curso no geral e por solicitação.	143
Gráfico 47 - Resultados comparados aos pareceres e à média geral.	143
Gráfico 48 - Justificativas para pedidos de reintegração que a Res. CoG nº 224 apoia o deferimento.	145
Gráfico 49 - Resultados dos pedidos de reintegração com justificativas que a Res. CoG nº 224 apoia o deferimento.	145
Gráfico 50 - Justificativas para pedidos de reintegração que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.	146
Gráfico 51 - Resultados dos pedidos de reintegração de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.	147
Gráfico 52 - Justificativas para pedidos de reintegração não abordadas na Res. CoG nº 224.	148
Gráfico 53 - Resultados dos pedidos de reintegração de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não aborda.	149
Gráfico 54 - Justificativas para pedidos de inscrição que a Res. CoG nº 224 apoia.	150
Gráfico 55 - Resultados dos pedidos de inscrição com justificativas que a Res. CoG nº	151

224 apoia o deferimento.

Gráfico 56 - Justificativas para pedidos de inscrição que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.	152
Gráfico 57 - Resultados dos pedidos de inscrição com justificativas que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.	153
Gráfico 58 - Justificativas para pedidos de inscrição não abordadas na Res. CoG nº 224.	154
Gráfico 59 - Resultados dos pedidos de inscrição de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não aborda.	155
Gráfico 60 - Justificativas apresentadas na categoria “outros tipos de solicitações”.	156
Gráfico 61 - Resultados dos outros tipos de solicitações por justificativas.	157
Gráfico 62 - Percentuais de documentos apresentados por grupos relevantes.	158
Gráfico 63 - Resultados dos pedidos de reintegração de vaga no geral e com e sem a apresentação de documentos comprobatórios.	159
Gráfico 64 - Justificativas de saúde mental para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.	160
Gráfico 65 - Justificativas de saúde de familiar para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.	160
Gráfico 66 - Justificativas de saúde física para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.	161
Gráfico 67 - Justificativas de óbito de familiar para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.	167
Gráfico 68 - Diagrama de Pareto para justificativas de reintegração não abordadas na Res. nº 224.	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos comparados no estudo de Rabelo (2016).	44
Quadro 2 - Modelo matriz de responsabilidade.	60
Quadro 3 - Calendário acadêmico do segundo semestre de 2018.	101
Quadro 4 - Calendário acadêmico do primeiro semestre de 2019.	103

LISTA DE SIGLAS

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAAPE - Coordenadoria de Acompanhamento Acadêmico e Pedagógico para Estudantes
CCA - Centro de Ciências Agrárias
CCBS - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCGT - Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia
CCHB - Centro de Ciências Humanas e Biológicas
CCN - Centro de Ciências da Natureza
CCTS - Centro de Ciências e Tecnologia para Sustentabilidade
CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas
CEP - Comitê de Ética em Pesquisas
CRFB/1988 - Constituição Federal de 1988
CoACE - Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis
CoAD - Conselho de Administração
CoEx - Conselho de Extensão
CoG - Conselho de Graduação
ConsUni - Conselho Universitário
CoPG - Conselho de Pós-Graduação
CoPq – Conselho de Pesquisa
DeAE - Departamento de Assistência Estudantil
DeAS - Departamento de Atenção à Saúde
DIGRA - Divisão de Gestão e Registro Acadêmico
EaD - Ensino à Distância
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
EPC - Event-driven Process Chain ou Cadeia de processos comandada por eventos.
FUFSCar - Fundação Universidade Federal de São Carlos
IDID - Índice de desempate para inscrição em disciplinas
IRA - Índice de Rendimento Acadêmico
MEC - Ministério da Educação
MP - Macroprocesso
PAE - Programa de Assistência Estudantil

PPC - Projeto Pedagógico do Curso

ProGrad - Pró-Reitoria de Graduação

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

Siglas dos Centros Acadêmicos:

CCA – Ar - Centro de Ciências Agrárias de Araras,

CCBS - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde de São Carlos

CCET - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia e Educação de São Carlos

CCGT – Sor - Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia de Sorocaba

CCHB – Sor - Centro de Ciências Humanas e Biológicas de Sorocaba

CCN – LS - Centro de Ciência da Natureza de Lagoa do Sino

CCTS – Sor - Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade de Sorocaba

CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas de São Carlos

Siglas dos Cursos de Graduação: Apêndice B (pág. 183)

Siglas dos Departamentos Acadêmicos: Apêndice A (pág. 182)

SiSU - Sistema de Seleção Unificada

TCU – Tribunal de Contas da União

TILSP - Bacharelado em Tradução e Interpretação em Libras/Português (Campus São Carlos)

TO - Bacharelado em Terapia Ocupacional (Campus São Carlos)

Tur-So - Bacharelado em Turismo (Campus Sorocaba)

UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de estudantes evadidos em 2018/1.	80
Tabela 2 – Observância dos prazos de entrega dos recursos em 2018/2.	102
Tabela 3 – Observância dos prazos de entrega dos recursos em 2019/1.	103
Tabela 4 – Tempo médio de espera por resultado de recurso em 2018/2 e 2019/1.	104
Tabela 5 – Quantidades e tipos de justificativas.	144

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	16
1.1.1 O Processo de análise de recursos dos estudantes de graduação	16
1.2 OBJETIVO GERAL	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 JUSTIFICATIVAS	18
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	19
1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O AMBIENTE: A UFSCAR	22
2.1.1 As Coordenações de Cursos e os seus Conselhos	23
2.1.2 A Pró-Reitoria de Graduação - ProGrad e o Conselho de Graduação – CoG	24
2.1.2.1 A Divisão de Gestão e Registro Acadêmico – DIGRA	26
2.1.2.2 A Secretaria Executiva da Pró-Reitoria de Graduação (SE/ProGrad)	26
2.1.2.3 A Coordenadoria de Acompanhamento Acadêmico e Pedagógico para Estudantes – CAAPE	27
2.1.2.4 Os Departamentos de Ensino de Graduação (DEG's)	27
2.1.2.5 Outros setores	27
2.1.2.5.1 A Coordenadoria de Ingresso na Graduação (CIG)	28
2.1.2.5.2 Coordenadoria de Estágio e Mobilidade (CEM)	28
2.1.2.5.3 A Divisão de Desenvolvimento Pedagógico (DiDPed)	28
2.1.2.5.4 Secretaria de Administração, Finanças e Contratos (SeAFC)	28
2.2 LEGISLAÇÕES E NORMAS	28
2.2.1 No âmbito das Instituições de Ensino Superior	29
2.2.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSCar	30
2.2.3 O Regimento Geral dos Cursos de Graduação e o Calendário Acadêmico	31
2.2.4 A Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2019	34
2.3 OS SISTEMAS UTILIZADOS NA UFSCAR	34
2.3.1 O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA	35
2.3.2 O Sistema Trâmite da UFSCar	35
2.3.3 O Sistema Eletrônico de Informações - SEI	36
2.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	37
2.4.1 Gestão Pública	37

2.4.1.1 Gestão Pública na Educação	43
2.4.2 Processos	46
2.4.3 Gestão por Processos	48
2.4.4 Ferramentas aplicadas na Gestão por Processos	51
2.4.4.1 Ciclo PDCA / MASP	51
2.4.4.2 Os 5 Porquês	53
2.4.4.3 Folha de Verificação / Estratificação	54
2.4.4.4 Diagrama de Pareto	55
2.4.4.5 Brainstorming	56
2.4.4.6 Votação Múltipla	57
2.4.4.7 O método 5W2H	58
2.4.4.8 Matriz de Responsabilidades	59
2.4.4.9 Representações de Processos	60
2.4.4.9.1 <i>O fluxograma</i>	61
2.4.4.9.2 <i>EPC - Event-driven Process Chain</i>	61
3 MÉTODO DE PESQUISA	66
3.1 TIPO DE PESQUISA	66
3.2 O PERCURSO METODOLÓGICO	68
3.3 COLETA DE DADOS	68
3.4 APLICABILIDADE DA PESQUISA	73
4 A SITUAÇÃO ATUAL	74
4.1 O PROCESSO DE ANÁLISE DE RECURSOS	74
4.2 OS TIPOS DE SOLICITAÇÕES APRESENTADAS PELOS ESTUDANTES	76
4.2.1 A reintegração de vaga	77
4.2.1.1 Aspectos sobre os pedidos de reintegração de vaga	81
4.2.2 Inscrições em atividades curriculares	84
4.2.3 Outras solicitações	88
4.2.3.1 A quebra de pré-requisito	88
4.2.3.2 O trancamento de matrícula fora do prazo	89
4.2.3.3 A extensão de prazo para conclusão do curso	90
4.2.3.4 A aceleração de estudos/conclusão de curso	91
4.3 OS ÚLTIMOS PROCESSOS	91
4.3.1 O Processo 2018/2	91
4.3.2 O Processo 2019/1	94
4.3.3 O Processo 2019/2 (As Is)	95

4.3.4 Comparações dos processos: vantagens e desvantagens	100
5 RESULTADOS	106
5.1 PROCESSO <i>TO BE</i>	106
5.2 DOS DADOS ANALISADOS	111
5.3 OS ASPECTOS DA AMOSTRA	112
5.4 O PERFIL DO ESTUDANTE REQUERENTE	115
5.4.1 Gênero	115
5.4.2 Faixa etária	118
5.4.3 O Tempo de curso	121
5.4.4 Bolsistas e não bolsistas	125
5.5 A ANÁLISE POR UNIDADES ACADÊMICAS	128
5.5.1 Os Campi	128
5.5.2 Os Centros Acadêmicos	132
5.5.3 Cursos de graduação	139
5.5.3.1 Pareceres dos Coordenadores de Curso	142
5.6 JUSTIFICATIVAS APRESENTADAS PELOS ESTUDANTES REQUERENTES	144
5.6.1 Justificativas para reintegração de vaga	145
5.6.2 Justificativas para inscrições em atividades curriculares	150
5.6.3 Justificativas para outros tipos de solicitações	156
5.6.4 Documentos comprobatórios	157
5.6.5 Justificativas que apresentam mais documentos comprobatórios associadas	159
5.7 PROPOSTAS	162
5.7.1 Proposta 1	162
5.7.2 Proposta 2	163
5.7.3 Proposta 3	163
5.7.4 Proposta 4	164
5.7.5 Proposta 5	165
5.7.6 Proposta 6	166
5.7.7 Proposta 7	166
5.7.8 Proposta 8	167
5.7.9 Proposta 9	167
5.7.10 Proposta 10	167

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
REFERÊNCIAS	175
APÊNDICES	182
ANEXOS	243

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar tem, no âmbito dos seus cursos de graduação, o Regimento Geral dos Cursos de Graduação, documento que determina as suas regras de funcionamento.

Segundo este regimento, o estudante deve cumprir um rendimento acadêmico mínimo e respeitar um prazo máximo para a integralização do seu curso, o não cumprimento desses termos leva à perda da sua vaga e, conseqüentemente, do seu vínculo com a instituição. O mesmo documento determina, dentre outras questões, as regras para matrícula, trancamento ou afastamento do curso e os critérios para as inscrições em atividades curriculares.

Quando não consegue atender às regras deste regimento por alguma razão, ou quando precisa que alguma situação não prevista por ele seja analisada, há um mecanismo do qual todo estudante pode se utilizar, desde que esteja matriculado ou que tenha perdido seu vínculo há, no máximo, um ano: o recurso para estudantes de graduação.

Este processo se dá em um intervalo de dias determinado no calendário acadêmico, ao final de cada período letivo (semestral ou anual). As solicitações comumente apresentadas nestes recursos são: i) o pedido de reintegração após a perda de vínculo (ou vaga) por desempenho mínimo ou jubramento; ii) inscrição em atividades curriculares nas quais o estudante não conseguiu vaga; e iii) outros tipos de solicitações, como a quebra de pré-requisito para cursar atividades curriculares, o cancelamento de atividades curriculares após o período permitido, trancamento de matrícula por um prazo maior do que o previsto no regimento de graduação ou fora do prazo estipulado no calendário acadêmico e, eventualmente, outros casos com menor incidência.

Este estudo aborda o aspecto processual dos pedidos de recurso, os seus resultados por unidades acadêmicas e o perfil dos estudantes requerentes.

1.1.1 O Processo de análise de recursos dos estudantes de graduação

O pedido de recurso é uma oportunidade de revisão de situações excepcionais, que serão abordadas neste trabalho, pelas quais os estudantes passam e que os impossibilita de cumprirem as normas determinadas no Regimento Geral dos Cursos de Graduação da UFSCar.

Há períodos específicos no calendário acadêmico, em três instâncias, para que o estudante peça análise e reanálise de seus pedidos.

O regimento, em seu capítulo IX, determina:

Art. 212. Os recursos de estudantes regularmente matriculados na UFSCar referentes a assuntos tais que: reintegração, falha no sistema de inscrição em atividades curriculares, erros de estudantes no processo de inscrição e cancelamento de atividades curriculares, trancamento de matrícula além do prazo previsto, extensão do prazo de conclusão de curso, entre outros, devem cumprir as seguintes etapas: I - Inserção do recurso no Sistema de Gestão Acadêmico pela Coordenação de Curso (Coordenador ou Secretário); II - Emissão de parecer a respeito do recurso pelo Coordenador de Curso; III - Encaminhamento à ProGrad do recurso acompanhado do parecer do Coordenador; IV - Instrução e avaliação do recurso pela ProGrad. Art. 213. As revisões de ex-estudantes da UFSCar somente são analisadas pelo CoG se o seu vínculo discente com a UFSCar tiver sido rompido há menos de 1 (um) ano. Parágrafo Único. O recurso deverá ser apresentado à ProGrad, que dará a ele o mesmo encaminhamento previsto no Artigo 212 deste Regimento para os recursos dos estudantes regularmente matriculados. (UFSCar, 2016).

No processo realizado no segundo semestre de 2018, doravante 18/2, as análises dos pedidos em primeira e segunda instâncias foram realizadas por uma câmara deliberativa de caráter temporário para a análise de recursos de estudantes, denominada Câmara Temporária, e as análises em terceira instância pelo Conselho de Graduação - CoG.

A cada semestre, a ProGrad convida docentes e técnicos administrativos para participarem da Câmara Temporária, que uma vez composta, passa pela aprovação do CoG. Em 18/2, ela foi constituída por 12 (doze) docentes e 02 (dois) técnicos-administrativos, sendo presidida pela Pró-Reitora Adjunta de Graduação.

A partir do primeiro semestre de 2019, doravante 19/1, através da Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019, o Conselho aprovou uma proposta da Câmara Temporária para a alteração na análise dos recursos em primeira instância, quando os Conselhos das Coordenações de Curso passaram a ser os responsáveis, ficando a referida Câmara responsável pela segunda e o CoG pela terceira.

Tais alterações serão expostas neste trabalho com o mapeamento dos processos dos semestres 18/2, 19/1 e 19/2 dentro das seções 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer em detalhes o processo de análise de recursos dos estudantes de graduação da UFSCar e, com isto, propor melhorias em sua execução e controle. Além disso, também levantar informações que possam auxiliar a

instituição na tomada de decisões acerca das demandas apresentadas nestes recursos.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Algumas ações que devem colaborar diretamente com o sucesso em atingir o objetivo geral se configuram como objetivos específicos também almejados por este estudo, quais sejam:

- I) Mapear e analisar o funcionamento dos processos 18/2, 19/1 e 19/2;
- II) Verificar os resultados práticos das mudanças ocorridas neste processo durante nos três períodos indicados;
- III) Traçar o perfil dos estudantes requerentes e os principais problemas apontados por eles, além dos números e percentuais de recursos por unidades acadêmicas, através de análise documental;
- IV) Identificar, através de ferramentas de gestão por processos, possíveis pontos de melhoria;
- V) Apresentar um novo modelo de processo e
- VI) Propor ações que possam contribuir com a otimização do processo como um todo.

1.4 JUSTIFICATIVAS

De acordo com o Regimento Geral dos Cursos de Graduação, a análise de recursos dos estudantes de graduação dos quatro campi da UFSCar (São Carlos, Sorocaba, Araras e Lagoa do Sino) é uma atribuição da ProGrad e, para ser realizada, conta com o trabalho dos servidores do setor e das coordenações de curso, através dos seus docentes e técnicos administrativos. Trata-se de um processo que se repete a cada semestre, gerando centenas de documentos que devem ser digitalizados, lidos, analisados, respondidos, implementados no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica - SIGA e arquivados. Mapear o processo e identificar possíveis pontos de melhoria pode colaborar com a otimização da carga horária de trabalho dedicada pelos servidores, além de trazer ganhos em produtividade para os setores envolvidos e melhor atendimento às demandas dos estudantes.

O processo de análise de recursos na UFSCar já teve diversos modelos, inclusive com mudanças nos últimos semestres. Esta falta de linearidade e padronização gera dúvidas a cada período entre os discentes, docentes e técnicos administrativos sobre as suas regras e critérios, ou seja, a indefinição no que se refere a um modelo de processo contínuo e que seja de

conhecimento de todos os envolvidos e interessados motiva um olhar específico sobre a questão.

Ao verificar pontos de aprimoramento e/ou melhoria no processo que resultem em um menor tempo de espera pelas respostas dadas aos estudantes, pretende-se beneficiá-los, pois uma decisão dentro dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico minimizará os prejuízos em relação à condução de seus cursos, quanto ao tempo para se formar e à possível perda de bolsas ou oportunidades de estágio ou emprego. Também é esperado que os resultados possam beneficiar os servidores envolvidos, seja com diminuição de carga horária dedicada a este processo específico ou otimização das tarefas aplicadas.

Os relatos dos estudantes contidos nos formulários de pedidos de recurso, que são centenas a cada semestre, trazem as situações que os levaram a ter problemas no seu curso, em suas próprias palavras. A relevância desses dados é um importante fator, pois pode servir de informação procedente aos setores envolvidos com o apoio e acompanhamento acadêmico e pedagógico dentro da instituição, além de permitir maior controle para processos futuros.

Espera-se também, como deve ser natural em toda pesquisa desenvolvida que, além dos resultados encontrados, este estudo gere indagações que estimulem novas pesquisas, que possam ampliar o conhecimento sobre melhores práticas de trabalho e sobre o atendimento às necessidades dos estudantes de graduação da UFSCar.

Por fim, o desejo de contribuir com avanços diretos e/ou ligados às práticas profissionais dentro da UFSCar, o que, além de se mostrar fundamental aos objetivos de um mestrado profissional, configura-se também como justificativa ao desenvolvimento deste trabalho.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O processo de trabalho estudado é realizado dentro das atribuições da ProGrad, com participação fundamental das coordenações de curso e seus Conselhos, esferas que respondem ao Conselho de Graduação – CoG e são regidas pelo Regimento Geral dos Cursos de Graduação da UFSCar. Os resultados desta pesquisa almejam colaborar com propostas de aprimoramento ou melhoria no processo e no atendimento aos estudantes. No entanto, qualquer sugestão de mudança ou implementação de novas formas de atuação estarão sujeitas a apreciação e votação junto ao CoG, órgão máximo e representativo no âmbito da graduação da UFSCar.

Os processos construídos dentro da universidade respeitam um formato democrático,

através do qual as decisões colegiadas prevalecem. Respeitando esta premissa e pelo fato de haver diversos atores envolvidos no processo de análise de recursos, a implementação de possíveis alterações deve ser pactuada entre os setores e pessoas envolvidas que, através de suas percepções e experiências, podem colaborar com as melhores propostas e acrescentar pontos que possivelmente não sejam aqui abordados.

A amostra de dados coletados abarca os estudantes que entraram com pedido de recurso no segundo semestre de 2018 e primeiro semestre de 2019, num total de 902 pedidos, representando um percentual de cerca de 8,25% do número de estudantes considerados ativos no final de 2019, ou seja, não há aqui a pretensão de traçar um perfil do estudante da UFSCar, tampouco o universo dos graduandos da instituição que passam por problemas, uma vez que o estudo não aponta as razões pelas quais parte deles optam por não apresentar recurso, administrando de outra forma os seus problemas ou simplesmente abandonando os seus cursos.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

A pesquisa está estruturada em capítulos. Este primeiro, de caráter introdutório, faz a contextualização do objeto a ser estudado, os objetivos gerais e específicos pretendidos e as razões que motivam e justificam o trabalho. Também são descritas as possíveis limitações que se apresentam e a estrutura com a qual ele foi construído.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, sendo dividido nos seguintes tópicos:

I) A UFSCar, com a apresentação dos órgãos e setores envolvidos no processo alvo deste estudo, portanto, o ambiente em que ele ocorre;

II) Legislações, desde a lei máxima até as normativas e resoluções internas da instituição que fundamentam os processos a serem estudados, finalizando com o Regimento Geral dos Cursos de Graduação e o Calendário Acadêmico, que regem as ações e os prazos a serem respeitados no âmbito da graduação;

III) Os sistemas de informação e tramitação de documentos da UFSCar;

IV) O referencial teórico a partir da literatura científica correlata aos temas abordados, quais sejam, gestão pública, gestão acadêmica, processos, gestão por processos e suas ferramentas,

O terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa e traça o percurso metodológico com o qual foi realizada, além de apresentar sua forma de coleta de dados e sua aplicabilidade.

O quarto capítulo aborda o objeto deste estudo em si, o momento atual do processo de análise de recursos dos estudantes de graduação, suas normas e regras e as demandas por ele atendidas, além de alguns dos números referentes aos últimos semestres. Também fala das demandas dos graduandos e critérios para a análise dos recursos, cujos principais pedidos, são divididos, por ordem de relevância, em: i) reintegração de vaga; ii) inscrições em atividades curriculares; e iii) outras solicitações. Em seguida são descritos os mapeamentos com a caracterização dos processos de análise de recurso utilizados, bem como as alterações ocorridas entre os semestres, neste recorte de tempo proposto, comparando-as e considerando as vantagens e desvantagens geradas pelas mudanças.

O quinto capítulo aborda os resultados da pesquisa, iniciando com a proposta de um novo modelo de processo, seguido da exposição e análise dos dados coletados, demonstrando o perfil do estudante requerente, os números e resultados dos recursos por unidades acadêmicas e os tipos de justificativas apresentadas. O capítulo se encerra com dez propostas referentes à execução e controle do processo.

O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, sob a ótica do autor enquanto realizador da pesquisa e servidor público envolvido no processo estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O AMBIENTE: A UFSCAR

Para que haja entendimento sobre o objeto de estudo desta pesquisa, inicialmente serão descritos a universidade e os setores envolvidos no recebimento, análise e julgamento dos recursos, assim como os responsáveis pela execução das tarefas relativas a este processo.

A Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, tem sede e foro na Cidade de São Carlos, estado de São Paulo, foi criada pela Lei nº 3835, de 13 de dezembro de 1960 (Art. 11), e instituída sob a forma de Fundação, nos mesmos termos do Decreto nº 62.758, de 22 de maio de 1968. (UFSCar, 2008).

A UFSCar possui quatro campi, com os seguintes Centros Acadêmicos:

I) A sede em São Carlos. Fundada em 1960, onde há três Centros Acadêmicos: Ciências Biológicas e da Saúde - CCBS, Ciências Exatas e de Tecnologia – CCET e Educação e Ciências Humanas - CECH. Conta com 34 departamentos acadêmicos e 40 cursos presenciais de graduação;

II) O Campus Araras. Fundado em 1991, onde há o Centro Acadêmico de Ciências Agrárias - CCA, com cinco departamentos acadêmicos e seis cursos presenciais de graduação;

III) O Campus Sorocaba. Criado em 2005, onde há outros três Centros Acadêmicos: Ciências em Gestão e Tecnologia - CCGT, Ciências Humanas e Biológicas – CCHB e Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade – CCTS. Conta com nove departamentos acadêmicos e 14 cursos presenciais de graduação;

IV) O Campus Lagoa do Sino. Criado em 2012, onde há o Centro Acadêmico de Ciências da Natureza - CCN, sem departamentos acadêmicos e com seis cursos presenciais de graduação.

No total, são 48 os departamentos acadêmicos da Universidade, divididos entre oito centros. Em números apresentados no Relatório de Atividades do Exercício de 2019, a UFSCar oferece 65 cursos presenciais de graduação, com 14.426 estudantes matriculados em cursos presenciais e 166 matriculados em cursos de Ensino à Distância, ofertou nesse ano, 3.047 vagas no ensino superior. Também agrega 52 programas de pós-graduação, que oferecem 13 cursos de mestrado profissional (com 453 estudantes), 46 cursos de mestrado acadêmico (com 2.208 estudantes), 32 cursos de doutorado (com 2.228 estudantes) e 117 cursos de Pós-Graduação Lato Sensu (com 4.309 estudantes). Seu quadro de servidores é composto por 1.273 docentes efetivos e 989 técnicos administrativos, sendo que estes, em

2016, eram no número de 1.015. (UFSCar, 2019)

2.1.1 As Coordenações de Cursos e os seus Conselhos

As Coordenações de Cursos de Graduação são compostas pelo Coordenador, Vice-Coordenador e Secretário, elas compõem a base da estrutura acadêmica da universidade e respondem pela gestão das atividades didático-científicas relacionadas a um curso de graduação.

Suas atribuições estão previstas no Estatuto da UFSCar, Regimento Geral e Regimento Geral dos Cursos de Graduação. Os órgãos que administram os Cursos de graduação em suas diferentes esferas de ação são os Conselhos de Coordenação de Cursos e as Coordenadorias de Cursos, estas últimas são geridas por um Coordenador, a quem compete superintender e coordenar as atividades do Curso de Graduação, de acordo com as diretrizes do Conselho de Curso.

O Coordenador e o Vice-Coordenador devem ser docentes estáveis e ter atuado no curso por um período de pelo menos dois anos. São nomeados pelo Diretor do Centro ao qual o curso de graduação estiver vinculado, seguindo um processo de escolha estabelecido pelo Conselho de Coordenação e homologado pelo Conselho de Centro.

Os Conselhos das Coordenações de Cursos são órgãos deliberativos das Coordenações de Cursos, sua constituição é definida em regimento próprio aprovado pelos conselhos de seus respectivos Centros Acadêmicos e homologados pelo Conselho de Graduação, devendo garantir em sua constituição a presença de, no mínimo, um Coordenador de Curso como Presidente, um Vice-Coordenador de Curso como Vice-Presidente, um representante docente de cada uma das diversas áreas de conhecimento ou campos de atuação que compõem o currículo do curso, um representante servidor técnico administrativo e um representante discente.

Cabe ao Conselho de Coordenação do Curso, na definição de seu Regimento Interno, estabelecer os critérios para participação e os procedimentos para eleição de seus membros, respeitando a legislação vigente.

O Art. 93 do Regimento Geral dos Cursos de Graduação determina as competências dos Conselhos e das Coordenações de Curso.

I - Definir os objetivos do curso e mantê-los atualizados; II - Estabelecer diretrizes e normas de funcionamento do curso; III - Realizar reuniões periódicas, no mínimo 1 (uma) vez a cada 2 (dois) meses [...]. X - Deliberar sobre os processos acadêmicos de estudantes, por delegação do CoG, e sobre recursos de decisões do Coordenador do Curso (...). XI - Propor alteração do número de vagas anuais autorizadas para o curso (...). (UFSCar, 2016).

Com relação às atribuições das Coordenações de Cursos destacam-se, no mesmo artigo, os itens:

VI - Supervisionar o processo de inscrição de estudantes em atividades curriculares; VII - Orientar os estudantes nas questões específicas do Curso (...). XI - Analisar e avaliar o desempenho global dos estudantes e propor ao Conselho de Coordenação do Curso medidas para a solução de problemas constatados (...). (UFSCar, 2016).

2.1.2 A Pró-Reitoria de Graduação - ProGrad e o Conselho de Graduação – CoG

A Pró-Reitoria de Graduação – ProGrad é o órgão executivo responsável por coordenar as ações referentes ao ensino de graduação na universidade, contou com importante reestruturação de seus setores, implementada pela Gestão 2012-2016.

A ProGrad tem como objetivo propor, implementar, acompanhar e avaliar a execução das políticas definidas pelos conselhos superiores da UFSCar. Visando o desenvolvimento de políticas e de parcerias que fortaleçam a excelência na formação superior, a ProGrad deve interagir com outras instituições de ensino superior do país e do exterior, organizações públicas ou privadas e órgãos governamentais.

Ainda, conforme Parecer do ConsUni nº 052/88, de 21 de dezembro de 1988, com relação às atribuições gerenciais, de foro interno, destacam-se:

I) Sistematizar dados, experiências e informações relativos às atividades de graduação, formulando diagnósticos dos problemas detectados na área de graduação da instituição.

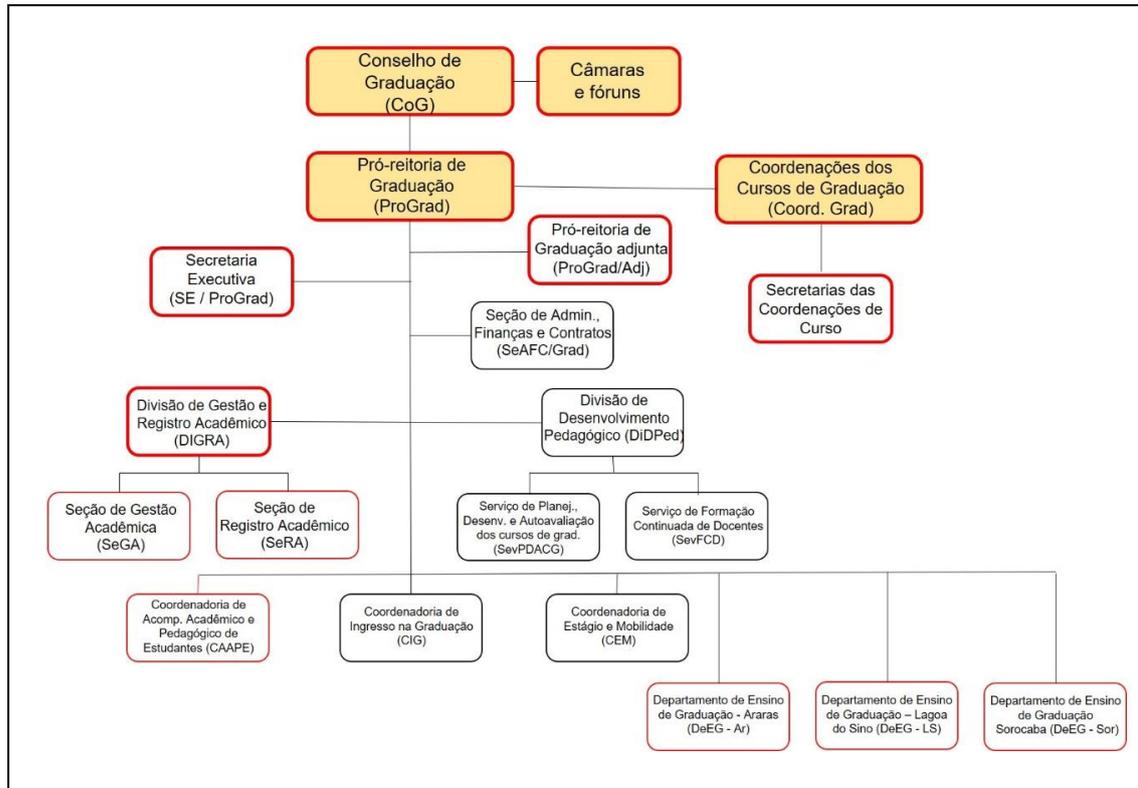
II) Avaliar continuamente a atuação e produção das unidades vinculadas à ProGrad em relação aos planos de trabalho da instituição, frente aos seus objetivos e atribuições.

III) Aplicar as normas vigentes relativas à organização e funcionamento dos cursos de graduação;

IV) Analisar continuamente a necessidade de ampliação da oferta de cursos e do número de vagas em todas as modalidades (presencial e à distância). (UFSCar, 2008).

Abaixo o organograma da ProGrad destaca os setores diretamente ligados ao processo de análise de recursos dos estudantes de graduação.

Figura 1 - Organograma ProGrad / CoG



Fonte: Elaborado pelo autor

O Estatuto da UFSCar, em seu Art. 16, descreve o Conselho de Graduação - CoG como o órgão superior deliberativo em matéria de ensino de graduação que é subordinado às diretrizes do Conselho Universitário – ConsUni. (UFSCar, 1969). O CoG é constituído pelo Pró-Reitor de Graduação, como seu presidente; Coordenadores dos cursos de graduação da Universidade; representantes de cada Conselho de Centro; desde que este não seja o coordenador do seu curso e representantes do corpo discente e do corpo técnico-administrativo, esses dois últimos grupos são eleitos por seus pares e devem corresponder a 25% e 5%, respectivamente, do número total de membros do CoG.

O CoG é responsável pela política institucional de graduação da universidade e coordena as atividades universitárias de ensino de graduação; fixando as normas complementares às do Regimento Geral da UFSCar através do Regimento Geral dos Cursos de Graduação. Cabe ao CoG ainda deliberar, originariamente ou em grau de recurso, sobre qualquer outra matéria de sua esfera de competência não prevista no Estatuto ou Regimento Geral da Universidade.

O Regimento Geral da Universidade, que complementa o Estatuto da UFSCar, em seu

Art. 5 determina o que compete a este Conselho, a destacar os itens:

III - Propor ao Conselho Universitário a constituição de câmaras deliberativas ou assessoras e suas vinculações, conforme a natureza dos assuntos e obedecido o princípio de representatividade; IV - Aprovar o seu Regimento Interno e os regimentos internos de suas câmaras deliberativas ou assessoras e de unidades especiais de apoio ao ensino de graduação; V - Homologar os regimentos internos das coordenações de curso de graduação, previamente aprovados pelos respectivos conselhos de centro... VII - Aprovar o calendário acadêmico anual das atividades de graduação, para cada um dos *campi* da Universidade... XV - Emitir pareceres e fixar normas em matérias de sua competência. (UFSCar, 1988)

2.1.2.1 A Divisão de Gestão e Registro Acadêmico - DIGRA

Órgão executivo diretamente ligado à ProGrad, a DIGRA – Divisão de Gestão e Registro Acadêmico é responsável pelo processamento e controle dos registros relativos à vida acadêmica dos estudantes, do momento em que se matriculam em seus cursos de graduação até aquele em que recebem o diploma. Esta divisão conta com duas seções:

I) A Seção de Gestão Acadêmica que, dentre outras atribuições, cuida da elaboração do calendário acadêmico e administrativo da graduação, gerenciamento das ofertas e do processo de inscrição nas atividades curriculares e da alocação das salas de aulas para que estas sejam realizadas, além de atender e orientar a comunidade universitária sobre as rotinas acadêmicas e administrativas dos cursos de Graduação da UFSCar e gerenciar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA.

II) A Seção de Registro Acadêmico que, dentre outras atribuições, atua no sistema de controle acadêmico, mantendo as matrizes curriculares e as fichas de caracterização dos cursos, assim como os dados pessoais e acadêmicos dos estudantes. Também é responsável pela emissão das atas de colação de grau, certificados, históricos escolares e atestados e por gerenciar o processo de emissão e registros dos diplomas de graduação da UFSCar.

2.1.2.2 A Secretaria Executiva da Pró-Reitoria de Graduação (SE/ProGrad)

A Secretaria Executiva da ProGrad tem como objetivo planejar, organizar e coordenar os fluxos de informações e documentos de competência desta Pró-Reitoria. Dentre suas inúmeras atribuições, a SE deve assessorar os gestores na execução de suas atividades administrativas; organizar e controlar o fluxo documental, arquivando e mantendo atualizada a documentação relativa à ProGrad; gerenciar os trabalhos inerentes ao funcionamento do CoG, assim como secretariar as suas reuniões, conforme competências definidas pelo seu Regimento. Esta Secretaria é responsável direta por grande parte das ações e tarefas inerentes

ao processo de análise de recursos.

2.1.2.3 A Coordenadoria de Acompanhamento Acadêmico e Pedagógico para Estudantes – CAAPE

A Coordenadoria de Acompanhamento Acadêmico e Pedagógico para Estudantes – CAAPE é o setor responsável por coordenar as ações de acolhimento e acompanhamento dos estudantes de graduação, prioritariamente aqueles que ingressam por reservas de vagas, processos seletivos diferenciados e por convênios. Além destes grupos prioritários, a CAAPE atende ou acompanha estudantes encaminhados pelas Coordenações de Curso ou outros setores da universidade como o Departamento de Assistência Estudantil - DeAE, que gerencia o Programa de Assistência Estudantil - PAE, que presta auxílio com alimentação e moradia para estudantes de baixa renda ou ainda, pelo Departamento de Atenção à Saúde – DeAS.

Esta coordenadoria, dentre outras atribuições, cumpre o papel de elaborar e fornecer pareceres sobre o rendimento acadêmico dos estudantes por ela acompanhados, a fim de informar e colaborar com as coordenações de curso e outros setores que atendem às demandas dos estudantes, inclusive subsidiando algumas decisões acerca dos pedidos de recursos.

2.1.2.4 Os Departamentos de Ensino de Graduação (DEG's)

Os Departamentos de Ensino de Graduação são os braços da ProGrad nos outros campi da instituição em Araras, Lagoa do Sino e Sorocaba e são responsáveis por atender às demandas desta Pró-Reitoria e de suas divisões e coordenadorias nas ações específicas que se referem aos cursos presenciais de graduação em suas respectivas localidades.

2.1.2.5 Outros setores

Abaixo são apresentados outros setores da ProGrad, também fundamentais para o atendimento das atribuições desta Pró-Reitoria, todavia que não participam de forma direta no processo de análise de recursos de estudantes.

2.1.2.5.1 A Coordenadoria de Ingresso na Graduação (CIG)

Esta coordenadoria é responsável por todas as atividades que se referem ao

planejamento, divulgação, execução e registro de todos os processos seletivos para ingresso de estudantes nos cursos de graduação ofertados pela UFSCar anualmente. São eles o processo seletivo do SiSU - Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação, realizado através do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM); o Vestibular Indígena da UFSCar, direcionado exclusivamente para pessoas reconhecidamente pertencentes aos povos originários do Brasil e o processo de seleção para ingresso de pessoas em situação de refúgio.

2.1.2.5.2 Coordenadoria de Estágio e Mobilidade (CEM)

Esta coordenadoria tem como objetivo assessorar a ProGrad em todas as atividades de suporte ao ensino de graduação, em particular aquelas relacionadas com estágios e mobilidade estudantil.

2.1.2.5.3 A Divisão de Desenvolvimento Pedagógico (DiDPed)

Divisão com o objetivo de acompanhar a política de ensino superior e sua articulação junto ao ensino de graduação, realizando atividades formativas para os docentes da UFSCar, sendo responsável pelas ações relacionadas ao planejamento, desenvolvimento e autoavaliação institucional dos cursos de graduação da universidade.

2.1.2.5.4 Secretaria de Administração, Finanças e Contratos (SeAFC)

Tem como principal objetivo assessorar a ProGrad em todos os assuntos pertinentes à administração, às questões financeiras e orçamentárias, assim como a gestão de todos os contratos a ela relacionados.

2.2 LEGISLAÇÕES E NORMAS

Como o objeto de estudo desta pesquisa é um dos processos internos da gestão acadêmica de uma Universidade Pública Federal, buscou-se o entendimento de quais são as leis que regem o Ensino Superior no Brasil, assim como das normas internas que direcionam o funcionamento da instituição, em particular, os cursos de graduação e as esferas participantes do processo em questão.

2.2.1 No âmbito das Instituições de Ensino Superior

As principais leis que regem a Educação no Brasil, seguindo o critério de hierarquização do ordenamento jurídico são:

- I) Constituição Federal de 1988;
- II) Lei nº 13.005, de junho de 2014, que propõe as diretrizes para o Plano Nacional de Educação (PNE) e sugere as metas para que ele seja alcançado;
- III) Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que aprova o Plano Nacional de Educação desenvolvido em 2.000, conhecido como PNE 2000;
- IV) Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) e o Decreto nº 5154 de 23 de julho de 2004 que a regulamenta;
- V) Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB 1961;
- VI) Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições.
- VII) Resolução nº 02, de 24 de fevereiro de 1981, do Conselho Federal de Educação, sobre o prazo de conclusão do curso de graduação e do mesmo Conselho, a Resolução nº 05, de 26 de novembro de 1987, que altera a redação do Art. 1º da Resolução nº 02, de 24 de fevereiro de 1981. (MEC, 2019).

Na Constituição Federal de 1988 - CRFB/1988, o tema Educação foi tratado do artigo 205 ao 214, em seu “Título de Ordem Social”. Destaque ao seu artigo 211, parágrafo primeiro, que coloca a União como responsável pela organização e financiamento do sistema federal de ensino, o qual inclui as Universidades Federais. No mesmo documento, o Art. 207 confere às Universidades Federais, “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial”. (BRASIL, 1988).

A autonomia a que se refere o Art. 207 permite às Instituições Públicas de Ensino Superior, dentre outras decisões, a de determinar o prazo máximo para integralização dos seus cursos, abordado pela legislação indicada no item VII.

Também, considerando a autonomia universitária, faz-se necessário o entendimento dos documentos que regulamentam o funcionamento da UFSCar, dentre eles os gerados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Regimento Geral dos Cursos de Graduação.

2.2.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFSCar

A UFSCar dispõe de uma Comissão Própria de Avaliação – CPA, responsável pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da universidade, que deverá emitir um relatório bianual com esta avaliação. Segundo o seu regimento interno, aprovado pela Resolução do ConsUni nº 652, de 11 de setembro de 2009, esta comissão terá atuação autônoma em relação aos Conselhos Superiores e demais Órgãos Colegiados da instituição e coordenará os processos internos de avaliação. (UFSCar, 2009).

O Art. 3 da Resolução cita que a comissão, que tem mandato de dois anos, com possibilidade de uma recondução, deverá ser composta por: *i)* seis representantes do corpo docente; *ii)* três representantes do corpo discente, regularmente matriculados; *iii)* três representantes do corpo técnico-administrativo; e *iv)* dois representantes da comunidade externa. Quanto aos três primeiros itens, deverão contar com pelo menos um representante de cada campus e todos deverão ser indicados pelo Reitor e submetidos à homologação do Conselho Universitário - ConsUni. (UFSCar, 2009).

O processo de avaliação interna coordenado pela CPA deverá ser divulgado à comunidade acadêmica, ela deverá ter pleno acesso a todas as informações institucionais, exceto as que envolverem sigilo, e poderá requerer informações sistematizadas de todas as unidades administrativas da Universidade. (UFSCar, 2009).

O PDI de 2005 reafirmou a missão da UFSCar: “Produzir e tornar acessível o conhecimento”.

Em 2004, a comunidade da UFSCar elegeu no PDI dez princípios que expõem suas bases consensualmente compartilhadas, os compromissos fundamentais e determinantes dos seus planos de ação:

I - Excelência acadêmica. II - Universidade compromissada com a sociedade. III - Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*. IV - Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão. V - Livre acesso ao conhecimento. VI - Universidade promotora de valores democráticos e da cidadania. VII - Gestão democrática, participativa e transparente. VIII - Universidade ambientalmente responsável e sustentável. IX - Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão. X - Integração da universidade no sistema nacional de ensino. (UFSCAR, 2004).

A Universidade é gerida pela Fundação Universidade Federal de São Carlos - FUFSCar, criada pelo Decreto n.º 62.758, de 22 de maio de 1968, alterado pelo Decreto n.º 99.740, de 28 de novembro de 1990. Esta fundação é presidida pelo Reitor da Universidade e conta

também com um grupo de Curadores composto por seis membros titulares e três membros suplentes com mandatos de seis anos. Ela é responsável pelo patrimônio e regime financeiro da UFSCar e regulamentada por um estatuto próprio.

O seu aspecto organizacional é regido pelo Estatuto da UFSCar, que versa sobre os objetivos da organização, administração universitária e órgãos superiores da administração, quais sejam: o Conselho Universitário – ConsUni, como órgão deliberativo máximo e como órgãos deliberativos específicos o Conselho de Graduação - CoG; Conselho de Pós-Graduação - CoPG; Conselho de Pesquisa - CoPq; Conselho de Extensão - CoEx; Conselho de Administração – CoAD e o Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis – CoACE. A Reitoria e as Pró-Reitorias são os órgãos executivos ligados a estes Conselhos.

O Estatuto da UFSCar descreve os órgãos setoriais e constitutivos da administração: Centros Acadêmicos, Departamentos, Coordenações de Cursos de Graduação, Programas de Pós-Graduação e Unidades Multidisciplinares. Versa também sobre o regime didático-científico no Ensino, Pesquisa e Extensão e Assuntos Comunitários e descreve a Comunidade Universitária (corpo docente, corpo discente e técnicos administrativos) e a concessão de diplomas, certificados e títulos.

O Estatuto é complementado por outro documento, o Regimento Geral, que regulamenta “os aspectos de organização e funcionamento comuns aos órgãos setoriais e demais órgãos da UFSCar nos planos didático-científico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar”. (UFSCAr, 2020).

2.2.3 O Regimento Geral dos Cursos de Graduação e o Calendário Acadêmico

No âmbito dos cursos de graduação, onde está inserido o processo que será objeto deste estudo, os documentos regulamentares são o Regimento do Conselho de Graduação, que versa sobre a constituição e atribuições deste Conselho e o Regimento Geral dos Cursos de Graduação, que normatiza as questões relacionadas aos cursos, a destacar:

- a) funcionamento, acesso e mobilidades nos cursos de graduação;
- b) habilitações e ênfases ou linhas de formação do projeto pedagógico dos cursos;
- c) as coordenações de curso e a gestão e registro acadêmico; e
- d) inscrição e cancelamento de inscrição em atividades curriculares, desempenho mínimo e recursos de estudantes e ex-estudantes.

O processo interno de análise de recursos de estudantes de graduação da UFSCar vigente no momento se baseia na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula os

processos administrativos no âmbito da Administração Pública Federal, que segundo o Art. 2º deverá obedecer, dentre outros, “aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”. A mesma lei, em seu Art. 7º, cita que os “órgãos e entidades administrativas deverão elaborar modelos ou formulários padronizados para assuntos que importem pretensões equivalentes” e no Art. 24º cita que, em inexistindo disposição específica, os atos do processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, com possibilidade desse tempo ser dobrado. (BRASIL, 1999). Neste sentido, como será exposto na descrição do processo vigente, o tempo para os estudantes requerentes entrarem com pedidos de reanálise em segunda e terceira instâncias tem o prazo máximo de dez dias.

Conforme o Art. 109 do Regimento da Graduação: “O Calendário Acadêmico, aprovado pelo CoG, fixa as datas e prazos que regem o planejamento e o desenvolvimento das atividades dos cursos de graduação”. (UFSCar, 2016).

O mesmo artigo determina que neste calendário devem conter as datas de início e término do(s) período(s) letivo(s), previsto no Art. 107 do mesmo regimento como o trabalho discente efetivo que deve se “desenvolver em, no mínimo, 200 (duzentos) dias letivos distribuídos em, no mínimo, 18 (dezoito) semanas em cada semestre letivo” (UFSCar, 2016). O que atende à Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1996).

Deve constar no calendário acadêmico a indicação dos períodos para:

I) A inscrição em atividades curriculares ou série/módulo com a divulgação do deferimento da 1ª fase de inscrição, a realização do ajuste da inscrição e a divulgação do deferimento final;

II) a inscrição de estudantes especiais;

III) a inscrição e a realização de atividades em períodos de férias;

IV) a realização dos processos de transferência interna e externa;

V) a solicitação de linha de formação/ênfase curricular;

VI) o(s) período(s) de recesso;

VII) os prazos máximos para a realização de eventos relativos à avaliação de desempenho dos estudantes como: a digitação de notas/conceitos e frequência, retificação de notas/conceitos e frequência, substituição do Conceito I (incompleto) e substituição do Conceito R (recuperação);

VIII) encaminhamento de recursos de estudantes junto à ProGrad;

IX) realização do trancamento de matrícula e do cancelamento de inscrição em atividades curriculares;

X) inserção de atividades curriculares complementares;

XI) indicação dos feriados e pontos facultativos e

XII) datas de eventos que incluam todos os estudantes dos *campi*. (UFSCar, 2016).

A cada semestre ou ano se repetem as ações demandadas no calendário acadêmico, porém os seus prazos não ocorrem exatamente da mesma forma, por conta das adequações e dos ajustes necessários, que partem da determinação do início do ano letivo, concernente aos prazos indicados pelo processo seletivo do SiSU e da necessidade de se considerar o tempo hábil para execução das ações administrativas por parte dos docentes, dos discentes, das Coordenações de Curso e da ProGrad, especialmente através das atribuições da DIGRA. São consideradas também as peculiaridades de cada um dos campi, por conta de feriados municipais e a formato diferenciado do campus Lagoa do Sino e do curso de Medicina do campus São Carlos, cujos períodos letivos são anuais e não semestrais.

Independente do período determinado para cada ação, estes processos, quando têm a sua cadeia de execuções interrompida pelo não cumprimento dos prazos pelos atores envolvidos, podem gerar retrabalho para alguns setores e prejuízos acadêmicos aos estudantes. Por exemplo, o não lançamento das notas finais dos estudantes pode causar atrasos em suas decisões sobre o semestre seguinte ou sobre a necessidade de entrar com recurso. Pode também levar o estudante a perder a prioridade no momento de se inscrever em atividades curriculares prejudicando o seu planejamento com relação a como administrar o seu curso ou até ao seu desligamento, caso dependa daquela atividade para atender ao requisito de desempenho mínimo.

Com relação aos prazos para os pedidos de recurso, há um período inicial para as solicitações dos estudantes que já conhecem os seus resultados do semestre anterior e um outro período adicional para aqueles que aguardam os resultados do Processo de Avaliação Complementar (PAC), que, segundo o Art. 22 do Regimento da Graduação, “consiste em mais um recurso para a recuperação de conteúdo, concedido aos estudantes que não obtiveram o desempenho acadêmico suficiente para aprovação”. (UFSCar, 2016).

O mesmo artigo explica que, para ter direito a esta recuperação, o estudante de curso presencial precisa ter 75% de frequência na atividade curricular e ter obtido nota acima de cinco e menor do que seis, valor mínimo para aprovação. No caso dos cursos seriados, podem ser estabelecidos outros requisitos de avaliação, desde que previstos nos Projetos Pedagógicos do Curso - PPC em questão. (UFSCar, 2016).

2.2.4 A Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2019.

Em 2018, foram analisados e julgados 1296 pedidos de recursos, todos pela Câmara Temporária designadas pelo CoG. Este grupo, em conjunto, discutiu sobre as principais solicitações apresentadas pelos estudantes e estabeleceu critérios para realizar as suas análises.

No início de 2019, foi proposto e aprovado no CoG que a análise dos pedidos em primeira instância passaria a ser feita pelos Conselhos de Coordenação dos Cursos, que se utilizariam dos mesmos critérios adotados pela Câmara Temporária no ano anterior. Esta decisão foi oficializada pela Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2019, doravante Res. CoG nº 224.

O documento dá as diretrizes para a análise dos recursos e, se respeitados os seus critérios, tende a uniformizar as decisões dos julgamentos, de forma a tornar o processo mais justo no sentido de que, independente do curso que faz, o estudante será analisado com base nas mesmas regras.

Os critérios colocados neste documento serão abordados na seção 4.2, que fala sobre os tipos de solicitações dos estudantes e também servirá como parâmetro na análise das justificativas apresentadas pelos estudantes, assunto da seção 5.6. A íntegra do documento está disponível no anexo deste trabalho.

2.3 OS SISTEMAS UTILIZADOS NA UFSCAR

A UFSCar dispõe de alguns sistemas informatizados internos que atendem às demandas da comunidade acadêmica e que são de grande utilidade.

Há o Sistema de Apoio à Gestão Universitária Integrada - SAGUI, o Sistema de Apoio à Comunicação Integrada – SACI e também os que se relacionam ao processo de análise de recursos dos estudantes, os quais serão descritos nas três próximas seções, o já mencionado Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA e os sistemas que cuidam da tramitação de documento, o “Sistema Trâmite” e o Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Cabe ressaltar que estes sistemas são independentes, ou seja, não há conectividade automatizada entre suas funções e registros.

2.3.1 O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA

A UFSCar, em 2016, substituiu o seu antigo sistema de registro acadêmico, o ProGradWeb, pelo atual SIGA, que é o sistema eletrônico onde os estudantes são cadastrados ao realizarem a matrícula. Além dos dados pessoais do estudante, o seu curso, ano de ingresso e o histórico escolar, o sistema fornece informações relativas às atividades curriculares, complementares e extracurriculares, afastamentos, exercício domiciliar, trancamentos, transferência interna entre cursos, inscrições e resultados em atividades curriculares, além do acesso a atestados de matrícula e ao formulário para pedido de recursos.

Através deste sistema, que é acessado via Internet (<https://sistemas.ufscar.br/siga/>), o estudante faz a sua rematrícula a cada semestre, no caso dos cursos semestrais, ou a cada ano, no caso dos cursos anuais e se inscreve em atividades curriculares. Também acompanha e administra a sua trajetória acadêmica, verificando, a cada fechamento de período letivo, suas notas e frequência nas aulas e tem acesso a informações sobre todas as disciplinas e atividades curriculares a serem cumpridas para integralizar seu curso de graduação.

Este sistema é uma importante ferramenta de trabalho que auxilia a ProGrad no sentido de verificar as informações sobre cada estudante, principalmente no que se refere ao seu desempenho acadêmico no decorrer de sua graduação.

2.3.2 O Sistema Trâmite da UFSCar

O Sistema Trâmite UFSCar, que foi utilizado até o ano 2018, tinha como função o protocolo de documentos e processos e os registros das datas de entrada e saída em cada setor ou departamento, de forma a facilitar a localização destes documentos desde sua criação até o seu arquivamento. Após serem criados, era dada a saída do documento no sistema, gerando um número de guia, que deveria ser impresso e anexado ao documento físico para encaminhamento ao seu destino. O órgão recebedor operava a entrada do documento no sistema e esta operação se repetia a cada encaminhamento, até que o documento fosse arquivado.

Essas informações de tramitações eram registradas por servidores e estagiários, contendo os seguintes dados: i) o tipo de documento; ii) o número de criação do documento no setor onde era criado; iii) a data de emissão no sistema (não necessariamente a mesma data de sua criação); iv) o órgão emissor (setor ou departamento); v) a pessoa interessada no assunto do documento; vi) o resumo do conteúdo do documento e vii) o destinatário (órgão ou

setor para onde o documento seria enviado).

Importante frisar que até a total implementação do Sistema SEI, abaixo descrito, o Sistema Trâmite se mantém disponível para acesso e busca de documentos e processos criados durante sua vigência (www.tramite.ufscar.br).

2.3.3 O Sistema Eletrônico de Informações - SEI

O Sistema Eletrônico de Informações – SEI foi apresentado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), em 2013, visando atender às definições do Processo Eletrônico Nacional (PEN) com relação à gestão de processos administrativos eletrônicos.

O SEI é um sistema destinado aos processos administrativos, através dele é possível definir os vários tipos e modelagens de documentos, além dos fluxos e execução operacional dos processos, permitindo a inclusão de documentos e o compartilhamento com os setores e pessoas envolvidos (<https://www.portalsei.ufscar.br>).

A implantação do SEI em instituições públicas federais, estaduais e municipais se deve principalmente à instituição da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação ou Lei da Transparência, que “regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal seus processos e documentos disponíveis para consulta pública em meio eletrônico na internet” (BRASIL, 2018).

Após a publicação da Portaria GR nº 481, de 20 de novembro de 2017, a implantação do sistema na UFSCar se iniciou em 2018 com a universidade oferecendo o acesso a um portal de treinamento com as funções do sistema e encontros para capacitação dos servidores promovidos pela Pró-Reitoria de Administração (ProAd), responsável institucional pela implementação e gestão do SEI.

A partir de 01 de outubro de 2018, todos os processos e tramitação de documentos entre os setores da universidade passam a serem feitos através do SEI, em substituição ao Sistema Trâmite. Em comparação a este sistema predecessor, o SEI, além de identificar a tramitação de documentos desde sua origem até o término do processo, permite que sejam criados modelos de documentos e formulários destinados a processos específicos e novos documentos conforme necessidade, ou ainda que sejam anexados documentos externos digitalizados. Tais documentos podem ser registrados como de acesso público, restrito ou sigiloso.

Outra funcionalidade importante é a possibilidade de criar unidades de trabalho dentro do sistema, o que permite às Comissões ou Câmaras assessoras constituídas pelos conselhos

deliberativos, gerirem processos da mesma forma que os setores fixos da instituição.

O sistema também permite assinatura digital nos documentos criados, atribuir os processos aos setores interessados ou envolvidos, encaminhar e-mails sobre eles e arquivar, de forma digital e em conformidade com a legislação, todos os documentos nele inseridos.

2.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Este tópico aborda diretrizes legais, conceitos, ferramentas e métodos que nortearam a construção e conclusão deste trabalho a partir de pesquisa bibliográfica. O tema “recursos de estudantes de graduação”, não foi encontrado na pesquisa direcionada por palavras-chave nas plataformas consultadas através do Portal de Periódicos da Comunidade Acadêmica Federada (CAFE) e Google Acadêmico, demonstrando ser assunto de alta especificidade.

Os conceitos principais foram desenvolvidos de forma a atender o que foi proposto nos objetivos apresentados. Assim, para fundamentar este trabalho, buscou-se textos que abordam os conceitos e estudos voltados para a gestão pública e acadêmica, e também a gestão por processos e suas respectivas ferramentas, buscando descrevê-las e também o modo como são aplicadas.

2.4.1 Gestão Pública

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, fez com que a população do campo se mudasse para as grandes cidades em busca de melhores salários e meios de subsistência. Como não havia emprego e infraestrutura para todos, gerou-se uma massa de pessoas em situação de extrema pobreza, acarretando em problemas como a violência urbana e propagação de doenças, levando o Estado a repensar a administração e organização da sociedade. (COSTA; TRINTIN, 2011).

Para Motta (2013), o agravamento dos problemas políticos, sociais e econômicos na Europa do século XIX induziram um novo pensamento sobre as práticas democráticas e a eficiência do setor público, mesmo se àquela altura os conhecimentos sistematizados sobre administração ainda eram rudimentares e insuficientes a propor soluções. Para o autor, a Administração Pública só passa a ser importante para assegurar a democracia quando assume as dimensões de prestação de serviços, com propostas que sugerem a sua independência com relação à Política e quando passa a ser fundamentada como uma ciência, com um campo de

estudos e de conhecimentos próprios.

No Brasil, a administração pública teve fases distintas, conforme descrevem Drumond, Silva e Silveira (2012):

I) O Modelo Patrimonialista, que durou de 1500 até 1930, foi marcado pela dominação, com a aceitação de dependência dos súditos ante aos soberanos durante o Período Colonial e Imperial e manutenção do mesmo modelo mesmo após a Proclamação da Independência do país em 1822.

A Constituição da República Federativa do Brasil, em 1891, trouxe avanços em termos legislativos, mas a prática patrimonialista permaneceu no período da política dos governadores, quando os grandes fazendeiros do interior assumem o papel de soberanos, apropriando-se do poder político e econômico, em um sistema conhecido como coronelismo.

As principais características deste modelo, comum a todos os períodos mencionados, é um aparelho estatal constituído pelas pessoas que nele transitam, sem a distinção entre o que é público e o que é privado, além da falta de institucionalização de práticas adequadas, com toda a ação estatal sendo uma ação particular de quem a coordena.

II) O Modelo Burocrático, de 1930 até a década de 1990, representando a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro, que tinha como pretexto modernizar a máquina pública. (DRUMOND; SILVA, SILVEIRA, 2012).

Seu marco inicial foi a criação, pelo governo de Getúlio Vargas, do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, no ano de 1936. O Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC da Fundação Getúlio Vargas aponta a importância deste órgão, que foi subordinado diretamente à Presidência da República, tendo dentre os seus objetivos organizar e racionalizar o serviço público, aprofundando a reforma administrativa proposta pelo Estado Novo. (CPDOC, 2020).

O Modelo Burocrático se fundamenta sobre as concepções de Max Weber (1864-1920), de que as organizações podem se tornar mais eficientes a partir da implementação de um ordenamento e dominação legitimados pela existência de normas bem definidas e apresenta alguns elementos essenciais a isto, tais como: a autoridade impessoal; hierarquia de cargos com a descrição clara sobre suas competências e atribuições, sendo este cargo a única ocupação do burocrata e tendo uma remuneração fixa; a promoção baseada em sistema de mérito e separação entre os bens públicos e privados do burocrata. (DRUMOND, SILVA E SILVEIRA, 2012).

A Constituição Federal de 1988 trouxe outros princípios à administração burocrática: a obrigatoriedade de concursos públicos para contratação de servidores, regulamentação nos

procedimentos de compras públicas e um regime jurídico único para os servidores públicos. Segundo os autores, a morosidade do serviço público e a centralização no governo da União foram disfunções burocráticas que demonstram que o modelo não alcançou a eficiência desejada. (DRUMOND; SILVA, SILVEIRA, 2012).

III) O Modelo Gerencial, que foi introduzido no Brasil na década de 1990 pelo governo de Fernando Collor de Mello, com a proposta neoliberal de enfraquecimento do Estado, através da extinção de cargos da administração pública e da demissão de milhares de funcionários públicos.

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, é criado o Ministério de Administração e Reforma do Estado (Mare), órgão que seria o responsável por conduzir as transformações desejadas pelo Governo Federal na direção do modelo gerencial, como a desestatização e a orientação para resultados, baseada em privatizações e terceirização de trabalho, estabelecendo-se uma diferenciação entre atividades exclusivas e atividades não exclusivas do Estado. O objetivo passa a ser a eficiência na prestação do serviço público ao menor custo possível.

Este modelo é inspirado nas ferramentas de gestão próprias da administração privada, no contexto do movimento conhecido como *New Public Management*, cuja perspectiva é uma mudança nas funções do Estado, que assume a função de gestor e regulador do desenvolvimento, abstendo-se de ser o provedor de bens e serviços. (DRUMOND; SILVA, SILVEIRA, 2012).

Para Paes de Paula (2005), o modelo apresenta algumas desvantagens como a queda na qualidade dos serviços ocasionada pelo contingenciamento de gastos sociais e a falta de estímulo ao desenvolvimento de instituições abertas à participação social, que se deu pela centralização do processo decisório. Como vantagens a autora vê o aprimoramento dos órgãos governamentais subsidiados por ferramentas gerenciais e que, na busca pela eficiência, houve avanços na gestão econômico-financeira.

IV) O Modelo Societal, com tentativas de implementação durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2002-10).

Nele, as prefeituras municipais conduziram a construção dos chamados orçamentos participativos, com a população participando diretamente da deliberação sobre a utilização de parte do orçamento público, o que permitiria ampliar a capacidade de identificar as demandas sociais e controlar os gastos públicos.

No âmbito federal, a gestão se desenvolveria por meio de reuniões por instância da federação, que culminariam em conferências nacionais, para o fim de elaborar as políticas

públicas sociais.

O cidadão, atuando nos espaços públicos de participação política, poderia exprimir sua percepção sobre a questão em debate, deixando de ocupar apenas o papel de subalterno ou usuário dos serviços públicos.

O modelo de gestão societal é um conceito que estabelece diálogo com os conceitos de governança pública, societalismo e transparência pública em construção, mas que ainda não se implementou no Brasil. Os autores concluem dizendo que “Identifica-se que a proposta do modelo societal se encontra como proposta de soluções às disfunções presentes no modelo gerencial, o qual, em princípio, buscava a participação social, porém não conseguiu efetivá-la.” (DRUMOND, SILVA E SILVEIRA, 2012).

Matias-Pereira (2014) observa que, apesar dos esforços em implantar um modelo gerencial que supere o modelo burocrático, o modelo patrimonialista ainda afeta o desempenho da administração pública, pois vem sendo retroalimentado, quando se verifica o aumento dos gastos públicos e do tamanho da máquina do governo baseados na concessão de ministérios estratégicos e agências a partidos, em detrimento de qualquer critério técnico, o que facilita a corrupção e representa uma ameaça real para a governança e a democracia no país.

Na seção 2.2 foram abordadas as legislações e normas que regem o Ensino Público, de forma a contextualizar o ambiente em que ocorre o processo em estudo.

Num contexto mais amplo da Gestão Pública, com relação aos aspectos das leis que regem o funcionalismo público, destaca-se a Constituição Federal de 1988, doravante CRFB/1988, que determina em seu Art. 73 os princípios norteadores da administração pública, aos quais a Universidade Federal de São Carlos, enquanto Fundação que se enquadra na administração indireta da União, deve responder:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ...” (BRASIL, 1988).

Com relação a estes princípios, Cantisano (2016) destaca:

I) Princípio da Legalidade Administrativa, o Estado só faz o que está determinado em lei, seus atos são legítimos e praticados de acordo com os ditames legais. As ações da administração pública devem sempre estar previstas legalmente, qualquer ato administrativo que não observe a legalidade se torna nulo de pleno direito, ou seja uma ilegalidade.

II) Princípio da Impessoalidade Administrativa, ao praticar um ato administrativo o Agente Público executa a vontade do Estado e não sua vontade pessoal, esse ato não pode prejudicar ou beneficiar o cidadão individualmente. O Administrador Público deve praticar o ato para o seu fim legal, que é aquele que atinge o bem da coletividade.

III) Princípio da Moralidade Administrativa, além da previsão legal que autoriza o agir da administração pública, o ato administrativo também deve ser aceitável do ponto de vista ético-moral, assim como o comportamento do Agente Público que o pratica deve ser ético, jurídico e adequado.

IV) Princípio da Publicidade Administrativa, por imposição legal, todo ato administrativo deve ser divulgado no Diário Oficial (da União, do Estado ou do Município), exceção feita apenas a assuntos de segurança nacional, investigações policiais e interesse superior da Administração Pública.

V) Princípio da Eficiência Administrativa, que foi acrescido ao texto da CRFB/1988 através da Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, quando da Reforma Administrativa do Estado, que implantou a Administração Pública Gerencial no Brasil. Este princípio diz respeito ao melhor desempenho possível do Agente Público e também da melhor organização da Administração para atingir os objetivos na prestação do serviço público. (CANTISANO, 2016).

Diferentes dos princípios expressos no Art. 37 da CRFB/1988, Cantisano (2016) fala sobre a importância dos 10 princípios implícitos da Administração Pública, que não foram escritos de forma literal na Constituição, mas são considerados pela doutrina jurídica brasileira. São eles:

I) Supremacia do Interesse Público, que deve prevalecer sobre o interesse privado, os interesses coletivos serão sempre imperativos em relação aos interesses individuais, entretanto sem colocar os direitos fundamentais dos cidadãos em risco.

II) Presunção de Legitimidade ou Legalidade, os atos administrativos praticados pelo Estado devem estar sempre de acordo com a lei, caso contrário, estes poderão ser anulados.

III) Princípio da Continuidade do Serviço Público, os serviços públicos oferecidos à coletividade devem ser prestados sem interrupções, não podendo ser suspensos sem que as autoridades pertinentes façam uma comunicação prévia aos seus administrados.

IV) Princípio da Isonomia ou da Igualdade, o Poder Público deve dispensar um tratamento impessoal, igualitário e isonômico, vedando qualquer espécie de favoritismo ou desvalia para com os seus administrados.

V) Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade, o Poder Público não pode impor

obrigações e sanções em grau superior ao estritamente necessário para o atendimento do interesse público.

VI) Princípio da Motivação, a Administração Pública é obrigada a agir dentro da lei, de forma que deve sempre demonstrar que os seus atos são motivados por razões de fato e base legal fundamentada.

VII) Princípio da Ampla Defesa e Contraditório, sempre que algo for alegado contra uma pessoa, esta tem o direito a contraditar e alegar o contrário, trata-se de proteção sustentada pelo Art. 5º, inciso LVII, da CRFB/1988.

VIII) Princípio da Indisponibilidade ou Poder-Dever, os agentes públicos não são proprietários dos bens ou interesse públicos, mas têm por obrigação administrá-los e zelar por eles.

IX) Princípio da Autotutela, a Administração Pública deve fiscalizar seus atos administrativos, isto se dá de três formas diferentes: pela anulação em virtude da existência de uma ilegalidade ou vício insanável; pela revogação quando um ato, mesmo que perfeito, não lhe é mais conveniente ou oportuno e pela convalidação, quando o ato administrativo contém vício sanável passível de ser suprido, sendo que cabe apenas à própria Administração Pública convalidar seus atos e não o Poder Judiciário.

X) Princípio da Segurança Jurídica, que veda qualquer tipo de aplicação retroativa na interpretação de uma norma administrativa. (CANTISANO, 2016).

A administração pública está sujeita aos governos eleitos, estes montam suas estratégias a partir da formação de uma agenda que pode ser entendida como o conjunto dos temas e debates de relevância à sociedade que é governada. De acordo com Cobb e Elder (1971) apud SECCHI (2015), a gestão pública direciona os seus esforços para atender, através de políticas públicas, a três tipos de agenda: i) agenda política ou sistêmica, com assuntos que, na visão dos políticos, devem ser enfrentados prioritariamente; ii) agenda formal ou constitucional, que aborda os temas que o poder público já decidiu enfrentar; e iii) agenda da mídia, caracterizada pelos problemas apontados como prioritários pelos meios de comunicação de massa.

Ainda que as instabilidades políticas e ideológicas sejam uma constante no Brasil, este estudo assume a Educação como uma política pública federal estabelecida na agenda formal, dada a constitucionalidade das normas que a regem, já citadas na seção 2.2.

Na gestão pública se aplicam diversas disciplinas baseadas na Ciência da Administração, conforme afirma Coelho (2009), porém as diferenças culturais e ambientais trazem especificidades divergentes com relação às práticas da iniciativa privada. As Universidades Federais podem não apresentar uma métrica de avaliação de resultados tão

objetiva como em uma organização privada, mas deve respeitar as leis e normas que se aplicam ao funcionalismo público e estão sujeitas a avaliações e auditorias por parte do Tribunal de Contas da União - TCU.

Este órgão tem um manual próprio de atuação, que descreve a auditoria operacional como “o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.” (TCU, 2018). Sendo:

I) Economicidade, a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade;

II) Eficiência, a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los em um determinado período de tempo;

III) Eficácia, o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.

IV) Efetividade, o alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo; a relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo e os objetivos pretendidos. (TCU, 2018).

Além dessas quatro dimensões de desempenho examinadas, aspectos como a qualidade dos serviços, o grau de adequação dos resultados dos programas às necessidades das clientelas e a equidade na distribuição de bens e serviços podem ser tratados em auditorias operacionais. Um exame sobre a equidade pode derivar da efetividade ou não de uma política pública, baseado no princípio que reconhece a diferença entre os indivíduos e a necessidade de tratamento diferenciado (TCU, 2018).

Segundo Rawls apud Cohen e Franco (1993), promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis (liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação e igualdade entre gêneros), políticos (votar e ser votado) e sociais (saúde, educação, moradia, segurança). Portanto, as políticas públicas de proteção e de desenvolvimento social têm papel fundamental na construção da equidade.

2.4.1.1 Gestão Pública na Educação

A Educação, vista como uma política pública que deve ser gerida dentro dos preceitos legais da Gestão Pública, com metas e critérios nem sempre tão tangíveis como na prestação de serviços que não demandam ações do próprio beneficiário – no caso, os estudantes – carrega suas próprias peculiaridades e desafios.

Segundo Rabelo (2016), a partir da Reforma Universitária ocorrida em 1968, buscou-se um modelo de universidade mais empresarial, voltada ao aumento da eficiência e do rendimento, modelo este alicerçado nos fundamentos burocráticos de Taylor, Fayol e Weber. O autor aborda o impacto das leis sobre a gestão do ensino público superior no Brasil, através dos seguintes documentos - em ordem cronológica:

I) a Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB 1961;

II) a Constituição Federal de 1988;

III) a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, conhecida como LDB 1996;

IV) a Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001, que aprova o Plano Nacional de Educação desenvolvido em 2.000, conhecido como PNE 2000; e

V) o Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do Ensino Superior, a avaliação de cursos e instituições.

Para exemplificar o resultado apontado por Rabelo (2016), o quadro 1 aponta a intersecção das palavras e conceitos dos autores clássicos da escola burocrática com os documentos legais citados.

Quadro 1 - Termos comparados no estudo de Rabelo (2016).

Legislação Autor	LDB 1961	CF 1988	LDB 1996	PNE 2000	Decreto 3860/01
Henri Fayol (1841-1925)	- Controle - Execução - Preparo - Princípios básicos de planejamento		- Planejamento	- Direção de Controle - Organização - Planejamento	- Planejamento
Frederick Taylor (1856-1915)	- Aprovação - Autoridade Escolar - Direção - Estatutos - Execução - Fiscalização - Frequência - Obrigatoriedade - Organização - Regulamentos	- Obediência	- Obrigação	- Controle - Execução - Planejamento - Preparo	- Autorização - Aprovação - Obrigação
Max Weber (1864-1920)	- Controle - Direção - Divisão de trabalho - Funções administrativas de planejamento - Hierarquia de autoridade - Impessoalidade - Organização - Racionalidade - Registros escritos - Regras e Padrões		- Organização	- Compromisso profissional - Divisão de trabalho - Impessoalidade - Hierarquia de autoridade - Racionalidade - Regras e Padrões - Registros escritos	- Comando - Organização
Novas abordagens administrativas e Gestão universitária		- Autonomia - Gestão - Inovação	- Autonomia - Avaliação - Criação - Democracia - Extinção - Lei - Normas - Participação - Previsão - Provas - Punição - Regimentos	- Autonomia - Gestão - Sistemas de avaliação - Qualidade - Reconhecimento - Flexibilidade - Necessidades - Clientela - Melhoria - Participação - Resultados - Desenvolvimento	- Autonomia - Avaliação - Qualidade - Qualificação

Fonte: Adaptado de Rabelo, 2016

Em seu estudo, o autor faz uma análise dos textos de importantes documentos legais que versam sobre a Educação, em especial a superior, e identifica as expressões e conceitos que se relacionam à Teoria Clássica da Administração criada por Henri Fayol (1841-1925), à Administração Científica de Frederick Taylor (1856-1915), à Administração Burocrática de Max Weber (1864-1920) e também a expressões que se associam às novas abordagens administrativas e conceitos de gestão acadêmica.

O autor indica que a LDB de 1961 teve como aporte teórico-administrativo os princípios desenvolvidos por Taylor, Fayol e Weber no início do século XX. Com relação à Constituição Federal de 1988, aponta as expressões “gestão, inovação e autonomia” como preocupações contemporâneas, mas vê uma contradição ao associar o conceito de “obediência à autoridade” das escolas clássicas de administração ao trecho do Art. 207, que diz que as universidades “obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Na LDB de 1996, percebe-se uma ruptura quanto aos conceitos da administração e maior espaço para o que o autor chama de gestão educacional, cuja concepção política teria sido estimulada de forma contraditória, com o governo de um lado aderindo aos conceitos da globalização neoliberal e de outro os movimentos sociais organizados representando uma resistência crítica e propositiva da sociedade civil.

O PNE 2001, cuja elaboração e aprovação foram determinadas pela LDB 1996, também se encontra na perspectiva contemporânea da Era da Informação, pressupondo a necessidade de soluções emergentes neste contexto.

O Decreto nº 3.860 de 2001 mantém alguns dos princípios Tayloristas, Fayolistas e Weberianos, mas surge com preocupações contemporâneas ao apresentar as expressões qualidade e qualificação. (RABELO, 2016).

O autor ainda conclui que o estudo dessas leis é de extrema importância para:

“...a compreensão da realidade educacional no Brasil, em especial no que tange ao Ensino Superior, pois é a partir desta compreensão e perspectiva das políticas educacionais instituídas em nosso país que surge um novo modelo de ensino superior brasileiro com perfil empresarial capaz de atender às expectativas do mercado capitalista, configurando-se uma realidade extremamente complexa e de grandes desafios.” (RABELO, 2016, p. 102)

O que se evidencia com a análise feita por Rabelo (2016) é que, mesmo contando com a autonomia universitária, há uma sujeição do Ensino Superior Público não só aos conceitos

mais antigos das escolas clássicas de administração, mas também às mudanças de governos e à pressão do mercado por uma formação de profissionais aptos para a atuação competitiva, imposta pela ótica capitalista.

2.4.2 Processos

Há diversas definições do que é um processo, para Hammer e Champy (1994), trata-se de um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica que tem como objetivo produzir um bem ou serviço com valor para um grupo específico de clientes. Para Davenport (1998), é uma estrutura para ações com a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo – entradas, e um fim - saídas, claramente identificadas.

Pereira et al. (2016) diz que processo é um conjunto de atividades que são organizadas para transformar entradas em saídas e assim atender a um cliente, definição próxima à de Gonçalves (2000), que descreve as entradas como um input de atividade ou conjunto de atividades, que após terem valores adicionados, fornece um output, ou saída, a um cliente específico.

Santos (2013) diz que os passos sequenciais em um processo são dependentes entre si e executados para se atingir um objetivo e Oliveira (2013) acrescenta que, além de relacionadas entre si, as atividades contínuas de um processo têm a finalidade não só de atender, mas de superar as necessidades e as expectativas de clientes externos e/ou internos.

Conceitualmente, as definições trazem com maior ou menor ênfase algumas premissas sobre os processos:

I) há uma entrada ou input, que caracteriza o início do processo;

II) no processo há sempre uma transformação que deve se realizar de forma organizada, sequencial e racional, através de recursos, sejam financeiros, materiais ou humanos e

III) esta transformação resulta em uma saída de um bem ou produto para atender à demanda de um cliente ou beneficiário.

No processo de análise de recursos dos estudantes, pode-se considerar que a entrada é a solicitação do estudante requerente; a transformação se dá através da tramitação, análise e julgamento do pedido, realizada pelas coordenações de curso e setores da ProGrad em etapas organizadas e sequenciais e a saída é o resultado desta análise, sendo a resposta, positiva ou negativa, o produto resultante. O estudante ocupa o lugar do cliente interno ou seu beneficiário e também de ator envolvido no processo.

Oliveira (2011) estabelece uma hierarquia para os processos considerando o modo como

eles são organizados de forma lógica e física na estrutura a qual pertencem. Ele propõe os seguintes níveis: i) Macroprocesso, no qual estariam inseridos os ii) Processos, nestes os iii) Subprocessos, seguidos das iv) Atividades e v) Operações. Sendo que o Macroprocesso tem alta relevância estratégica, que vai diminuindo e se tornando de relevância mais operacional, à medida em que passa para os níveis subsequentes. Ele ressalta ainda que a compreensão dessa hierarquia colabora com o entendimento sobre os processos e, conseqüentemente, para a gestão da organização.

Para Capote (2012), dentro de uma estrutura organizacional é necessário localizar, conhecer e entender de qual tipo é cada processo realizado. O autor sugere três básicos:

I) Processos Primários, que têm relação direta com os seus clientes ou beneficiários;

II) Processos de Suporte, colaboram com a realização dos processos primários, sem ter relacionamento direto com os clientes ou beneficiários e com vínculo à visão funcional tradicional;

III) Processos de Gestão, coordenam e gerenciam as atividades dos dois tipos de processos já citados, garantindo que atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Paim et al. (2009) classifica os processos por como ele está estruturado e o quanto está desenvolvido, dividindo-os nas categorias:

I) Ad hoc, quando o processo ocorre uma única vez ou eventualmente, sem que suas atividades sejam estabelecidas de forma prévia;

II) Repetitivos, quando os processos ocorrem com frequência e têm sequência de atividades já estabelecida, porém dependem da experiência das pessoas envolvidas, sem uma normatização;

III) Normatizados, quando os processos são repetitivos, estão documentados e normatizados, mas não há monitoramento de seu desempenho;

IV) Mensurados, quando os processos já foram normatizados e passam a ser monitorados por meio de indicadores e

V) Geridos, quando os processos, que já são mensurados, passam a ser corrigidos, tomando como base o que se tem planejado para cada uma de suas fases e atividades.

Considerando as classificações de processo acima citadas, pode-se dizer que o processo de análise de recursos dos estudantes na UFSCar é um processo primário por se relacionar diretamente com o seu cliente ou beneficiário, no caso, o estudante requerente. Com as mudanças recentemente implementadas que serão abordadas na seção 4.3, verificou-se que o processo deixou de ser do tipo repetitivo e passou a ser um processo normatizado.

A análise de recursos dos estudantes é um processo inserido num macroprocesso que poderia ser denominado como Gestão Acadêmica dos estudantes de Graduação da UFSCar.

2.4.3 Gestão por Processos

Na literatura se encontra textos com as expressões “Gestão de Processos” e “Gestão por Processos”. De Sordi (2014) aponta que uma expressão não é sinônimo da outra, a primeira se relaciona com a visão funcional, estabelecida durante a Revolução Industrial, quando o foco da administração era mecanicista e a organização do trabalho visava gerenciar a operação das empresas e os fluxos de trabalho de forma vertical, tratando o seu funcionamento por camadas hierárquicas, operacionais, subindo para gerenciais e estratégicas.

Esta visão funcional ou vertical, ainda utilizada, tende a abordar os processos de forma separada, por setores ou unidades. Segundo Pereira et al. (2016), são características desta visão:

I) a estrutura organizacional é hierárquica, separada por setores ou departamentos que trabalham em busca de seus objetivos de forma isolada; o que gera competitividade entre as equipes;

II) os profissionais são agrupados por categorias que desenvolvem o mesmo conjunto de atividades, dentro de uma mesma equipe e cada pessoa é treinada para executar apenas a sua função específica;

III) há sempre a figura do “chefe”, responsável pela supervisão rígida das tarefas, sendo que os trabalhadores são avaliados pelo seu desempenho funcional.

Com relação à Gestão por Processos, como a própria expressão sugere, ela se orienta por processos e não apenas pelo aspecto funcional, ou seja, está relacionada à visão processual ou horizontal, que privilegia atender às demandas no que se refere à agilidade e ao tempo na produção e entrega de produtos ou serviços, prevendo inclusive, quando necessário, alterações na estrutura organizacional, o que não ocorre na visão funcional. (PAIM et al., 2009).

Em contraposição à visão funcional, Pereira et al (2016) cita as seguintes características da visão processual:

I) A estrutura organizacional é voltada para a entrega final do produto de cada processo, com níveis hierárquicos mais enxutos e o trabalho é participativo e tem como valores a comunicação e a transparência, o que gera colaboração e cobrança mútua entre as equipes;

II) As equipes são formadas por profissionais com diferentes habilidades, realizando

atividades diferentes, mas complementares entre si, os colaboradores são flexíveis e capacitados em competências múltiplas;

III) O gestor ou “dono do processo” é quem gerencia o processo e negocia as ações com a equipe, visando agregar valor ao produto ou serviço que deve ser entregue, sendo que os profissionais são avaliados pelo resultado alcançado ao final do processo.

Ainda segundo o autor, o “dono do processo” deve conhecer muito bem como ele se realiza, a ponto de poder propor mudanças ou avaliar as que sejam propostas por outras pessoas envolvidas no trabalho, assim como deve saber como monitorar o desempenho com base em seus indicadores. Cabe ainda a este gestor estabelecer a melhor equipe, de forma que haja cooperação entre os seus membros e com as demais áreas envolvidas e também gerenciar os trabalhos e a implantação de planos de ação para melhoria.

É possível dizer que a gestão por processos age além de fronteiras departamentais, com foco em solucionar problemas e atingir objetivos comuns e não isolados.

Ao pesquisar os temas relacionados à administração e gestão pública e a diferença entre gestão de processos e gestão por processos, fica evidente que a construção das teorias e técnicas aplicadas se originam em cenários de organizações privadas, para só depois serem utilizadas na gestão pública.

Em busca de melhor compreender a aplicação prática da Gestão por Processos em uma estrutura pública, buscou-se uma referência de organização que, como a UFSCar, é um órgão da Administração Pública Indireta do Governo Federal. Neste sentido, o “Manual Interativo de Gestão por Processos Organizacionais” do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, de 2015, mostrou-se uma excelente fonte de consulta. Inicialmente, o documento apresenta o ciclo de sua aplicação:

I) Estratégia, a gestão por processos se inicia com uma diretriz, uma orientação de aonde se pretende chegar e que serviço/produto deve ser gerado para alcançar os objetivos propostos;

II) Mapeamento e Diagnóstico, o mapeamento ou desenho se constitui em levantar as informações de um processo de trabalho atual, considerando a legislação que o subsidia, suas dificuldades de execução, sua interface com outras áreas e a comunicação com estas e se há muito retrabalho em sua execução. O desenho (denominado também pela expressão em inglês “as is”) é a representação da situação atual do processo, a partir de informações obtidas junto à área e aos executores responsáveis por ele. A análise dessas informações permitirá a construção do diagnóstico, que será o subsídio para a sua melhoria;

III) Redesenho, de posse do diagnóstico e com a expertise do gestor e dos executores do

processo é proposto e validado um novo desenho, esse redesenho (denominado também pela expressão em inglês “to be”) é pensado considerando a melhor maneira de o processo acontecer, agregando valor com a força de trabalho e estrutura disponíveis e seguindo as premissas legais;

IV) Implementação, o gestor e sua equipe de execução têm a responsabilidade pela implantação e implementação do novo processo e em repassar informações de seu desempenho para a unidade responsável. No IPHAN há a Coordenação Técnica do Escritório de Processos - CTEP, órgão destinado a manter e disseminar a Gestão por Processos naquela organização.

V) Controle, Monitoramento, Avaliação e Melhoria, a finalidade desta etapa é identificar se os resultados a que se pretende chegar estão sendo alcançados pelo processo de trabalho em execução, a fim de verificar se o novo modo (redesenho) está atendendo às expectativas da área executora e da organização. O controle e monitoramento servem para avaliar a eficiência e eficácia do processo e traçar soluções para corrigir desvios observados, bem como apontar possíveis melhorias. (IPHAN, 2015, p. 8)

No manual, outro ponto considerado de fundamental importância na Gestão por Processos é a comunicação. Deve-se deixar claro os fluxos de trabalho, seja de forma impressa de ou forma eletrônica, com um manual de procedimentos. As informações de como são realizadas as tarefas, atividades ou mesmo o processo inteiro não podem ser falhos. A boa comunicação também pode gerar um arquivo histórico à instituição, permitindo o conhecimento por parte de seus setores e fornecendo fonte segura para consulta de seus servidores. Ainda sobre a importância da comunicação, o documento destaca:

A comunicação é um fator de sucesso para que a Gestão por Processos ocorra. Sem comunicação as ações e iniciativas em uma instituição correm grande risco. Gerar informação escrita, eletrônica e motivar que ela seja de indivíduo para indivíduo, ou seja, pessoalmente, é importante, mas o que vale mesmo é que essa seja acessível a todos da organização. (IPHAN, 2015, p. 15).

Conhecer as normas da graduação, por mais trivial que possa parecer, é fundamental ao sucesso do estudante, o mesmo ocorre quanto às regras da análise de recursos, sendo que cada mudança também deve ser amplamente divulgada. No contexto do processo de análise de recursos, na amostra estudada, há um percentual de 5,88% de pedidos sendo entregues fora do prazo estabelecido e, nas justificativas apresentadas, 2,99% falam sobre desconhecimento das regras da universidade, o que pode indicar que a informação não chegou ou chegou de forma incorreta ao estudante. Padronizar e intensificar a comunicação e esclarecer aos alunos a

importância de se manterem informados pode trazer benefícios a todas as partes envolvidas.

2.4.4 Ferramentas aplicadas na Gestão por Processos

Na Gestão por Processos foram desenvolvidas ferramentas que visam analisar as possíveis causas geradoras de problemas em uma organização, os seus processos e também a implantação de soluções.

Pereira (2016) define estas ferramentas como técnicas e metodologias para análise e melhoria, utilizadas para conhecer e mapear processos de negócio em áreas como manufatura, serviços, educação e tecnologia de informação. O autor esclarece que essas ferramentas podem ser aplicadas de forma independente ou serem utilizadas de forma combinada, além disso podem ser adaptadas para novas situações, desde que atendam às demandas apresentadas pelo mapeamento ou modelagem do processo.

Dentre as ferramentas de Gestão por Processos com intuito de analisar as causas dos problemas, serão abordadas neste trabalho o “Ciclo PDCA” e os “5 Porquês”. Dentre as que buscam analisar processos e problemas, “Folha de Verificação/Estratificação”, “Diagrama de Pareto”, “*Brainstorming*” e “Votação Múltipla”.

Voltadas a planejar as intervenções pretendidas após as fases iniciais de avaliação, as ferramentas “5W2H” e “Matriz de Responsabilidades” e mais destinada a analisar a implantação das soluções, é descrita a “Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP”, ferramenta derivada do Ciclo PDCA.

Por fim, são abordadas as representações de processos “Fluxograma” e “*Event Process Chain - EPC*”, esta última, a modelagem utilizada nos mapeamentos feitos neste trabalho.

2.4.4.1 Ciclo PDCA / MASP

De acordo com Campos (2004), o Ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido na década de 1930, pelo estatístico americano Walter A. Shewhart, como sendo um ciclo de controle estatístico sobre qualquer processo. O método foi popularizado 20 anos depois, quando W. Edwards Deming o aplicou nos conceitos de qualidade, sua especialidade, em trabalhos desenvolvidos no Japão.

O Ciclo PDCA segue o espírito de melhoria contínua e é projetado para ser usado como um modelo dinâmico, sendo que a sua conclusão deve fluir no começo do próximo ciclo e assim sucessivamente.

A sigla PDCA vem das palavras, em inglês, que descrevem as fases do Ciclo:

I) *Plan* ou planejamento. Há uma tendência nas práticas diárias a privilegiar a execução em detrimento ao planejamento, porém, é com ele que se definem as metas a serem alcançadas e qual o melhor método para atingi-las. Planejar de forma participativa é o melhor caminho para manter o comprometimento dos envolvidos e a qualidade do plano.

II) *Do* ou execução. Nesta fase é importante a capacitação e treinamento dos envolvidos e é fundamental que o registro dos dados seja encarado como parte da tarefa e não um complemento dela. Este registro é o que permitirá que seja possível um controle posterior à execução.

III) *Check* ou verificação. Etapa de monitoração e avaliação, compara as metas e métodos definidos no planejamento com os resultados do que foi executado, de forma que sejam identificados possíveis problemas ou desvios. A avaliação e monitoração devem ocorrer durante o processo e não só após o término das tarefas.

IV) *Act* ou ações corretivas. O objetivo nesta fase é definir como serão solucionados os problemas encontrados durante o processo. Se algum voltar a ocorrer, é sinal de que a ação foi paliativa e não corretiva.

Segundo Pereira et al. (2016), quando o ciclo PDCA é aplicado à solução de problemas, visando a melhores resultados em um processo, ele passa a ser conhecido como Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP.

Para Toledo (2010, pág. 08), o MASP “é uma adaptação para o ambiente da produção, do método científico de raciocínio (método cartesiano) para se resolver problemas genéricos e que é (ou pode ser) aplicado por qualquer profissional”.

O autor defende a metodologia, pois esta possibilita que as decisões sejam feitas não apenas com base no que o tomador de decisão sente, mas em fatos e dados reais. Por ela, um problema é resolvido por meio dos seguintes passos:

I) Identificação do problema. Após se estabelecer critérios para a seleção e priorização de problemas, definir claramente a sua relevância ou importância.

II) Observação. Investigar as características específicas do problema a partir de diferentes pontos de vista e fatores quantitativos (dados) e qualitativos. Observar o local onde ocorre e coletar outras informações necessárias que eventualmente só sejam possíveis in loco, estas devem ser apresentadas como dados que permitam um entendimento completo das características e especificidades do problema.

III) Análise. Levantar e descobrir as causas fundamentais (causas básicas, causa raiz) do problema e discuti-las com os envolvidos. Nesta etapa é possível aplicar a ferramenta dos “5

Porquês”.

IV) Plano de Ação. Elaborar um plano de ação a fim de bloquear ou eliminar as causas identificadas na fase anterior. Para defini-lo, pode-se usar a ferramenta “5W2H”. Também é importante que sejam definidas as metas desejadas e os controles para acompanhamento dos resultados.

V) Ação. Eliminar as causas fundamentais com a cooperação de todos os envolvidos, que deverão receber o treinamento de acordo com soluções que estão sendo propostas.

VI) Verificação. Verificar se o bloqueio da causa fundamental do problema foi efetivo e que ele não ocorrerá novamente, caso contrário, deve-se voltar ao passo II.

VII) Padronização. Identificar e realizar as alterações necessárias para impedir a recorrência do problema, eliminando-o em definitivo e treinar os envolvidos para que desempenhem o novo procedimento.

2.4.4.2 Os 5 Porquês

Para Poveda e Guardiola (2019), analisar a causa raiz é um método para resolução de problemas que tenta evitar a recorrência de um incidente ou defeito. Para os autores, dentro de limites razoáveis, é positivo que um sistema detecte incidentes ou não conformidades em relação ao que se deseja em um processo, pois isso é que indicará onde se deve focar as ações corretivas. Estas devem eliminar as causas dos problemas para que não se repitam.

Os 5 Porquês é uma ferramenta para análise das causas dos problemas que foi desenvolvida por Taiichi Ohno durante o avanço nas metodologias de processo na fábrica de automóveis da Toyota, no Japão. (COSTA; MENDES, 2018).

Pereira et al. (2015) resume a aplicação da ferramenta explicando que o seu princípio é perguntar o porquê (no sentido de causa, razão ou motivo) da ocorrência do problema identificado, pois essas perguntas levam à identificação de sua chamada causa raiz.

O criador da ferramenta sugere as 5 perguntas, mas dependendo do contexto da situação analisada, pode-se precisar de menos, ou mais. Geralmente se espera descobrir com elas: *i)* 1º Porquê, o sintoma; *ii)* 2º Porquê, uma desculpa; *iii)* 3º Porquê, um culpado; *iv)* 4º Porquê, uma fonte ou causa do problema; e *v)* 5º Porquê, a causa raiz do problema.

Para Napoleão (2019), o conceito da ferramenta é relativamente simples, mas se não for devidamente executada, a verdadeira causa raiz do problema não será identificada. Para a autora, a aplicação correta dos 5 Porquês exige dois passos.

No primeiro passo é necessário identificar o problema e marcar uma reunião entre os

principais sujeitos envolvidos ou afetados por ele, a experiência prática dessas pessoas é muito importante, pois o resultado da ferramenta se torna mais eficaz quando as respostas vêm de pessoas que vivenciaram o problema em questão. Sugere-se que haja um mediador que possa facilitar a dinâmica das discussões e anotar os pontos relevantes da reunião. Não se deve olhar apenas para os problemas internos e que afetam os envolvidos na execução do processo, é importante se ter em mente o como e o quanto que o problema atinge o cliente ou beneficiário final do processo.

O segundo passo diz respeito à execução da ferramenta propriamente dita. O grupo designado se reúne e, antes de se iniciarem os questionamentos, deve-se deixar claro e alinhado o problema que será abordado e explicar o funcionamento da ferramenta e a dinâmica da reunião.

No primeiro Porquê, o mediador deve perguntar de forma clara e objetiva por que o problema identificado aconteceu ou vem acontecendo. Deve-se evitar perguntas longas e muito explicadas, que possam direcionar as respostas, confundir os participantes ou que possam gerar respostas automáticas. O objetivo é consegui-las fundamentadas em fatos e dados e não em achismos ou adivinhações, daí a importância de um grupo que esteja envolvido com a questão em debate. O mediador deve atentar para que todas sejam consideradas e por meio de consenso, chegar a uma resposta final que seja curta e sucinta.

Em cima desta primeira resposta formada, o grupo perguntará “Por quê?” de forma sucessiva e quantas vezes necessário até a identificar a causa raiz do problema. (NAPOLEÃO, 2019).

2.4.4.3 Folha de Verificação / Estratificação

Segundo Meireles (2001, p. 45-50), a Folha de Verificação, conhecida também como Folha de Recolhimento de Dados ou Planilha de Ocorrências, é usada para coletar dados pertinentes a um processo ou problema. É uma ferramenta administrativa simples, mas que se bem projetada, permite coletar informações com simplicidade e eficácia.

A Folha de Verificação se destina a colher apontamentos que mostram a frequência com que ocorrem determinadas situações ou eventos, pode ser utilizada na fase de observação dentro de um MASP, na fase de planejamento, como um instrumento para medições futuras e também nas fases de identificação e análise de problemas.

Ainda para o autor, ao se elaborar uma Folha de Verificação, recomenda-se que o documento tenha, no mínimo, as seguintes informações a serem preenchidas: o título,

indicando o que está sendo verificado, o período de observação e claro, os eventos que estão sendo controlados ou verificados. Para quem o cria, é fundamental o pleno conhecimento dos dados que se quer coletar, se estes responderão às questões que se pretende esclarecer e também se poderão ser estratificados.

Segundo Werkema (2006), a estratificação se dá quando um determinado grupo de dados é dividido em subgrupos de acordo com os fatores desejados, conhecidos como fatores de estratificação. Trata-se de agrupar os itens iguais ou de grande semelhança e encontrar padrões que possam auxiliar a compreensão das variações de um processo e, possivelmente, do que as causa.

Para Vieira (1999), quando você desenha a Folha de Verificação, deve ter em mente a estratificação, ou seja, esta deve ser feita antes da coleta de dados para que todas as possíveis causas de variação sejam registradas.

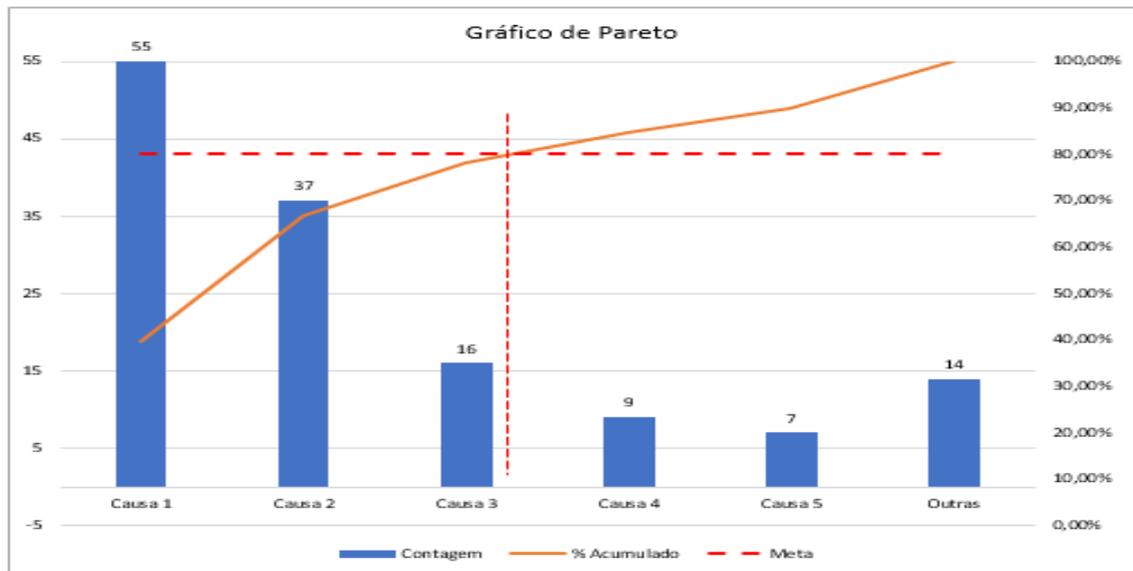
2.4.4.4 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto consiste em ordenar em um gráfico de barras as frequências de determinadas ocorrências, da maior para a menor e identificar, dentre muitas causas triviais, aquelas que são vitais (PEREIRA ET AL., 2016).

O sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto apresentou em 1897 uma fórmula demonstrando que 80% da riqueza em seu país pertencia a 20% da população. Nos anos de 1990, Joseph M. Muran, um dos precursores dos sistemas de gestão de qualidade, aplicou os estudos de Pareto como forma de classificar problemas de controle de qualidade e criou a chamada Lei de Pareto, que diz que 80% das consequências decorrem de 20% das causas, deixando-a também conhecida como Princípio 80-20. (COELHO ET AL., 2016).

Segundo Pereira et al. (2016), o uso do Diagrama de Pareto é fortemente recomendado na identificação de problemas e em projetos de melhoria e pode desdobrar as causas genéricas em causas específicas. Para a sua construção, é necessário coletar os dados sobre os problemas, categorizá-los e quantificá-los, sendo possível agrupar as categorias com menores frequências e chamá-las de “Outros”. A intenção é expor as causas ou problemas do maior para o menor conforme exemplifica o gráfico 1.

Gráfico 1 - Modelo do gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelo autor.

A prática permite analisar os dados de diversas formas: por frequência, por custo, por departamento e, se aplicada ao final de cada processo, possibilita que seja mensurado o impacto das mudanças ocorridas. O gráfico 1 demonstra a aplicação do Diagrama de Pareto, as colunas representam as causas identificadas do que se deseja combater, a linha laranja é o percentual acumulado dessas causas e a linha pontilhada identifica em que ponto são priorizadas as causas que levam a 80% do problema.

2.4.4.5 Brainstorming

O *Brainstorming* é uma técnica desenvolvida por Alex Osborn, em 1939, que buscava novas formas para que a sua agência de publicidade criasse ideias e vendesse os produtos de seus clientes.

Podendo ser feita verbalmente ou por escrito (*written brainstorming* ou *brainwriting*), dependendo do público alvo, da natureza da questão a analisar ou ainda dos objetivos específicos do investigador, a ferramenta tem como objetivo criar ideias em um curto período de tempo (BOY, 1997).

A intenção é provocar e captar o máximo de ideias possíveis sobre um determinado tema, antes de as submeter às regras do pensamento lógico. Para que esta técnica resulte em bons resultados, é importante que o grupo que a execute esteja liberto de noções preconcebidas e inibições. No *brainstorming*, o que importa não é responder de forma

acertada ou lógica, mas de forma espontânea e criativa (COUTINHO; BOTTENTUIT JUNIOR, 2007).

O *brainstorming* pode ser usado tanto para identificar problemas e suas causas, como para propor melhorias. Para o desenvolvimento da técnica, De Luca (2003) coloca alguns pontos importantes. Dentre eles, o grupo deve ser formado por pessoas envolvidas no assunto e ter um responsável por mediá-la. Além disso, durante a reunião de aplicação da ferramenta, os participantes são incentivados a apresentarem suas ideias de forma descontraída, todos os participantes são iguais perante o grupo e todas as ideias são ouvidas. O autor ainda cita algumas regras a serem consideradas.

Não se deve criticar ou julgar as ideias, todas são bem aceitas. A originalidade deve ser estimulada, principalmente as ideias mais extravagantes. O conceito é de que ideias produzem mais ideias, então a quantidade deve ser mais valorizada do que a qualidade, permitindo a associação, combinação e a melhoria entre elas. A reunião deve ser rápida, limitando-se a 20 minutos e cada ideia deve ser registrada da forma como foi colocada pelo participante, sem interpretações.

A execução da reunião de Brainstorming se dá em 6 passos:

I) Definição do objetivo ou assunto.

II) Escolha do secretário para registrar as ideias que devem ser visíveis a todos.

III) Iniciar a sessão com cada participante falando uma ideia por vez, sem que os demais façam qualquer comentário. O coordenador ou secretário é responsável pelo cumprimento das regras básicas para que ninguém monopolize a sessão.

IV) Continuar a mesma dinâmica até que o grupo sinta que as ideias sobre o assunto se esgotaram.

V) O coordenador, junto com o grupo, elimina as ideias que não tenham ligação com o tema ou que sejam repetidas e combinam as ideias semelhantes de forma a aprimorar a lista.

VI) Após o grupo definir critérios de avaliação, as ideias devem ser priorizadas, determinando quais são as mais importantes. (DE LUCA, 2003)

2.4.4.6 Votação Múltipla

Uma ferramenta que pode ser aplicada em complemento ao *brainstorming* ou em qualquer outra situação onde seja necessário escalonar e priorizar temas, assuntos ou problemas a serem solucionados é a técnica da Votação Múltipla.

Segundo Tague (2004), a ferramenta permite transformar uma grande lista de

possibilidades em uma seleção final de prioridades. Após verificar se não há duplicidades ou itens que podem ser agrupados, é gerada uma lista na qual os seus itens são numerados. Os votantes aplicarão um valor para cada item que considerarem mais ou menos relevantes, se a lista tem muitos itens, pode-se convencionar que cada votante escolherá os cinco itens que considera mais importantes, dando notas do maior para o menor a eles. Em seguida, os votos e valores dados a cada item da lista são somados e é feito um *ranking* para determinar a ordem de relevância dos temas listados.

O grupo então pode eliminar os itens de menor importância e repetir o processo até chegar em um número desejado de itens.

2.4.4.7 O método 5W2H

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE aponta em seu portal que, por ser uma ferramenta tão óbvia e utilizada, não há concordância sobre quem de fato desenvolveu o método 5W2H. Também conhecida como plano de ação, ganhou mais popularidade e disseminação como ferramenta das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, como das de gestão de projetos.

Este método é usado para descrever e analisar um determinado problema respondendo a 5 perguntas, em língua inglesa, começando com a letra W (*what, who, where, why e when*) e duas com a letra H (*how e how many*). (NAKAGAVA, 2020).

Para Knop e Mielczarek (2018), o método segue pressupostos básicos como: “se você não perguntar, você não encontrará a resposta” ou “o problema bem descrito é um problema meio resolvido”. Para os autores, por fazer perguntas abertas, o método não limita respostas a apenas um sim ou um não, permitindo que se mostrem diferentes aspectos do tema questionado. Sozinho, pode não resolver o problema, mas cria as condições para uma identificação adequada do que se está em análise.

As perguntas feitas são: i) o que (*what*) será feito?; ii) Quem (*who*) o fará?; iii) Quando (*when*) será feito?; iv) Onde (*where*) será feito?; v) Por que (*why*) será feito?; vi) Como (*how*) será feito?; e vii) Quanto (*how many*) custará?

Na aplicação do método, é criada uma tabela ou planilha com estas questões e os envolvidos no processo deverão preenchê-la, determinando a estratégia ou plano de ação a ser seguido para se atingir o resultado esperado.

2.4.4.8 A Matriz de Responsabilidades

A Matriz de Responsabilidades ou Matriz RACI é utilizada para atribuir o papel de cada pessoa envolvida em um determinado processo, com ela é possível definir as responsabilidades dentro de uma equipe.

A Instituição de Ensino Fundação Instituto de Administração traz em seu portal um artigo que trata especificamente desta ferramenta, citando que pode ser utilizada como instrumento nas áreas de gestão de processos ou gestão de pessoas para estabelecer, delimitar e formalizar as funções de cada ator envolvido em seu desenvolvimento. (FIA, 2020).

Também é explicada a sigla RACI, advinda do acrônimo das palavras em inglês *Responsible* (Responsável), *Accountable* (Aprovador ou Autoridade), *Consulted* (Consultado) e *Informed* (Informado).

O Responsável é a pessoa que, assistida por outros ou não, executa a tarefa, devendo para isso dominar as técnicas e procedimentos relativos a esta função.

O Aprovador ou Autoridade é aquele que recebe a tarefa finalizada. Deve verificar se o resultado foi o esperado e autorizar a equipe a seguir para a próxima etapa do processo. Normalmente, este papel é exercido por alguém que já tenha a função de coordenador, gerente ou diretor de departamento.

A fim de que os processos sejam ágeis, cada tarefa deve ter apenas um Aprovador, sem que isso o impeça de assumir posições em atividades diferentes.

A figura do Consultado é, em regra, a de um profissional especialista na área da tarefa a ser executada, que deve dar suporte para que o Responsável faça o seu trabalho.

O Informado ou Informados são as pessoas que, mesmo não participando diretamente das ações, devem ser avisadas sobre o seu andamento, pois dependem dessas informações para agir em outros processos ou para a tomada de decisões.

A construção da tabela da Matriz RACI se dá a partir do estabelecimento de metas e objetivos do processo, em seguida se deve listar as tarefas e os profissionais ou áreas envolvidas. As linhas da tabela são nomeadas pelas atividades que integram o projeto e os nomes dos setores ou membros da equipe ficam no topo das colunas.

Para exemplificar o modelo, o quadro 2 apresenta a matriz de responsabilidade aplicada à primeira instância da análise de recursos dos estudantes:

Quadro 2 - Modelo matriz de responsabilidade.

	Estudante	Sec. Coord. Curso	Conselho de Curso	Sec. Ex. ProGrad	DIGRA
Apresentar recurso	R	A			
Cadastrar recurso	I	R	I		
Julgar recurso	I	C	R		
Tramitar recurso		R	I	R	I
Executar resultado do recurso	I	I		I	R

Fonte: elaborado pelo autor

Alguns dos benefícios apontados na utilização desta ferramenta são:

- I) A melhora na comunicação, uma vez que mostra claramente os envolvidos no processo e os seus papéis;
- II) Uma maior transparência, uma vez que a matriz seja divulgada para setores interessados em seus resultados;
- III) Redução da dispersão na hora de delegar as atividades e diminuição de retrabalho, já que todos passam a conhecer os responsáveis;
- IV) A clareza quanto ao trabalho de cada um diminui a competição e tende a aumentar a colaboração entre os membros da equipe;
- V) Permite a redução de sobrecarga ou sobreposição de tarefas e uma melhor distribuição das responsabilidades, tornando sua realização mais simples e com maior possibilidade de bons resultados e
- VI) Aumenta a autonomia dos envolvidos e colabora com uma maior eficiência no uso do tempo.

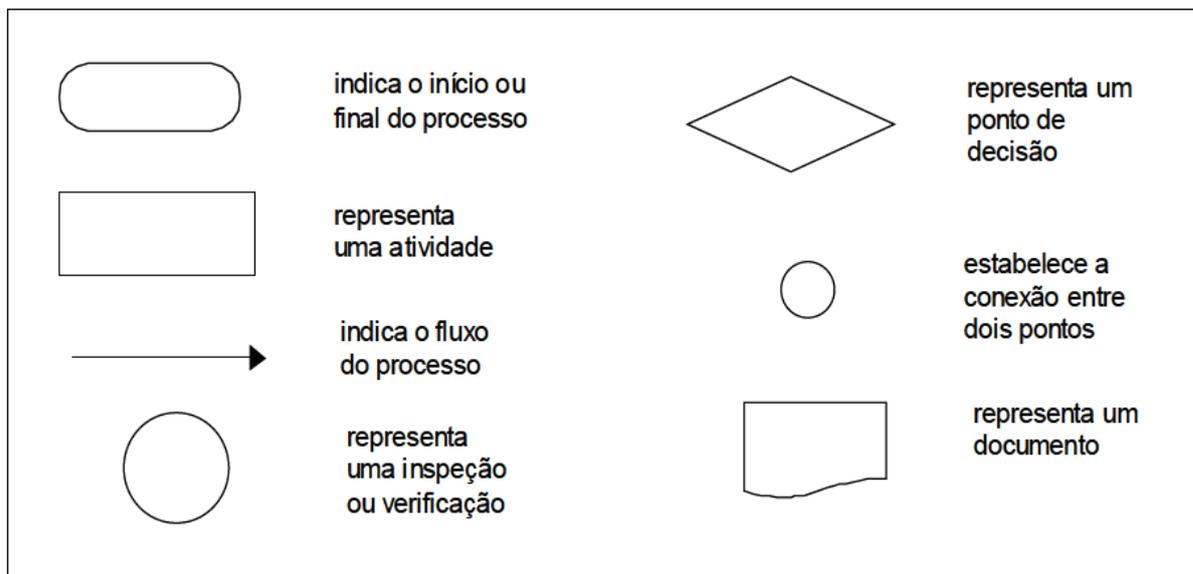
2.4.4.9 Representações de Processos

Segundo Engiel (2011), a representação esquemática do fluxo de um processo é feita por gráficos compostos por atividades, fluxos e decisões, que demonstram as etapas a serem cumpridas para que os objetivos propostos sejam atingidos. Em alguns desses modelos há também a representação dos atores envolvidos ou das entradas e saídas no processo. Para escolher a melhor representação, é necessário saber o propósito e os objetivos do modelo a ser construído.

2.4.4.9.1 O fluxograma

Pereira et al. (2016) descreve o fluxograma como um gráfico feito para representar uma sequência lógica em um processo de trabalho, com as suas atividades representadas por caixas que são relacionadas por setas. As ações são colocadas em retângulos e podem ser descritas de forma sequencial. Quando há um ponto onde é necessária uma decisão, a representação é feita por um losango, sendo que este se refere a uma pergunta, que na lógica do fluxograma pode ser respondida como sim, dando sequência ao processo, ou como não, indicando a necessidade de retornar ou refazer uma ação anterior.

Figura 2 - Símbolos usados no fluxograma



Fonte: Pereira et al. (2016, p. 23)

A simplicidade do seu desenho e a facilidade de uso e compreensão são as maiores vantagens desta notação, como desvantagens, a falta de representação dos responsáveis pelas ações e a não diferenciação entre atividades e subatividades.

2.4.4.9.2 EPC - Event-driven Process Chain

Segundo Kipper et al. (2011), mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis por ele na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus atores e suas interações.

Existem diversas ferramentas e diferentes notações que podem ser utilizadas para mapeamento de processos. Para os de recursos dos estudantes feitos neste estudo, foi considerada a modelagem EPC, *Event-driven Process Chain* ou Cadeia de Processos Comandada por Eventos. Estes mapeamentos foram executados na ferramenta computacional ARPO, criada pela empresa nacional Klug Desenvolvimento de Software.

Para Amjad et al. (2018), a notação EPC, desenvolvida no início dos anos 1990, é menos complexa que outras que são comumente utilizadas, como a *Business Process Modeling Notation* - BPNM, por exemplo. O EPC tem menos notações gráficas permitindo que os interessados no processo, mesmo que não sejam especialistas, entendam a modelagem com facilidade.

De acordo com Becker, Kugeler e Rosemann (2005 apud ZANCUL, 2009, p. 60) o método EPC é utilizado para modelagem de atividades, dados, eventos e organização. Ele permite a descrição de processos de negócio por meio de fluxo sequencial de eventos e de atividades. O EPC sempre começa e termina com um evento, que descreve um estado, que causa uma consequência. Os eventos são ligados às funções que representam a transformação realizada desde o estado inicial até o estado final.

As principais informações tratadas por este tipo de modelo são: *i)* representação da visão detalhada dos processos; *ii)* quais atividades e tarefas são executadas em cada processo; *iii)* qual a dependência entre as atividades e eventos do processo; e *iv)* detalhamento de outras dimensões ligadas a cada atividade.

Segundo Fortunato Jr. (2010), o EPC é representado por eventos, funções e conectores lógicos:

I) Eventos, que são situações ou estados que se encontram no sistema do processo, não consomem tempo ou recursos e podem ser uma pré-condição ou pós-condição de uma função. É representada por um hexágono e sempre deve ser descrito com um verbo no passado, indicando que uma ação foi realizada e que a próxima função já pode ser executada ou ainda que o processo foi encerrado.

II) Funções, que representam as ações a serem executadas no processo, seja uma atividade, uma decisão ou uma tarefa. Elas consomem recursos e exigem gerenciamento, tempo e atenção, são os passos do processo e se iniciam a partir de eventos. São representadas dentro de um retângulo e como demandam uma ação, o verbo que a descreve deve estar sempre no infinitivo.

Outros elementos gráficos no mapeamento feito por EPC são as raias e interfaces. As raias representam a unidade ou setor onde o evento ocorre ou que seja responsável pela

função nela descrita e as interfaces indicam que o fluxo do processo segue em um próximo mapa. As figuras 3 e 4 trazem as representações gráficas e descrições destes elementos a partir do manual de utilização do software ARPO.

Figura 3 - Elementos da modelagem EPC

Representação gráfica e descrição dos elementos utilizados na modelagem EPC			
	A raia horizontal indica a unidade ou setor participante no Macroprocesso		A raia vertical indica a unidade ou setor participante no processo ou subnível
	Indica os níveis no Macroprocesso		Indica as funções (ou atividades) nos processos e subníveis
	Indica a interface (ou continuação) do fluxo entre os processos e subníveis		Indica os eventos nos processos e subníveis

Fonte: Adaptado de Klug Solutions

III) Conectores Lógicos, além das setas, que indicam a ordem do fluxo do processo, há outros três tipos de conectores, que permitem a sua unificação ou separação, são os conectores: i) “OU não exclusivo” ou “OR”, que indica que pelo menos uma das alternativas a seguir (ou que chegam) deve ser atendida; ii) “OU exclusivo” ou “XOR”, que indica que uma e apenas uma das alternativas a seguir (ou que chega) deve ser atendida; e iii) “E” ou “AND”, que indica que todas as alternativas a seguir (ou que chegam) devem ser atendidas.

Quando o conector é utilizado para unir fluxos é chamado de formação Join e quando utilizado para dividir um fluxo do processo se chama de formação Split. A figura 4 traz a representação gráfica destes conectores.

Figura 4 - Conectores da modelagem EPC

Representação gráfica e descrição dos elementos conectores na modelagem EPC	
 XOR	quando somente um evento leva a atividade seguinte (<i>Join</i>) e quando somente um caminho pode ser habilitado a partir do resultado da atividade (<i>Split</i>)
 OR	quando qualquer evento ou combinação de eventos leva a uma atividade (<i>Join</i>) e quando um ou mais caminhos são habilitados a partir da atividade (<i>Split</i>)
 AND	quando somente após execução de todos os eventos a atividade seguinte é permitida (<i>Join</i>) e divide o processo em dois ou mais caminhos (<i>Split</i>)
	Indica o direcionamento do fluxo entre eventos e funções

Fonte: Adaptado de Klug Solutions

Além dos elementos gráficos descritos acima, os mapeamentos expostos neste trabalho seguiram as convenções apresentadas pela ferramenta computacional utilizada e também a adoção de critérios pelo autor com o objetivo de auxiliar a compreensão do leitor, neste sentido se estabelece:

I) Conceitualmente, são considerados macroprocessos aqueles que envolvem e dependem de diversos processos e seus subníveis, conforme descrito na seção 2.4.2. Neste estudo, para uma melhor exposição e compreensão dos mapeamentos apresentados, o processo de análise dos recursos de estudantes em suas três instâncias foi apresentado como um macroprocesso. As raias que representam as unidades responsáveis se apresentam na posição horizontal e a leitura dos seus níveis é de cima para baixo, da esquerda para a direita.

II) Os processos representados dentro do macroprocesso são identificados pela sigla “MP”, seguido de um número de ordem apresentado sempre em múltiplos de 5 e do semestre ao qual se refere (18/2, 19/1 ou 19/2) ou, no caso do mapeamento *To Be*, as letras “tb”, por exemplo: MP05_18.2 é seguido de MP10_18.2.

III) Nos processos ou subníveis, os setores das unidades envolvidas são colocados em raias na posição vertical e os eventos e funções são lidos de cima para baixo, da esquerda para a direita.

IV) Os eventos e funções dentro de um processo são nomeados pelo número dele,

seguido por uma ordem em múltiplos de 5 e a identificação do semestre ao qual se refere ou pelas iniciais “tb”, no caso do mapeamento *To Be*. Por exemplo, o processo MP15_18.2 se inicia com o evento 15.05_18.2, seguido da função 15.10_18.2 e assim sucessivamente.

V) Quando um processo não encerra o fluxo de uma instância de análise de recursos e segue para um outro processo, a conexão destes mapas é feita através do elemento “Interface de Processos”.

VI) Os processos que tem apenas uma função seguido de um evento não tiveram seus subníveis mapeados, por exemplo: “MP-05_18.2 – Pedir recurso em 1ª instância” e “MP-30_18.2 – Pedir recurso em 2ª instância”.

Os processos apresentados no capítulo 2 e a proposta de um novo mapeamento, o **To Be**, no capítulo 5, são descritos com a indicação da numeração de cada processo ou subnível conforme apresentados acima, da forma como serão encontrados nas figuras dos mapeamentos constantes no apêndice do trabalho (páginas 194 à 239).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Por suas características, esta pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, pois como descreve Yin (2001):

“O estudo de caso se apresenta como melhor estratégia quando as questões que se colocam na pesquisa são ‘como’ e ‘por que’; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2001, p.19).

Já para Creswell (2008), as perguntas “o que” e “como” seriam mais adequadas, pois transmitiriam a ideia de uma pesquisa mais abrangente e aberta, enquanto para Berto e Nakano (1998), o estudo de caso se caracteriza como uma pesquisa profunda e exaustiva que pode possibilitar amplo conhecimento sobre o objeto a ser estudado.

Ainda segundo Yin (2001, p. 105), a coleta de evidências para um estudo de caso pode vir de seis fontes distintas: i) documentos; ii) registros em arquivos; iii) entrevistas; iv) observação direta; v) observação participante; e vi) artefatos físicos.

De tais fontes, esta pesquisa se utilizou de documentos (recursos de estudantes), registros em arquivos (histórico dos estudantes e dados da ProGrad), observação direta (o autor atua há cinco anos como servidor do setor) e observação participante (o autor atuou como membro da “Câmara Deliberativa de Caráter Temporário para a Análise de Recursos de Estudantes”, durante os processos dos semestres 18/2, 19/1 e 19/2).

Sobre a pesquisa documental, Gil (2014) diz que o que a diferencia da pesquisa bibliográfica é somente a natureza das fontes, enquanto a segunda se utiliza de contribuições de diversos autores sobre o assunto pesquisado, a primeira usa materiais e documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, chamados de documentos primários.

Para se conceituar documento e análise documental, serão citados André Cellard e Jacques Le Goff. Este último relata alguns significados da palavra documento, que vem do termo latino *documentum*, derivado de *docere* ou “ensinar”. Além disso, diz que no vocabulário legislativo significa “prova” e, no domínio policial, “papel justificativo”. Cita ainda que, no início do século XIX, o termo assume o sentido moderno de “testemunho histórico” e, no fim do mesmo século e início do século XX, é considerado pela escola histórica positivista como “fundamento do fato histórico”. Por fim, o termo teria se afirmado essencialmente como um “testemunho escrito”. (LE GOFF, 1990).

André Cellard (2008) faz uma abordagem sobre a análise documental nos estudos de documentos históricos em que vários dos conceitos também se aplicam aos estudos de documentos recentes. Ele diz ser primordial uma avaliação crítica sobre a documentação que se pretende analisar, o que seria a primeira etapa na análise documental. Para o autor, esta avaliação deve considerar cinco dimensões:

I) O contexto no qual se encontrava o seu autor e para quem o documento foi ou é destinado, considerando o aspecto social e global no qual o autor está inserido e que o analista deve conhecer de forma satisfatória o que propiciou a produção do documento, a conjuntura política, econômica, social e cultural que o gerou. Este conhecimento permite discernir as pessoas, grupos sociais e fatos aos quais o documento faz alusão.

A compreensão do contexto é crucial tanto na elaboração do problema e das pistas a seguir, quanto no momento em que é feita a análise dos documentos.

II) O autor ou autores. Para melhor interpretar um texto se deve ter uma boa ideia da identidade de quem se expressa e dos motivos e interesses que o motivaram a escrever.

III) A autenticidade e confiabilidade do texto. Além das dimensões acima citadas, é importante se assegurar da qualidade da informação e da procedência do documento.

IV) A natureza do texto. Os autores não se exprimem da mesma forma que em seu diário íntimo quando escrevem a uma pessoa ou esfera hierarquicamente superior. Antes de tirar conclusões, deve-se levar em consideração a natureza do texto, pois a abertura do autor, os subentendidos e a estrutura podem ter grande variação dependendo do contexto em que foi redigido.

V) Os conceitos-chave e a lógica do texto. Deve-se ter atenção aos conceitos-chave de um texto, avaliar o seu sentido e sua importância na forma em que são empregados, assim como analisar sua lógica interna, esquema ou plano e saber como a argumentação se desenvolveu. Essa contextualização é um fator de extrema importância quando se comparam textos de mesma natureza.

A presente pesquisa foi beneficiada pelo acesso a documentos que respondem a todas estas dimensões propostas por Cellard (2008), os formulários de análise de recursos têm um objetivo específico, portanto são de fácil contextualização, principalmente ao considerar que o pesquisador deste trabalho atua com atendimento a estudantes por cinco anos, o que permite uma proximidade não só com o contexto, mas também com a identificação dos seus produtores enquanto grupo.

Tal fator também propicia o entendimento sobre a natureza dos textos dentro dos documentos, que são oficiais e escritos pelo público-alvo deste estudo, o que lhes confere

total autenticidade e confiabilidade. Além disso, a lógica e conceitos-chave neles contidos fazem parte do cotidiano profissional do autor desta pesquisa.

3.2 O PERCURSO METODOLÓGICO

I) Etapa 1. Como esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso único, fez-se necessária a definição da chamada unidade-caso, que segundo Gil (2008) pode ser um indivíduo, grupo ou organização. No caso que se apresenta, esta unidade é a UFSCar, especificamente no ambiente dos seus cursos de graduação. Com isso, em uma primeira etapa, buscou-se descrever a instituição e a sua estrutura organizacional, através da análise de documentos internos (estatutos, regimentos, normativas e resoluções).

II) Etapa 2. Neste ponto, a intenção foi o aprofundamento quanto ao processo de trabalho alvo do estudo, o que se deu através de observação direta das partes que o constituem e o mapeamento dos modelos utilizados em 2018/2, 2019/1 e 2019/2, permitindo uma comparação e uma avaliação sobre as mudanças ocorridas. Estas duas etapas iniciais se deram por abordagem qualitativa e exploratória.

III) Etapa 3. Através de levantamento por pesquisa documental, com a leitura de os recursos apresentados em 2018/2 e de parte dos recursos de 2019/2, esta fase permitiu traçar o perfil dos estudantes requerentes de análise de recursos, especialmente aqueles que tenham sofrido perda de vaga e as situações mais recorrentes que os colocam nessa posição. Também expôs os números e percentuais da análise da amostra separados por unidades acadêmicas (são elas Campus, Centros Acadêmicos e Cursos).

A análise dos dados permitiu verificar as questões que os estudantes apresentam que se repetem com maior frequência e relevância. Dessa forma, esta etapa se caracteriza como uma abordagem quantitativa e explicativa.

IV) Etapa 4. Aqui o trabalho é concluído a partir de evidências apresentadas pela análise estatística dos dados coletados, confrontadas com o processo, seus critérios de análise vigentes e com base em referencial teórico, apontando pontos passíveis de melhoria ou aprimoramento, com o intuito de atender aos objetivos propostos pelo estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizada para esta pesquisa foi de suma importância para elucidar a situação atual do objeto estudado e nortear as propostas apresentadas ao final do trabalho.

Esta se deu através de análise documental dos pedidos de recurso dos estudantes de graduação dos cursos presenciais (formulários, documentos anexados e despachos), por dados complementares extraídos dos perfis dos requerentes e relatórios disponíveis no SIGA.

Também foi utilizado o banco de dados da ProGrad, gerado pela DIGRA em planilha do *software* Microsoft Excel, datado de 16 de julho de 2019, com o total de estudantes de graduação ativos em cursos presenciais ao término do primeiro semestre do mesmo ano, os quais compunham o total de 13.450 (treze mil, quatrocentos e cinquenta) com matrícula ativa.

Como os dados foram extraídos de documentos que retratam situações particulares dos indivíduos envolvidos, esta pesquisa foi submetida para aprovação junto ao Comitê de Ética em Pesquisas – CEP e aprovada por meio do CAAE nº 16861319.9.0000.5504 (documento disponível em anexo). Cabe ressaltar que não foram aplicadas entrevistas e que as identidades dos estudantes não são expostas em nenhum momento.

A população estudada é composta pelo conjunto de alunos de graduação que solicitam análise de recursos e a amostra utilizada foi retirada dos formulários de pedidos de recurso em primeira instância, sendo 520 (quinhentos e vinte) documentos do segundo semestre de 2018 e 382 (trezentos e oitenta e dois) documentos do primeiro semestre de 2019. Desta amostra foram extraídas as informações para traçar o perfil do estudante requerente e os percentuais de ocorrências nas unidades acadêmicas.

É importante ressaltar a diferença nos períodos abordados, enquanto a análise dos processos utilizados abarca os três semestres consecutivos que apresentaram as mudanças, 2018/2, 2019/1 e 2019/2, os documentos disponíveis, que serviram para a coleta dos dados se referem ao total dos recursos apresentados em primeira instância no semestre 2018/2 e parte dos recursos em primeira instância do semestre 2019/1.

Para se entender os efeitos do processo de análise de recursos sobre os resultados finais dentro de um mesmo semestre, a exposição feita sobre as três categorias de solicitação sugeridas neste trabalho nas seções 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3 se baseou apenas nos documentos do processo de 2018/2, que julgou os casos gerados a partir do encerramento do semestre 2018/1 e os comparou aos números finais deste mesmo semestre, registrados no SIGA.

Os cursos de Ensino à Distância – EaD da Universidade (Bacharelados em Engenharia Ambiental e em Sistemas de Informação, Licenciaturas em Educação Musical e em Pedagogia e Superior de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira) não oferecem mais vagas e contam apenas com estudantes que cumprem disciplinas para integralizar os créditos necessários à formatura.

Por esta característica, optou-se por não os incluir na amostra da coleta de dados. Os quais foram registrados em planilha do programa Excel, com as variáveis consideradas ordenadas da seguinte forma:

I) Registro dos documentos

1. Número de registro do documento.

II) Perfil do estudante

2. Número do R.A. (registro acadêmico) do estudante;
3. Nome do estudante (como aparece no SIGA);
4. Gênero (masculino ou feminino);
5. Curso (nome do curso considerando a ênfase ou modalidade);
6. Sigla do Curso;
7. Centro Acadêmico ao qual o curso pertence;
8. Campus onde o curso é oferecido;
9. Ano de ingresso no curso;
10. Ano de nascimento do estudante;
11. Idade do estudante (ano de ingresso menos ano de nascimento);
12. Se o estudante é bolsista PAE (Programa de Assistência Estudantil).

III) Sobre o recurso

13. Período (semestre) em que o recurso foi analisado;
14. Categoria da Solicitação (segmentada em “reintegração de vaga”, “inscrição em atividades curriculares” e “outros”);
15. Solicitação do estudante (descrição da solicitação mais detalhada);
16. Data de criação do recurso;
17. Data da resposta ao recurso;
18. Tempo de espera pelo resultado em dias (data de resposta menos data de criação);
19. Parecer da Coordenação de Curso sobre o pedido do estudante (se foi “favorável”, “não favorável” ou “sem parecer”, quando a coordenação não expressou parecer no documento);
20. Resultado da análise (deferido e indeferido).

IV) Sobre as justificativas apresentadas pelos estudantes, agrupadas a partir dos relatos.

Sendo que apresentam, em alguns casos, mais do que uma

21. Problemas de saúde física (doenças, acidentes);

22. Problemas de saúde mental (depressão, ansiedade, pânico, esgotamento mental, transtornos, não especificados, dentre outros);

23. Problemas de saúde de familiar próximo;
24. Óbito de familiar;
25. O estudante é pai e os cuidados com o(s) filhos(s) dificultam os estudos;
26. A estudante é mãe e os cuidados com o(s) filhos(s) dificultam os estudos;
27. Problemas financeiros e dificuldades materiais para se manter na cidade e/ou no curso;
28. Carga horária de trabalho ou estágio que dificulta os estudos;
29. Dificuldade com os conteúdos das disciplinas ou TCC;
30. Problemas de relacionamento com o(a) professor(a);
31. Erro institucional no sistema (SIGA);
32. Erro institucional administrativo (erro humano);
33. Desatenção ou erro do próprio estudante (com relação aos prazos ou às ações necessárias no SIGA para matrícula ou inscrição em disciplinas);
34. Escolhas ou opções pessoais (quando prioriza atividades curriculares fora da grade de seu curso ou ainda outras atividades extracurriculares: viagens, empregos, mudança de cidade, dentre outras) e isto impacta negativamente em seu desempenho como estudante;
35. Desconhecimento das regras da graduação, quando o estudante alega não conhecer o regimento, o funcionamento da grade de seu curso, a diferença entre disciplinas obrigatórias, eletivas, optativas e atividades complementares, o prazo para integralização do curso ou ainda o critério de créditos que determina o desempenho mínimo que leva à perda da vaga, dentre outras;
36. Alegação do estudante que a disciplina que precisa cursar é ofertada apenas uma vez por ano e, caso não consiga a inscrição, será prejudicado na continuidade ou prazos para conclusão do seu curso;
37. Alegação do estudante ser candidato à formatura no semestre vigente ou seguinte à solicitação;
38. Dificuldades de adaptação à vida universitária;
39. Desejo do estudo em acelerar o curso ou adiantar a formatura;
40. Problemas com o acesso ou a falta de Internet;
41. Problemas pessoais não especificados;
42. Alegação do estudante sobre prejuízo pelo atraso na resposta ao recurso que apresentou no semestre anterior;
43. Sem justificativa, quando o estudante apresenta apenas a solicitação (reintegração de vaga, inscrição em disciplinas ou outras), mas não justifica o seu pedido;

44. Outras justificativas (outras situações que aparecem em menor número);

45. Situações em que o estudante apresentou documento (s) comprobatório(s) relativos à(s) sua(s) justificativa(s);

V) Sobre o aproveitamento dos estudantes que pedem a reintegração de vaga e são deferidos, a partir de dados coletados do SIGA

46. Data-limite (semestre) para integralização do seu curso;

47. Semestre em que o estudante se formou, que aponta aqueles que, com a reintegração de vaga, chegaram à formatura;

48. Semestre em que o estudante perdeu vaga em definitivo;

49. Número de trancamentos que o estudante teve no decorrer do seu curso;

50. Número de pedidos de exercício domiciliar no decorrer do seu curso;

51. Número de afastamentos o estudante teve no decorrer do seu curso;

52. Número de reintegrações de vaga o estudante teve durante o seu curso;

53. Razão da perda de vaga em definitivo, que aponta aqueles que, mesmo reintegrados, perderam novamente a vaga, podendo ser:

54. Perda de vaga por desempenho mínimo;

55. Perda de vaga por rematrícula, quando o estudante não atualizou a sua matrícula no curso;

56. Jubilado, quando o estudante perdeu a vaga por não integralizar os créditos no tempo determinado.

Também foi verificado se o estudante, após perder a vaga, reingressou por novo processo seletivo.

57. Créditos e/ou horas faltantes, quanto faltou para o estudante com perda de vaga concluir o seu curso;

58. Total de créditos e/ou horas do curso do estudante (para determinar os créditos e/ou horas faltantes);

59. Percentual de horas ou créditos faltantes para integralizar o curso, calculado a partir dos créditos e/ou horas cumpridos e faltantes com relação ao total.

Os dados coletados possibilitam uma gama maior de informações e comparações do que as que serão expostas neste trabalho e que poderão ser exploradas em trabalhos acadêmicos futuros.

3.4 APLICABILIDADE DA PESQUISA

A aplicabilidade desta pesquisa se mostrou viável, além de pertinente, por se tratar de um estudo de caso sobre a gestão de um processo de trabalho atualmente em vigência e no qual o pesquisador está inserido.

As experiências de atuação como assistente em administração da ProGrad, também como membro da “Câmara Deliberativa de Caráter Temporário para a Análise de Recursos de Estudantes” durante o segundo semestre de 2018 e primeiro semestre de 2019, bem como a obtenção do respaldo e da permissão dos gestores da ProGrad para a realização desta pesquisa, com acesso a dados e documentos reais e atuais, além de informações do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), permitiram ao pesquisador buscar por informações e chegar aos resultados que possibilitaram o atendimento aos objetivos propostos.

4 A SITUAÇÃO ATUAL

Neste capítulo é exposta a atual situação do processo de análise dos recursos de estudantes. Para que haja uma melhor compreensão sobre sua dimensão, inicialmente são apresentados alguns números dos últimos semestres. Também são explicadas as principais características quanto aos tipos de solicitações feitas e os critérios estabelecidos para as suas análises, com destaque para a Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2018.

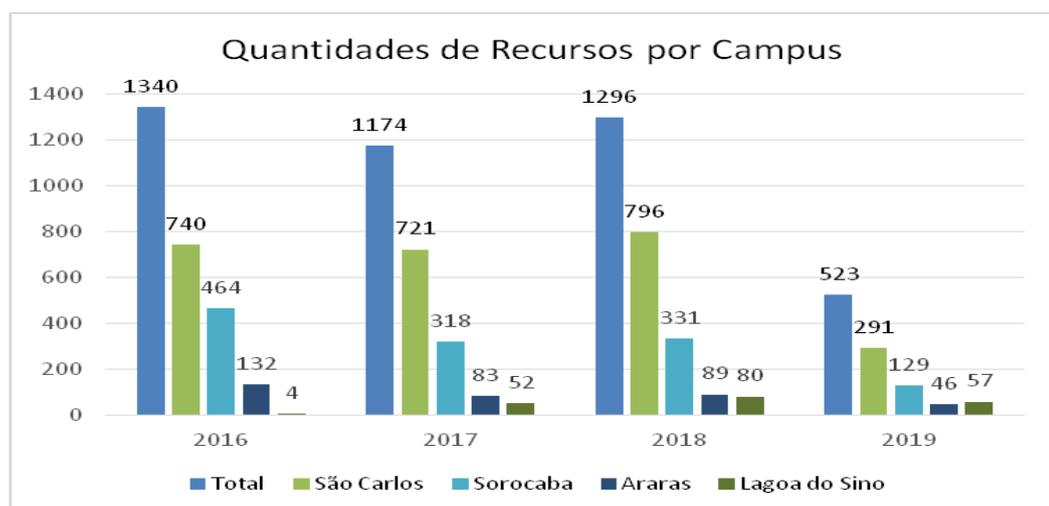
Em seguida, são descritas as fases dos processos utilizados nos semestres 18/2, 19/1 e 19/2, com a indicação dos seus subníveis a partir do mapeamento de cada um deles, sendo que estes mapas se encontram disponíveis para consulta no apêndice deste trabalho. Complementando o capítulo, é feita a comparação dos modelos citados, com a indicação de vantagens e desvantagens entre eles.

4.1 O PROCESSO DE ANÁLISE DE RECURSOS

O gráfico 2 apresenta os números divulgados no Relatório de Atividades do Exercício 2019 da UFSCar, no que se refere aos recursos que foram julgados no âmbito da ProGrad, pela Câmara Temporária.

Os números de 2019 dizem respeito apenas aos recursos apresentados em segunda e terceira instâncias, pois neste ano a primeira instância passou a ser de responsabilidade das Coordenações de Curso.

Gráfico 2 - Quantidades de recursos apresentados por campus entre 2016 e 2019/1

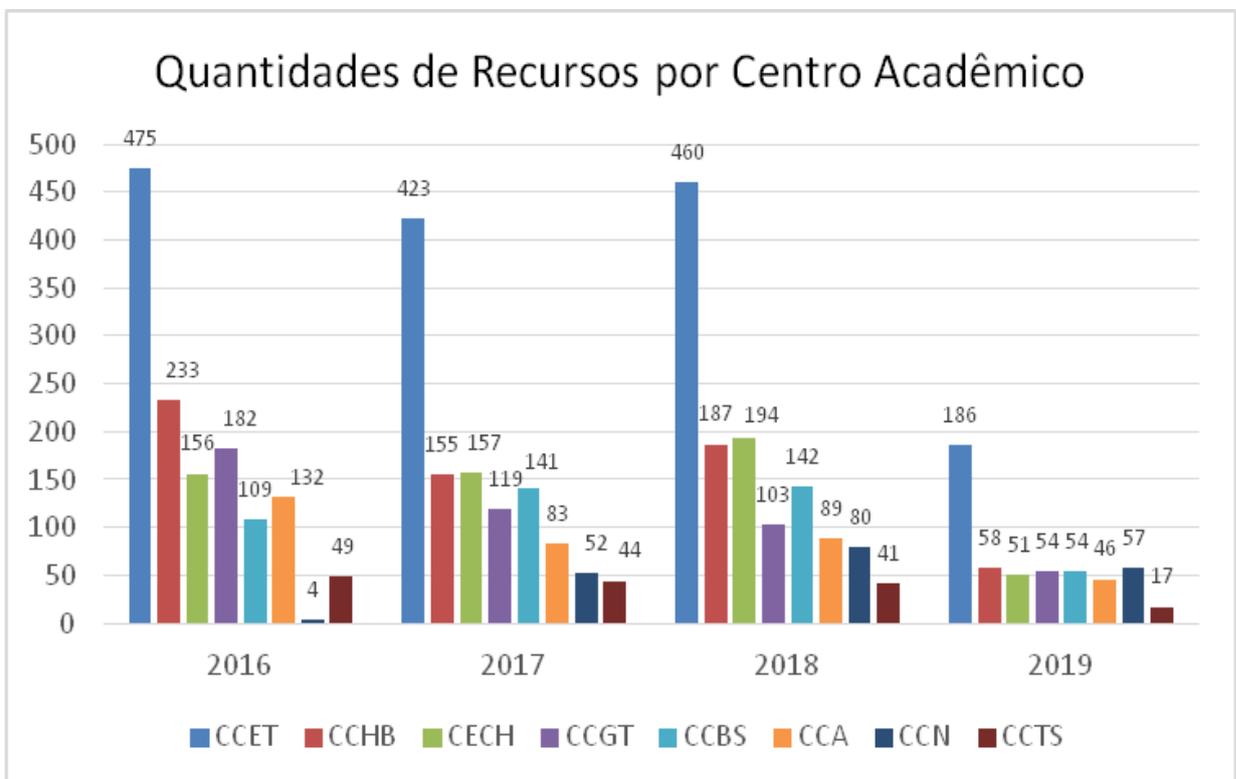


Fonte: SPDI - elaborado pelo autor

A importância de a primeira instância ter ficado a cargo das Coordenações de Curso será abordada na seção 4.3.4 deste capítulo, mas o fato de o número total de recursos não ser apontado no Relatório de Atividades do Exercício 2019 corrobora a conclusão de que, com esta mudança, a ProGrad passou a não ter mais acesso ao número total de recursos apresentados.

O gráfico 3 traz o número de recursos detalhados por por Centros Acadêmicos.

Gráfico 3 - Quantidades de recursos apresentados por Centros Acadêmicos entre 2016 e 2019/1



Fonte: SPDI - elaborado pelo autor

Considerados os estudantes ativos ao término de 2019, o CCET é quem mais tem o maior número de estudantes, 4.606 (quatro mil, seiscentos e seis), seguido do CECH com 2.245 (dois mil, duzentos e quarenta e cinco), CCBS com 1.833 (um mil, oitocentos e trinta e três), CCHB com 1.211 (um mil, duzentos e onze), CCGT com 1.152 (um mil, cento e cinquenta e dois), CCA com 1.025 (um mil e vinte e cinco), CCN com 900 (novecentos) e CCTS com 478 (quatrocentos e setenta e oito). Na seção 5.3 é apresentada a proporcionalidade entre os ativos e os pedidos de recurso de cada Centro Acadêmico.

O estudante que não tem o seu pedido deferido em primeira instância ainda pode recorrer a mais duas análises, o gráfico 4 demonstra a taxa de deferimento e indeferimento no

processo de 2018/2.

Gráfico 4 – Resultados dos recursos apresentados em 2018/2 nas três instâncias



Fonte: elaborado pelo autor

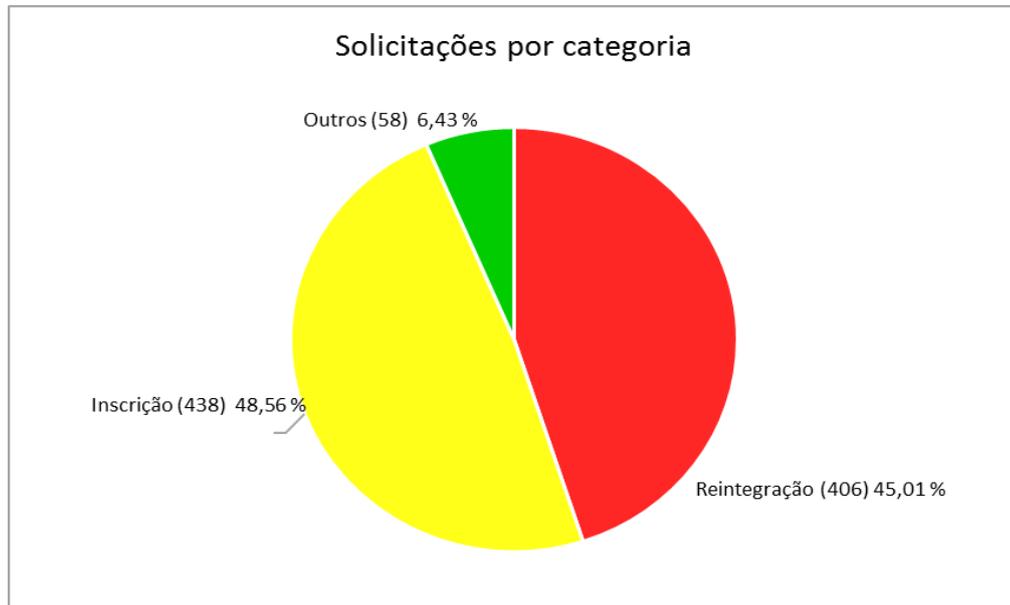
No segundo semestre de 2018, na primeira instância, foram julgados 520 recursos, nos quais um total de 241 foram indeferidos. Na segunda instância houve um total de 90, nos quais foram indeferidos um total de 31 pedidos. Destes, 13 insistiram com o pedido em terceira instância, sendo todos aprovados.

Observa-se com isso, que a cada instância há um aumento considerável de tendência ao deferimento desses recursos.

4.2 OS TIPOS DE SOLICITAÇÕES APRESENTADAS PELOS ESTUDANTES

Nesta seção são descritos os tipos mais recorrentes de solicitações apresentadas pelos estudantes nos seus pedidos de recurso, a forma como são abordados no Regimento da Graduação e na Res. CoG nº 224 e com que incidência ocorrem na amostra estudada (seção 3.3).

Gráfico 5 - Categorias dos recursos por tipos de solicitação



Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere as categorias dos recursos por tipo de solicitação, observou-se que de um total de 902 (novecentos e dois) documentos analisados, 406 (quatrocentos e seis) pediam reintegração de vaga, atingindo um percentual de 45,01%, 438 (quatrocentos e trinta e oito) pediam inscrição em atividades curriculares, atingindo um percentual de 48,56% e em 58 (cinquenta e oito) pedidos foram apresentados outros tipos de solicitação, atingindo um percentual de 6,43%.

4.2.1 A reintegração de vaga

As vagas oferecidas na graduação são definidas na criação dos cursos ou, eventualmente, em processos posteriores de alteração do número de vagas com a participação dos órgãos colegiados competentes.

Os estudantes que ingressam a universidade pelos processos seletivos são convocados para o preenchimento das vagas ofertadas e estabelecem o vínculo com a instituição, que se dá após o requerimento da matrícula pelo estudante, o deferimento por parte da UFSCar e finalmente a confirmação da matrícula pelo estudante (UFSCar, 2016).

Em seu Art. 122, o Regimento lista as situações que levam os estudantes a perderem sua vaga (ou vínculo) com a instituição:

I - Não confirmar a matrícula dentro do período determinado no Calendário do Processo Seletivo e/ou no Calendário Acadêmico, conforme estabelecido no Artigo 165 deste Regimento; II - Não obter o desempenho mínimo, conforme estabelecido no Artigo 196 deste Regimento; III - O período cumulativo de trancamento ultrapassar o prazo previsto neste Regimento; IV - Não integralizar o curso dentro do tempo máximo estabelecido pela UFSCar, conforme previsto no Artigo 214 deste Regimento; V - Descumprir protocolos de convênios; VI - Sofrer sanção disciplinar, observado o disposto no Regimento Geral da UFSCar. (UFSCar, 2016).

Com relação aos itens acima, o primeiro se refere à não confirmação de matrícula que, após o ingresso no curso, ocorre a cada período letivo até o final da graduação. Esta confirmação é feita através de acesso remoto ao SIGA e é de inteira responsabilidade do estudante, quando não acontece, entende-se que este cometeu um equívoco ou que optou por não continuar no curso.

Dentre as situações que levam à perda de vínculo, destaca-se a perda de vaga por desempenho mínimo (item II), que ocorre quando o graduando de cursos com regime acadêmico semestral não consegue aprovação no mínimo de créditos exigidos no regimento, quais sejam, quatro créditos para o estudante de primeiro semestre e oito créditos a cada dois semestres consecutivos, a partir do segundo, considerados os de atividades curriculares correspondentes ao seu curso. Para estudantes de cursos com regime acadêmico anual, é considerado o mínimo de aprovação em oito créditos anuais.

Ao exigir em média quatro créditos por semestre, a instituição coloca como condição mínima, para que o estudante mantenha o seu vínculo, a participação e desempenho mínimo, com frequência em 75% (setenta e cinco por cento) das aulas e nota média final mínima 6.0 (seis), em pelo menos uma atividade que corresponda a aproximadamente 4 (quatro) horas/aula semanais presenciais do estudante na universidade.

O prazo de duração do curso está previsto no Art. 214 do Regimento de Graduação, para a fórmula empregada são considerados os anos estabelecidos pelo Projeto Pedagógico do Curso - PPC, que é definido como “N”. O tempo mínimo para integralização do curso é de “N - 1” (tempo de curso menos um ano) e o tempo máximo permitido é de “2N - 1”, ou seja, duas vezes o tempo de duração do curso, menos um ano.

Se tomarmos como exemplo o curso que exige o menor número de créditos na universidade, Ciências Econômicas do campus Sorocaba e dividirmos o total de 178 créditos necessários pelos 14 semestres permitidos para integralização, chegamos ao número de 12,71 créditos semestrais, ou seja, a média de carga horária de quatro créditos semestrais exigida para que se mantenha o vínculo com a universidade representa cerca de um terço da média de

créditos necessária para que o estudante se forme.

Outra situação em que se perde o vínculo com a universidade é a citada no item IV, tratada e conhecida como jubramento, que ocorre quando os estudantes não integralizam o seu curso no prazo máximo permitido, no caso do curso de Ciências Econômicas citado acima, seria de 7 anos.

A Resolução CoG nº 224, de 26 de fevereiro de 2019, que estabeleceu os critérios de avaliação dos recursos determina que os deferimentos em caso de perda de vaga serão concedidos apenas para situações de exceção que caracterizem impedimento pessoal relevante. Tal excepcionalidade deve ser corroborada por documentos comprobatórios que indiquem uma razão inquestionável para o baixo rendimento no período ou pela não conclusão do curso no tempo estipulado.

O documento também indica que, para os casos de saúde mental que não podem ser comprovados por profissionais da saúde, haja uma declaração de algum docente confirmando indícios de que o relato feito pelo aluno é factível. A questão dos documentos comprobatórios apresentados pelos estudantes será abordada na seção 5.6, que fala sobre as justificativas apresentadas nos recursos.

Ainda pelos critérios estabelecidos na Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019, não são considerados impedimentos relevantes para efeito de reintegração:

(...) dificuldades de adaptação, dificuldades financeiras comuns, ausência de motivação, dificuldade para estar presente no campus, excesso de comprometimento com atividades extracurriculares, desconhecimento do Regimento Geral dos Cursos de Graduação e outras justificativas que são problemas comuns enfrentados por uma grande parcela dos nossos estudantes. Ao nos referirmos a impedimentos relevantes estamos solicitando que sejam consideradas apenas situações de real exceção, como problemas graves de saúde, por exemplo. Lembramos a todos que o Regimento Geral dos Cursos de Graduação prevê o trancamento de matrícula para os demais casos. (UFSCar, 2019)

O pedido de reintegração de vaga deve ser considerado como a solicitação de maior relevância no processo de pedidos de recursos, uma vez que determina a continuidade ou não do estudante em seu curso de graduação, trata-se não só do seu sucesso, mas da principal razão de ser da Universidade Pública, permitir o acesso e fornecer condições para que os que iniciam os seus cursos os completem e que possam sair como profissionais formados. Pela amostra analisada, este tipo de solicitação equivale a 45,01% dos recursos.

Ao término do primeiro semestre de 2018, iniciou-se o processo de análise de recursos denominado 18/2. Neste, 243 (duzentos e quarenta e três) estudantes entraram com pedido para a reintegração de vaga, destes, na primeira instância foram deferidos 130 (cento e trinta)

casos e indeferidos 113 (cento e treze), dos quais 40 (quarenta) pediram reanálise em segunda instância, com 13 (treze) deferidos e 27 (vinte e sete) indeferidos. Quatro ainda apelaram para a análise junto ao CoG na terceira e última instância, sendo que todos foram deferidos.

Dessa forma, consideradas todas as instâncias, 147 (cento e quarenta e sete) de 243 (duzentos e quarenta e três) pedidos de reintegração foram deferidos neste semestre, representando que 60,49% dos casos foram revertidos. Em consulta ao SIGA, no início de 2020, verificou-se que dos 96 (noventa e seis) casos indeferidos em todas as instâncias, 14 (catorze) destes estudantes reingressaram em cursos da UFSCar por meio de novos processos seletivos.

Os que se formam ou saem por transferência egressam por terem alcançado os seus objetivos ou optaram por continuar os estudos em outras instituições. Os demais, que egressam sem o seu diploma, devem ser alvo de atenção por parte da instituição, porque representam a evasão nos cursos de graduação.

Já considerados os resultados das três instâncias de recursos, o SIGA indica um número de 886 (oitocentos e oitenta e seis) estudantes evadidos, ou seja, que saíram sem diploma, no segundo semestre de 2018, a tabela abaixo traz os números e as situações que determinaram esta evasão:

Tabela 1 - Quantidades de estudantes evadidos em 2018/1.

Egressos não formados 2018/1	Qtd.	%
Perda de vaga por desempenho mínimo	392	44,24
Cancelado	365	41,20
Perda de vaga por rematrícula	126	14,22
Jubilado	3	0,34
Total	886	100,00

Fonte: elaborado pelo autor

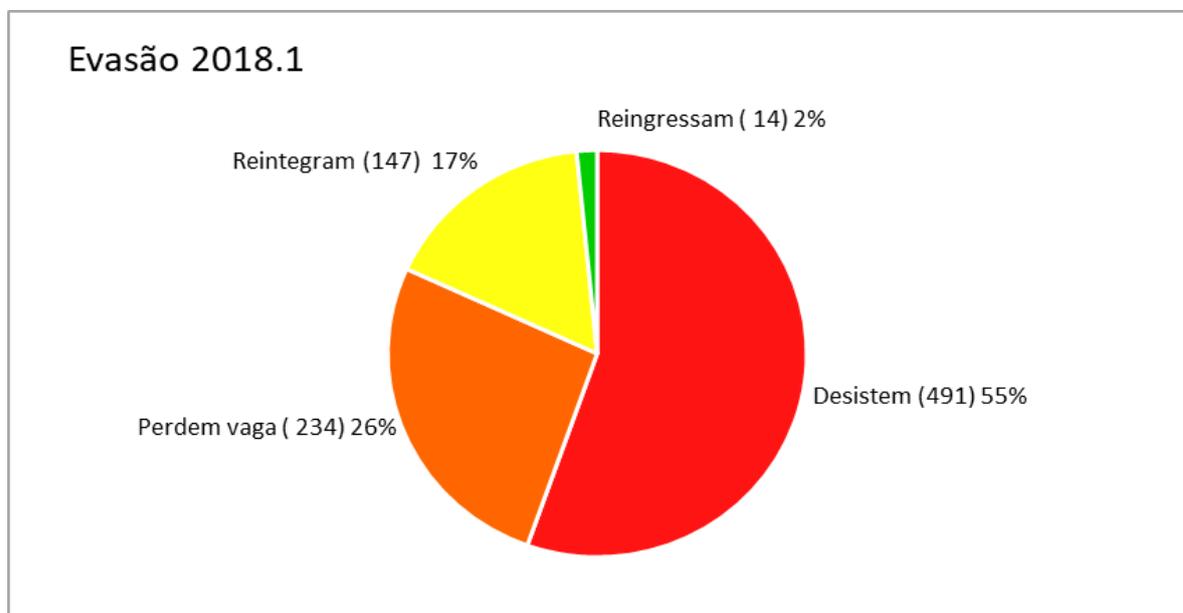
Os estudantes que cancelam ou não renovam suas matrículas podem ser considerados desistentes e juntos somam 55,42% dos estudantes evadidos em 18/1.

Os casos de perda de vaga por desempenho mínimo e jubramento, passíveis de serem revistos por meio de recurso, representam os outros 44,58% dos evadidos, sendo que apenas cinco foram de jubramento, com apenas dois sendo deferidos. Foram 395 (trezentos e noventa e cinco) os casos registrados no SIGA ao final de 2018, que somados aos 147 (cento e quarenta e sete) reintegrados após a análise dos recursos nas três instâncias, resultam em 542

(quinhentos e quarenta e dois) estudantes que terminaram o semestre perdendo vínculo com a universidade, por não alcançarem os créditos mínimos necessários ou por extrapolarem o tempo máximo permitido para a integralização do curso. Destes, 44,83% solicitaram a reintegração via recurso.

O gráfico 6 representa, considerando os números do final do primeiro semestre de 2018, os percentuais de evasão e a reversão de parte dos casos dividindo-os situações em que os estudantes i) desistem do curso; ii) perdem a vaga; iii) são reintegrados e iv) reingressam por novos processos seletivos:

Gráfico 6: Situações de evasão e reintegração.



Fonte: elaborado pelo autor

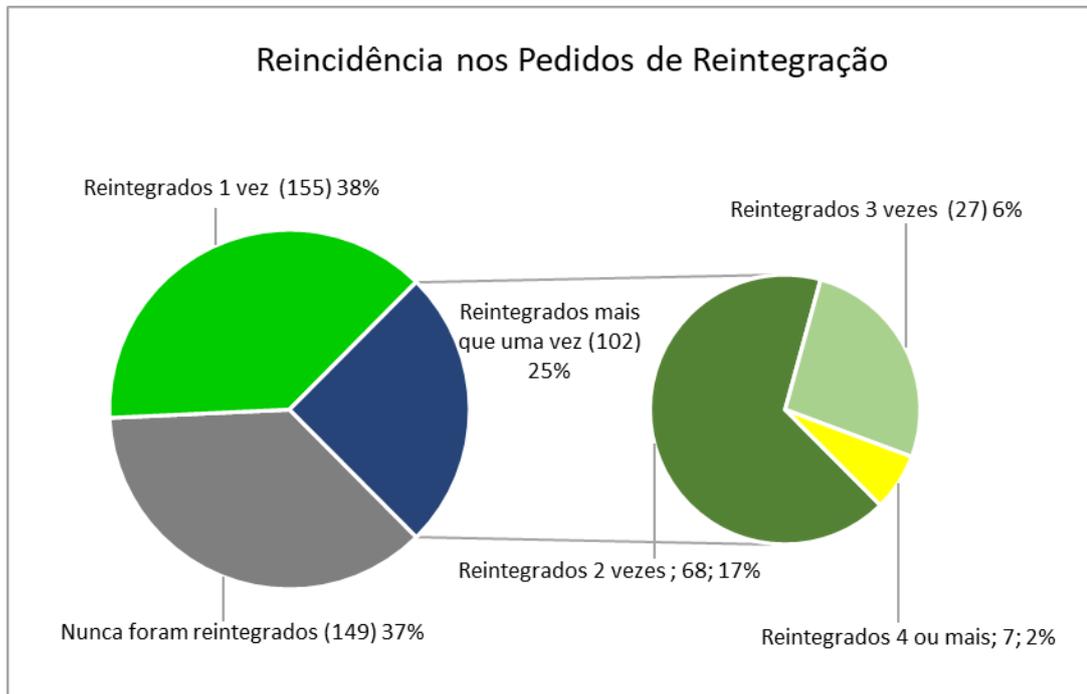
Conforme demonstrado no gráfico 6, o estudante que perde sua vaga não necessariamente estará fadado a nunca se graduar, já ingressou na Universidade pública por meio de processo seletivo e poderá fazê-lo novamente. No caso dos 96 (noventa e seis) estudantes que perderam suas vagas mesmo após recorrerem, 14 (catorze) deles reingressaram na própria UFSCar. Como já mencionado, a outros 147 (cento e quarenta e sete) foi dada a oportunidade de se manterem em seus cursos, revertendo em 17% a evasão no semestre em questão.

4.2.1.1 Aspectos sobre os pedidos de reintegração de vaga

Quantas vezes o estudante pode ser reintegrado por intermédio de pedido de recurso? O

gráfico 7 traz os percentuais, após verificação no SIGA ao término do segundo semestre de 2019, da situação dos estudantes da amostra requerentes de reintegração, quantos deles recorreram uma única vez e quantos tiveram reintegração em mais de uma ocasião.

Gráfico 7 - Reincidência nos casos de pedido de reintegração de vaga.



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 406 (quatrocentos e seis) requerentes de reintegração, 149 (cento e quarenta e nove), ou 36,70%, nunca foram reintegrados; 155 (cento e cinquenta e cinco), ou 38,18%, reintegraram ao curso em uma oportunidade; 68 (sessenta e oito), ou 16,75% reintegram em duas ocasiões, 6% reintegraram 3 vezes e 7 (sete) estudantes reintegraram 4 (quatro) vezes ou mais, representando 1,72% do total.

Estes números demonstram que a reintegração de vaga por recurso não é limitada e também que, nem sempre o estudante aproveita a oportunidade que lhe é dada para continuar em seu curso, precisando solicitar reintegração novamente.

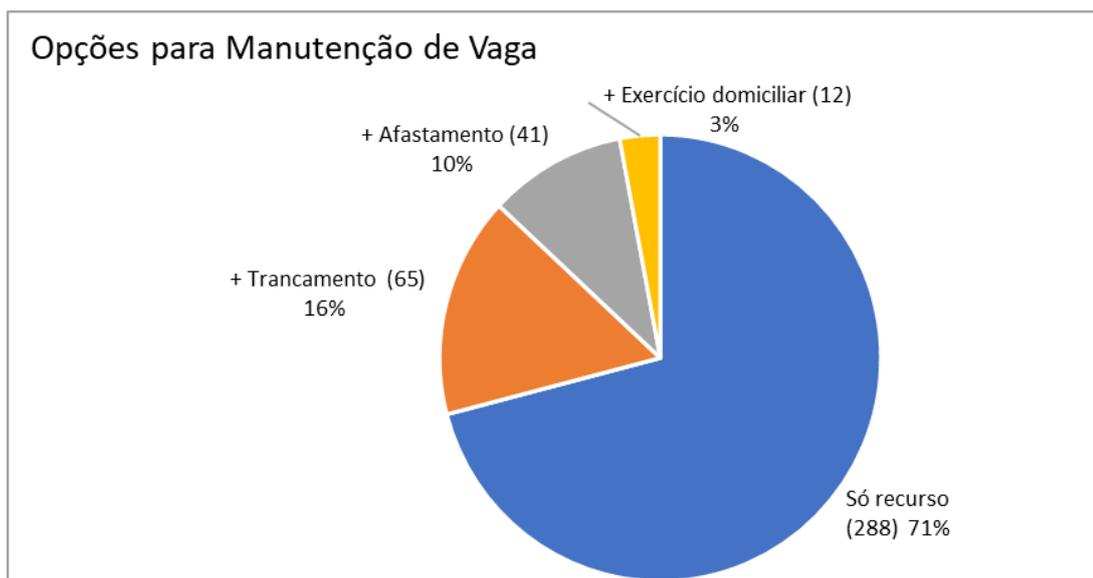
Outro fator a ser considerado é que há, além do recurso, outros mecanismos que o aluno tem para superar algumas dificuldades durante a sua graduação. Uma delas é o trancamento, uma oportunidade de suspender as atividades curriculares a partir de algumas regras estabelecidas, expostas na seção 4.2.3.2 deste trabalho.

Além do trancamento, também pode ser solicitado pelo estudante um pedido para fazer as atividades acadêmicas em exercício domiciliar ou ainda afastamento para tratamento de

saúde. O Art. 204 do Regimento da Graduação trata sobre o exercício domiciliar, nele o estudante que tiver problemas de saúde que o impeçam de frequentar as atividades curriculares deverá fazer a solicitação em até sete dias após o fato gerador do afastamento, preenchendo um formulário e anexando um documento (atestado ou laudo médico) contendo: o prazo do afastamento, o número do Código Internacional de Doenças - CID, indicando o que o impede de comparecer às aulas, o carimbo e a assinatura do médico. O Art. 207 do mesmo regimento complementa que, para os casos em que o período do afastamento for maior que 90 (noventa) dias ou em casos de atividades que não comportem o exercício domiciliar, será dado o afastamento integral até o término do período em vigência, sem prejuízos acadêmicos ao estudante. (UFSCar, 2016).

O gráfico 8 demonstra, do total de estudantes que pediram reintegração, quantos já haviam recorrido ao trancamento, ao exercício domiciliar ou ao afastamento integral.

Gráfico 8 - Opções para manutenção de vaga adotadas pelos requerentes da amostra.



Fonte: Elaborado pelo autor

De todos os 406 (quatrocentos e seis) estudantes requerentes de reintegração analisados na amostra, 288 (duzentos e oitenta oito), que equivalem à 71%, não recorreram a nenhum outro mecanismo, que não o próprio recurso, para se manter na vaga. 65 (sessenta e cinco) estudantes, correspondente a 16%, além dos recursos, em algum momento trancaram os seus cursos, 41 (quarenta e um) ou 10% também pediram afastamento e 12 (doze) ou 3% recorreram ao exercício domiciliar.

4.2.2 Inscrições em atividades curriculares

Atividade curricular é, segundo o Regimento de Graduação, “a menor unidade da organização curricular de um curso, apresentando objetivos educacionais e programa de estudos a ser desenvolvido em um determinado período do curso” e “Inscrição é o processo de seleção e confirmação do interesse em cursar uma dada atividade curricular” (UFSCar, 2016).

Compõem as atividades curriculares as disciplinas, unidades educacionais, eixos temáticos, atividades complementares, estágios e trabalho de conclusão de curso, dentre outras atividades de formação.

O Projeto Pedagógico do Curso - PPC de cada curso determina as atividades curriculares que devem ser cumpridas para a integralização dos créditos necessários e consequente finalização do curso pelo estudante. Estas atividades são divididas entre: *i*) obrigatórias, consideradas no PPC como indispensáveis à formação do estudante; *ii*) optativas, destinadas à ampliação da formação do estudante e integrantes de um elenco de opções estabelecidas no PPC e *iii*) eletivas, aplicáveis a quaisquer atividades curriculares oferecidas pela Universidade e que não compõem o currículo do curso do estudante.

O PPC deve prever o cumprimento de carga horária mínima em atividades curriculares optativas do aluno para fins de integralização curricular e deve também prever, entre as atividades curriculares definidas, a inclusão de um percentual de, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos necessários para a integralização curricular em programas e projetos de extensão em área de grande pertinência social, nos termos da legislação vigente. (UFSCar, 2016)

Em sua trajetória na graduação, o estudante deverá ter aprovação nas atividades obrigatórias e também em um número de atividades optativas e eletivas de sua escolha, sendo que alguns cursos exigem atividades complementares comprovadas por carga horária definida no PPC. Segundo o Regimento da Graduação, atividades curriculares complementares são de caráter acadêmico, científico e cultural e contribuem para o desenvolvimento de valores e hábitos de colaboração e de trabalho em equipe (UFSCar, 2016).

Ao ingressar na Universidade, o estudante é considerado como estando no Perfil 1 do seu curso e é inscrito automaticamente em um conjunto inicial de atividades curriculares. A partir do segundo período letivo, ele é enquadrado em novo Perfil, de forma progressiva, e passa a ser o responsável por escolher e se inscrever nas atividades curriculares, através de acesso via internet ao SIGA. Para realizar esta ação, há um período determinado no calendário acadêmico antes do início do período letivo, seja ele semestral ou anual.

Além dos créditos necessários à integralização, o estudante deve estar atento a uma sequência curricular das atividades que determinam o seu Perfil e aquelas que são pré-requisitos para que ele possa seguir adiante em seu curso (vide seção 4.2.3.1).

Mesmo quando cancela sua participação em atividades curriculares, o semestre é computado como cursado no período máximo para integralização do curso. Para que isso não ocorra, o período letivo deve ser trancado ou o estudante deve pedir afastamento. Além disso, o não cumprimento de atividades curriculares poderá acarretar na perda de vaga por desempenho mínimo, conforme as regras já mencionadas.

Os centros e departamentos acadêmicos naturalmente têm um limite de vagas para oferecer em cada disciplina e nem sempre as turmas ofertadas conseguem atender à demanda dos estudantes. Dessa forma, estabeleceu-se via Regimento de Graduação, Art. 186, que para o preenchimento das vagas oferecidas no período de inscrição, em cada atividade curricular, serão consideradas as seguintes prioridades para que sejam destinadas as vagas em cada turma:

I - Para os estudantes que tenham a atividade curricular como obrigatória do perfil no qual se encontram; II - Para os estudantes que se encontrem na condição de candidatos à formatura ou em processo de jubramento e que tenham a atividade curricular como parte integrante do rol de atividades curriculares faltantes para a integralização da carga horária prevista no Projeto Pedagógico de Curso; III - Para os estudantes que tenham a atividade curricular como obrigatória na sua matriz curricular e que já a tenham cursado anteriormente sem obter aprovação, ou que não a tenham cursado no período correto (recuperação de obrigatória), e que a turma solicitada esteja oferecida no turno de funcionamento de seu curso; IV - Para os estudantes que tenham a atividade curricular como obrigatória na sua matriz curricular e que já a tenham cursado anteriormente sem obter aprovação, ou que não a tenham cursado no período correto (recuperação de obrigatória), e que a turma solicitada esteja oferecida fora do turno de funcionamento de seu curso; V - Os estudantes que tenham a atividade curricular como obrigatório no perfil da matriz curricular, no período, e que tenham remanejado a turma na qual foram pré-deferidos na fase de inscrição; VI - Os estudantes que tenham a atividade curricular como optativa em sua matriz curricular; VII - Os estudantes que tenham a atividade curricular como obrigatória na sua matriz curricular, mas em perfil posterior ao que se encontra. § 1º. Considera-se candidatos à formatura os estudantes que solicitaram inscrição em todas as atividades curriculares que lhe restam para concluir o seu curso no período letivo em curso. § 2º. Considera-se estudante em processo de jubramento os que se encontram no último ano do prazo máximo previsto para a integralização do seu curso. § 3º. Nos incisos III e IV a classificação dos estudantes será construída em ordem crescente de acordo com o número de inscrições previamente efetivadas na atividade curricular, usando o IDID como critério de desempate, em ordem decrescente. (UFSCar, 2016)

Após a primeira fase de inscrições, o estudante tem uma nova etapa para alterações que encerra o processo de inscrição em atividades curriculares, denominada como “Ajuste”.

Nesta fase, são consideradas as mesmas prioridades da primeira, com a inversão de prioridade entre os itens I e II expostos acima e com a inclusão do item “VIII – Para os

estudantes que não tenham a atividade curricular na sua matriz curricular”, ou seja, as chamadas atividades eletivas, componente da matriz curricular de alguns cursos.

O Índice de Desempate em Disciplinas – IDID, citado nas regras de prioridade, representa o desempenho global do estudante em todo o seu curso. Este índice é recalculado automaticamente pelo SIGA a cada alteração de resultado do estudante, ou seja, toda vez que são lançadas suas notas e frequências.

Os critérios estabelecidos no Anexo 1 da Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019, sobre os pedidos de recurso referentes às inscrições em atividades curriculares são divididos em:

I) Inscrições deferidas independentemente da existência de vaga na atividade solicitada. Quando o estudante precisa fazer a atividade solicitada para integralizar seu curso no semestre vigente ou precise fazer a atividade solicitada para evitar jubileamento. Estes critérios estão relacionados aos itens I e II das prioridades para inscrição e atendem a casos nos quais o SIGA não identificou estas situações.

II) Inscrições deferidas mediante existência de vaga na atividade solicitada. Quando o estudante precisa fazer a atividade solicitada para poder integralizar seu curso no semestre seguinte ao vigente, quando se encontrava em situação de perda de vaga, não podendo acessar o SIGA, no período de inscrições e foi reintegrado posteriormente e quando não conseguiu realizar nenhuma inscrição no período em que deveria fazê-lo e tem uma justificativa plausível para este fato.

Estes critérios permitem ao estudante adiantar a situação da prioridade I do regimento ou a correção de situações excepcionais que não permitiram a inscrição no momento certo, porém são passíveis de não deferimento ou deferimento parcial dependendo das vagas disponíveis nas disciplinas ou turmas solicitadas.

III) Inscrições são todas indeferidas. Quando se caracterizam como terceira fase de inscrição, ou seja, apresentam situações onde o estudante esteve pré-inscrito e cancelou sua inscrição; esteve pré-inscrito em uma turma e tentou uma mudança para uma outra; não tentou se inscrever na atividade solicitada (nem na fase de inscrição, nem na fase de ajuste), embora tenha se inscrito em outras disciplinas e ainda quando tentou se inscrever, mas foi indeferido.

A Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019, também traz a observação sobre a oferta de atividades curriculares:

A criação de vagas em Atividades Curriculares não é prerrogativa dos docentes que as ministram e, ainda que autorizada pela chefia do departamento ofertante, não deve ser direcionada a um aluno específico. Existe data específica no calendário

acadêmico para que a oferta de vagas seja definida. A criação tardia de vagas pela chefia do departamento ofertante poderá ser aceita se for estendida a TODOS os estudantes interessados. (UFSCar, 2019).

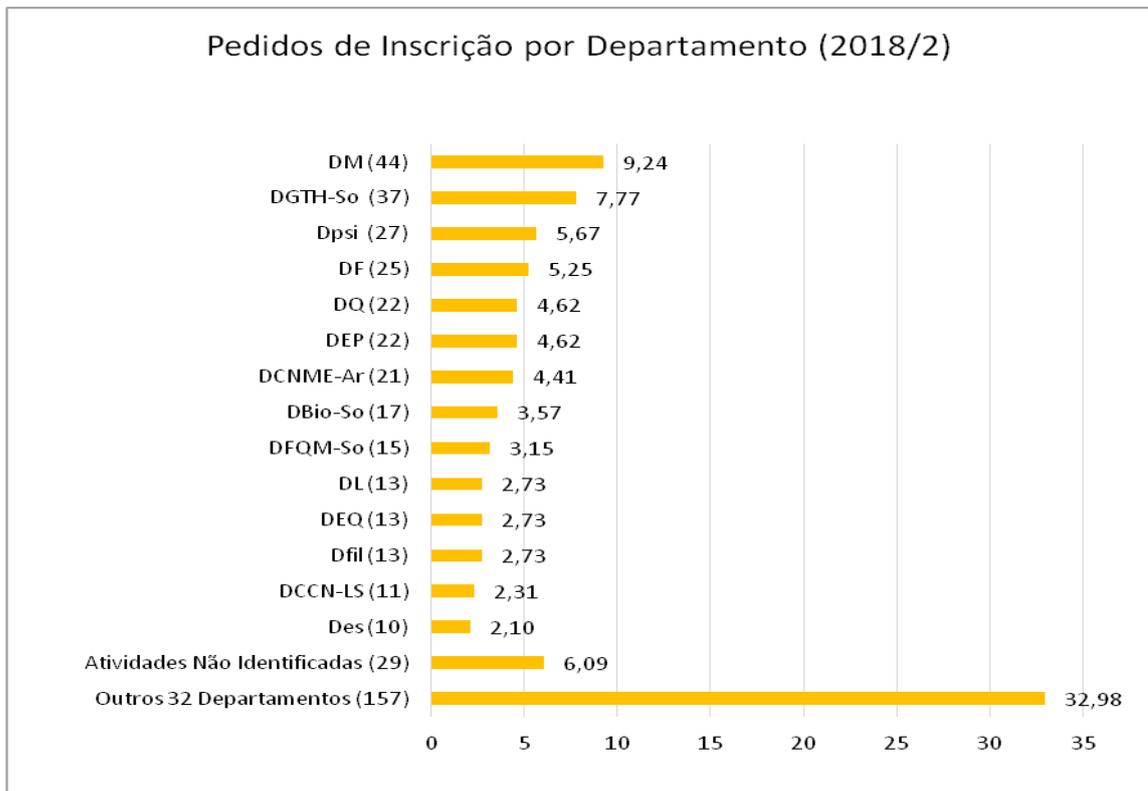
O processo de análise de recurso permite a correção de casos nos quais as prioridades dos estudantes não são atendidas e colabora com a inscrição em casos justificáveis, desde que haja vagas disponíveis, mas não pode criar vagas novas e nem tem como objetivo se tornar uma terceira fase de inscrição.

Com relação aos resultados dos recursos, os estudantes podem pedir inscrição em mais de uma atividade e, mesmo tendo o seu pedido deferido, pode não haver vagas disponíveis, de forma que eventualmente os recursos podem ser considerados “parcialmente deferidos”. Como estes casos são em número reduzido e não representam a decisão da instância que os julga, neste trabalho trataremos estes resultados como deferidos.

No processo de análise 18/2, dos 253 (duzentos e cinquenta e três) casos de pedidos de inscrição em atividades curriculares, 114 (cento e catorze) ou 45,06%, foram deferidos, 120 (cento e vinte) ou 47,43%, indeferidos e 19 (dezenove) considerados parcialmente deferidos, estes representando apenas 7,51% dos casos.

O gráfico 9 traz os departamentos com mais pedidos de inscrição no processo 18/2.

Gráfico 9 - Departamentos com mais pedidos de inscrição em atividades via recursos em 2018/2



Fonte: elaborado pelo autor

Nos 253 pedidos de inscrição em 18/2, foram solicitadas 476 (quatrocentas e setenta e seis) vagas em 330 (trezentas e trinta) atividades diferentes, ofertadas por 46 (quarenta e seis) dos 48 (quarenta e oito) departamentos da universidade; 29 (vinte e nove) dessas vagas, referentes a 23 (vinte e três) atividades diferentes, possivelmente por não serem ofertadas ou por estarem com nome ou código incorreto, não foram encontradas no rol de disciplinas ofertadas no semestre em questão.

Os departamentos com o maior número de pedidos de inscrição em atividades curriculares por recurso no semestre em questão foram o Departamento de Matemática – DM, com 9,24% dos pedidos, seguido pelo Departamento de Geografia, Turismo e Humanidades - DGTH de Sorocaba, o único que não pertence ao campus sede, com 7,77%, Departamento de Psicologia – DPSI com 5,67%, Departamento de Física – DF com 5,25% e os Departamentos de Química – DQ e Engenharia de Produção – DEP, ambos com 4,62%.

Ainda que o processo de análise de recursos possa indicar os departamentos com maior dificuldade em ofertar vagas em atividades curriculares em uma quantidade que possa atender à demanda dos estudantes, ficam registradas no SIGA, após o período de inscrições e ajustes, as quantidades exatas de vagas ocupadas e as solicitações pendentes, que geram uma lista de espera com os nomes dos que não conseguiram a vaga, na ordem das prioridades acima descritas. Estas informações ficam disponíveis antes do período destinado à apresentação de recursos e podem nortear os departamentos ofertantes no momento de planejar as ofertas e/ou abrir novas turmas nas atividades com mais procura.

4.2.3 Outras solicitações

Na amostra analisada, os casos foram divididos em três categorias de solicitações: reintegração de vaga, inscrição em atividades curriculares e outros tipos de solicitações passíveis de recurso. Esta última com incidência menor do que as outras categorias, representando apenas 6,43% dos casos. As próximas seções abordam solicitações mais usuais nesta categoria.

4.2.3.1 A quebra de pré-requisito

O Art. 10 do Regimento de Graduação versa sobre a observância à legislação federal e normas institucionais que o Projeto Pedagógico de Curso deve abranger. No seu item III, aborda o marco estrutural do curso, que se constitui na descrição da sua organização

curricular e que, dentre outras obrigações, deve conter o “detalhamento das atividades curriculares com a descrição de objetivo, ementa, carga horária, natureza da carga horária, caráter, requisitos, referências bibliográficas e possíveis regulamentos”. (UFSCar, 2016).

Os Projetos Pedagógicos do Cursos – PPC determinam os requisitos necessários de cada atividade curricular e a necessidade de uma ordem a ser cumprida para a construção do conhecimento proposto no projeto, ou seja, há situações em que, para cursar uma atividade, o estudante já deve ter cumprido outras. Por exemplo, para cursar a disciplina “Cálculo 3”, antes é necessário a aprovação em “Cálculo 2” e, para cursar esta, ter cursado e sido aprovado em “Cálculo 1”, sendo uma pré-requisito para a inscrição da seguinte, portanto.

Ainda que inquestionáveis, sob o ponto de vista do que o PPC considera como ideal à formação, os pré-requisitos muitas vezes descompassam os Perfis dos estudantes, acumulam disciplinas a cumprir, tiram prioridade para inscrições nas atividades curriculares, atrasam o tempo de conclusão do curso e, às vezes, resultam em situações que levam à perda de vaga ou desistência.

A Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019, em seu item 4 do Anexo I, determina que os pedidos para quebra de pré-requisito sejam deferidos “condicionalmente mediante a concordância expressa do docente responsável pela atividade e do chefe do departamento ofertante e apenas nos casos em que a quebra de pré-requisito possibilitará a formatura do estudante no semestre vigente ou no seguinte.” (UFSCAR, 2018).

O pedido de quebra de pré-requisito representa 2,99% da amostra analisada, foram 27 (vinte e sete) pedidos no total, sendo que 20 (vinte) deles foram de estudantes de cursos do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia – CCET.

4.2.3.2 O trancamento de matrícula fora do prazo

O Regimento da Graduação aponta que o estudante tem o direito de interromper os seus estudos por até três períodos letivos, sendo permitida a paralisação em até dois consecutivos no caso de cursos semestrais e para os cursos anuais é permitido o trancamento por até dois períodos letivos.

Este trancamento deve ser feito dentro de um prazo que é estabelecido no Calendário Acadêmico e que corresponde ao período entre a renovação de matrícula até 50% (cinquenta por cento) do período letivo transcorrido. Uma vez pedido o trancamento, o estudante só poderá retornar ao curso no período letivo seguinte.

O trancamento deverá ser solicitado junto à ProGrad, acompanhado de justificativa e

com um parecer da Coordenação do Curso. Estas providências devem ser tomadas a cada novo período em que o estudante desejar o trancamento de sua matrícula.

O Regimento da Graduação não permite o trancamento de matrícula aos estudantes ingressantes, a não ser nos casos de:

I) Doença do próprio estudante, devidamente comprovada junto ao Departamento de Assistência à Saúde da UFSCar - DeAS;

II) doença do cônjuge, companheiro, filho ou de parente em linha reta até o 1ª grau, desde que o estudante comprove, também junto ao DeAS, a necessidade de assistência direta à pessoa doente;

III) para prestar serviço militar ou

IV) por ter ingressado com mais de 25% (vinte e cinco por cento) do total de aulas transcorridas. Nestes casos, o Conselho de Curso deverá analisar e dar parecer aos documentos que subsidiam o trancamento.

Para o pedido de recurso de trancamento fora do prazo ou além do número de vezes estipulado no Regimento, o critério firmado determina que o estudante comprove um impedimento relevante devidamente justificado e pertinente, sendo que viagens ou compromissos pessoais assumidos por opção do estudante não são assim considerados.

Dos 902 (novecentos e dois) pedidos de recursos analisados, apenas 7 (sete) solicitaram o trancamento após o prazo estabelecido.

4.2.3.3 A extensão de prazo para conclusão do curso

Considerando a fórmula “ $2N - 1$ ”, detalhada na seção 4.2.1, os estudantes que ingressam em cursos com duração de quatro anos têm até sete para concluí-lo, somando-se os três semestres que podem ser trancados, podem levar até 17 (dezesete) semestres para integralizar o seu curso e em cursos com duração de cinco anos, o prazo pode se estender a nove para a conclusão e chegar a 21 (vinte e um) semestres com os trancamentos. Nos casos dos cursos com períodos anuais, os de quatro anos, com os trancamentos permitidos, podem chegar a nove e os cursos de cinco anos podem durar até onze.

Pela Resolução CoG nº. 224 supracitada, quando a extensão dos prazos acima descritos é requisitada via recurso, além da apresentação de justificativas plausíveis, é verificado se o estudante requerente conseguirá concluir o curso dentro do prazo extra solicitado, desde que esta extensão não exceda a um ano.

Na amostra analisada, foram feitas 16 (dezesesseis) solicitações dessa natureza, sendo dez

deferidas e seis indeferidas.

4.2.3.4 A aceleração de estudos/conclusão de curso

A aceleração dos estudos é um tema contemplado pelo Regimento de Graduação. É direcionada a estudantes com desempenho acadêmico extraordinário e prevê a abreviação do tempo de duração do curso. As condições para se obter esta aceleração e as regras que a determinam se encontram no Art. 78 do Regimento. Não está prevista a solicitação desta aceleração por meio de recurso, tanto que os seus critérios de avaliação não contemplam esta situação.

Não foi encontrada em nossa amostra nenhuma solicitação desta natureza, mas os termos “acelerar curso” ou “adiantar a formatura” aparecem 83 (oitenta e três) vezes nas justificativas, porém não se trata de casos em que o estudante vai adiantar o tempo mínimo para a conclusão do seu curso, mas em que o estudante saiu do seu Perfil e deseja recuperar o tempo que perdeu, com um pedido de recurso.

Em 72 (setenta e dois) casos os estudantes justificam assim o pedido de inscrição em atividades curriculares, sendo que em quatro delas pedem ainda o aumento no limite de créditos semestrais permitido pelo curso e em 11 (onze) casos utilizam a justificativa para pedir a quebra de pré-requisito.

4.3 OS ÚLTIMOS PROCESSOS

Nas próximas seções serão descritos os processos dos semestres 18/2, 19/1 e 19/2 e, em seguida, serão comentadas as mudanças ocorridas de um processo para o outro e quais os efeitos que causaram. Após a descrição de cada passo, são informados os códigos dos subníveis dos mapeamentos dos processos, conforme apresentado com as figuras 2, 3 e 4 deste trabalho e também o Apêndice com a respectiva representação do mapeamento das ações descritas.

4.3.1 O Processo 2018/2

No segundo semestre de 2018, os pedidos de recurso em primeira e segunda instâncias foram analisados pela Câmara Temporária e a terceira instância analisada em reunião do Conselho de Graduação. O mapeamento do Macroprocesso deste período está representado no

apêndice E.

Sobre a primeira e segunda instância, os participantes da Câmara Temporária se reuniam semanalmente em duplas ou trios e analisavam, em média, entre dez e quinze recursos por reunião. Toda vez que havia discordância sobre o resultado da análise, o recurso era revisto, ainda em primeira instância, em uma nova reunião quinzenal com um grupo determinado “grupo grande”, sempre com participação de quatro ou mais membros, cabendo a este definir os resultados dos pedidos cujas análises ainda não tivessem um consenso.

Abaixo descreveremos o processo de análise de recursos utilizado no segundo semestre de 2018, o qual será chamado de 18/2 e se inicia com o estudante com interesse em fazer uma solicitação preenchendo um formulário padrão disponível no SIGA e o encaminhando para a Coordenação de seu curso (MP05_18.2, Apêndice F).

A Secretaria da Coordenação de Curso recebe o formulário preenchido pelo estudante com o pedido de recurso em primeira instância. Se houver inconsistências, devolve a ele para correção, em seguida registra o documento no Sistema Trâmite da UFSCar, gerando um número de cadastro e o encaminha ao Coordenador de Curso.

O Coordenador de Curso analisa os recursos e dá o seu parecer ao pedido (favorável ou não favorável) e devolve o documento para a Secretaria do Curso. A qual, dentro do prazo estabelecido no calendário acadêmico, junta todos os pedidos em primeira instância, lança no Sistema Trâmite e dá a saída dos documentos, com destino à ProGrad, encaminhando-os para as próximas providências (MP10_18.2, Apêndice G).

Os pedidos de recursos impressos, assinados com os pareceres do Coordenador e com possíveis documentos anexos, uma vez entregues à ProGrad, são encaminhados para a sua Secretaria Executiva, que dá a entrada dos documentos no Sistema Trâmite, escaneia-os e cadastra em planilha de controle do programa Microsoft Excel. Gera-se o número de ordem ao documento, registro do número de trâmite e data da criação, bem como contém o nome do estudante, curso, número do Registro Acadêmico - RA e a sua solicitação.

A Secretaria Executiva arquiva os documentos físicos, que ao final do processo serão encaminhados à DIGRA para serem arquivados nas pastas dos estudantes, depois encaminha a planilha do Microsoft Excel com os recursos cadastrados em primeira instância e os documentos escaneados (formulários e anexos) para o Presidente da Câmara Temporária, que divide os documentos em blocos de 10 a 15 unidades e os envia por e-mail, junto com a planilha de controle, para grupos de trabalho chamados de “Grupos Pequenos”, formados por membros de análise da Câmara Temporária, normalmente com três pessoas cada (MP15_18.2, Apêndice H).

Estes grupos fazem a leitura de cada um dos recursos e possíveis documentos anexos e dos pareceres dos Coordenadores de Curso e, a partir de critérios pré-estabelecidos pela própria Câmara, julgam os pedidos e deliberam sobre o resultado, que pode ser deferido, parcialmente deferido, no caso de não haver vaga na(s) atividade(s) curricular(es) nas quais o requerente solicita inscrição, ou indeferido.

O Presidente da Câmara Temporária organiza os resultados dos recursos em primeira instância analisados pelos grupos de trabalho na planilha de controle, com a informação sobre as disciplinas nas quais os requerentes deferidos serão inscritos e com o texto descrevendo o despacho, em seguida os encaminha para que a Secretaria Executiva redija os documentos e os cadastre no Sistema Trâmite com saída para a DIGRA. Então a Secretaria Executiva informa os resultados dos recursos para cada uma das Coordenações de Curso e passa ao Presidente da Câmara Temporária para que sejam assinados (MP20_18.2, Apêndice I).

A DIGRA recebe os formulários de recursos, anexos e despachos e executa os resultados dos deferidos no SIGA e, em seguida, arquiva os documentos nas pastas com documentos de registro acadêmico de cada estudante requerente (MP25_18.2, Apêndice J).

Aos pedidos indeferidos é permitido um pedido de reanálise em segunda instância, cujas etapas e procedimentos se dão exatamente da mesma forma adotada com a primeira, iniciando-se pela manifestação do estudante e tendo a mesma Câmara Temporária responsável por seu julgamento, sendo que esta deve observar se o estudante requerente adicionou novos fatos ou documentos comprobatórios ao seu pedido e determinar o novo resultado de deferimento ou não (MP_30_18.2 até MP50_18.2, Apêndices L ao P).

Aos recursos indeferidos em segunda instância, ainda é dado o direito a uma terceira, na qual o estudante interessado preenche novamente um formulário padrão, entregando à Coordenação de seu curso (MP55_18.2, Apêndice Q), que após dar parecer favorável ou não à solicitação feita (MP60_18.2, Apêndice R), encaminha-o à ProGrad. A partir deste ponto, a Secretaria Executiva repete as providências tomadas em segunda instância, com a diferença de, ao invés da Câmara Temporária, o encaminhamento agora é feito para a Secretaria do CoG.

Esta Secretaria, suprime os nomes dos estudantes dos documentos escaneados, de forma a preservar a identidade do solicitante e os envia aos conselheiros, por e-mail, anexados à pauta de reunião do Conselho (MP65_18.2, Apêndice S). Nesta reunião, destinada ao julgamento dos recursos em terceira instância, os pedidos serão lidos pela mesa diretora e colocados em votação, para deferimento ou não, dos conselheiros.

Os resultados são oficializados em despachos assinados pelo Presidente do Conselho e

encaminhados para a Secretaria Executiva da ProGrad (MP70_18.2, Apêndice T), que informa os resultados para as Coordenações de Curso, que deverão notificar os estudantes por e-mail, e encaminha os documentos do recurso (formulário de pedido em terceira instância, anexos e despachos) para a DIGRA, que executará os resultados dos deferidos no SIGA e arquivará as documentações nas pastas dos estudantes requerentes (MP75_18.2, Apêndice U).

4.3.2 O Processo 2019/1

Para o processo de análise de recursos no primeiro semestre de 2019, houve uma mudança significativa. Em reunião do Conselho de Graduação, em 26 de fevereiro de 2019, foi aprovada uma proposta que determina que os recursos em primeira instância serão julgados pelas Coordenações de Curso dos estudantes requerentes, em segunda instância julgados pela Câmara Temporária e em terceira instância pelo próprio Conselho de Graduação. O mapeamento do Macroprocesso deste período está representado no Apêndice V.

No semestre 19/1, o processo se inicia com o estudante preenchendo um formulário de solicitação de recurso em primeira instância disponível no SIGA e o encaminhando para a Coordenação de seu curso, da mesma forma que no semestre anterior.

A Secretaria da Coordenação de Curso recebe o formulário preenchido com o pedido e, se houver inconsistências, devolve ao estudante para correção, em seguida registra o documento no Sistema Trâmite da UFSCar, gerando um número de cadastro e o encaminha ao Coordenador de Curso (MP05_19.1, Apêndice X).

O Coordenador de Curso dá o seu parecer ao pedido (favorável ou não favorável) e devolve o documento para a Secretaria do Curso, que junta todos os pedidos de recursos para que estes sejam analisados e julgados em reunião do Conselho de Curso. Este, através da análise feita pelos seus membros, delibera e dá parecer final a cada recurso. O resultado do parecer deverá ser formalizado por despacho do Presidente do Conselho de Curso, informado ao estudante e encaminhado para as providências junto à ProGrad (MP10_19.1, Apêndice Z).

A Secretaria Executiva recebe os recursos julgados em primeira instância com os despachos assinados pelos Presidentes dos Conselhos de Curso, escaneia-os e cadastra em planilha de controle do Microsoft Excel. A partir do qual são gerados o número de ordem do documento, registro do número de trâmite, data da criação, além do nome, curso, RA e a solicitação do estudante, o número do despacho, o resultado final, a descrição do despacho,

a(s) disciplina(s) com interesse de inscrição do requerente e possíveis observações adicionais colocadas pelo Conselho de Curso. Em seguida, dá entrada nos documentos no Sistema Trâmite e os encaminha para a DIGRA, que executa os resultados dos pedidos deferidos no SIGA e arquiva todos os documentos nas pastas dos estudantes (MP15_19.1, Apêndice AA).

Em segunda e terceira instâncias, a análise de recursos no primeiro semestre de 2019 repetirá as mesmas etapas do processo 18/2 (MP20_19.1 até MP65_19.1, Apêndices BB até LL).

4.3.3 O Processo 2019/2 (As Is)

O processo utilizado a partir do segundo semestre de 2019 é o vigente neste momento, conhecido em metodologia de Gestão por Processos como “As Is” (como está), que demonstra a sua situação atual. As instâncias do processo de análise de recursos de estudantes em 19/2 foram as mesmas do semestre anterior a ele, com as Coordenações de Curso responsáveis pelo julgamento em primeira instância, a Câmara Temporária responsável pela segunda e o Conselho de Graduação pela terceira e última. O mapeamento do Macroprocesso deste período está representado no apêndice MM.

A mudança considerável que houve se deu pelo fato de a universidade ter passado a tramitar os seus documentos através do Sistema Eletrônico de Informações - SEI, o qual foi descrito na seção 2.3.3. Com a sua utilização, os documentos passaram a ser produzidos, transmitidos e arquivados eletronicamente.

Como em 2019/1, a decisão em primeira instância é tomada pelo Conselho de Curso e o despacho é dado, através de um documento digital também anexado ao processo que é mantido virtualmente no sistema citado.

Para todos os tipos de processo criados no SEI há uma ação descrita como “Atribuir Processo”, nela os criadores dos processos disponibilizam o acesso a todas as informações que o compõem: documentos criados no próprio sistema, documentos de origem eletrônica externa ao SEI ou documentos físicos escaneados e anexados.

Como nos últimos semestres, o processo de análise dos recursos vigente se inicia com o estudante requerente preenchendo o formulário disponível no SIGA e o entregando em sua Coordenação de Curso, em mãos ou enviando por e-mail, dentro do prazo estipulado no Calendário Acadêmico (MP05_19.2, Apêndice NN).

Toda a primeira instância do processo se realiza quase que inteiramente no âmbito da Coordenação de Curso (MP10_19.2, Apêndice OO), responsável por criar o processo, dar

parecer, tramitar e julgar o recurso.

Sua Secretaria abre no SEI o processo em primeira instância utilizando um modelo de documento já cadastrado no sistema com o nome de “Graduação: Recursos”, que descreve e registra o processo para otimizar consultas e/ou buscas futuras. Nele são informados o RA, nome, sigla do curso e tipo de solicitação (com limite de 250 caracteres), também há os campos “Interessados” (estudante/Coordenação do Curso) e “Especificação”.

Em seguida, deve ser feito o *upload* em formato PDF do formulário preenchido pelo aluno e dos possíveis documentos comprobatórios apresentados. No caso de haver documentos sigilosos, como exames médicos ou laudos de saúde mental, a recomendação é de que a tramitação seja feita de forma física, externa ao SEI, de maneira a não expor situações pessoais do estudante.

Outra novidade neste processo é que, quando a solicitação do estudante é a reintegração de vaga, a Secretaria de Curso deve solicitar a alteração do seu *status* dentro do SIGA de “perda de vaga por desempenho mínimo” ou “jubilado” para “em recurso”. Tal procedimento é feito através de um chamado no sistema de *HelpDesk* da Secretaria de Informática (SIn) da UFSCar e possibilita que o estudante mantenha o seu vínculo com a universidade e no Programa de Assistência Estudantil durante o período em que a sua solicitação é julgada.

No passo seguinte, a Secretaria atribui o processo ao Coordenador de Curso, que deverá emitir o seu parecer, favorável ou não, ao pedido do estudante em documento com modelo disponível no sistema. O parecer fica disponível no SEI para subsidiar as decisões do Conselho de Curso.

Em uma reunião do Conselho de Curso, os seus membros leem cada um dos processos e votam pelo deferimento ou não à solicitação apresentada. Este resultado é formalizado por despacho do Presidente do Conselho de Curso, também em modelo de documento disponível no sistema, no qual deverá conter o resultado da análise e, sempre que for o caso, a (s) atividade (s) curricular (es) nas quais o estudante deverá ser inscrito, com os respectivos códigos e nomenclaturas apresentados de forma correta.

Secretaria de Curso deve informar o resultado ao estudante e encaminhar os documentos para as providências junto à ProGrad.

Na ProGrad, a DIGRA recebe acesso aos despachos dos recursos deferidos em primeira instância para execução no SIGA.

Quando são atribuídos fora do prazo estipulado no calendário acadêmico, os processos são devolvidos para a Secretaria da Coordenação de Curso através do SEI, sem a execução do resultado, onde também deverá concluir o processo. Quando isso ocorre, há ainda a

possibilidade de apresentar o recurso novamente para análise em segunda instância.

Ao verificar solicitações inconsistentes, dúbias ou incoerentes que possam ter sido descritas de forma equivocada no despacho com o resultado do recurso, por exemplo, reintegração de vaga sem indicação de disciplinas, disciplinas com códigos ou turmas inexistentes ou alguma outra ação que não seja de sua alçada, a DIGRA devolve o processo via SEI à Secretaria da Coordenação de Curso, solicitando a correção dentro de um prazo pactuado entre as partes.

Após executar os resultados no SIGA, a DIGRA atribui os respectivos processos executados para a Secretaria da Coordenação de Curso no SEI (MP15_19.2, Apêndice PP).

Após a execução dos resultados dos recursos deferidos em primeira instância pela DIGRA, a Secretaria da Coordenação de Curso conclui o processo no SEI, finalizando a primeira instância.

Quando o estudante que teve o seu recurso indeferido opta por tentar uma reanálise, entrega um novo pedido para a Coordenação de Curso, esta reabre o processo do estudante no SEI, dando início à segunda instância de análise e o disponibiliza para as unidades DIGRA e Pró-Reitoria de Graduação Adjunta, responsáveis por apresentar os recursos em segunda instância para que sejam avaliados pela Câmara Temporária, que decidirá pelo deferimento ou não dos pedidos dos estudantes.

A Secretaria da Coordenação de Curso faz o mesmo procedimento da primeira instância, do momento em que recebe o formulário do estudante até o parecer do Coordenador de Curso (MP30_19.2, Apêndice RR).

A Secretaria Executiva da ProGrad recebe das coordenações de curso o acesso aos processos com pedido de recursos em segunda instância, faz o *download* dos documentos e os lista em uma planilha do Microsoft Excel, contendo o número do processo no SEI, o nome do estudante, o número do RA, o curso, o Centro Acadêmico, o campus e o tipo de solicitação.

A Secretaria Executiva deve observar se o estudante cumpriu ou não o prazo de 10 (dez) dias após ter ciência do despacho em primeira instância. Este prazo se baseia na Lei nº 9784, de 29 de janeiro 1999, onde consta, em seu Art. 59, que “salvo disposição legal específica, é de dez dias o prazo para interposição de recurso administrativo, contado a partir da ciência ou divulgação oficial da decisão recorrida.” (BRASIL,1999).

Os recursos recebidos fora deste prazo são devolvidos sem execução do resultado para a Secretaria da Coordenação de Curso, que deverá concluir o processo no SEI. Nestes casos, há a possibilidade de que o recurso apresentado fora de prazo seja reapresentado em terceira instância.

Também é verificado pela Secretaria Executiva se o discente é acompanhado pela Coordenadoria de Apoio Acadêmico e Pedagógico dos Estudantes de Graduação - CAAPE da UFSCar, caso seja, a Secretaria Executiva solicita parecer desta Coordenadoria para subsidiar a análise da Câmara Temporária.

A CAAPE verifica a pedagoga responsável pelo acompanhamento do estudante requerente e esta emite um parecer relatando os fatos que julgar pertinentes e apontando se é favorável ou não à solicitação. Este parecer é anexado ao respectivo processo SEI e atribuído novamente à Secretaria Executiva, que encaminha cópia digital dos documentos dos recursos e a planilha do Microsoft Excel contendo o número do processo no SEI, o nome do estudante, o número do RA, o curso, o Centro Acadêmico, o campus e o tipo de solicitação para o Presidente da Câmara Temporária. (MP35_19.2, Apêndice SS).

Neste ponto, o Presidente divide os recursos recebidos em blocos de 10 (dez) a 15 (quinze) entre os grupos de trabalho da Câmara Temporária, juntamente com a planilha de controle.

Os membros desses grupos, em encontros semanais, analisam os casos e deliberam sobre o deferimento ou não do pedido dos estudantes, se não houver consenso, o caso específico fica para análise do grupo grande da Câmara que, em encontros quinzenais, com cinco membros da Câmara ou mais, fazem a análise e dão o resultado.

Eventualmente, se há algum considerado omissos aos critérios da Resolução CoG nº 224 ou se não houver consenso na votação do grupo, a análise é encaminhada para a terceira instância.

Tais encontros dos grupos de trabalho da Câmara Temporária se repetem até que todos os pedidos em segunda instância tenham sido analisados. À medida em que os resultados vão sendo dados, a planilha de controle é atualizada com a informação sobre deferimento ou não ao pedido, a(s) atividade(s) curricular(es) nas quais o requerente será inscrito e a descrição do despacho.

A Secretaria Executiva verifica estas informações e gera os despachos dentro de cada processo no SEI, preenchendo um formulário padrão “Recurso Aluno Grad: Resultado do Recurso”, que será assinado eletronicamente pelo Presidente da Câmara e enviado pela Secretaria Executiva às Coordenações de Curso, para que estas deem ciência do resultado ao estudante requerente (MP40_19.2, Apêndice TT).

Esta etapa de análise e julgamento dos recursos se encerra com a Secretaria Executiva atribuindo os processos dos recursos deferidos para a DIGRA, que implementará os resultados descritos nos despachos no SIGA (MP45_19.2, Apêndice UU).

Após executá-los, a DIGRA atribui os processos para as respectivas Secretarias de Coordenação de Curso no SEI, para que procedam com o encerramento do processo no sistema, onde todos os documentos gerados ficam gravados e arquivados.

Quando o recurso é enviado para a terceira instância, os procedimentos via SEI se repetem. Mais uma vez as etapas iniciais ocorrem até a ação da Secretaria Executiva da ProGrad encaminhar a planilha de controle e os documentos digitalizados (MP55_19.2 e MP60_19.2, Apêndices VV e XX). Porém, nesta instância, quem os recebe já não é mais a Câmara Temporária, mas a Secretaria do Conselho de Graduação.

A Secretaria do CoG observará o cumprimento ou não do prazo de dez dias após a ciência do estudante sobre o resultado em segunda instância, sendo que os recursos recebidos fora deste prazo são devolvidos sem execução para a Secretaria da Coordenação de Curso, que deverá concluir o processo no SEI. Quando isto ocorre, o estudante permanece com o resultado de indeferimento dado em segunda instância.

Em seguida, a Secretaria do CoG encaminha os documentos para o (a) Pró-Reitor(a) de Graduação Adjunto(a), que também preside a Câmara Temporária, este faz o relato dos casos dos recursos apresentados em terceira instância, sendo que esta etapa é externa ao SEI.

A Secretaria do CoG insere os relatos feitos pelo Pró-Reitor de Graduação Adjunto na pauta de reunião do Conselho, que é enviada por e-mail aos conselheiros (MP65_19.2, Apêndice ZZ).

Em reunião do Conselho de Graduação, são lidos os relatos dos recursos apresentados para julgamento em terceira instância, preservando a identidade dos estudantes requerentes, porém lhes é permitida a participação na reunião, caso queiram se manifestar ou defender a sua solicitação. Após a leitura, os membros votam pelo deferimento ou indeferimento do pedido do estudante (MP70_19.2, Apêndice AAA).

A Secretaria do CoG, utilizando-se da ata da reunião, redige os despachos com os resultados e os atribui no SEI ao Presidente do Conselho, para que este os assine digitalmente. Após a assinatura nos despachos, a Secretaria Executiva atribui os processos às Coordenações de Curso, para que informem os resultados aos estudantes, bem como à DIGRA, para que sejam implementados os resultados de deferimento no SIGA (MP75_19.2, Apêndice BBB).

O processo em terceira instância termina com a Secretaria da Coordenação de Curso informando os resultados aos estudantes e o encerrando no SEI.

4.3.4 Comparações dos processos: vantagens e desvantagens

Quando a análise dos recursos em primeira instância passou a ser feita pelas Coordenações de Curso, otimizou-se o tempo do processo, uma vez que as centenas de documentos que eram analisados pela Câmara Temporária, composta por 14 ou 15 membros, passaram a ser divididos pelas coordenações de curso e seus conselhos.

Outro aspecto positivo resultante das Coordenações de Curso assumirem a análise em primeira instância dos recursos é com relação ao Calendário Acadêmico.

Segundo entendimento da ProGrad, ainda que não conste explicitamente no Regimento Geral de Graduação, enquanto o estudante aguarda a definição do seu pedido de recurso, fica autorizado a frequentar as aulas e fazer as avaliações das disciplinas solicitadas. Porém, se o recurso for indeferido, tanto a frequência quanto as notas obtidas não serão aproveitadas, pois suas inscrições nestas atividades não constarão no SIGA, impossibilitando qualquer lançamento por parte do docente (frequência ou nota), tendo o estudante que solicitar inscrição novamente em períodos letivos futuros.

Para exemplificar os prazos que demandam atenção por parte dos estudantes, das Coordenações de Curso e da DIGRA, no que se relaciona ao processo de pedido de recursos, apresenta-se abaixo, nos quadros 3 e 4, os calendários acadêmicos oficiais dos cursos presenciais de São Carlos no segundo semestre de 2018 e no primeiro semestre de 2019, com a descrição das ações e respectivos prazos, assim como o responsável por suas execuções.

Nas tabelas 2 e 3, apresenta-se de forma percentual a observância aos prazos estipulados no Calendário Acadêmico, que se referem ao processo de análise de recursos.

Esta informação foi extraída da análise documental desta pesquisa, com a verificação das datas de criação dos recursos e das datas dos despachos que informaram aos estudantes os resultados das análises de seus pedidos.

Também foi possível se estabelecer o tempo médio de espera nos dois semestres analisados, que serão comparados na tabela 4.

Quadro 3 - Calendário acadêmico do segundo semestre de 2018.

MÊS	AÇÕES	Prazo em dias	RESPONSÁVEL (IS)
Julho	02 a 24/07 – Período de digitação e consolidação de notas e frequências de 2018/1 e Substituição do conceito “incompleto” das Atividades de 2017/2.	23	Docentes
	21/07 – Término do período letivo 2018/1.	-	-
	23/07 e 02/08 - Renovação de matrícula para 2018/2.	11	Estudantes veteranos
	27 a 30/07 - Inscrição em Atividades Curriculares para 2018/2.	04	Estudantes veteranos
Agosto	02/08 - Ajuste de inscrições em atividades para 2018/2	1	Estudantes veteranos
	07/08 - Divulgação do Deferimento Final no SIGA.	05	DIGRA
	08/08 – Início do Período Letivo 2018/2.	-	Comunidade acadêmica
	17/08 – Prazo final para apresentação de recursos referentes à perda de vaga por desempenho em 2018/1 (<u>antes</u> do PAC).	23	Estudantes
	17/08 – Prazo final para apresentação de recursos referentes à inscrição em disciplinas de 2018/2 à coordenação de curso (<u>antes</u> do PAC).	09	Estudantes veteranos
	27/08 - Prazo final para coordenação de curso enviar os recursos dos estudantes à ProGrad (antes do PAC).	10	Coordenações de curso
Setembro	20/09 - Prazo final para realização do Processo de Avaliação Complementar (PAC) referente as atividades de 2018/1.	30	Docentes
	27/09 – Prazo final para substituição do conceito “Recuperação” das Atividades de 2018/1.	07	Docentes
Outubro	04/10 - Prazo final para discente apresentar recurso referente à perda de vaga por desempenho em 2018/1 e inscrição em atividades curriculares em 2018/2 (<u>após</u> o PAC).	08	Estudante
	15/10 - Prazo final para coordenação encaminhar recursos dos discentes à ProGrad (após o PAC).	07	Docentes
	15/10 - Prazo final para discente solicitar o trancamento de matrícula para 2018/2.	68	Estudantes veteranos
	15/10 - Prazo final para discente solicitar o cancelamento de inscrição em Atividades Curriculares de 2018/2.	68	Estudantes
Dezembro	03/12 a 04/01/2019 – Período para digitação de notas referentes ao período 2018/2 e substituição do conceito “Incompleto” de 2018/1.	30	Docentes
	15 – Término do período letivo 2018/2		

Fonte: adaptado do Calendário Acadêmico Oficial da UFSCAr do respectivo ano

A partir da análise documental dos 520 (quinhentos e vinte) pedidos de recursos julgados em primeira instância em 18/2, quantificou-se a proporção em que os recursos foram apresentados por período, com as colunas “Qtd” e “% do total”.

Tabela 2 - Observância dos prazos de entrega dos recursos em 18/2

Dos recursos analisados	Qtd	% do total	% período	Prazos de entrega
Em 1ª instância	520	100	-	-
Pré-PAC no prazo	315	60,46	70,79	Até 17/08
Pré-PAC fora do prazo	130	24,95	29,21	Entre 18/08 e 27/09
Pós-PAC no prazo	35	6,72	94,59	Entre 28/09 e 04/10
Pós-PAC fora do prazo	2	0,38	5,41	Após 04/10
Sem data no documento	38	7,49	-	-

Fonte: adaptado do Calendário Acadêmico Oficial da UFSCar do respectivo ano

Ao considerar o cumprimento de prazos por período, com a coluna “% período”, verificou-se que em “Pré-PAC”, ou seja, antes da divulgação dos resultados dos Processos de Avaliação Complementar, 70,79% dos pedidos foram entregues no prazo e 29,21% fora dele, já no período “Pós-PAC”, os recursos foram entregues no prazo quase que em sua totalidade, 94,59%. Somados os dois, pode-se afirmar que, no segundo semestre de 2018, 72,61% dos recursos foram apresentados no prazo estipulado no Calendário Acadêmico, enquanto 27,39% foram apresentados fora de prazo.

Quadro 4 - Calendário acadêmico do primeiro semestre de 2019.

MÊS	AÇÕES	Prazo em dias	RESPONSÁVEL(IS)
Janeiro	Entre 02/01 a 27/02 – Renovação de matrícula (veteranos).	56	Estudantes veteranos
Fevereiro	Dias 20 e 21 - Inscrição em Atividades Curriculares para 2019/1	02	Estudantes veteranos
	Dias 26 e 27 - Ajuste de inscrição em Atividades Curriculares e inscrição em Atividades fora da matriz curricular.	02	Estudantes veteranos
Março	Dia 9 - Divulgação do Deferimento Final no SIGA.	09	DIGRA
	Dia 11 – Início do Período Letivo 2019/1.	-	Comunidade acadêmica
	Dia 15 – Prazo final para apresentação de recursos referentes à inscrição em disciplinas de 2019/1 e perda de vaga por desempenho em 2018/2 (antes do PAC).	70 (reintegração) 65 (insc. discip.)	Estudantes
	Dia 22 - Prazo final para coordenação de curso enviar os recursos dos estudantes à ProGrad (antes do PAC).	07	Coordenações de curso
Abril	Dia 22 - Prazo final para realização do Processo de Avaliação Complementar (PAC) das atividades de 2018/2.	44	Docentes
	Dia 29 – Prazo final para substituição do conceito “R” das Atividades de 2018/2.	07	Docentes
Maiο	Dia 6 – Prazo final para apresentação de recursos referentes à perda de vaga por desempenho em 2018/2 (após PAC).	07	Estudantes
	Dia 13 - Prazo final para coordenação de curso enviar os recursos dos estudantes à ProGrad (após o PAC).	07	
	Dia 13 – Prazo final para solicitação de trancamento de matrícula e cancelamento de inscrição em Atividades Curriculares de 2019/1.	63	Estudantes
Julho	13 – Término do período letivo 2019/1		

Fonte: adaptado do Calendário Acadêmico Oficial da UFSCAr do respectivo ano

Na tabela 3, apresenta-se a proporção com que os 382 (trezentos e oitenta e dois) recursos analisados, referentes ao primeiro semestre de 2019, foram apresentados por período, com as colunas “Qtd” e “% do total”.

Tabela 3 - Observância dos prazos de entrega dos recursos em 19/1.

Dos recursos analisados	Qtd	% do total	% período	Prazos de entrega
Em primeira instância	382	100	-	-
Pré-PAC no prazo	336	87,95	93,85	Até 15/03
Pré-PAC fora do prazo	22	5,76	6,15	Entre 16/03 e 29/04
Pós-PAC no prazo	12	3,15	75	Entre 30/04 e 06/05
Pós-PAC fora do prazo	4	1,04	25	Após 06/05
Sem data no documento	8	2,09	-	-

Fonte: adaptado do Calendário Acadêmico Oficial da UFSCAr do respectivo ano

Com relação ao cumprimento de prazos por período, coluna “% período”, verificou-se que, no “Pré-PAC”, 93,85% foram entregues dentro do estipulado e 6,15% fora de prazo, já quanto ao “Pós-PAC”, 75% dos recursos foram entregues no prazo e 25% fora. Somados os dois períodos, pode-se afirmar que, no primeiro semestre de 2019, 93,05% dos recursos foram apresentados no prazo, contra 6,95% fora. Comparados ao semestre anterior, houve o aumento de 20,44% na entrega de recursos dentro do prazo estipulado no Calendário Acadêmico.

Tabela 4 - Tempo médio de espera por resultado de recurso em 2018/2 e 2019/1.

Dos recursos analisados	Espera em dias 18/2	Espera em dias 19/1
Todos em 1ª instância	77 (23 - 157)	17 (1 - 113)
Pré-PAC no prazo	86 (43 - 157)	19 (2 - 113)
Pré-PAC fora do prazo	59 (24 - 94)	4 (1 - 15)
Pós-PAC no prazo	51 (35 - 58)	6 (1 - 23)
Pós-PAC fora do prazo	28 (23 - 34)	7 (6 - 8)

Fonte: Elaborado pelo autor

O calendário acadêmico estipula os prazos para que o estudante requerente apresente o seu recurso, porém não informa ao estudante o prazo máximo para que o resultado seja dado. A tabela 4 apresenta o tempo médio de espera e entre parênteses a variabilidade do tempo mínimo e máximo em dias do total da mostra analisada e dos períodos de pré e pós “PAC” nos dois semestres analisados. Em 18/2, o tempo de espera foi, em média, de 76 (setenta e seis) dias e em 19/1 caiu para 17 (dezessete) dias.

O que isto significa? Se um estudante apresentou recurso no prazo final do “Pré-PAC” em 2018/2 (correspondente ao dia 17 de agosto de 2018) e esperou em média 77 dias, teve resposta apenas em 02 de novembro de 2018, a 43 (trinta e três) dias do término do período letivo, momento em que já seria possível ter frequentado 75% (setenta e cinco por cento) das aulas e cumprido até dois terços das avaliações. Nos casos dos pedidos indeferidos, todo esse tempo e trabalho teriam sido em vão, pois sem a inscrição nas atividades, a frequência e possíveis resultados de avaliações não serão aproveitados.

Outra informação importante sobre as consequências da demora nas respostas é que, dos 520 (quinhentos e vinte) recursos apresentados em primeira instância em 18/2, 416 (quatrocentos e dezesseis), ou seja, 79,85% deles, foram respondidos após a data-limite para

trancamento do curso ou cancelamento de atividades curriculares, tirando do estudante a possibilidade de se utilizar dessas possibilidades. Já em 19/1, apenas cinco recursos foram respondidos após a data-limite (correspondente a 13 de maio de 2020) para trancamento de matrícula e cancelamento de inscrições em atividades curriculares.

Conforme dito anteriormente, a partir de 19/2, houve a implementação do SEI. Este sistema permite o acesso às informações contidas em seus processos apenas aos funcionários públicos das unidades às quais estes forem encaminhados, ou seja, o estudante não tem como acompanhá-lo, deve aguardar a Coordenação do seu curso informar o resultado de seu recurso. Isto não se caracteriza como uma mudança, afinal o estudante também precisava aguardar, sem prazo estabelecido, o desfecho do seu pedido durante os processos passados.

O fato de o SEI permitir a tramitação eletrônica trouxe agilidade, uma vez que em cada etapa, uma vez atribuído o processo à instância seguinte, permite a ação necessária sem precisar da tramitação física dos documentos. O arquivamento eletrônico dos documentos que compõem o processo é vantajoso, porque tem amparo legal e não demanda espaço físico para a guarda dos documentos, porém há outros fatores a serem considerados.

Dentre eles, quando da análise em primeira instância, a Coordenação de Curso encerra o processo, deixando indisponível o acesso aos documentos contidos no sistema. No modelo atual, não há uma atualização da planilha de controle que lista os pedidos em primeira instância. Com isso, a ProGrad fica sem uma fonte única de dados que informe de imediato as quantidades e tipos de recursos apresentados, tendo que, quando necessário, fazer a busca ou consultar as Coordenações de Curso sobre os processos que foram indeferidos e não foram encaminhados para a implementação no SIGA, o que pode ser considerado uma desvantagem com relação ao processo anterior.

Ainda com relação à comparação entre os processos de 18/2 e 19/1, a Câmara Temporária fez uma verificação em todos os recursos analisados em primeira instância pelas Coordenações de Curso, avaliando se estes deveriam ser deferidos ou indeferidos e, conforme divulgado em Reunião Extraordinária do CoG, realizada em 11 de novembro de 2019, cerca de 37% dos recursos deferidos pelas Coordenações seriam indeferidos pela Câmara.

Este número demonstra que, em um primeiro momento, os critérios para análise dos recursos estabelecidos na Res. CoG nº 224 não foram interpretados da mesma forma entre as Coordenações e Câmara Temporária.

5 RESULTADOS

Este capítulo traz os resultados alcançados neste estudo, apresentados com a seguinte ordem:

I) A proposta de um novo formato de processo; a partir do mapeamento dos três diferentes processos utilizados, com o uso da ferramenta de notação EPC e a aplicação de conceitos de outras ferramentas abordadas neste estudo. Foi desenvolvido um novo mapeamento, que é chamado na metodologia de Gestão por Processos de “*To Be*”, traduzidos por “*Como Será*”, com a sugestão de um novo processo em uma situação futura ou mais adequada aos objetivos;

II) A apresentação dos números e percentuais obtidos pela pesquisa documental, informações que podem colaborar com os setores envolvidos no atendimento ao estudante e subsidiar novos debates sobre os critérios estabelecidos para os julgamentos destes recursos;

III) As propostas que surgiram a partir deste novo mapeamento e das ferramentas e conceitos abordados no referencial teórico, que objetivam a evolução do processo com a exclusão de algumas etapas e a inclusão ou simplificação de outras. Estas propostas se referem ao formato do processo e, como já citado, qualquer implementação de mudança passa, obrigatoriamente, pelos atores envolvidos, pelas regras da Universidade e pela aprovação do Conselho de Graduação.

5.1 PROCESSO *TO BE*

O mapeamento do Macroprocesso que se sugere está representado no Apêndice CCC. Começa com a divulgação antecipada, nos meios oficiais de comunicação, das regras e prazos do processo de análise de recursos em todas as suas instâncias.

Em seguida, em endereço eletrônico, a ProGrad abrirá um formulário para preenchimento e pedido de recurso em primeira instância, por parte dos estudantes interessados.

O requerente deverá preencher este formulário dentro do prazo determinado e divulgado, contendo as seguintes informações: instância, data, nome do estudante, RA, curso, Centro Acadêmico, tipo de solicitação (reintegração, inscrição, outros), pedido com justificativa, o plano de ação para o semestre seguinte em caso de reintegração, atividades curriculares solicitadas e documentos anexos (laudos, exames, atestados, declarações, pareceres, dentre outros).

Após o preenchimento de todos os itens obrigatórios e possível anexação de documentos, o sistema deverá indicar o sucesso da operação através de um número de protocolo que o estudante deverá guardar consigo.

Os dados de todos os formulários geram uma planilha de controle que servirá como banco único de dados, que auxiliará a tramitação dos processos e ficará como memória e controle do seu percurso.

Em posse da planilha de controle (MP15_tb, Apêndice DDD), a Secretaria Executiva incluirá colunas para as seguintes informações: número de processo do estudante, resultado, atividades curriculares nas quais será inscrito, despacho em primeira instância e observações. Também fará a divisão dos casos apresentados por curso, criando uma nova planilha para cada Coordenação de Curso.

A Secretaria Executiva abrirá um Processo SEI para o controle geral do processo de análise de recursos do semestre em questão com o nome “Graduação: Controle de Recursos_ProGrad”. Este processo será atribuído aos setores DIGRA e CAAPE. A DIGRA, ao ter acesso a ele com a planilha de controle, verificará quais estudantes estão pedindo reintegração de vaga e alterará os seus status no SIGA para “Em Recurso”.

Também serão abertos, pela Secretaria Executiva, processos no SEI com o nome “Graduação: Controle de Recursos - Sigla do Curso” para cada Coordenação de Curso que tiver estudantes apresentando recursos em primeira instância, neles serão anexadas as planilhas de controle com os documentos referentes aos respectivos casos.

A fase seguinte se refere ao julgamento do pedido do requerente e se dá no âmbito da Coordenação de Curso.

Após receber da ProGrad, via processo SEI, a lista com os pedidos dos seus estudantes, cada Coordenação (MP20_tb, Apêndice EEE), através da sua Secretaria, abrirá um processo individual do tipo “Graduação: Recurso de Estudante”, cadastrando no sistema o RA, nome, sigla do curso e tipo de solicitação (limite de 250 caracteres), também preenche os campos Interessados (estudante/Coordenação do Curso) e Especificação e depois o atribui para a DIGRA e à unidade Câmara Temporária, que deverá ser criada no SEI.

Estes dados servirão para otimizar buscas futuras no sistema. Em seguida, será feito o *upload* do formulário preenchido pelo estudante e possíveis documentos comprobatórios apresentados. No caso de haver algum que o estudante deseje manter em sigilo, como exames médicos ou laudos de saúde mental, a recomendação é de que a tramitação seja feita de forma física, externa ao SEI.

Concluídas estas etapas, serão atribuídos ao Coordenador de Curso/Presidente do

Conselho de Curso, o processo “Graduação: Controle de Recursos Sigla do Curso” com a planilha de controle dos casos do curso e também os processos individuais dos estudantes e será agendada a reunião do Conselho de Curso, a fim de analisar e julgar os recursos em primeira instância.

O Conselho de Curso, em reunião oficial, abrirá os processos dos estudantes no SEI para fazer a leitura e a discussão do recurso e seus anexos e deliberar sobre o resultado (deferido, parcialmente deferido, indeferido), dando o seu despacho. Em seguida, a Secretaria irá preencher a planilha de controle com os casos analisados, inserindo os resultados e os despachos.

Os despachos serão assinados eletronicamente pelo Presidente do Conselho e anexados aos processos dos estudantes, oficializando os resultados da análise de recursos em primeira instância.

Para que o requerente tome ciência do resultado, a Secretaria da Coordenação deverá preencher um modelo de documento específico, já registrado no SEI para este fim, e enviá-lo ao estudante por e-mail. Nos casos indeferidos, a Secretaria deverá informar as regras e prazos para aqueles que desejarem pedir a reanálise em segunda instância. Em seguida, os processos individuais abertos no SEI dos casos que foram deferidos deverão ser encerrados.

A Secretaria da Coordenação de Curso deverá notificar a ProGrad e a DIGRA sobre a atualização da planilha com os resultados das análises dos casos do seu curso.

Na etapa seguinte (MP25_tb, Apêndice FFF), a Secretaria Executiva unificará as planilhas com os resultados das Coordenações de Curso, criando um banco de dados único para o processo em primeira instância. Esta planilha ficará anexada ao processo de nome “Graduação: Controle de Recursos_ProGrad” e a DIGRA executará os resultados a partir das informações atualizadas na planilha, alterando os status dos estudantes solicitantes de reintegração de vaga que foram deferidos.

O processo em primeira instância é concluído com a Secretaria da Coordenação de Curso fechando, no SEI, os processos dos requerentes deferidos.

Para a reanálise dos recursos em segunda instância, a ProGrad disponibilizará, apenas para os estudantes indeferidos em primeira instância, o formulário eletrônico de pedido de recurso em segunda instância. Este novo formulário terá um campo obrigatório para que o estudante relate o fato novo que justifique a reanálise do seu pedido.

Ao ter conhecimento da decisão em primeira instância, caso tenha sido indeferido, o estudante terá o prazo de pelo menos 10 dias, determinado e divulgado no calendário, para preencher o novo formulário eletrônico de solicitação de recurso em segunda instância,

devendo assinalar todos os itens obrigatórios e guardar o número do protocolo gerado quando do preenchimento completo e correto.

Em posse da planilha de controle dos pedidos em segunda instância (MP45_tb, Apêndice GGG), a Secretaria Executiva incluirá colunas para as seguintes informações: número de processo do estudante, resultado da segunda instância, atividades curriculares nas quais o estudante será inscrito, despacho em segunda instância e observações. Também fará a separação por curso e anexará estas planilhas nos processos “Graduação: Controle de Recursos Sigla do Curso”, informando quais dos seus estudantes, a cada Coordenação, entraram com pedido de reanálise em segunda instância.

Para se implantar este formato de processo, será necessário que se crie no SEI uma unidade de trabalho para a Câmara Temporária, na qual os seus membros poderão acessar, registrar e assinar documentos. Esta ação não é considerada uma função no processo, pois deverá ser realizada uma única vez e a unidade permanecerá aberta no sistema, tendo apenas a inserção ou supressão dos membros que forem designados pelo CoG a cada semestre.

Já com os membros da Câmara Temporária inseridos na Unidade SEI, será aberto um processo com o nome “Graduação: Recursos Instâncias Superiores”, ao qual se anexará a planilha completa com os resultados da análise em primeira instância, a nova planilha com os casos em segunda instância e os documentos anexados.

Este processo será também atribuído à CAAPE, que dentro de um prazo pré-estabelecido, verificará se há estudantes acompanhados pelo setor entre os requerentes de reintegração de vaga em segunda instância e emitirá um parecer, com informações sobre a trajetória acadêmica deste aluno durante o período letivo em questão e recomendando o deferimento ou não ao pedido feito. Este parecer será anexado ao processo “Graduação: Recursos Instâncias Superiores”.

O Presidente da Câmara Temporária (MP50_tb, Apêndice HHH) dividirá os membros participantes em grupos de trabalho e os nomeará, por exemplo, GT1, GT2, GT3 e assim por diante. Em seguida dividirá o número total de recursos pelo número de grupos formados e criará uma planilha para cada um desses grupos com os recursos que deverão analisar.

Os grupos de trabalho da Câmara Temporária abrirão, no Processo SEI, as planilhas com a relação de recursos que lhe foi determinada e farão a leitura dos pedidos. Caso haja dúvidas, poderão acessar o processo individual do estudante criado na primeira instância, cujo número estará disponível na planilha de controle e então analisarão os casos, deliberando sobre o deferimento ou não das solicitações feitas. Com o resultado definido, preencherão a planilha e redigirão o parecer, a partir de modelos pré-existentes no processo SEI.

O Presidente da Câmara Temporária deverá acessar os pareceres no processo SEI, colocar a sua assinatura eletrônica e notificar a Secretaria Executiva e a DIGRA sobre os resultados em segunda instância. Com eles, a Secretaria Executiva (MP55_tb, Apêndice III) atualizará as planilhas de controle dos cursos nos processos SEI, notificará a DIGRA, esta implementará as solicitações deferidas em segunda instância no SIGA e atualizará o *status* dos requerentes de reintegração de vaga deferidos.

As Coordenações também receberão as planilhas com os resultados dos casos do seu curso e poderão transmitir esta informação aos requerentes e concluir no SEI os processos dos estudantes deferidos nesta instância.

A terceira instância se inicia com a disponibilização do formulário eletrônico de pedido de recurso aos estudantes indeferidos em segunda. O formulário trará novamente um campo obrigatório para que o estudante relate o fato novo, que não foi apresentado na primeira e segunda instâncias. O procedimento para preenchimento será o mesmo aplicado anteriormente.

A Secretaria Executiva fará, na planilha gerada pelos pedidos em terceira instância (MP75_tb, Apêndice JJJ), a separação por curso e anexará estas planilhas nos respectivos processos, informando a cada Coordenação quais dos seus estudantes entraram com novo pedido de reanálise. Em seguida, atribuirá o processo SEI para a Secretaria do CoG e anexará a planilha de controle dos pedidos de recursos em terceira ao processo das instâncias superiores, de forma que o Presidente da Câmara Temporária possa acessá-lo. Este fará um relato dos casos (MP80_tb, Apêndice LLL), enumerando-os e ocultando o nome dos estudantes. A Secretaria do CoG deverá inserir os relatos feitos na pauta da reunião, que será encaminhada por e-mail aos conselheiros.

Em reunião do Conselho de Graduação, serão lidos os relatos dos recursos apresentados para julgamento em terceira instância, preservando a identidade dos estudantes requerentes, a menos que estes queiram se manifestar durante o encontro.

Após leitura, os membros votarão pelo deferimento ou indeferimento do pedido (MP85_tb, Apêndice MMM). A Secretaria do Conselho, utilizando-se da ata de reunião, redigirá os pareceres e os atribuirá ao Presidente do Conselho para sua assinatura no SEI.

Em seguida (MP90_tb, Apêndice NNN), a Secretaria do CoG atualizará a planilha de controle dos recursos em terceira instância com os resultados e despachos e notificará a Secretaria Executiva para suas providências, esta notificará a DIGRA sobre os resultados em terceira instância, que executará os resultados da terceira instância no SIGA e atualizará os *status* dos requerentes de reintegração de vaga, conforme o resultado da análise.

Por fim, a Secretaria Executiva atualizará as planilhas dos cursos com os resultados da terceira instância nos respectivos processos SEI de forma que as Secretarias das Coordenações de curso possam encerrar os processos individuais dos requerentes que ainda estejam ali abertos.

5.2 DOS DADOS ANALISADOS

A coleta de dados, conforme exposto na seção 3.3, foi feita através da análise documental de 902 (novecentos e dois) pedidos de recursos dos processos de análise de 18/2 e 19/1. Para a exposição dos seus resultados, serão adotadas a seguinte ordem e premissas:

I) Os aspectos da amostra estudada. Com o objetivo de identificar e agrupar em categorias os tipos de solicitações feitas pelos estudantes, que foram separadas em pedidos para reintegração de vaga, inscrição em atividades curriculares e outros tipos de solicitação, respectivamente denominados nesta seção como “reintegração”, “inscrição” e “outros” e comparar os percentuais entre a amostra e os estudantes ativos em cada campus e Centros Acadêmicos;

II) O perfil do estudante requerente por gênero, faixa etária, tempo de curso e estudante bolsista ou não bolsista, bem como suas solicitações e resultados dos seus recursos. Com o objetivo de identificar e separar grupos por critérios estabelecidos a partir do perfil do estudante e quantificar a incidência das categorias de solicitação e os resultados das respostas dadas aos recursos em cada categoria e por cada grupo;

III) As unidades acadêmicas: Campus, Centros Acadêmicos e Cursos de Graduação. Com o objetivo de quantificar a incidência das categorias de solicitação e os resultados das respostas dadas aos recursos, considerando as diferentes unidades acadêmicas;

IV) Os pareceres dos coordenadores de curso. Com o objetivo de quantificar os resultados dos pareceres dados aos recursos pelos coordenadores e compará-los com os resultados finais dos pedidos;

V) As justificativas apresentadas pelos requerentes. Com o objetivo de identificar os tipos de justificativas apresentadas nos recursos, quantificá-las e agrupá-las a partir dos critérios utilizados para a análise, determinados pela Resolução nº 224 do CoG, doravante Res. CoG nº 224;

VI) Documentos comprobatórios. Com o objetivo de identificar e quantificar as situações em que os pedidos de recurso são acompanhados por documentos comprobatórios e associar a incidência das justificativas que mais apresentam documentos (problemas com

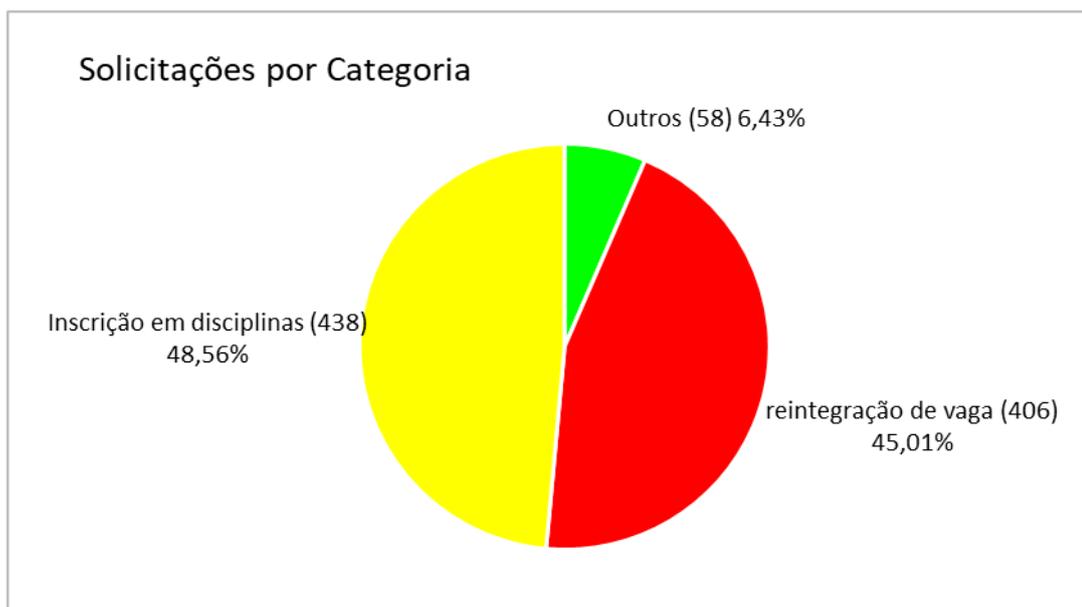
saúde mental, saúde de familiar, saúde física e óbito de familiar).

5.3 OS ASPECTOS DA AMOSTRA

Não há restrição para o estudante com relação ao que ele pode ou não solicitar via recurso, tanto que a Res. 224 do CoG prevê em seu item 7 que os “casos omissos deverão ser indeferidos em primeira instância e, se pertinente, encaminhados à ProGrad para análise em segunda instância.” (UFSCar, 2018).

Ou seja, todo recurso é analisado. Porém, para efeito de análise, este estudo categorizou as solicitações feitas em recurso em três grupos: i) reintegração de vaga; ii) inscrição em atividades curriculares e iii) outros tipos de solicitação. A proporção destas categorias na amostra é apresentada no gráfico 10.

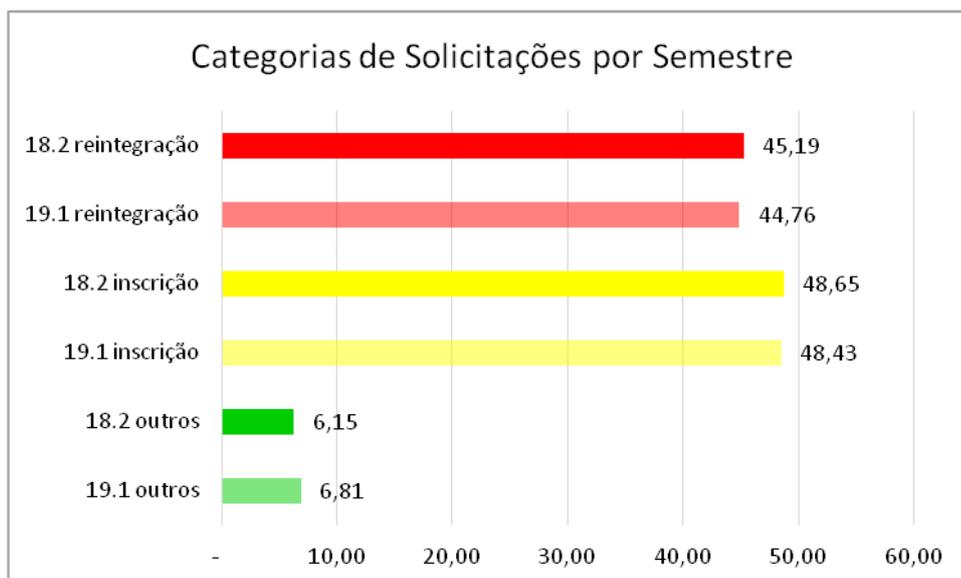
Gráfico 10 - Categorias das solicitações apresentadas em recursos de estudantes.



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 11 demonstra que não há diferença significativa nas categorias de um semestre para o outro.

Gráfico 11 - Categorias das solicitações apresentadas em recursos de estudantes 2018/2 e 2019/1.

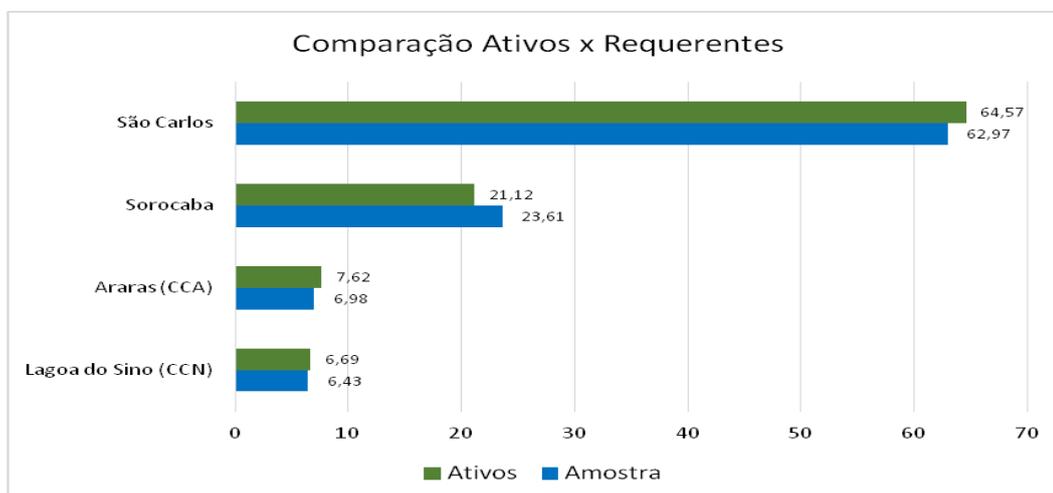


Fonte: elaborado pelo autor

A amostra estudada representa, em quantidade de indivíduos, 6,71% do total de estudantes ativos ao fim do primeiro semestre de 2019. No apêndice C há uma tabela com as informações numéricas e percentuais, considerando as categorias de recursos e a incidência em cada um dos grupos ou unidade acadêmica considerados (gênero, bolsistas/não bolsistas, faixa etária, tempo de curso, Campus, Centros Acadêmicos e Cursos).

O gráfico 12 demonstra os percentuais por campus dos estudantes ativos e dos estudantes requerentes na amostra. Os números são próximos, sendo que apenas o Campus Sorocaba apresenta maior percentual de requerentes (23,61%) do que de estudantes ativos (21,12%).

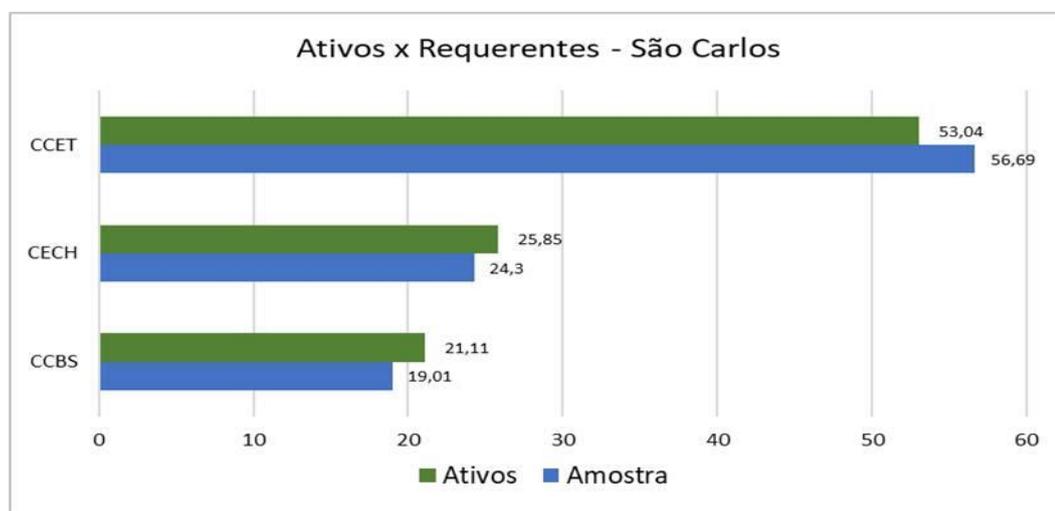
Gráfico 12 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes por Campus



Fonte: elaborado pelo autor

Abaixo a mesma comparação nos Centros Acadêmicos de São Carlos, sendo considerados os números de estudantes ativos e requerentes no Campus.

Gráfico 13 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes nos Centros Acadêmicos do Campus São Carlos.

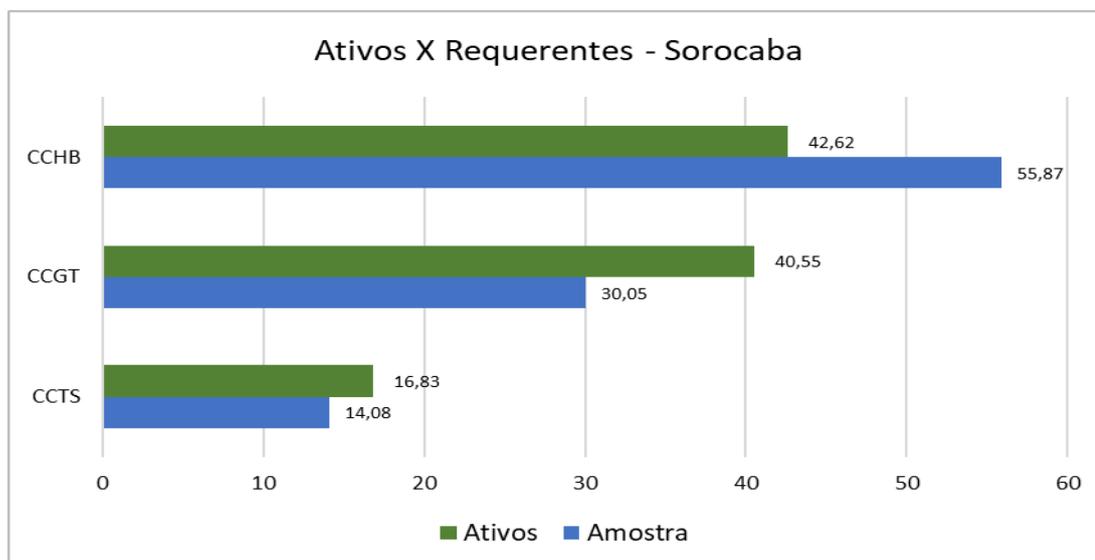


Fonte: Elaborado pelo autor

O percentual de requerentes do CCET, de 56,69%, ultrapassa o dos estudantes ativos em 3,65 pontos percentuais. No CCBS, o número de requerentes é menor em 2,10% e no CECH em apenas 1,55%.

O gráfico 14 faz a mesma comparação com os Centros Acadêmicos de Sorocaba.

Gráfico 14 - Comparação percentual entre estudantes ativos e requerentes nos Centros Acadêmicos do Campus Sorocaba.



Fonte: Elaborado pelo autor

Chama a atenção o percentual de estudantes requerentes no CCHB, que é de 55,87%, quando o de estudantes ativos neste centro em relação ao total do campus é de 42,62%.

O CCGT também apresenta uma diferença considerável entre os percentuais de ativos e requerentes, mas para menor em 10,5 pontos percentuais e a diferença no CCTS, também para menor com relação aos requerentes, é de 2,75%.

5.4 O PERFIL DO ESTUDANTE REQUERENTE

Esta seção aborda o perfil do estudante requerente e analisa os percentuais e tendências encontrados, considerando o gênero, faixa etária, tempo de curso e se os requerentes são bolsistas ou não bolsistas.

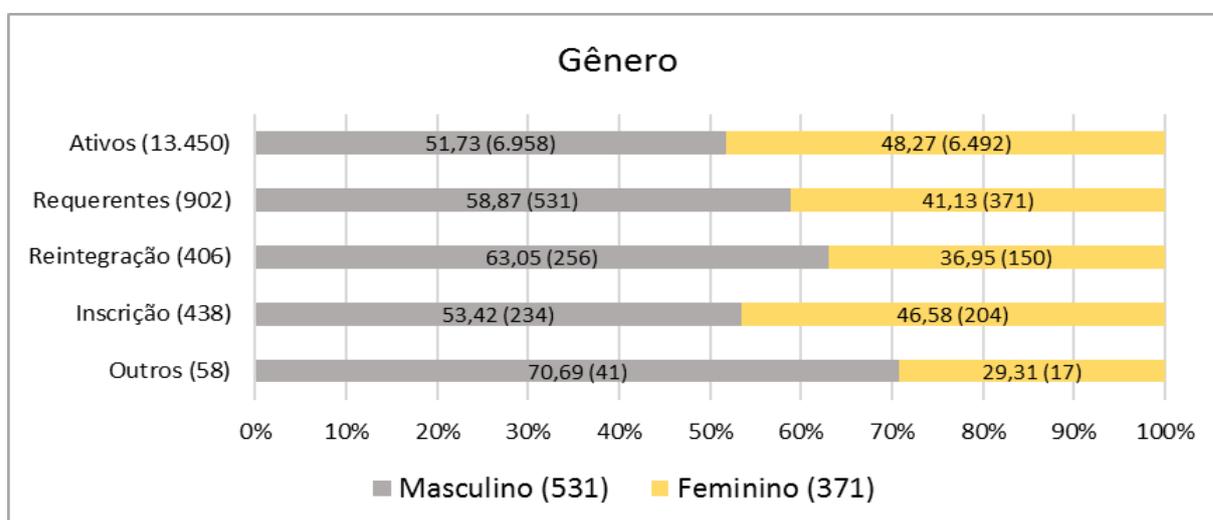
5.4.1 Gênero

Os números apresentados neste trabalho consideram as categorias de gênero: masculino e feminino, conforme registrados no SIGA.

Dos estudantes ativos, 51,73% são masculinos e 48,27% são femininos e dos estudantes requerentes, 58,87% e 41,13% respectivamente. Notando-se uma tendência maior na necessidade de entrar com recursos dentre os estudantes do gênero masculino.

O gráfico 15 compara estes números, também separados pelas diferentes categorias de solicitação.

Gráfico 15 - Divisão dos estudantes por gênero, entre os estudantes ativos, requerentes e por categoria de solicitação.

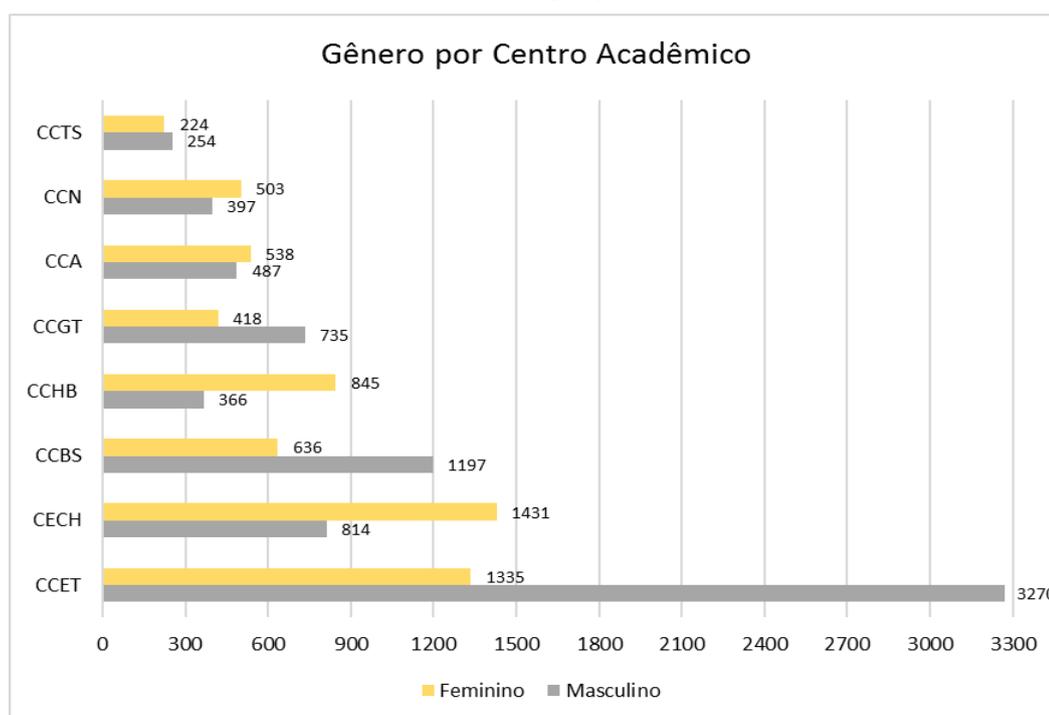


Fonte: Elaborado pelo autor

Os estudantes do gênero masculino são maioria não só entre os requerentes, mas nas três categorias de solicitação, com maior destaque para os pedidos de reintegração de vaga, com 63,05% do total, contra 36,95% do feminino e em “outros”, com 70,69%, contra apenas 29,31% do feminino. Quando se trata de inscrição em atividades curriculares, o gênero masculino é responsável por 53,12% dos pedidos e o feminino por 46,58%.

Este maior índice de solicitações feitas pelo gênero masculino pode ser em parte justificado pelo fato de termos no CCET, centro com grande número de pedido de recursos (conforme o gráfico 16, dos Recursos por Centros Acadêmicos), um número bem superior de estudantes neste gênero, 3.270 (três mil, duzentos e setenta), enquanto 1.335 (um mil, trezentos e trinta e cinco) são do gênero feminino.

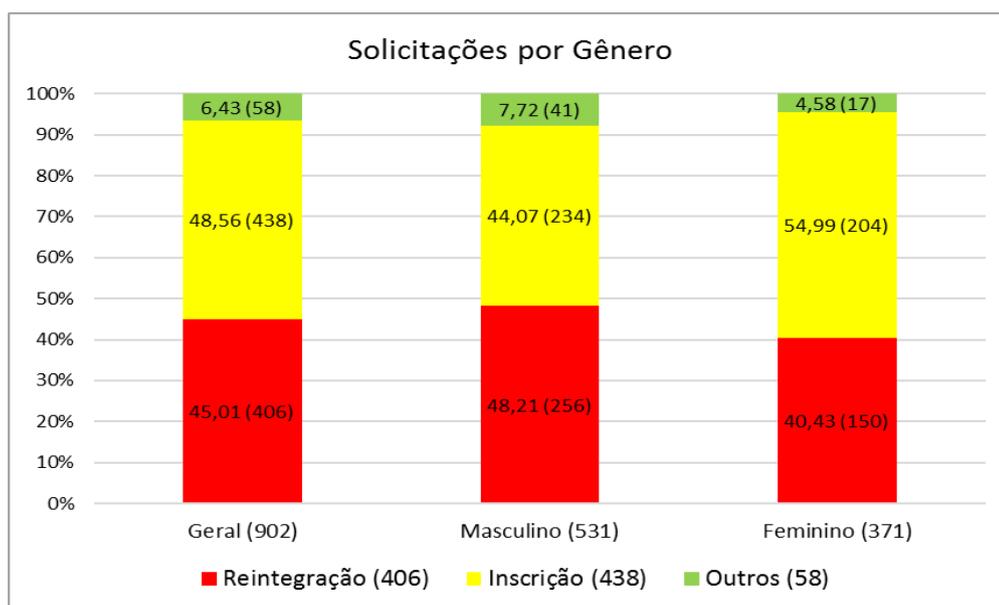
Gráfico 16 - Divisão de estudantes ativos por gênero em cada Centro Acadêmico



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 17, mostra dentro de cada gênero e comparada ao geral da amostra, qual é a proporção entre as três categorias de solicitação. Nesta comparação, verificou-se que os estudantes do gênero masculino têm 48,21%, dos seus pedidos solicitando reintegração, 44,07% pedindo inscrição e 7,72% de outros tipos de solicitação. O gênero feminino tem 40,43% de pedidos reintegração, 54,99% de inscrição e em outros pedidos apenas 4,58%.

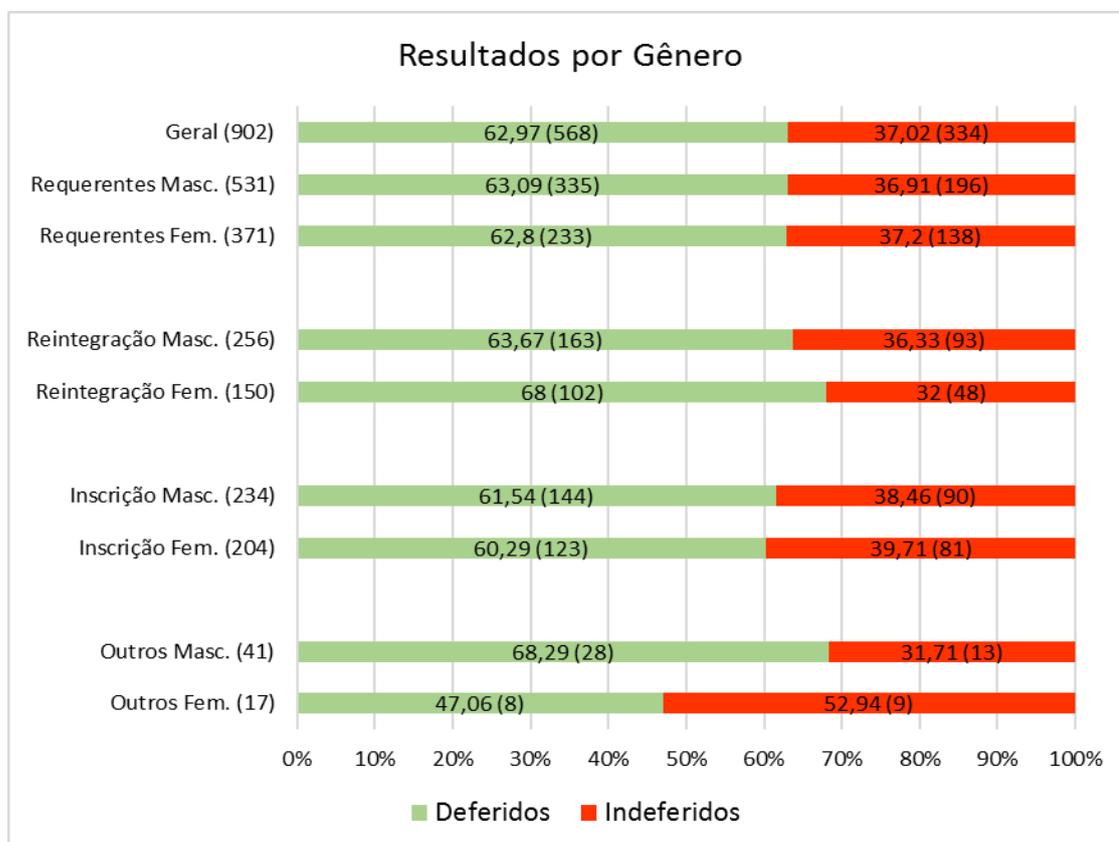
Gráfico 17 - Solicitações: geral, feminino e masculino comparadas.



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 18 apresenta os resultados das análises divididos por gênero, tanto no total de recursos, como nas três categorias de solicitação.

Gráfico 18 - Resultados das respostas aos recursos comparados por gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor

O que se verifica é uma proximidade entre os percentuais de deferimentos no total de requerentes, que é de 62,97%, com relação aos do gênero masculino, com 63,09% e do gênero feminino, com 62,80%.

O que não se repete nas solicitações de reintegração de vaga, nas quais os pedidos do feminino recebem resposta positiva em 4,33% a mais dos casos.

Nos pedidos de inscrições em atividades curriculares, os resultados são próximos, com 61,54% de deferimento para o masculino e 60,29% para o feminino e nos outros tipos de solicitações, que representam apenas 6,43% do total, o masculino tem maior índice de deferimento, com 68,29%, enquanto 47,06% do feminino.

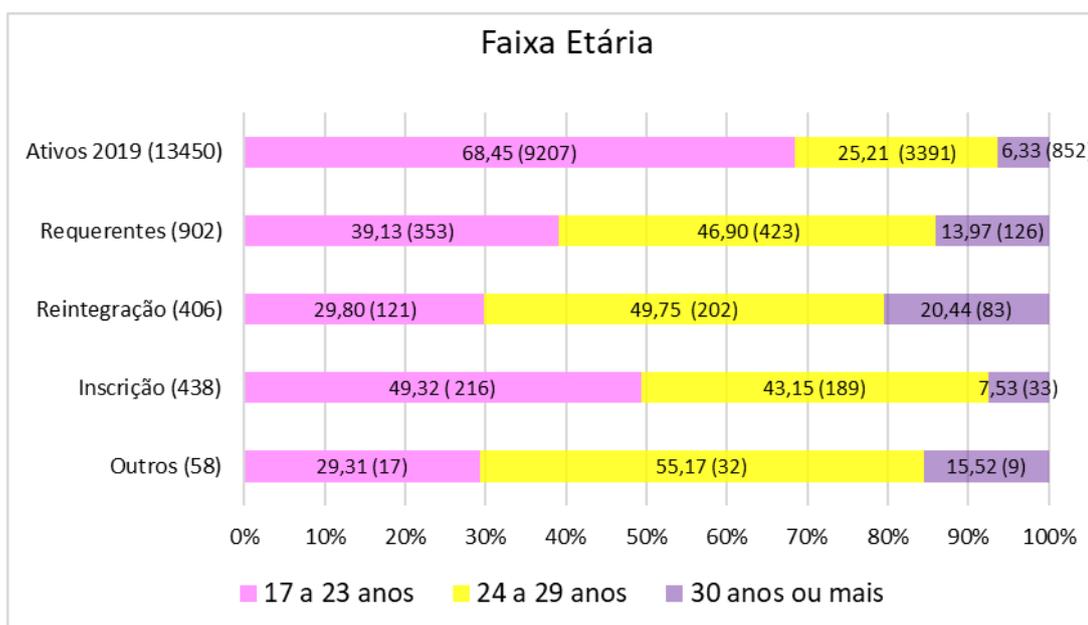
5.4.2 Faixa etária

A idade dos requerentes foi determinada pelo ano em que entraram com recurso (2018 ou 2019) menos o ano em que nasceram, ou seja, não leva em consideração com qual idade o estudante iniciou sua graduação, mas com qual fez a solicitação, o fator relacionado ao tempo de curso dos requerentes é assunto para a próxima seção. A idade do estudante ativo foi determinada pelo ano de 2019 menos o ano de nascimento.

Para efeito de divisão por faixa etária, optou-se por uma separação em três grupos: i) Faixa 1, os que têm entre 17 e 23 anos, o que seria mais próximo da realidade dos estudantes que entram na graduação logo após encerrarem o ensino médio e integralizam o curso no tempo mínimo; ii) Faixa 2, os que têm entre 24 e 29 anos, uma faixa intermediária e iii) Faixa 3, os que têm 30 anos ou mais, pessoas que ingressam a universidade mais maduras. Quanto a este último grupo, considera-se ainda que, na amostra destes estudantes, 41,27% frequentam cursos noturnos, mais que o dobro do que as outras faixas, sendo que, dentre os que têm entre 24 a 29 anos, 19,29% estudam à noite e de 17 a 23 anos, apenas 17,56%.

O gráfico 19 traz, divididos pelas faixas etárias acima descritas, os números e percentuais dos estudantes ativos e dos requerentes, no total e divididos por categorias de solicitação.

Gráfico 19 - Faixa etária dos estudantes: ativos, requerentes e por categoria de solicitação.



Fonte: Elaborado pelo autor

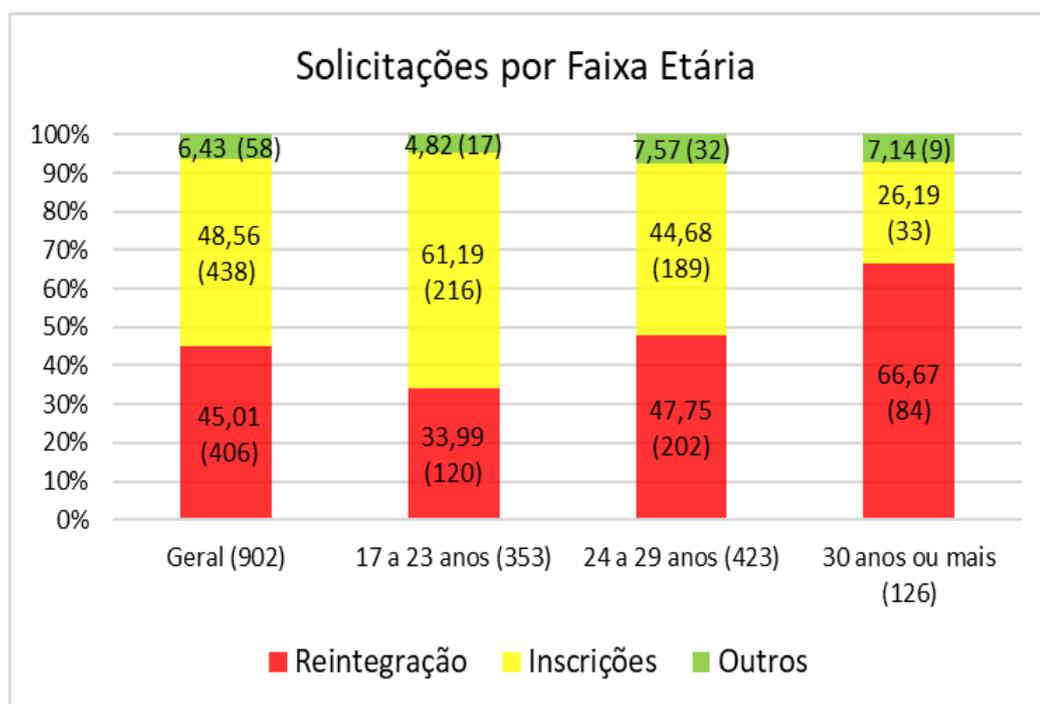
É importante destacar os percentuais de cada faixa de requerentes em relação ao total de estudantes ativos. Na Faixa 1, há 353 (trezentos e cinquenta e três) requerentes, que representam 3,83% dos 9.207 (nove mil, duzentos e sete) estudantes ativos nesta mesma faixa etária. Na Faixa 2, os requerentes representam 12,47% dos ativos e na Faixa 3, os com 30 anos ou mais representam 14,79% dos ativos da mesma faixa.

Ainda que em menor porcentagem no total de estudantes ativos, referente a 25,21%, os estudantes entre 24 e 29 anos são maioria no total de requerentes, com 46,90%. Da mesma forma, os estudantes acima de 30 anos, que são 6,33% dos ativos, têm uma incidência maior como requerentes de recursos, 13,97%. Já os estudantes entre 18 e 23 anos, grande maioria entre os estudantes ativos, correspondentes a 68,45% do total, figuram em apenas 39,13% dos pedidos de recurso.

Quando se trata de inscrição em atividades curriculares, o percentual da Faixa 1 aumenta consideravelmente, chegando a 49,32% dos pedidos, a Faixa 2 apresenta 43,15% e a Faixa 3, 7,53%. Para os outros tipos de solicitação, a Faixa 2 faz mais da metade dos pedidos, 55,17%, frente a 29,31% da Faixa 1 e 15,52% da Faixa 3.

O gráfico 20 traz a comparação percentual entre os tipos de solicitação feitas pelos requerentes e a média da amostra dividida por faixas etárias.

Gráfico 20 - Solicitações: geral e por faixas etárias.



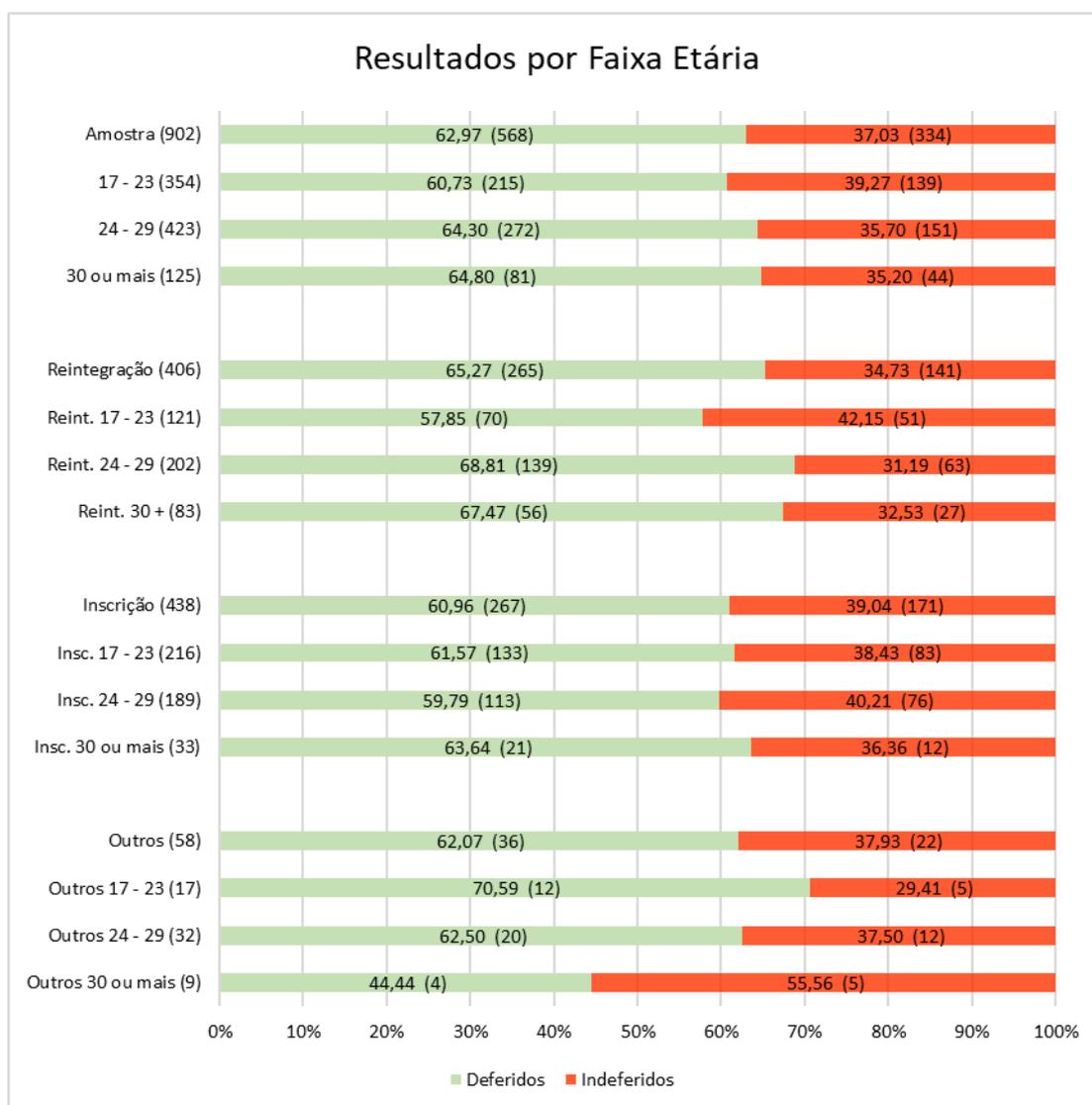
Fonte: Elaborado pelo autor

O que se nota é que na proporção em que a idade aumenta, aumentam também os pedidos de reintegração de vaga. A Faixa 3 apresenta 66,67%, quase o dobro do percentual da Faixa 1, que apresenta 33,99%, ao mesmo tempo que a Faixa 2 apresenta 47,75%, percentual mais próximo da média da amostra.

As solicitações de inscrição em disciplinas dos que têm entre 24 e 29 anos, com 44,68% também se aproximam da média percentual apresentada pelos números gerais da amostra, que é de 48,56%. Os estudantes mais novos têm grande percentual neste tipo de solicitação, com 61,19% dos seus pedidos, enquanto os mais velhos têm baixo percentual com relação à média, com 26,19%. Em “outros”, todos ficam abaixo dos 8%.

O gráfico 21 apresenta os resultados dos pedidos por faixa etária no geral e nas três categorias de solicitação.

Gráfico 21 - Resultados por faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor

O que chama mais a atenção são os números que se referem às solicitações de reintegração de vaga, os quais claramente são menos favoráveis aos estudantes da Faixa 1, que tem 57,85% de aprovação, ao passo que os da Faixa 2 têm 68,81% dos pedidos deferidos e os que têm acima de 30 anos, 67,47%.

5.4.3 O tempo de curso

Com a exposição dos dados desta seção, pretende-se retratar em que momento do curso os requerentes entram com recurso e em qual proporção dentro das categorias de solicitações, além de verificar os resultados das respostas em cada intervalo de tempo. O cálculo do tempo de curso de cada requerente foi feito baseado no semestre em que solicitou o seu recurso

(2018/2 ou 2019/1) menos o ano em que ingressou na universidade. Dessa forma, temos intervalos divididos em semestres:

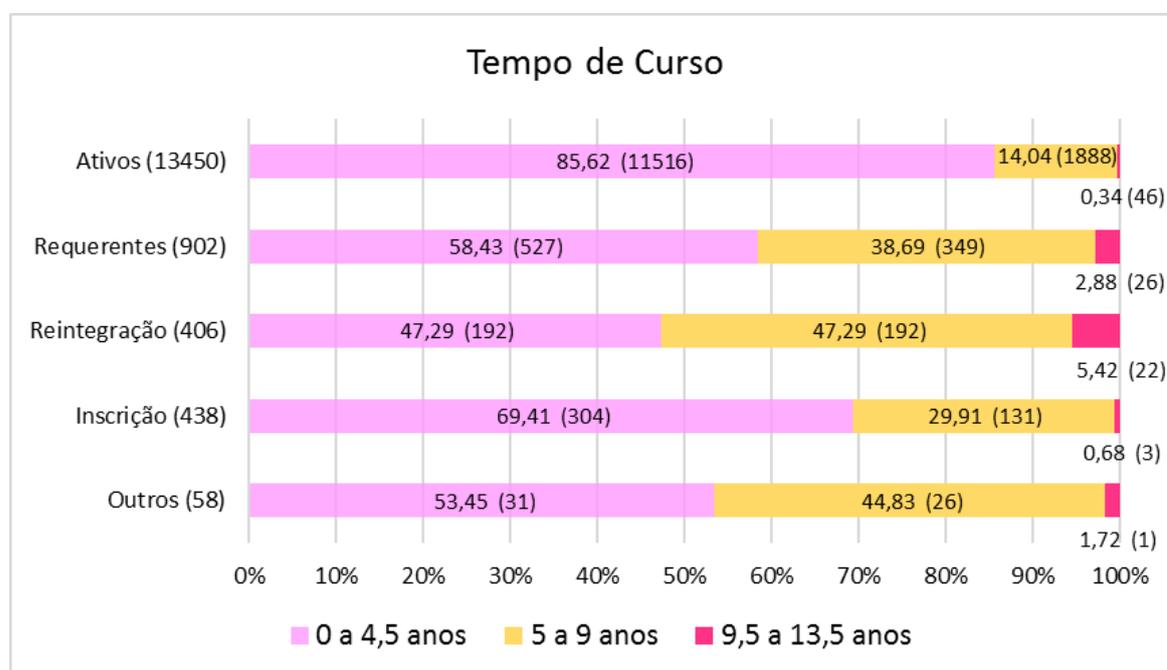
I) do ingressante a quem completou 4 anos e um semestre (0 - 4,5 anos);

II) do estudante que já completou 5 anos até o que completou 9 anos (5 – 9 anos) e

III) do estudante que completou 9 anos e um semestre até o que completou 13 anos e um semestre, maior tempo encontrado na amostra (9,5 - 13,5 anos).

O gráfico 22 demonstra o tempo de curso dos estudantes ativos e requerentes e como incidem em cada categoria de solicitação.

Gráfico 22 - Tempo de curso dos estudantes ativos e requerentes e por categoria de solicitação.



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando consideramos a amostra, a maioria dos recursos apresentados são de estudantes entre o ingresso e 4 anos e meio (58,43%), de 5 a 9 anos temos 38,36% e, entre 9,5 e 13,5 anos, apenas 2,88%.

Porém, é importante destacar os percentuais de cada intervalo de requerentes em relação ao total de estudantes ativos. No primeiro, há 527 (quinhentos e vinte) requerentes, que representam 4,58% dos 11.516 (onze mil, quinhentos e dezesseis) estudantes ativos neste mesmo intervalo. No segundo, os requerentes representam 18,49% dos ativos totais e no terceiro intervalo, os estudantes com 9 anos e meio ou mais de curso representam 56,52% dos estudantes ativos do mesmo intervalo.

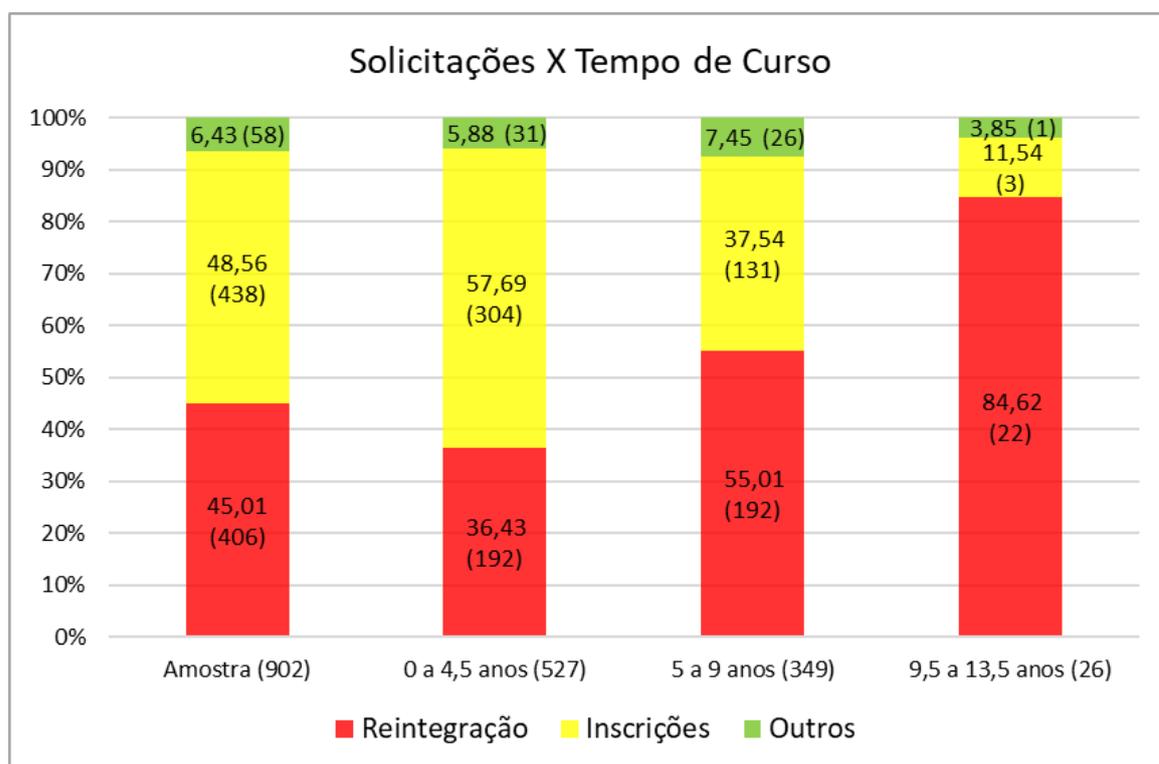
Nos casos de reintegração, há exatamente a mesma proporção de pedidos nos dois

primeiros intervalos de tempo, com 47,29% cada e apenas 5,42% no terceiro.

Com relação aos pedidos de inscrição em atividades curriculares, a grande maioria é feita pelo primeiro intervalo, com 69,41%, seguida do segundo com 29,91% dos pedidos e o terceiro quase não figura, com apenas 0,68%.

O gráfico 23 traz os tipos de solicitações apresentadas por cada intervalo de tempo de curso.

Gráfico 23 - Solicitações por tempo de curso.

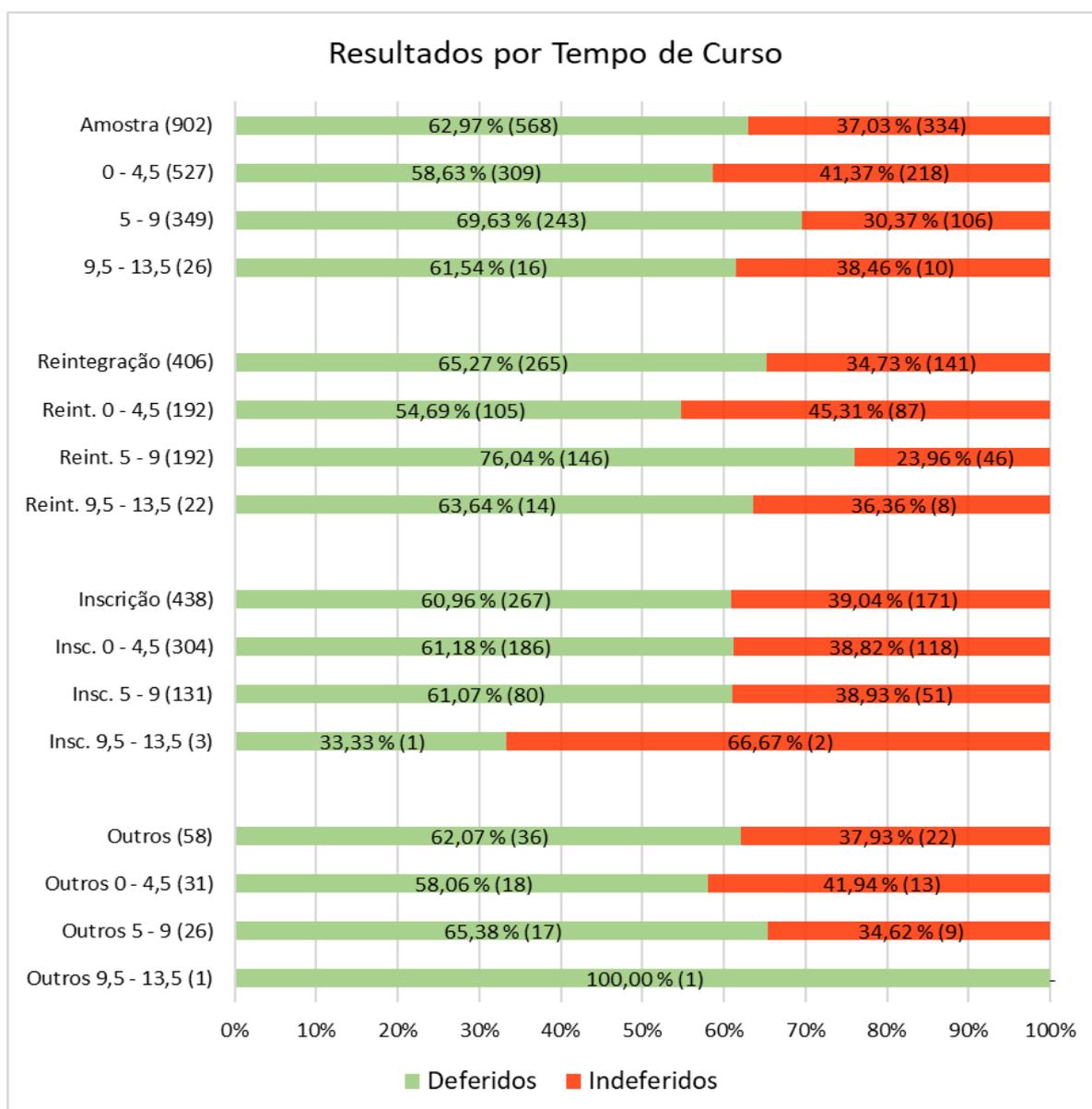


Fonte: Elaborado pelo autor

No primeiro intervalo, a maioria dos pedidos se refere a inscrições em disciplina, correspondente a 57,69%, além de ter uma média menor do que o geral, no que diz respeito à reintegração de vaga, de 36,43%. O segundo intervalo ultrapassa esta média com 55,01% e é menor em relação à inscrição, com 37,54%. Já quanto ao terceiro intervalo, que conta com apenas 26 (vinte e seis) unidades da amostra, 22 (vinte e dois) deles, ou 84,62%, referem-se à reintegração, apenas 3 (três) pedidos de inscrições (11,54%) e 1 (um) em outras solicitações (3,85%).

O gráfico 24 traz o resultado das respostas da amostra e dos três intervalos de tempo de curso, considerando as três categorias de solicitação.

Gráfico 24 - Resultados por tempo de curso.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nos resultados, o que se observa de mais relevante são os pedidos de reintegração, nos quais os estudantes com menos tempo de curso aparecem com o percentual de 54,69% de aprovação, bem abaixo da média geral, que é de 65,27%.

Os estudantes com 5 a 9 anos de curso estão acima da média das aprovações, com 76,04% e os com mais de 9 anos e meio com 63,63%.

Para inscrição em disciplinas, as médias percentuais de deferimento do primeiro e segundo intervalos são bem próximas, 61,18% e 61,07%, respectivamente.

O terceiro, com a baixa quantidade de recursos apresentados, apenas 3 (três), torna o percentual irrelevante.

Nos outros tipos de solicitação, o primeiro intervalo tem 58,06% de deferimento e o

segundo, 65,38%. Quanto ao terceiro, apenas 1 (um) recurso foi apresentado e deferido.

5.4.4 Bolsistas e não bolsistas

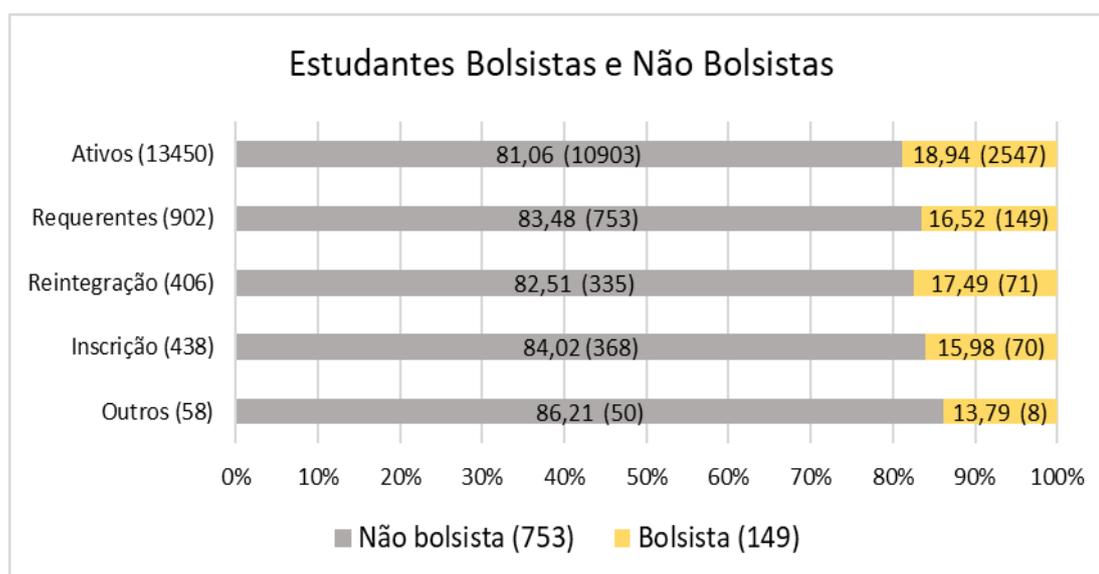
A UFSCar, por intermédio de sua Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis - ProACE, oferece aos estudantes com vulnerabilidade socioeconômica o Programa de Assistência Estudantil - PAE. Que prevê, aos selecionados após análise socioeconômica que atenda aos seus critérios, uma bolsa moradia, que pode ser uma vaga em apartamento da moradia estudantil, mantido pela universidade, ou um valor em espécie, atualmente de R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais), para que o estudante alugue um espaço fora do campus.

O mesmo programa também oferece a bolsa alimentação, que prevê acesso gratuito aos restaurantes universitários dos campi em três refeições diárias. Neste estudo, quem participa do PAE é considerado bolsista e quem não participa é considerado não bolsista.

O fato de o estudante ser ou não bolsista não é em si um critério de análise dos recursos, mas está relacionado ao perfil do estudante, no que se refere à sua condição socioeconômica e esta condição pode ser associada aos tipos de justificativas apresentadas, como será abordado na seção 5.6.

O gráfico 25 traz os números dos estudantes ativos, dos requerentes e as categorias das solicitações divididos por estudante bolsistas e não bolsistas.

Gráfico 25 - Distribuição dos não bolsistas e bolsistas entre os estudantes ativos, requerentes e por categoria de solicitação.

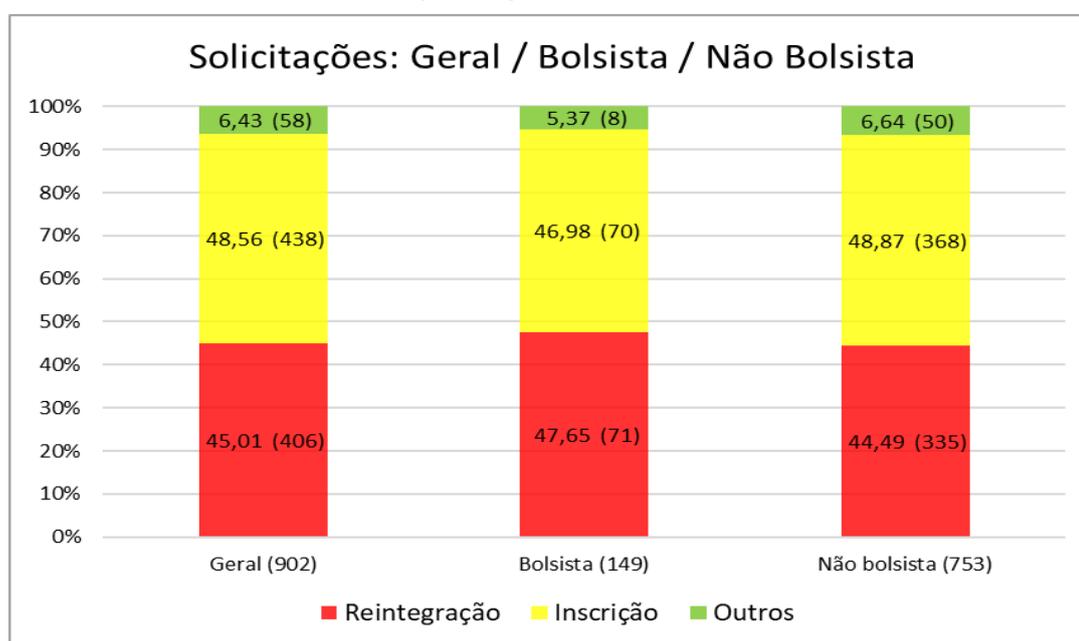


Fonte: Elaborado pelo autor

Há uma proporção menor de bolsistas requerentes (16,52%) do que de bolsistas ativos (18,94%). Com relação aos requerentes e às categorias de solicitação, os percentuais são próximos da média.

O gráfico 26 traz o percentual das categorias de solicitações da amostra e os compara entre o grupo de estudantes bolsistas e o de não bolsistas, onde se pode notar que os primeiros tendem a requerer, ainda que em pequena proporção, mais a reintegração de vaga do que os não bolsistas.

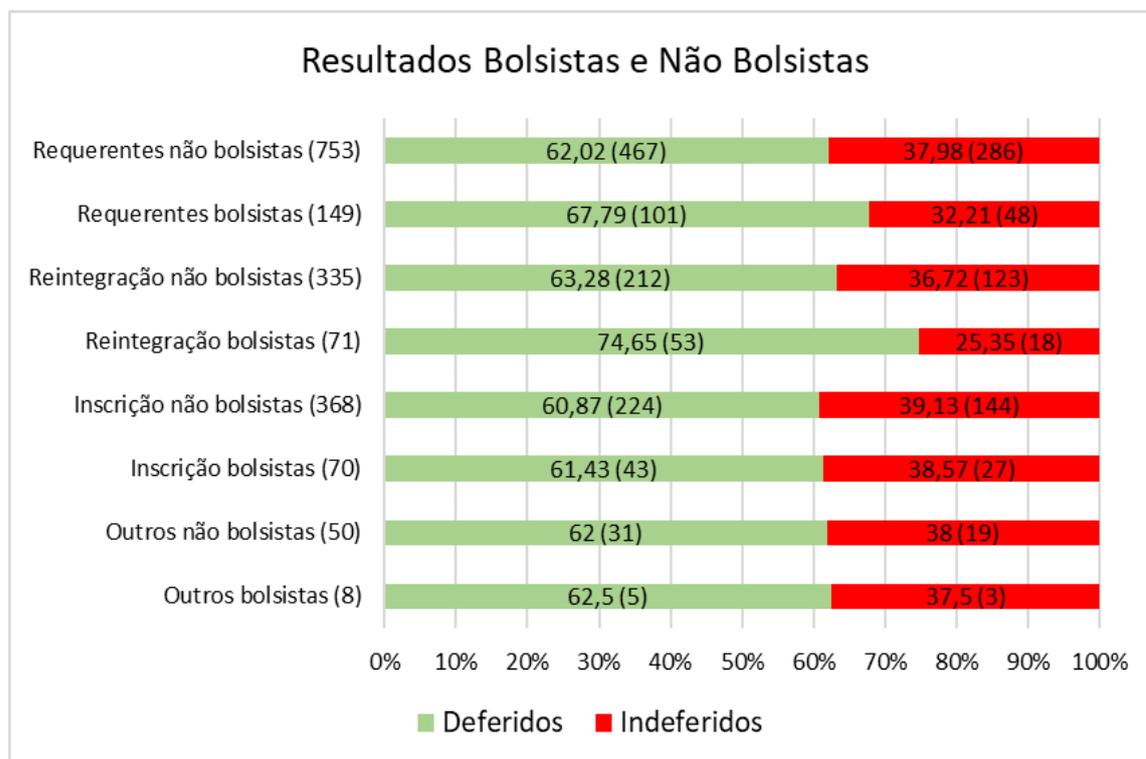
Gráfico 26 - Solicitações no geral e entre bolsistas e não bolsistas.



Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere aos resultados das análises dos estudantes bolsistas e não bolsistas, o gráfico 27 os apresenta no total de requerentes e nas categorias de solicitação.

Gráfico 27 - Resultados: bolsista e não bolsistas comparados.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados são mais favoráveis aos estudantes bolsistas, no geral com 5,77% a mais de deferimentos do que os não bolsistas e, quando se referem a pedidos de reintegração, chegam a 11,37% a mais de aprovação. Nas demais solicitações, os percentuais não apresentam grande diferença.

Outro fator a se considerar diz respeito aos estudantes que alegam dificuldades financeiras em seus pedidos de recursos, são 76 (setenta e seis) casos contabilizados na amostra, dos quais 60 (sessenta) são apresentados por estudantes não bolsistas, número que representa 7,97% dos requerentes do grupo. Destes pedidos, 32 (trinta e dois) são indeferidos e 28 (vinte e oito) são deferidos. Os estudantes bolsistas que alegaram dificuldades financeiras em seus recursos representam 10,74% deste grupo e tiveram 12 (doze) dos seus recursos deferidos e 4 (quatro) indeferidos.

No geral, as dificuldades financeiras afetam 8,43% dos estudantes requerentes e não estão restritas somente aos bolsistas.

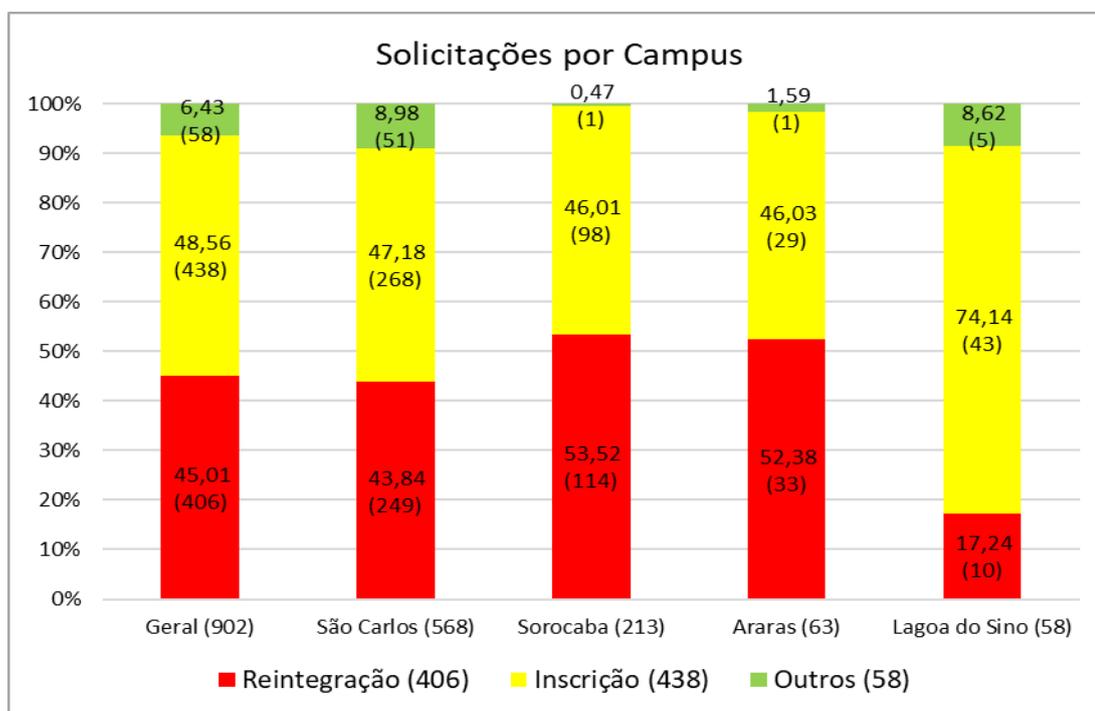
5.5 A ANÁLISE POR UNIDADES ACADÊMICAS

Esta seção continua a abordar os dados coletados, mas com um enfoque nos números, proporções e tendências entre os quatro campi da universidade, seus Centros Acadêmicos e Cursos Presenciais de Graduação.

5.5.1 Os Campi

O gráfico 28 apresenta as proporções das categorias de solicitações em cada um dos campi e no total da amostra.

Gráfico 28 - Categorias de solicitações: geral e por campus

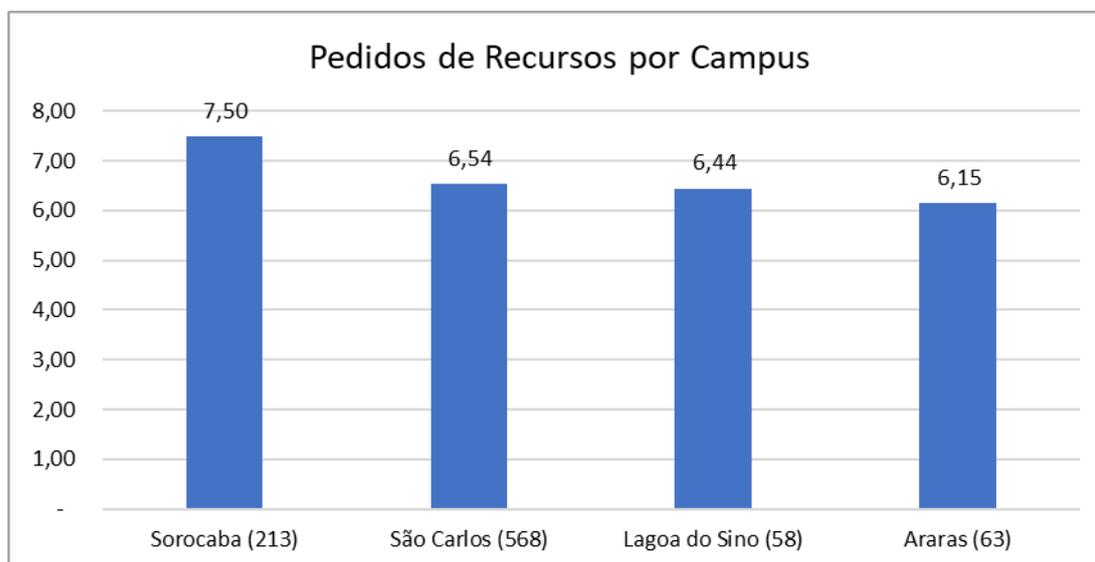


Fonte: Elaborado pelo autor

O campus com maior percentual de pedidos de reintegração é o de Sorocaba, com 53,52%, seguido pelo Campus Araras com 52,38%, São Carlos com 43,84% e Lagoa do Sino com apenas 17,24%. Estas posições se invertem nos pedidos de inscrição em cada campus, quem apresenta percentual maior é o de Lagoa do Sino, com 74,14%, seguido de Araras com 46,03%, Sorocaba com 46,01% e São Carlos com 47,18%. Em outros tipos de solicitação, destaca-se São Carlos com 8,98% e Lagoa do Sino com 8,62%, porém com apenas cinco casos.

A seguir, para se verificar qual dos campi apresenta mais recursos no geral e em cada categoria de solicitação, foi considerado o percentual que o número de estudantes requerentes representa em relação ao número de estudantes ativos em cada campus.

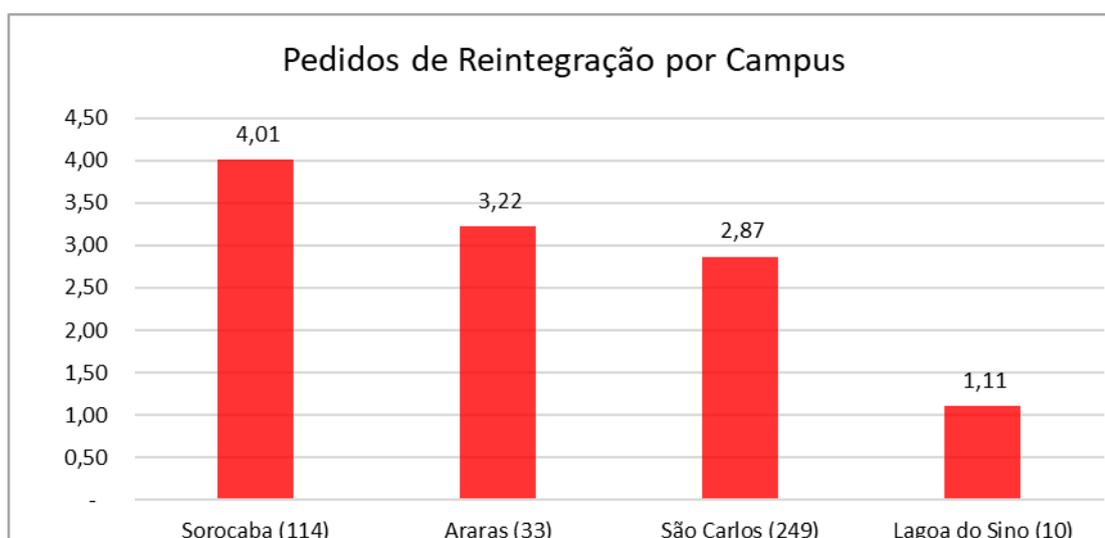
Gráfico 29 - Pedidos de recurso por campus.



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme se explicita, o campus que tem o maior número de solicitações de recursos é o de Sorocaba, com 7,50% dos seus estudantes ativos os solicitando, seguido por São Carlos com 6,54%, Lagoa do Sino com 6,44% e Araras com 6,15%.

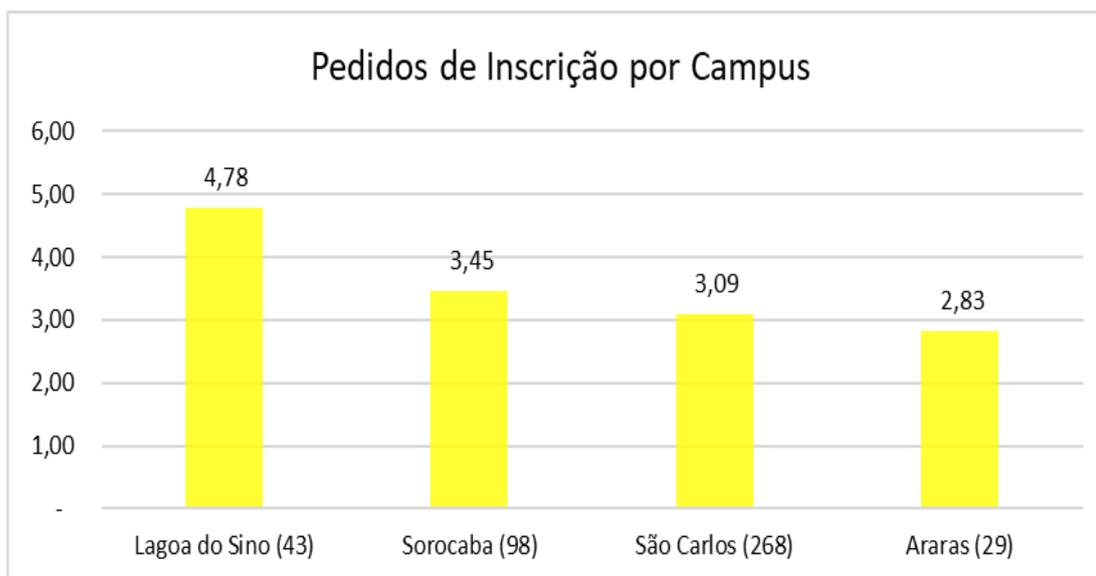
Gráfico 30 - Pedidos de reintegração de vaga por campus.



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se trata de pedidos de reintegração, também é o campus Sorocaba que apresenta, percentualmente, o maior número de recursos, com 4,01% dos seus estudantes ativos, em seguida o campus Araras com 3,22%. Em São Carlos, 2,87% dos estudantes pedem reintegração e em Lagoa do Sino, 1,11%.

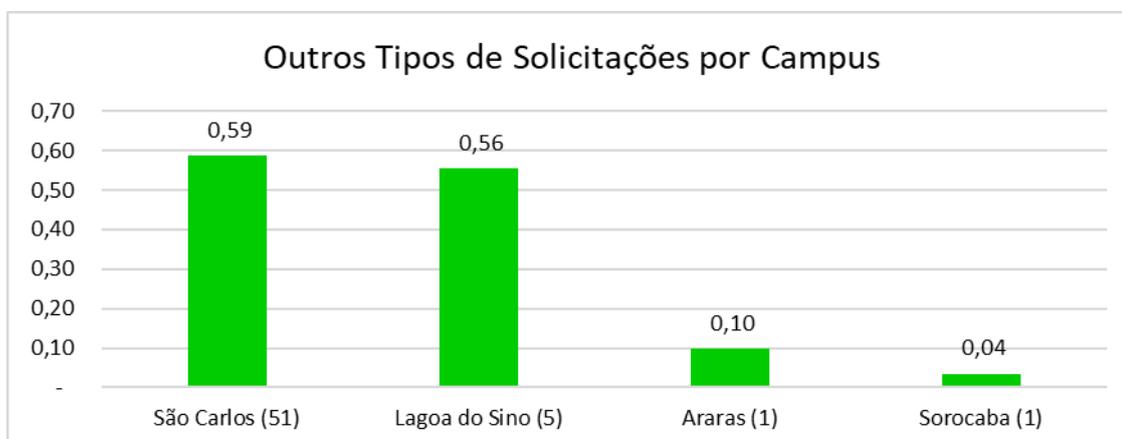
Gráfico 31 - Pedidos de inscrição em atividades curriculares por campus.



Fonte: Elaborado pelo autor

Para os pedidos de inscrição em atividades curriculares, percentualmente, Lagoa do Sino é o campus com maior número de solicitações, 4,78% dos seus estudantes ativos. Sorocaba figura com 3,45%, São Carlos com 3,09% e, por último, Araras com 2,83%.

Gráfico 32 - Outros tipos de solicitações por campus.

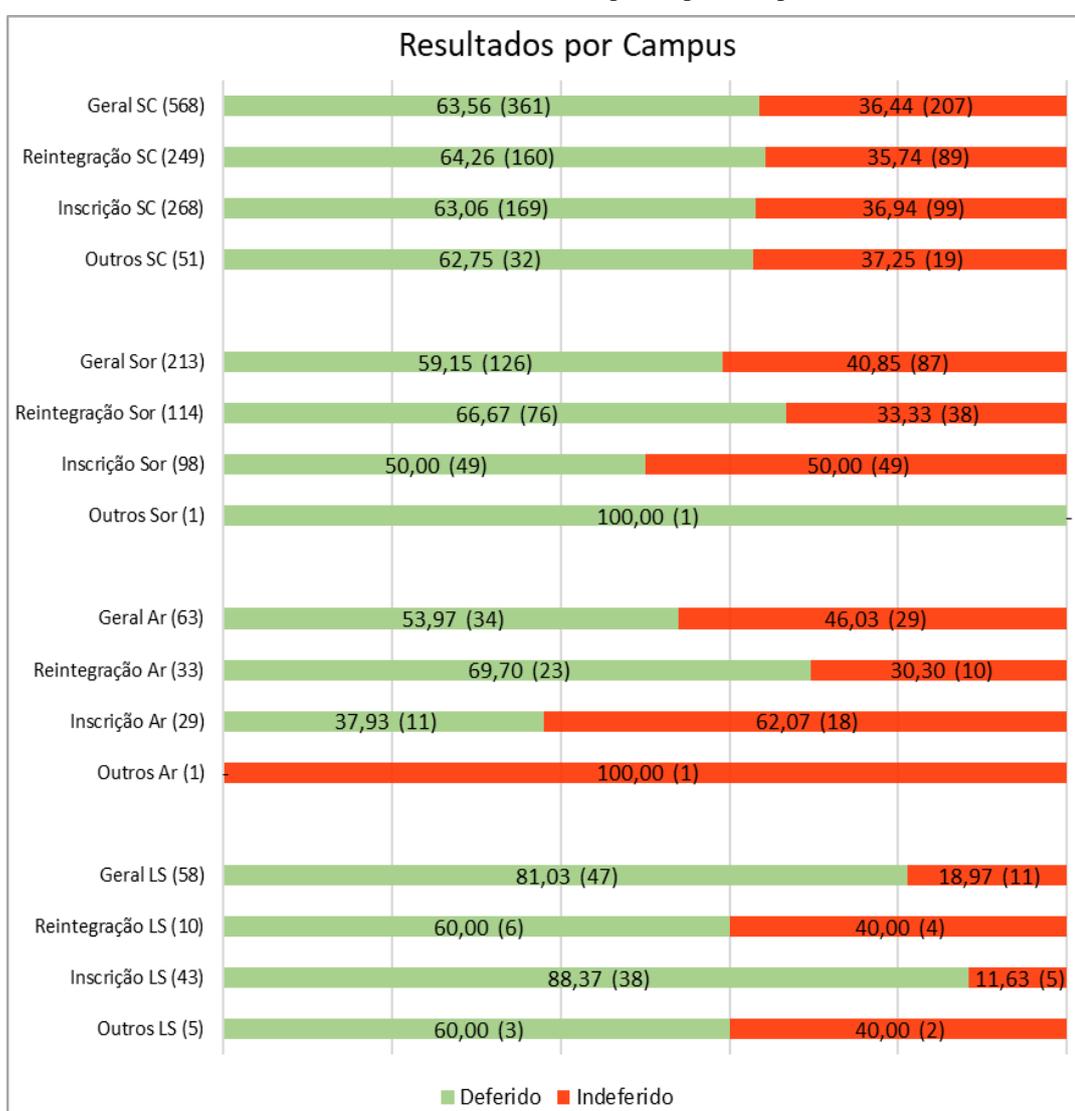


Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere aos pedidos de recurso com outros tipos de solicitação, como já mencionado, o número é baixo, com apenas 0,38% dos estudantes ativos. Quando analisado por campus, São Carlos tem 0,59% dos seus estudantes apresentando recursos nesta categoria. Seguido por Lagoa do Sino com 0,56%, Araras com 0,10% e Sorocaba com 0,04%. Os números destes dois últimos correspondem à apresentação de apenas um recurso nesta categoria.

No gráfico 33 constam os resultados das respostas aos recursos em cada um dos campi, no geral e por categoria de solicitação.

Gráfico 33 - Resultados das respostas por Campus.



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerados todos os recursos analisados na amostra, 62,97% são deferidos e 37,03% são indeferidos.

São Carlos é o campus que apresenta o comportamento mais regular nos resultados dos pedidos de recurso, os percentuais de cada categoria são muito próximos, os pedidos de reintegração são deferidos em 64,26% dos casos, 1,20% a mais do que os pedidos de inscrição e 1,51% a mais do que os outros tipos de solicitação.

Sorocaba apresenta um percentual de deferimento menor que a média, com 59,15%. Neste campus, foram aprovados dois terços dos pedidos de reintegração, 66,67%, metade dos pedidos de inscrição, 50,00% e também o único pedido com outro tipo de solicitação.

Ainda que tenha o maior índice de deferimento nos pedidos de reintegração de vaga, com 69,70%, o baixo índice de deferimento nos pedidos de inscrição, apenas 37,93%, fazem com que o Campus de Araras seja o campus que menos deferiu pedidos de recurso no geral. O único pedido com outro tipo de solicitação foi indeferido.

No campus Lagoa do Sino, foram deferidos 47 (quarenta e sete) dos 58 (cinquenta e oito) recursos apresentados, referente a 81,03%. Deferiu-se seis dos dez pedidos de reintegração. Como verificado no gráfico 33, chama a atenção o alto percentual de pedidos de inscrição, 74,14%. Foram 43 (quarenta e três) pedidos, com alto índice de deferimento, 88,37% ou 38 (trinta e oito) casos. Como estes percentuais apontam uma grande diferença em relação à média geral e a de outros campi, optou-se por reanalisar os documentos que se referem a estes casos específicos de pedidos de inscrição em Lagoa do Sino.

Neste campus, o regime acadêmico é anual, ou seja, a maioria dos pedidos de recurso ocorre nos processos de início de ano, o que se constatou é que no processo 19/1, oito estudantes justificaram erro no SIGA e outros oito justificaram erro administrativo, todos foram deferidos, pois foi detectado que, de fato, houve um erro no registro de algumas disciplinas no sistema, o que gerou conflitos de horários e também, em alguns casos, o sistema não fez a leitura de prioridade dos estudantes (conforme exposto na seção 4.2.2), sem prover as vagas durante o período inicial de inscrições e nem no período de ajustes, restando a estes solicitar via recurso.

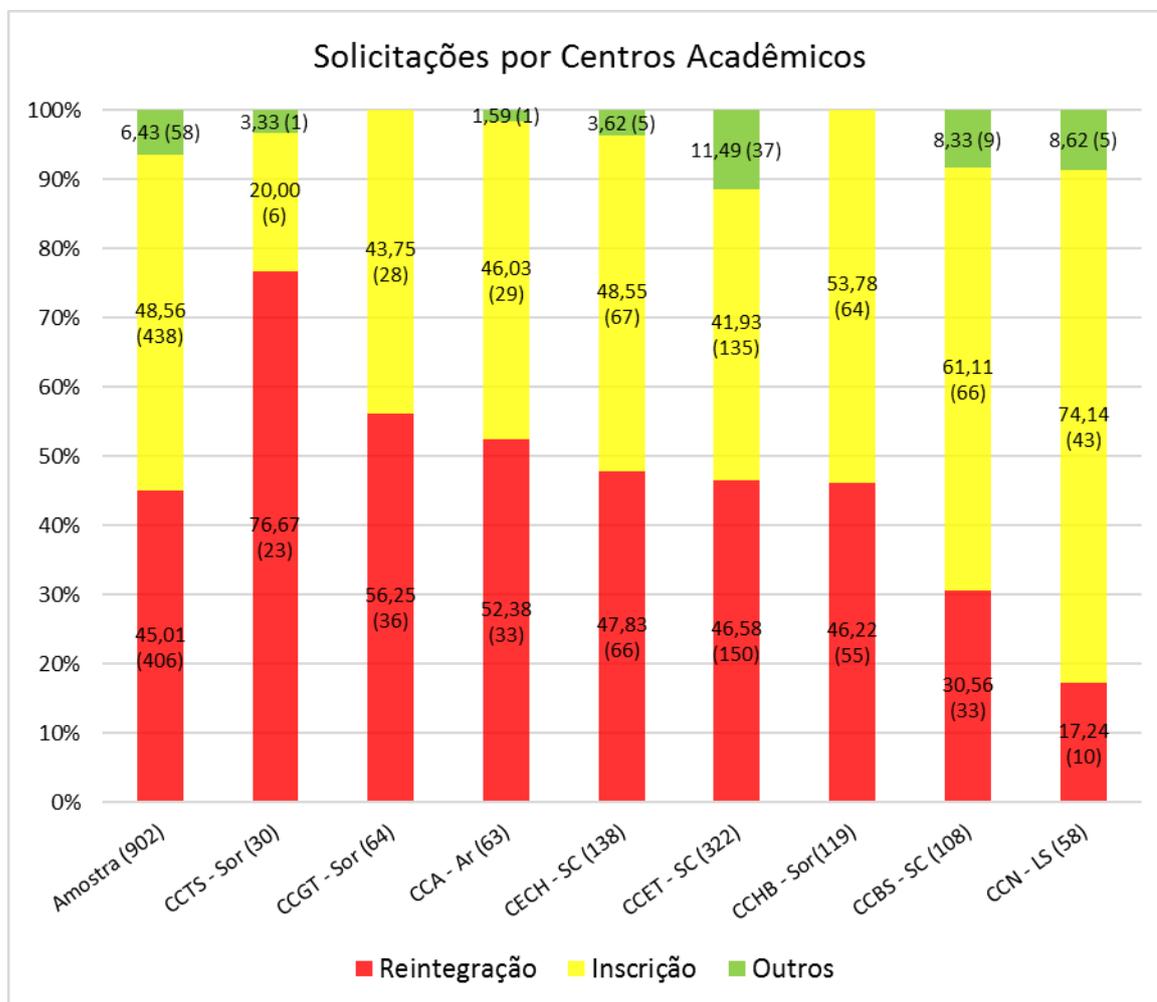
5.5.2 Os Centros Acadêmicos

O gráfico 34 apresenta as proporções das categorias de solicitações no total da amostra e em cada um dos oito Centros Acadêmicos, optou-se pela ordem dos que têm incidência maior nos casos de reintegração.

Importante destacar que o Centro de Ciências Naturais de Lagoa do Sino (CCN - LS) é o único Centro Acadêmico deste campus, dessa forma os seus números e percentuais são

iguais aos já apresentados, que se referem a ele. O mesmo ocorre com o campus Araras, cujo único Centro Acadêmico é o Centro de Ciências Agrárias (CCA -Ar).

Gráfico 34 - Solicitações: geral e por Centros Acadêmicos.



Fonte: Elaborado pelo autor

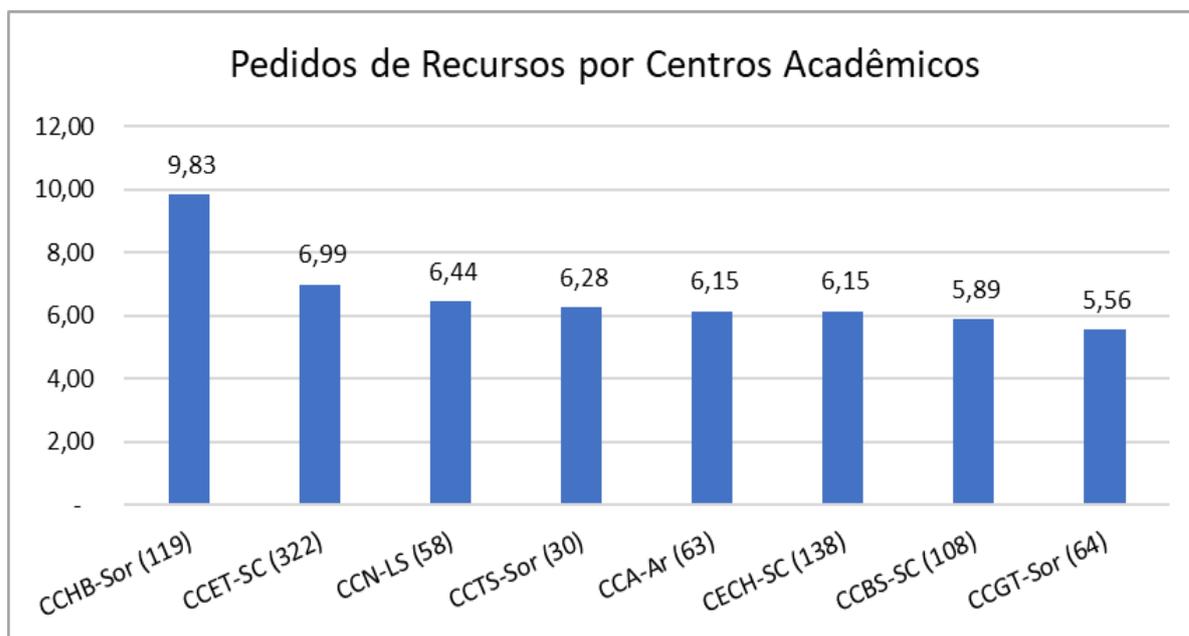
É possível verificar, a partir da divisão por categorias de solicitações, que os centros com maior proporção de pedidos de reintegração são o CCTS - Sor com 76,67% dos seus pedidos, seguido pelo CCGT - Sor com 56,25% e CCA-Ar com 52,38%. O CECH, CCET e CCHB têm percentuais próximos à média geral, com o CCET apresentando um percentual mais alto, no que se refere aos outros tipos de solicitação, 11,49%. Este alto índice sugeriu nova verificação nos dados coletados, quando foram contabilizados 20 (vinte) pedidos de quebra de pré-requisitos em disciplinas, indicando que ali os perfis e a sequência curricular impõem maiores dificuldades aos seus estudantes.

O CCBS e CCN-LS têm índice percentual de reintegração bem abaixo da média, com 30,56% e 17,24%, respectivamente. Por outro lado, apresenta uma grande proporção de

pedidos de inscrição, com 61,11% e 74,14%, sendo que o alto índice deste tipo de solicitação em Lagoa do Sino foi abordado na última seção.

Para se verificar quais dos Centros Acadêmicos apresentam mais recursos no geral e em cada categoria de solicitação, foi considerado o percentual que representa o número de estudantes requerentes de cada centro, em relação aos seus números totais de estudantes ativos, o que será exposto com os quatro próximos gráficos.

Gráfico 35 - Centros acadêmicos com mais pedidos de recursos.



Fonte: Elaborado pelo autor

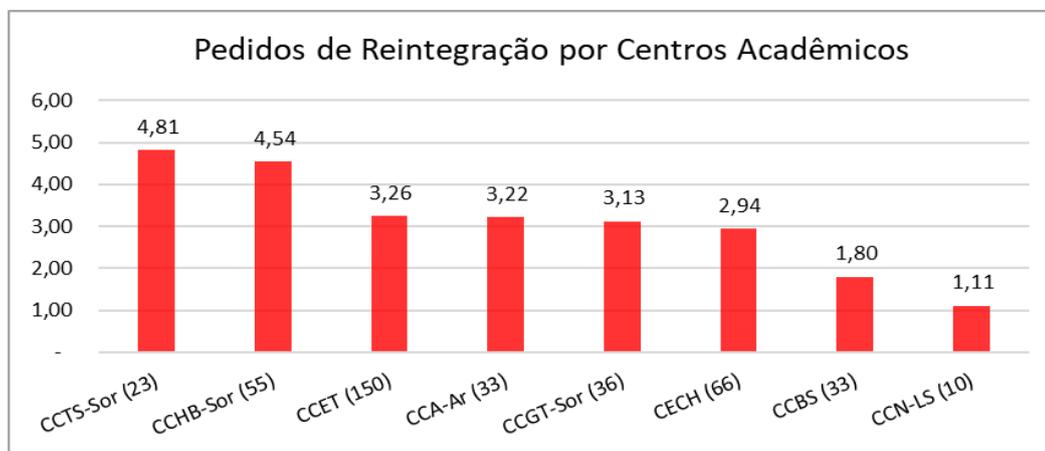
Quem apresenta o maior percentual nos pedidos de recursos, com 9,83%, é o Centro de Ciências Humanas e Biológicas de Sorocaba, responsável pelos cursos de Ciências Biológicas (Bacharelado e Licenciatura), os Bacharelados em Turismo e Geografia e a Licenciatura em Pedagogia.

Ao focar somente nos números deste centro, conforme apresentado no gráfico 29, verifica-se um equilíbrio entre pedidos de reintegração e inscrição, não havendo outros tipos de solicitações. Os cursos deste centro com mais pedidos são os de Licenciatura em Ciências Biológicas com 34 (trinta e quatro) solicitações e os Bacharelados em Ciências Biológicas e Geografia, ambos com 26 (vinte e seis) pedidos.

O Centro de Ciências Exatas e de Tecnologias - CCET de São Carlos aparece em segundo lugar com maior percentual de recursos apresentados, 6,99%, com destaque para alguns cursos que serão expostos na próxima seção.

Os demais centros têm uma média aproximada de 6% dos seus estudantes ativos que entraram com recursos nos períodos considerados neste estudo, variando entre 6,44% e 5,56%.

Gráfico 36 - Centros acadêmicos com mais pedidos de reintegração de vaga.

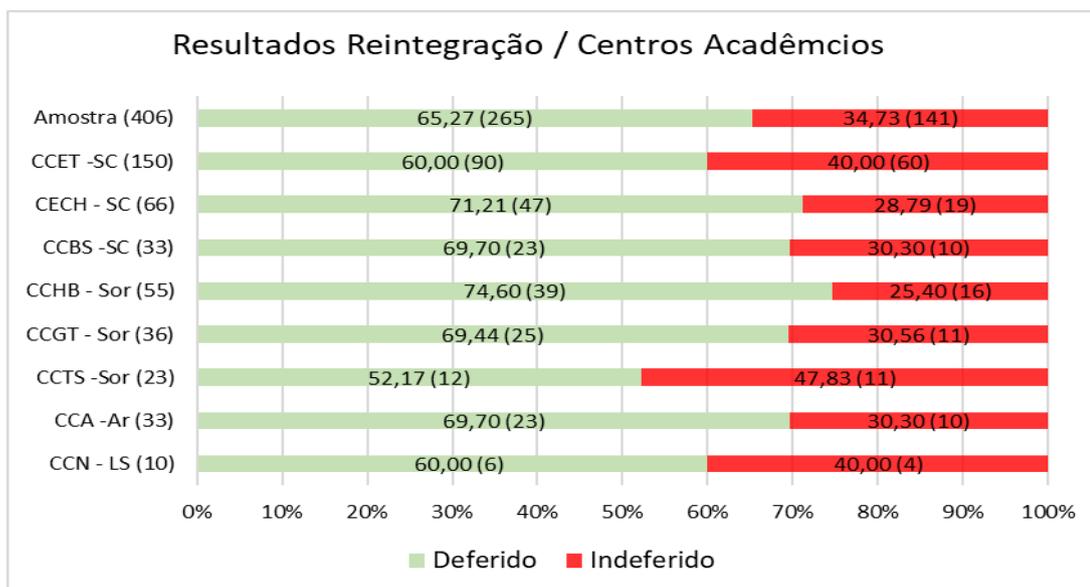


Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se trata de reintegração de vaga, o CCTS e o CCHB de Sorocaba têm os maiores percentuais, com 4,81% e 4,54%, respectivamente. CCET, CCA - Ar, CCGT-Sor e CECH têm média bem próxima a 3% de requerentes. O CCBS com 1,80% e o CCN-LS com apenas 1,11% são os que menos recebem pedidos da modalidade.

No gráfico 37 são apresentados os resultados das análises dos pedidos de reintegração em cada Centro Acadêmico.

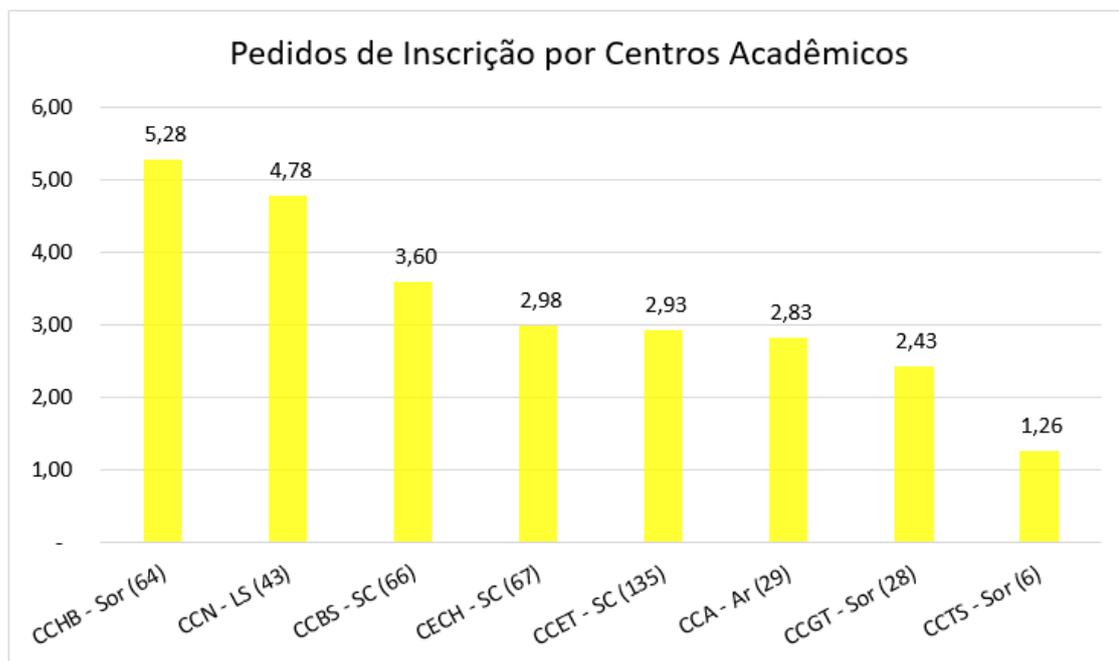
Gráfico 37 - Resultados das respostas aos pedidos de reintegração por Centro Acadêmico.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os centros com maior índice de aprovação nos pedidos de reintegração são o CCHB-Sor com 74,60%, CCECH com 71,21%, CCBS e CCA – Ar, ambos com 69,70% e CCGT-Sor com 69,44%. CCET e CCN-LS estão abaixo da média geral de aprovação, os dois com 60%. O menor número é o do CCTS–Sor com 52,17% de deferimentos.

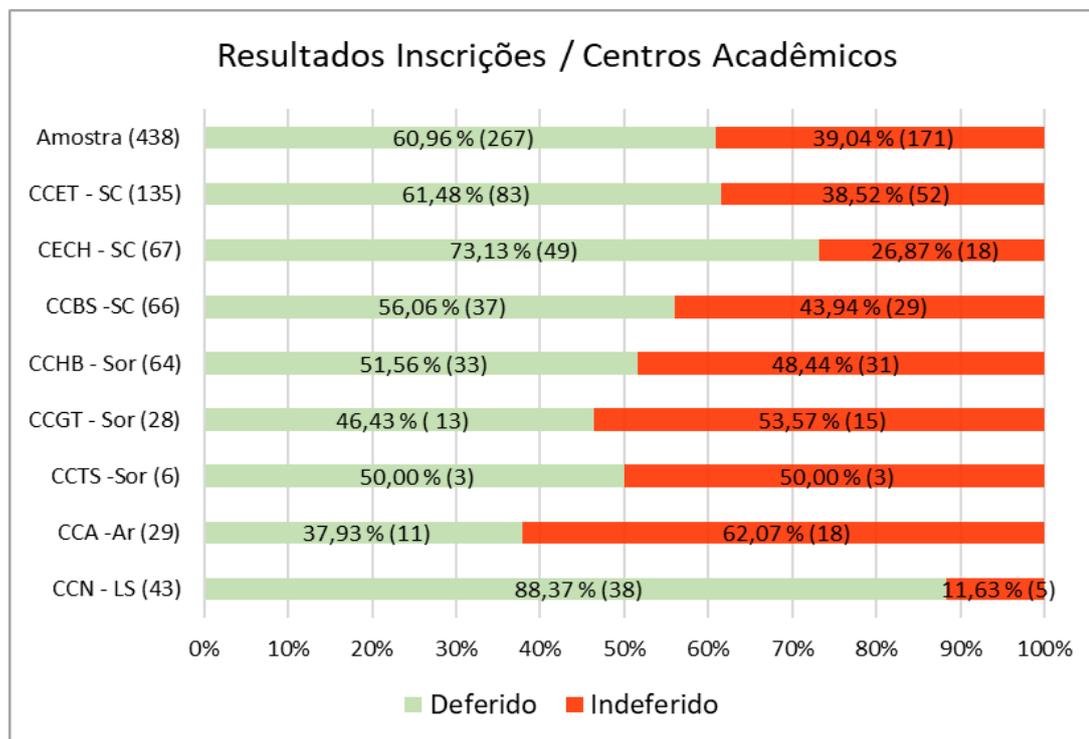
Gráfico 38 - Centros acadêmicos com mais pedidos de inscrição em atividades curriculares.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nos pedidos de inscrição, o CCHB-Sor se destaca com o maior percentual dos seus estudantes ativos, 5,58%, fazendo este tipo de solicitação. É seguido por Lagoa do Sino, com o CCN em 4,78% e depois o CCBS com 3,60%. Entre 2,98% e 2,43% estão o CECH, CCET, CCA-Ar e CCGT-Sor. Destaque para o CCTS-Sor que, se por um lado é quem mais apresenta pedidos de reintegração, por outro é o Centro que menos recebe pedidos de inscrição em atividades curriculares, com apenas 1,26% dos seus estudantes fazendo esta solicitação.

Gráfico 39 - Resultados das respostas aos pedidos de inscrição por Centro Acadêmico.



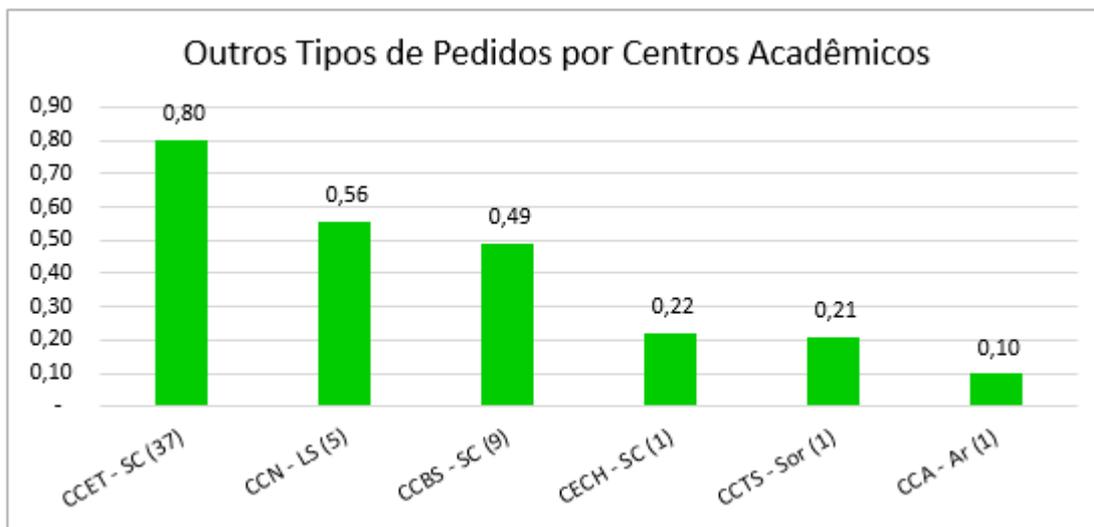
Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos resultados dos pedidos de inscrição em atividades curriculares no total da amostra, a média de aprovação é 4,31% menor do que nos pedidos de reintegração. Os centros que aprovam acima da média são o CCN-LS com 88,37%, o que se justifica pelo problema ocorrido no SIGA no período de inscrições em 19/1, o CECH com 73,13% e o CCET, bem próximo da média com 61,48%. Os que aprovam abaixo da média são o CCBS com 56,06%, o CCHB com 51,56%, o CCGT - Sor com 46,43%, o CCTS - Sor com 50% (mas com apenas seis casos apresentados) e o que menos aprova é o CCA - Ar, que deferiu somente 11 (onze), ou 37,93% dos 29 (vinte e nove) pedidos de reintegração.

Conforme explanado na seção 4.2.3, esta categoria com outros tipos de solicitação corresponde a apenas 6,43%, sendo que metade são pedidos de quebra de pré-requisito em disciplinas.

O gráfico 40 apresenta os percentuais dos centros que mais têm outros tipos de solicitações recebidos via recurso.

Gráfico 40 - Centros acadêmicos com mais pedidos em outros tipos de solicitações.



Fonte: Elaborado pelo autor

O CCET é responsável por 63,79% dos pedidos de recursos com solicitações que não são de reintegração ou inscrição, 0,80% dos seus estudantes fazem estes pedidos. São 37 (trinta e sete) casos, dos quais 20 (vinte) pedem quebra de pré-requisito em disciplinas, o que se justifica, uma vez que nos cursos deste centro são comuns disciplinas sequenciais e consideradas de difícil aprovação.

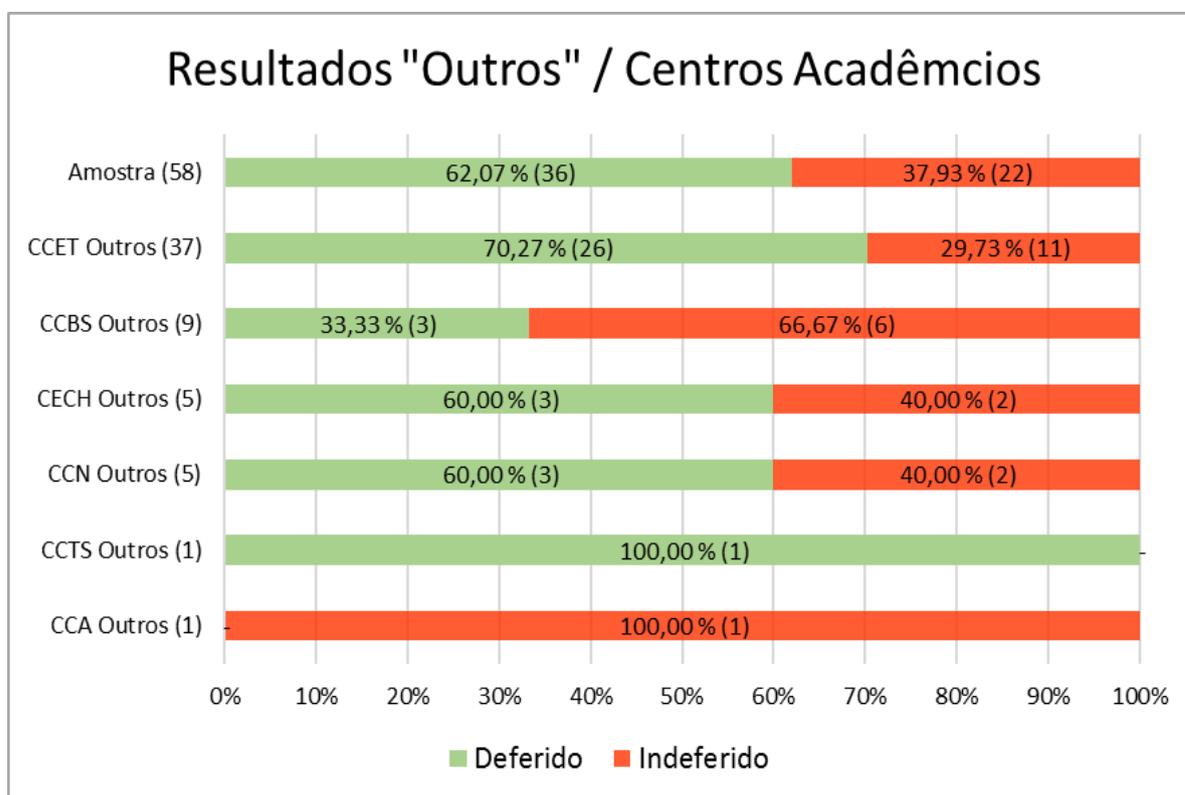
Cálculo 1, 2 e 3, Cálculo Diferencial e Integral 1, 2 e 3 ou A, B, C e D (a depender do curso), Física Geral 1 e 2, Física 1, 2, 3 e 4 e Física A e B são exemplos de disciplinas, dentre tantas outras que, mesmo com nomes diferentes, têm conteúdo que se relacionam e, por determinação dos Planos Pedagógicos dos Cursos - PPC, precisam ser cumpridas em determinada ordem para a construção do conhecimento dos estudantes.

Apesar de não se questionar a intenção de estarem definidos dentro dos PPCs os caminhos considerados mais profícuos à formação dos graduandos em cada curso, a partir das deliberações e decisões durante a sua formulação por seus departamentos, a exigência dos pré-requisitos muitas vezes descompassa os perfis dos estudantes, os quais passam a acumular disciplinas a cumprir, bem como tiram prioridade em inscrições de atividades curriculares, atrasam o tempo de conclusão do curso e, às vezes, até resultam em situações que levam à perda de vaga ou desistência dos alunos.

Ainda nesta categoria, o CCN-LS aparece com 0,56% e o CCBS com 0,49% dos seus

estudantes, CECH, CCTS - Sor e CCA - Ar aparecem com apenas um pedido cada. CCGT e CCHB não tiveram nenhum pedido desta natureza.

Gráfico 41 - Resultados das respostas aos outros tipos de solicitação por Centro Acadêmico.



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos resultados, o CCET defere 70,27% dos casos, o CCBS igualmente um terço dos seus. CECH e CCN - LS apresentaram cinco casos, deferindo três deles, enquanto CCTS - Sor e CCA - Ar tiveram apenas um pedido cada.

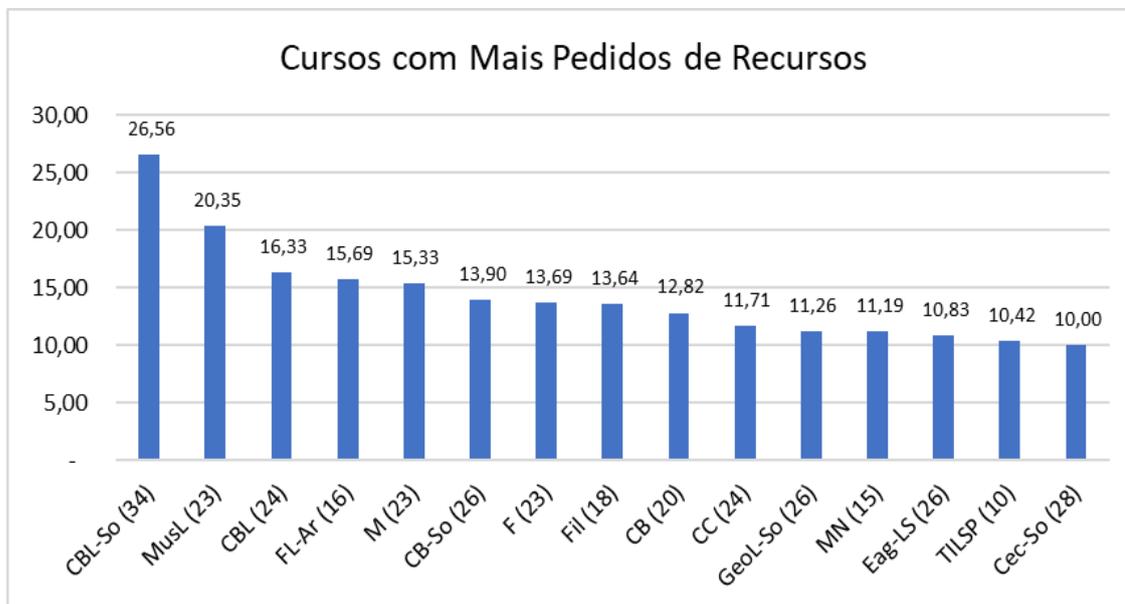
5.5.3 Cursos de graduação

Nesta seção, demonstraremos os números e porcentagens com relação aos cursos de graduação. Inicialmente, serão apresentados os que tiveram mais estudantes requerentes e, em seguida, os que mais têm pedidos nas três categorias consideradas.

Este cálculo foi feito ao se levar em consideração o percentual que os estudantes requerentes de cada curso representam com relação ao total dos ativos no mesmo curso. Com os gráficos abaixo serão destacados os cursos de maior percentual. No apêndice deste trabalho há uma tabela com os percentuais dos recursos apresentados e suas categorias de solicitações

de todos os cursos presenciais.

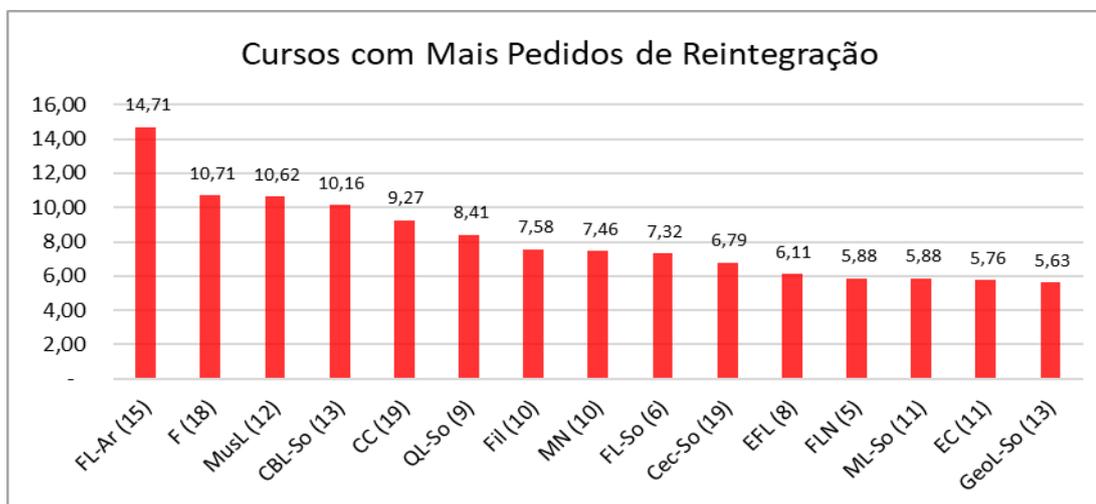
Gráfico 42 - Cursos com maior percentual de recursos apresentados.



Fonte: Elaborado pelo autor

O curso com maior percentual de pedidos de recurso entre os seus estudantes é o de Licenciatura em Ciências Biológicas de Sorocaba com 26,56%, seguido pelos cursos de Licenciatura em Música com 20,35%, Bacharelado em Ciências Biológicas de São Carlos com 16,33%, Licenciatura em Física de Araras com 15,69% e Matemática do campus São Carlos com 15,33%. Dentro do gráfico 42 ainda foram representados mais dez cursos, todos com índice igual ou superior a 10% de estudantes requerentes.

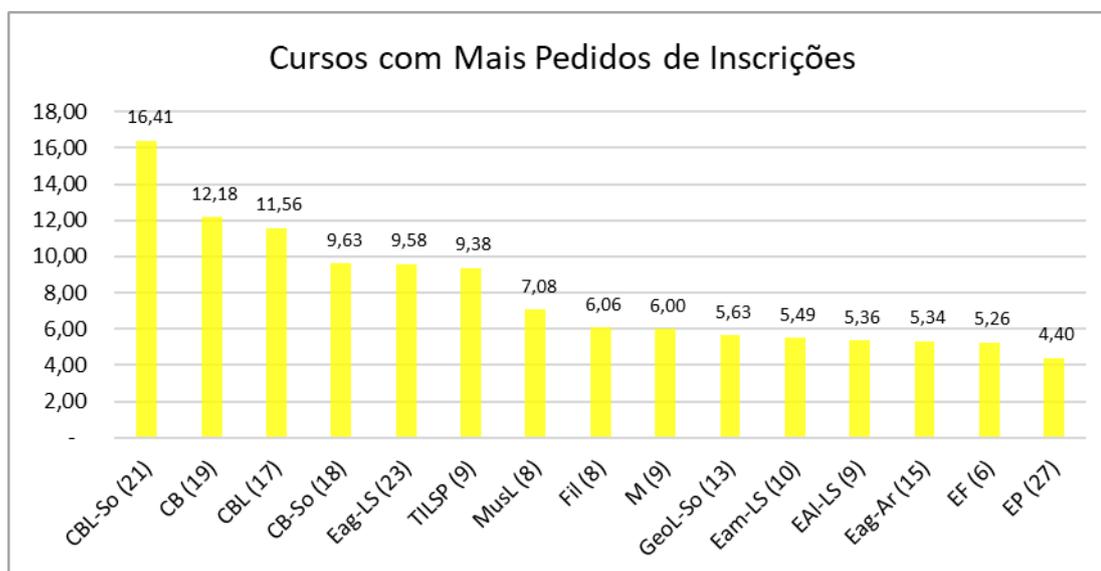
Gráfico 43 - Cursos com maior percentual de pedidos de reintegração.



Fonte: Elaborado pelo autor

Acima estão demonstrados os cursos com maior percentual de pedidos de reintegração entre os seus estudantes, os cinco primeiros são: Física de Araras com 14,71%, Física (com opção de Bacharelado ou Licenciatura) de São Carlos com 10,71%, Licenciatura em Música com 10,62%, Licenciatura em Ciências Biológicas de Sorocaba com 10,16%, Bacharelado em Ciência da Computação com 9,27% e Licenciatura em Química de Sorocaba com 8,41%. O gráfico ainda traz mais nove cursos com índices de 7,58% à 5,63%.

Gráfico 44 - Cursos com maior percentual de pedidos de inscrição em atividades curriculares.

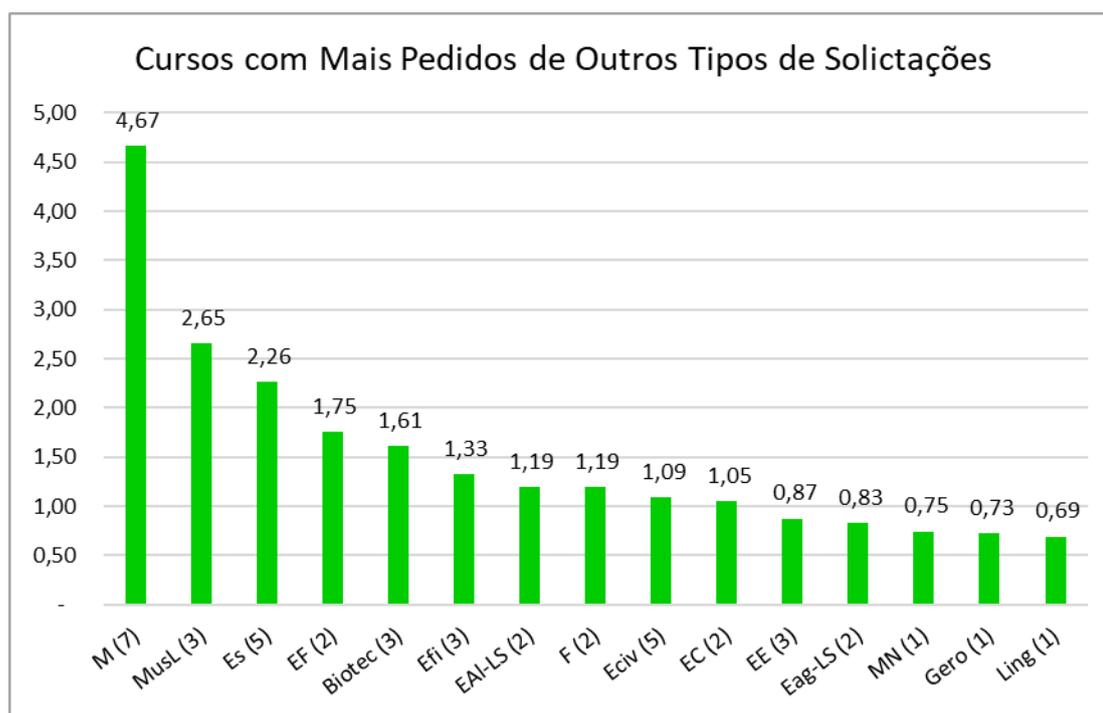


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme indica o gráfico 44, o curso com maior percentual de pedidos de inscrição em atividades curriculares é o curso de Ciências Biológicas de Sorocaba com 16,41%, seguido pelos cursos de Bacharelado e Licenciatura em Ciências Biológicas de São Carlos, com 12,18% e 11,56%, respectivamente. Em seguida, o Bacharelado de Ciências Biológicas de Sorocaba com 9,63% e Engenharia Agrônômica de Lagoa do Sino com 9,58%.

O gráfico 45 apresenta a categoria de outros tipos de solicitação, os números e percentuais são baixíssimos e de menor relevância, portanto. O curso com mais casos é o de Matemática de São Carlos com apenas sete pedidos, sendo cinco para quebra de pré-requisito, um para extensão de prazo para finalizar o curso e um para trancamento de matrícula fora do prazo.

Gráfico 45 - Cursos com maior percentual em outros tipos de solicitação.



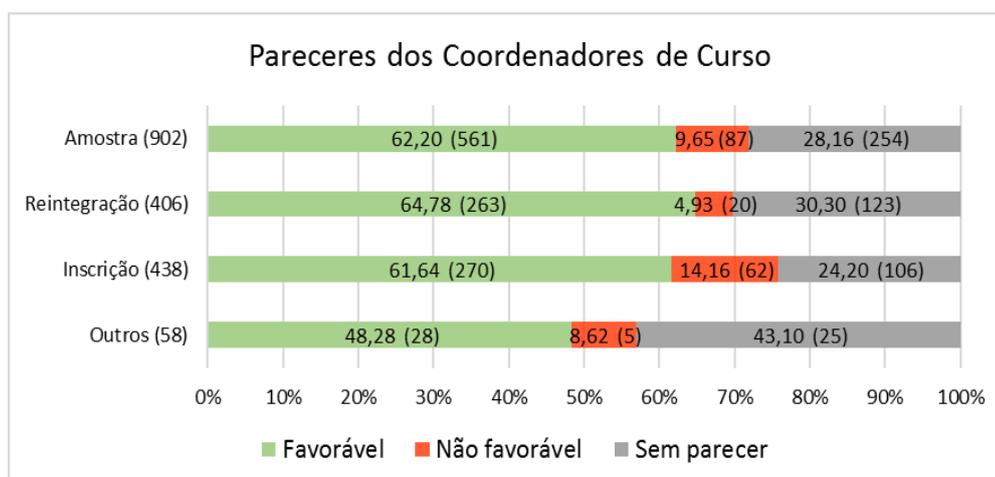
Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.3.1 Pareceres dos Coordenadores de Curso

Como citado na seção 4.1, uma das etapas nas três instâncias de análise dos recursos é o parecer que o coordenador deve dar ao pedido do estudante, se é favorável ao deferimento ou não. Este parecer deve subsidiar as análises instanciais por onde o recurso passar, seja no Conselho de Curso, na Câmara Temporária ou no CoG. A análise dos documentos mostrou que há uma terceira possibilidade também significativa, trata-se de quando os coordenadores não manifestam nenhum tipo de parecer no documento.

Os gráficos 46 e 47 trazem os percentuais dos pareceres dados pelas Coordenações de Curso aos pedidos dos estudantes e os resultados a eles relacionados.

Gráfico 46 - Os pareceres das Coordenações de Curso no geral e por solicitação.



Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira geral, verificou-se que o índice de documentos sem parecer é bem maior do que o de pareceres negativos. Entretanto, não se pode avaliar se as coordenações que não colocaram nenhum parecer esqueceram de se posicionar, preferiram não se posicionar ou não chegaram a ter uma posição formada o suficiente a atestar. Fato é que o parecer do Coordenador deveria ser dado em todos os casos para subsidiar as decisões das esferas que julgam os recursos e em quase um terço dos documentos ele não foi colocado.

No gráfico 47, demonstramos percentuais dos resultados dos pedidos com parecer positivo, negativo e dos que não têm parecer, além dos resultados da amostra, para efeito de comparação.

Gráfico 47 – Resultados comparados aos pareceres e à média geral.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os documentos sem o parecer da Coordenação de Curso têm aprovação maior que a média de todos os recursos, com 67,72% de deferimentos. Os pedidos com parecer favorável têm aprovação ainda maior, com 69,70% de deferidos, o que significa que as esferas que os julgam divergem das posições dos coordenadores em 30,30% dos casos. Quando o parecer não é favorável, em apenas 5,75% a esfera que julga os recursos reverte a posição das coordenações.

5.6 JUSTIFICATIVAS APRESENTADAS PELOS ESTUDANTES REQUERENTES

Quando o estudante preenche o formulário requerendo a análise de seu recurso, há um campo definido para que ele escreva uma justificativa para a sua solicitação, ou seja, o espaço é destinado a uma explicação sobre o motivo pelo qual está recorrendo à análise do seu caso.

A descrição das principais justificativas foi exposta na seção 3.3, quando foi explicitada a coleta de dados, além de o apêndice trazer uma tabela com a descrição e as quantidades de todas as justificativas coletadas na amostra. Nos 902 (novecentos e dois) recursos desta, foram contabilizadas 1.243 justificativas, ou seja, em alguns casos o requerente apresenta mais do que uma. Na análise documental, através da leitura das justificativas foram agrupados 78 (setenta e oito) tipos diferentes, sendo que alguns figuram nas três categorias de solicitações.

O quadro abaixo traz as quantidades dos tipos de justificativas e a frequência com que elas ocorreram nos pedidos de recursos de estudantes analisados.

Tabela 5 - Quantidades e tipos de justificativas.

Justificativas	Amostra	Reintegração	Inscrição	Outros
Tipos de justificativas	78	51	43	22
Frequência com que aparecem	1.243	701	487	55

Fonte: elaborado pelo autor

Nas seções a seguir, para expor as justificativas que mais apareceram, optou-se por dividi-las em três grupos: i) as que não são contempladas na Resolução nº 224 do CoG, que estabelece os critérios para as análises de recursos; ii) aquelas nas quais a resolução sugere deferimento e iii) aquelas que a resolução sugere indeferimento. No caso de “outros” optou-se por expor apenas os números totais sem considerar a Res. CoG nº 224.

5.6.1 Justificativas para reintegração de vaga

O gráfico 48 traz a incidência nos pedidos de reintegração de vaga cujas justificativas são apoiadas pela Resolução nº 224 do CoG.

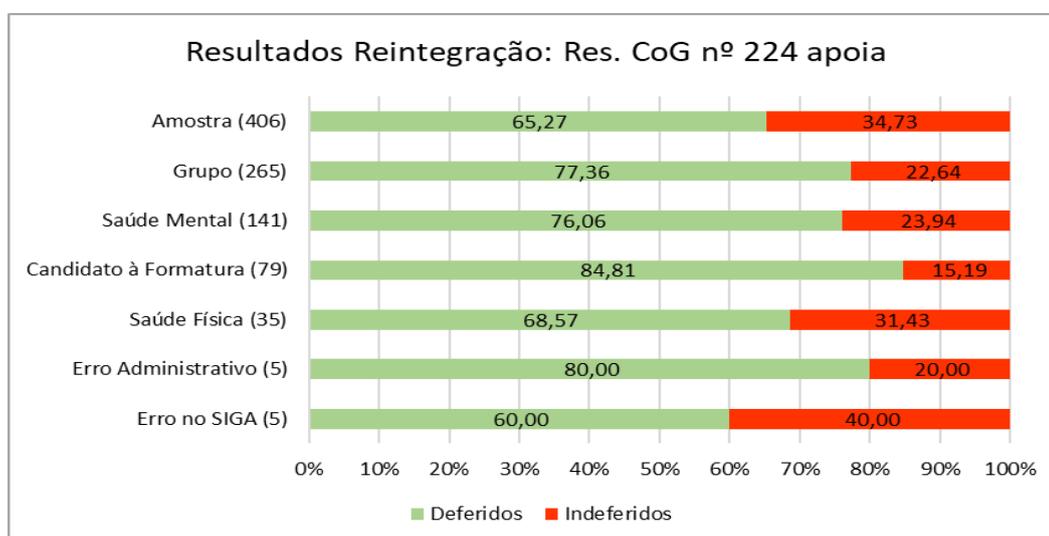
Gráfico 48 - Justificativas para pedidos de reintegração que a Res. CoG nº 224 apoia o deferimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 49 traz os resultados, foram identificadas cinco situações nas quais a indicação é de deferimento: questões de saúde mental e de saúde física, erros administrativos ou de sistema e estudantes que alegam serem candidatos à formatura. Estes argumentos foram citados 265 (duzentas e sessenta e cinco) vezes nos pedidos de reintegração.

Gráfico 49 - Resultados dos pedidos de reintegração com justificativas que a Res. CoG nº 224 apoia o deferimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

A Resolução CoG nº 224 aponta que serão deferidas as “situações de exceção que caracterizem impedimento pessoal relevante, corroboradas pela apresentação de documentos que comprovem impedimento inquestionável no período em que se deu o baixo rendimento”. (UFSCar, 2018).

Com exceção dos casos justificados por erro no SIGA, os resultados apontam um índice de aprovação maior que a média, 77,36% de deferimento neste grupo, contra 65,27% no total da amostra. Os que não são deferidos provavelmente não apresentaram documentos ou, se apresentaram, estes não atestaram nenhuma excepcionalidade no período que levou à perda de vaga.

O segundo grupo de justificativas para os pedidos de reintegração de vaga diz respeito aos casos cujos argumentos não são considerados na Resolução nº 224 como justificativas passíveis de deferimento.

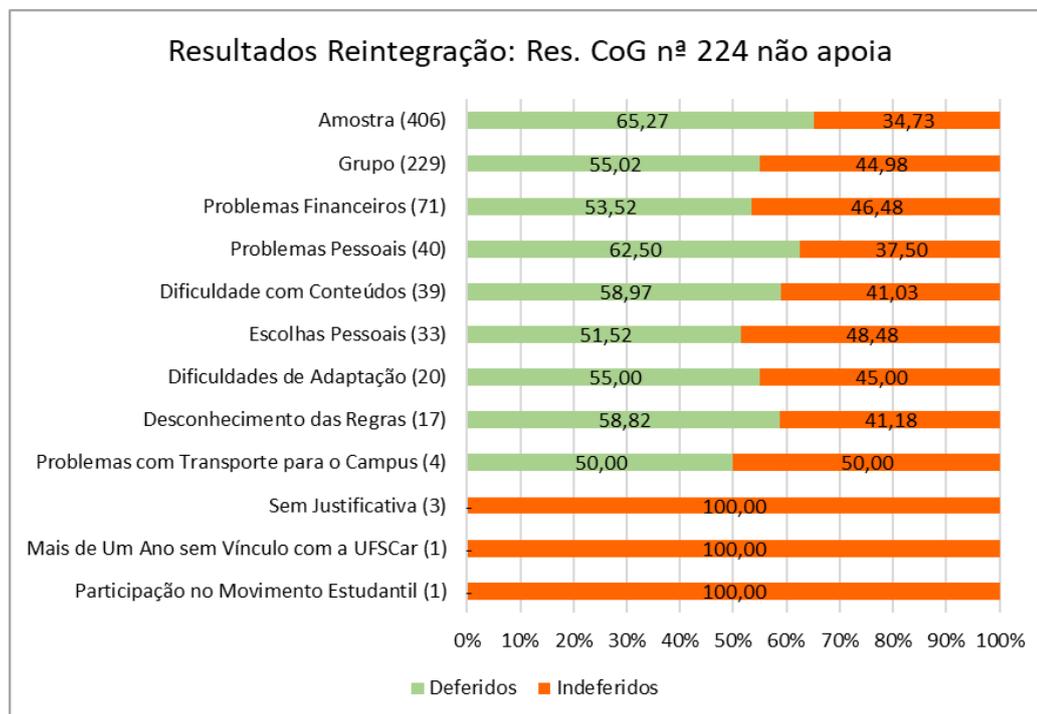
Gráfico 50 - Justificativas para pedidos de reintegração que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificados dez tipos de justificativas, citadas em 229 (duzentos e vinte e nove) documentos, destaque para seis que juntas representam 96,07% do total deste grupo: problemas financeiros, problemas pessoais, dificuldade com os conteúdos das disciplinas cursadas no período, escolhas de ordem pessoal, dificuldades de adaptação e desconhecimento das regras do curso ou da graduação.

Gráfico 51 - Resultados dos pedidos de reintegração de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados de deferimento neste grupo de justificativas são 10,25% menores que na média da amostra. Ainda que os critérios para julgamento determinados na Resolução CoG nº 224 apontem para o não deferimento, nestes casos também podem ter sido apresentadas outras justificativas que influenciaram a esfera que os julgou, levando-as a decidirem pelo deferimento.

O gráfico 52 apresenta a incidência nos pedidos de reintegração de vaga cujas justificativas não são abordadas pela Resolução CoG nº 224.

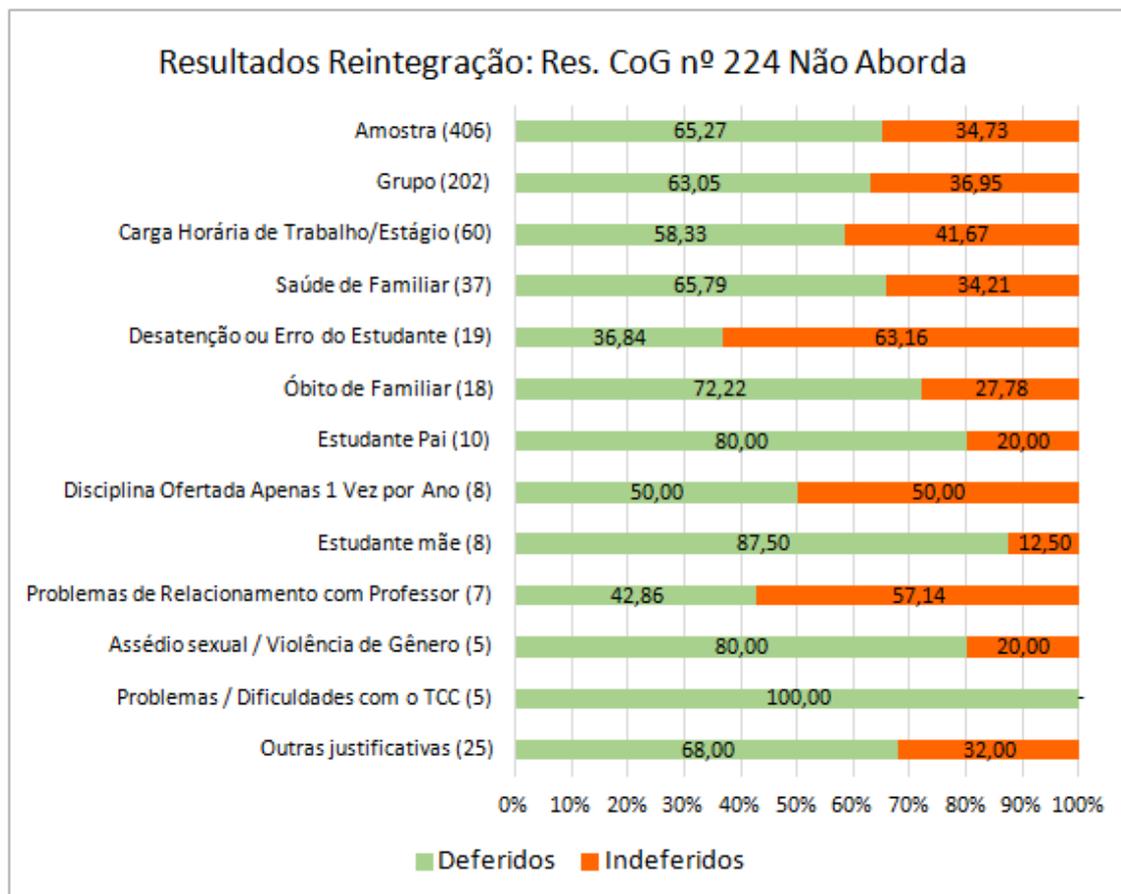
Gráfico 52 - Justificativas para pedidos de reintegração não abordadas na Res. CoG nº 224.



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificados 35 (trinta e cinco) tipos de justificativas, citadas em 202 (duzentos e dois) documentos, 25 (vinte e cinco) destas foram utilizadas apenas uma vez e aparecem no gráfico como “outras justificativas”. Dez foram citadas em cinco ocasiões ou mais e juntas representam 87,62% do grupo, quando o estudante alega: ter carga horária de trabalho ou estágio que atrapalha os estudos (29,56%), ter problemas com a saúde de um familiar (18,32%), desatenção ou erro do próprio estudante (9,41%), óbito de um familiar (8,91%), ser pai e que os cuidados com o(s) filhos(s) dificultam os estudos (4,95%), que foi prejudicado por uma disciplina que é ofertada apenas em um dos semestres do ano (3,96%), ser mãe e que os cuidados com o(s) filhos(s) dificultam os estudos (3,96%), que teve problemas de relacionamento com o docente (3,47%), que sofreu assédio sexual ou violência de gênero (2,48%) e teve problemas ou dificuldades para finalizar o Trabalho de Conclusão de Curso - TCC (2,48%).

Gráfico 53 - Resultados dos pedidos de reintegração de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não aborda.



Fonte: Elaborado pelo autor

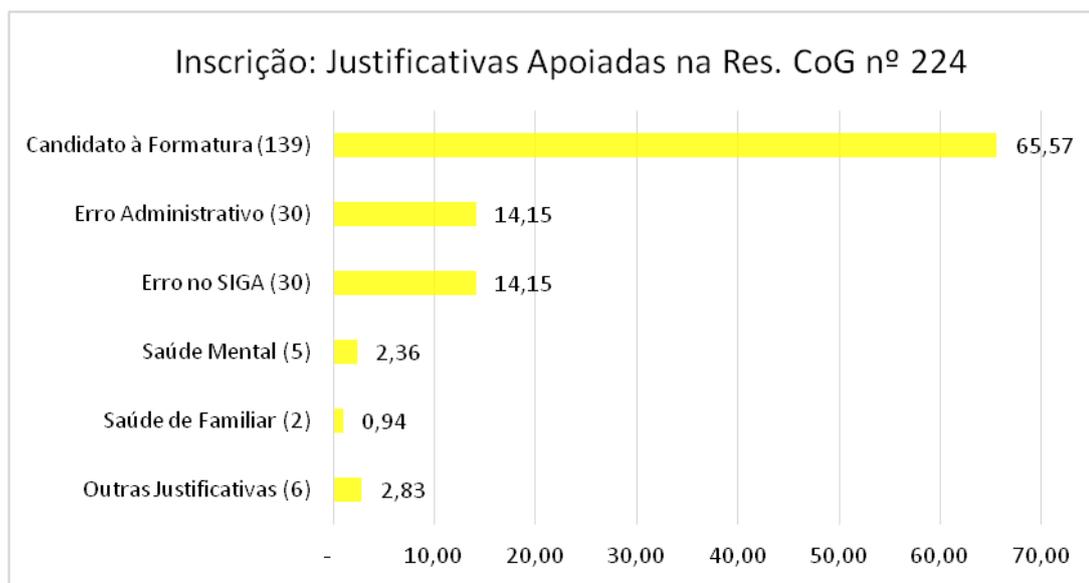
Conforme demonstrado no gráfico 53, os resultados de deferimento neste grupo de justificativas são bastante próximos dos resultados da amostra. Os 25 (vinte e cinco) casos com justificativas diversas chegaram a 68% de deferimento e todos os cinco com relatos de dificuldades com o TCC foram deferidos. Também se nota uma tendência maior ao deferimento para os casos de estudante pai, com 80% e mãe com 87,50%, casos de assédio sexual ou violência de gênero tem 80% e óbito de familiar 72,22% de deferimento. Metade dos que argumentam problemas por conta de disciplina ofertada apenas uma vez por ano foram deferidos.

Os com menor deferimento foram os casos cujos argumentos apontam para problemas de relacionamento com o professor, com 42,86% de aprovação, mas apareceram em apenas sete ocasiões e os 19 (dezenove) casos de erro ou desatenção dos próprios estudantes, com apenas 36,84%.

5.6.2 Justificativas para inscrições em atividades curriculares

O gráfico 54 traz a incidência nos pedidos de inscrições em atividades curriculares cujas justificativas são apoiadas pela Resolução nº 224 do CoG.

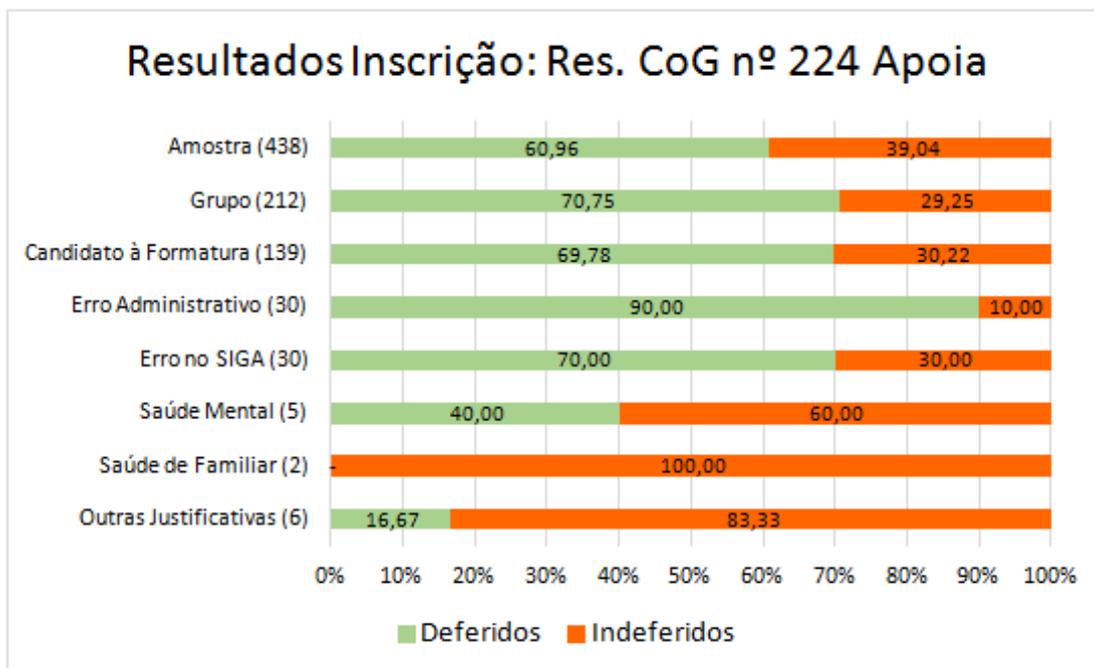
Gráfico 54 - Justificativas para pedidos de inscrição que a Res. CoG nº 224 apoia.



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificados 11 (onze) tipos de justificativas, citadas em 212 (duzentos e doze) documentos, seis delas foram utilizadas apenas uma vez e aparecem no gráfico como “outras justificativas”, referentes a 2,83% do grupo. As outras cinco que foram citadas duas vezes ou mais e serão destacadas por ordem de quantidade, da maior para a menor, são as com que o estudante argumenta: ser candidato à formatura, que representa 65,57% dos casos deste grupo e foi citada em 139 (cento e trinta e nove) documentos com pedido de inscrição em atividades curriculares; ter havido erro administrativo ou erro no SIGA, aparecendo 30 (trinta) vezes cada um, representando juntos, 28,30%; ter problemas de saúde mental, citadas em cinco documentos e ter problemas de saúde com uma pessoa de sua família, citadas duas vezes, estas duas últimas correspondendo juntas a 3,30% do grupo.

Gráfico 55 - Resultados dos pedidos de inscrição com justificativas que a Res. CoG nº 224 apoia o deferimento.



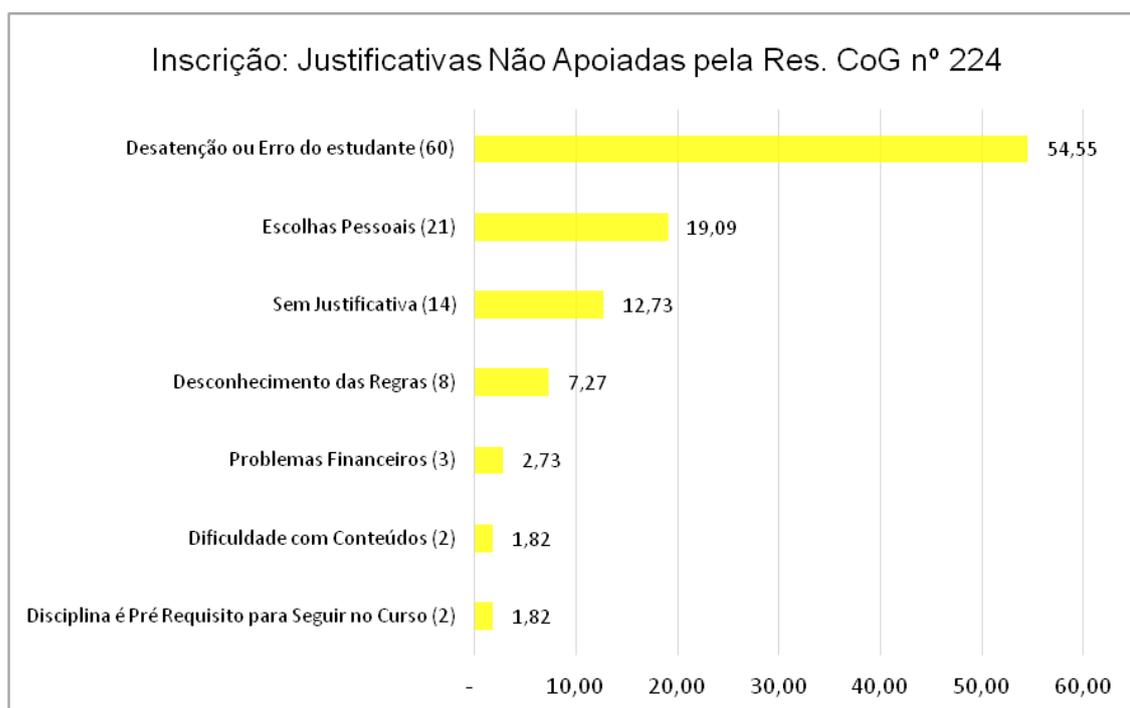
Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados deste grupo de justificativas superam a média de deferimento da amostra em 9,79%. Os seis casos que apresentam justificativas diversas tiveram apenas um deferimento. Os dois de saúde de familiar foram indeferidos e dos cinco de saúde mental, apenas dois foram deferidos.

Foram deferidos 70% dos casos de erro no SIGA e 90% dos casos cujo argumento foi de erro administrativo, este alto índice pode ser possível porque os erros relatados são humanos e ocorreram nas esferas pelas quais os processos dos estudantes trafegam, o que torna mais fácil de serem verificados e comprovados.

Os estudantes candidatos à formatura têm direito a se inscrever nas disciplinas necessárias à integralização do seu curso no semestre ou período vigente, ou seja, só não são deferidos em seus pedidos se for verificado que, de fato, não atendem a este critério e, por esta razão, devem ter sido indeferidos os 30,22% dos casos que se utilizaram deste argumento.

Gráfico 56 - Justificativas para pedidos de inscrição que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.



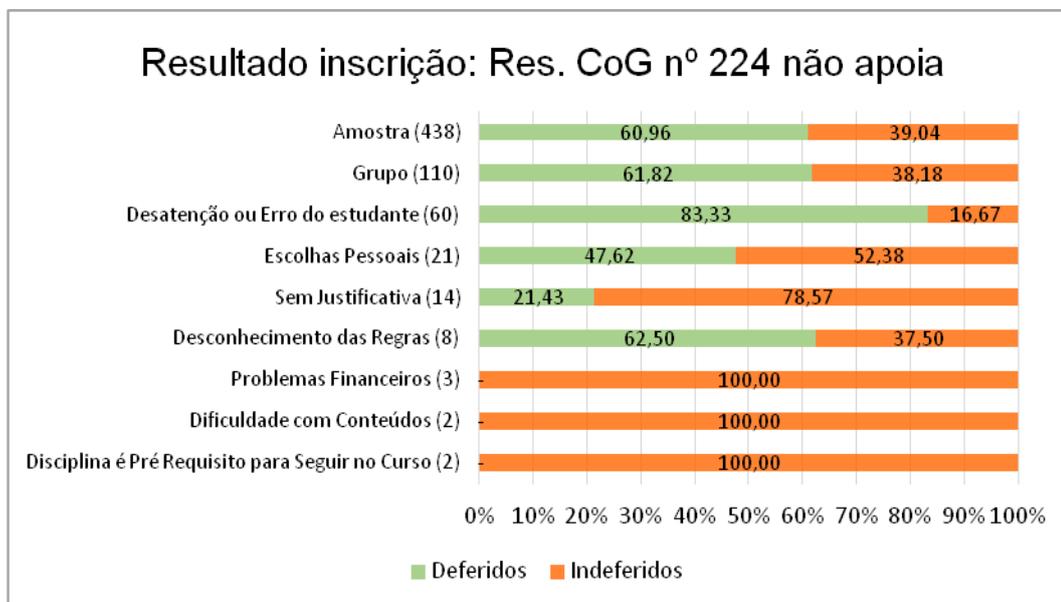
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste grupo, formado por casos de pedidos de inscrição com justificativas que não têm apoio nos critérios estabelecidos pela Resolução nº 224 do CoG, foram identificados sete tipos diferentes de justificativas, citadas em 110 (cento e dez) documentos.

Referem-se a desatenção ou erro do estudante 54,55% dos casos, quando perde datas, escolhe turmas em horários conflitantes ou se arrepende de alguma decisão. Em seguida, 19,09% são sobre quando o estudante relata que fez escolhas pessoais como viajar, mudar de cidade, trabalhar ou priorizar atividades ou estratégias que o atrapalharam no curso. 12,73% não apresentam justificativa de fato, exemplo comum é quando o estudante apenas escreve que precisa se inscrever em determinada atividade curricular para dar sequência ao curso ou que não conseguiu vaga na disciplina porque não tem prioridade. Quanto à alegação de desconhecimento das regras, correspondem a 7,27%, seja sobre prioridade na inscrição em atividades curriculares, sobre prazos ou ainda ações que são de sua responsabilidade, mas afirma não ter conhecimento.

Em menor número, ainda aparecem problemas financeiros em três casos. Dificuldades com o conteúdo ou quando a atividade curricular solicitada é pré-requisito de outras e o não cumprimento atrasará o curso, apresentaram dois casos cada.

Gráfico 57 - Resultados dos pedidos de inscrição com justificativas que a Res. CoG nº 224 não apoia o deferimento.



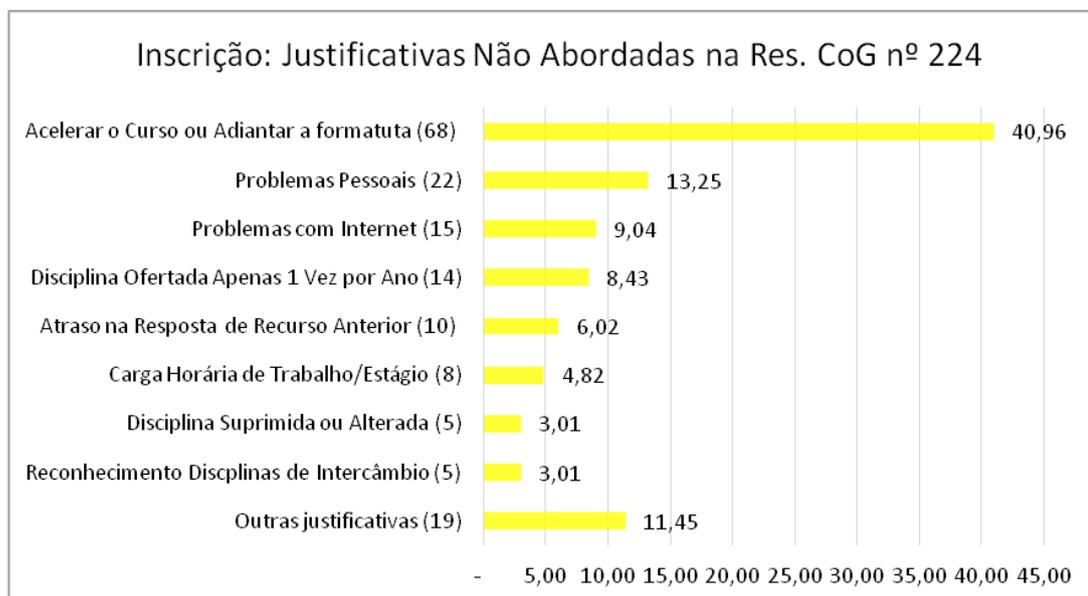
Fonte: Elaborado pelo autor

O percentual de deferimento neste grupo é de 61,82%, muito próximo ao da amostra, que é de 60,96%. Pelo que se constata, o que sustenta esta média é o alto nível de deferimento nos casos de desatenção ou erro do estudante, que são a maioria dos casos e têm 83,33% de aprovação. Assim como superam a média os pedidos justificados por desconhecimento das regras, com 62,50% de deferimento. Os que relatam escolhas pessoais que atrapalham a sua graduação têm 13,30% menos deferimento que a média da amostra e 36,71% menos em comparação com os que desconhecem as regras da graduação. Ou seja, ignorar o funcionamento do próprio curso representa menos obstáculo ao estudante do que se sobrecarregar com escolhas pessoais.

Nos casos sem justificativas, 21,43% conseguiram deferimento. Alegar problemas financeiros, dificuldades com conteúdo ou que a disciplina pretendida é pré-requisito de outra não resultou em nenhum deferimento.

O gráfico 58 apresenta as justificativas apresentadas nos pedidos de inscrição que não são abordadas pela Resolução nº 224 do CoG.

Gráfico 58 - Justificativas para pedidos de inscrição não abordadas na Res. CoG nº 224.



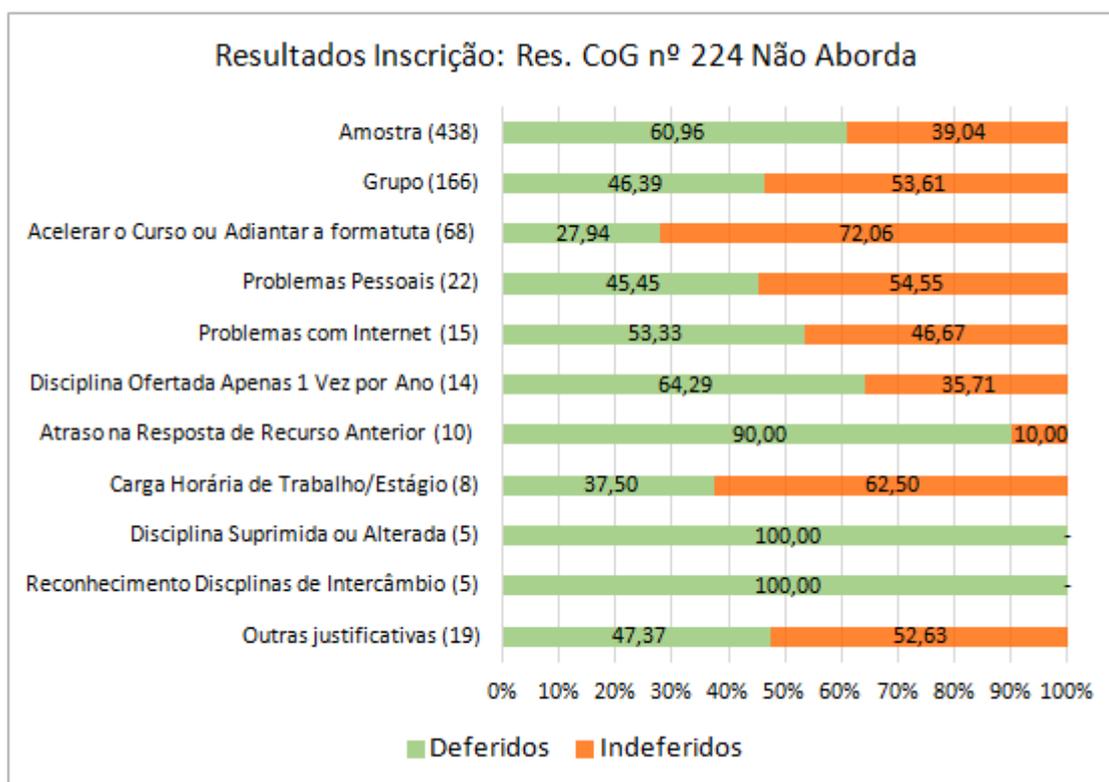
Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificados 27 (vinte e sete) tipos de justificativas, citadas em 166 (cento e sessenta e seis) documentos, 19 (dezenove) foram utilizadas apenas uma vez e aparecem no gráfico como “outras justificativas”, representando 11,45% do grupo.

Em 40,96% dos casos, acelerar o curso ou adiantar a formatura são as justificativas apresentadas, em 13,25% são problemas pessoais, seguidos de problemas com a Internet com 9,04%, disciplina que é ofertada apenas uma vez ao ano com 8,43% e dez casos de atraso na definição do recurso apresentado no semestre anterior, representando 6,02% do grupo.

Além disso, uma alta carga horária de trabalho ou estágio aparece com 4,82%. Correspondente a cinco casos e representando 3,01% cada uma, aparecem as justificativas de que o curso suprimiu ou alterou o PPC em relação a alguma disciplina, trazendo prejuízo ao estudante ou que aguarda o reconhecimento de disciplinas que cumpriu em intercâmbio para desbloquear pré-requisitos do seu curso.

Gráfico 59 - Resultados dos pedidos de inscrição de vaga com justificativas que a Res. CoG nº 224 não aborda.



Fonte: Elaborado pelo autor

O percentual de deferimento neste grupo é 14,57% menor que a média da amostra. Os casos de estudantes que se justificam dizendo que têm o desejo de acelerar o curso ou adiantar a formatura, a maioria neste grupo, tiveram baixo índice de aprovação, com apenas 27,94% de deferimento. Este grupo, em específico, não deve ser confundido com aqueles que são candidatos à formatura ou os que desejam acelerar o curso para integralizá-lo antes do prazo mínimo.

As justificativas aqui tratadas neste tópico se referem à recuperação de um tempo que o estudante já perdeu na trajetória do seu curso, devido a reprovação em disciplinas dentro dos seus perfis ou ainda naquelas que são pré-requisito e bloqueiam a inscrição em atividades que dela dependam, trata-se de um equívoco ou erro semântico, portanto. Quando escrevem adiantar ou acelerar o curso, deveriam escrever recuperar o tempo do curso ou realinhar o perfil.

Ainda abaixo da média de deferimento estão os casos de problemas com a Internet com 53,33%, problemas pessoais com 45,45% e alta carga horária de trabalho ou estágio com 37,50%. Das 19 (dezenove) justificativas diversas, 43,37% foram deferidas.

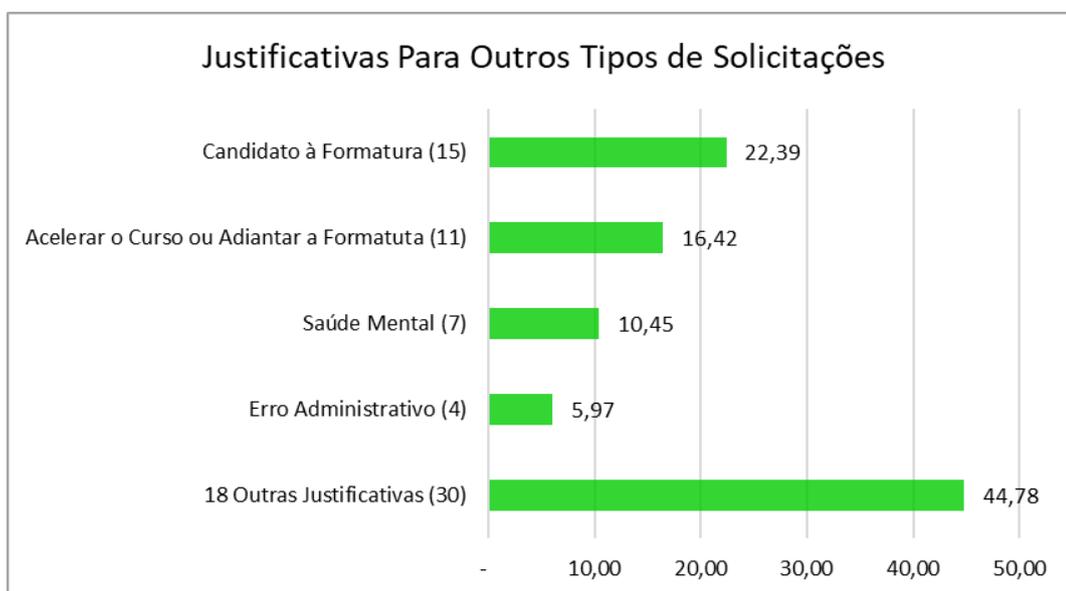
Os casos que superaram a média de deferimento foram os que se justificam dizendo que

a disciplina na qual desejam se inscrever é ofertada apenas uma vez ao ano e se não a cursar serão prejudicados, correspondente a 64,29%. Quanto ao atraso na resposta a um recurso apresentado no semestre anterior, 90%. Com 100% de deferimento, os cinco casos que alegaram aguardar o reconhecimento de disciplinas realizadas em outras instituições durante intercâmbio e também os cinco em que os cursos suprimiram ou alteraram alguma disciplina e isto influenciou negativamente o perfil ou trajetória do estudante.

5.6.3 Justificativas para outros tipos de solicitações

Como já abordado neste capítulo, representa apenas 6,43% do total da amostra dos recursos analisados a categoria de recursos que apresentam outros tipos de solicitações que não a reintegração de vaga ou inscrição em atividades curriculares. Nos recursos desta categoria, foram encontrados 22 (vinte e dois) tipos de justificativas que aparecem 67 (sessenta e sete) vezes nos documentos. Pela sua baixa incidência na amostra total e alta diluição de justificativas, optou-se por demonstrar seus dados sem dividi-la, com base nos critérios da Resolução CoG nº 224, juntando todos os casos em um único grupo.

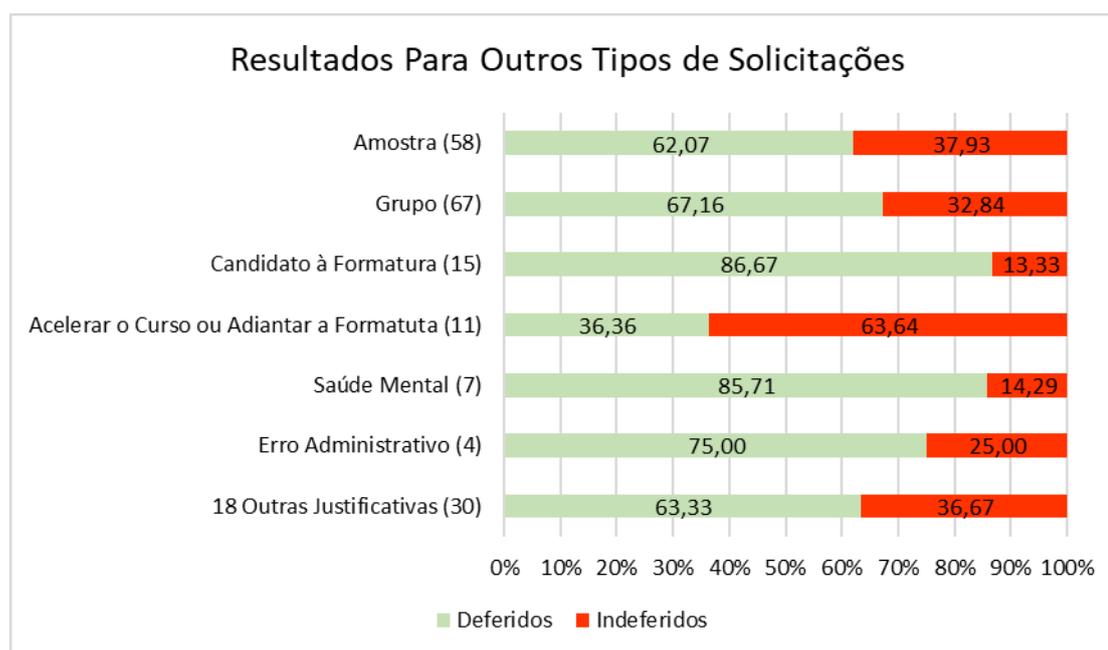
Gráfico 60 - Justificativas apresentadas na categoria “outros tipos de solicitações”.



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 61 traz os resultados dos recursos com outros tipos de solicitação no total e a partir dos tipos de justificativas apresentadas.

Gráfico 61 - Resultados dos outros tipos de solicitações por justificativas.



Fonte: Elaborado pelo autor

O grupo formado com todas as justificativas de quem faz outros tipos de solicitações em seus recursos tem 5,09% a mais de deferimentos que os constatados na amostra.

Há um agrupamento de 18 (dezoito) justificativas que foram citadas 30 (trinta) vezes nos documentos com outros tipos de solicitações, estas têm uma média de 63,33% de deferimento, muito próximo ao índice da amostra.

Nas outras quatro justificativas mais relevantes, temos 15 (quinze) casos que alegam serem candidatos à formatura, com 86,67% de deferimento, 7 (sete) de saúde mental, também com alto índice de deferimento, com 85,71% e 4 (quatro) de erros administrativos, com 75% de aprovação.

Os casos com baixo deferimento são os que justificam o aceleramento do curso ou da formatura como razão para pedir o recurso, com apenas 36,36% de deferimento.

5.6.4 Documentos comprobatórios

A Resolução CoG nº 224, em seu item 6, diz que as excepcionalidades que impedem o estudante de somar os créditos mínimos por semestre ou concluir o curso no prazo devem ser corroboradas por documentos que comprovem que essas situações ocorreram no período em que houve o baixo rendimento.

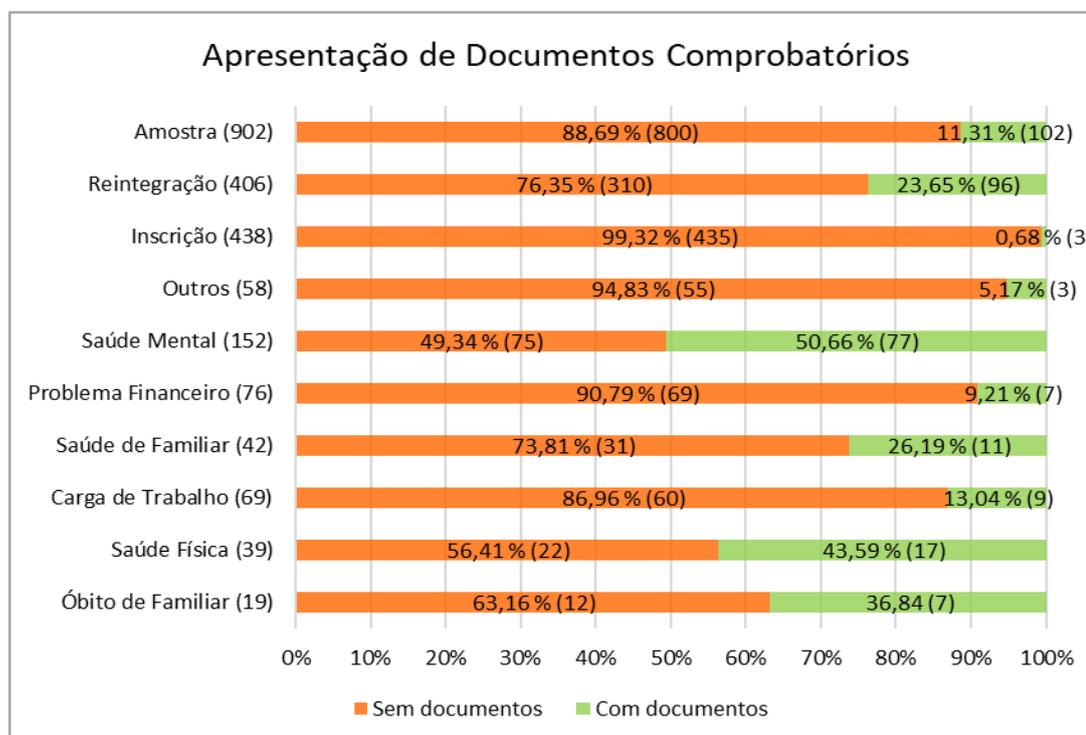
Com isso, não é de se estranhar que a reconhecível maioria de 94,12% dos casos

analisados que apresentaram documentos se referem a pedidos de reintegração de vaga. Considerando-se todos os recursos analisados, apenas 11,31% apresentaram documentos comprobatórios, 88,69% não o fizeram.

Nos casos de reintegração de vaga, 310 (trezentos e dez) foram apresentados sem nenhum tipo de documento, sendo que 96 (noventa e seis) apresentaram. Nos casos de inscrição em atividades curriculares e outros tipos de solicitações, somente três pedidos, em cada categoria, tiveram documentos anexados.

No total de 406 (quatrocentos e seis) pedidos de reintegração, 23,65% tiveram documentos anexados ao processo. Com relação às justificativas, os casos em que mais se apresentam documentos comprobatórios são os que se referem: à saúde mental com 50,66% dos casos, saúde física com 43,59%, óbito de familiar com 36,84% e saúde de um familiar com 26,19%. Ainda figuram os casos cujas justificativas foram sobre alta carga horária de trabalho ou estágio com 13,04%, apresentando documentos e problemas financeiros, com 9,21%.

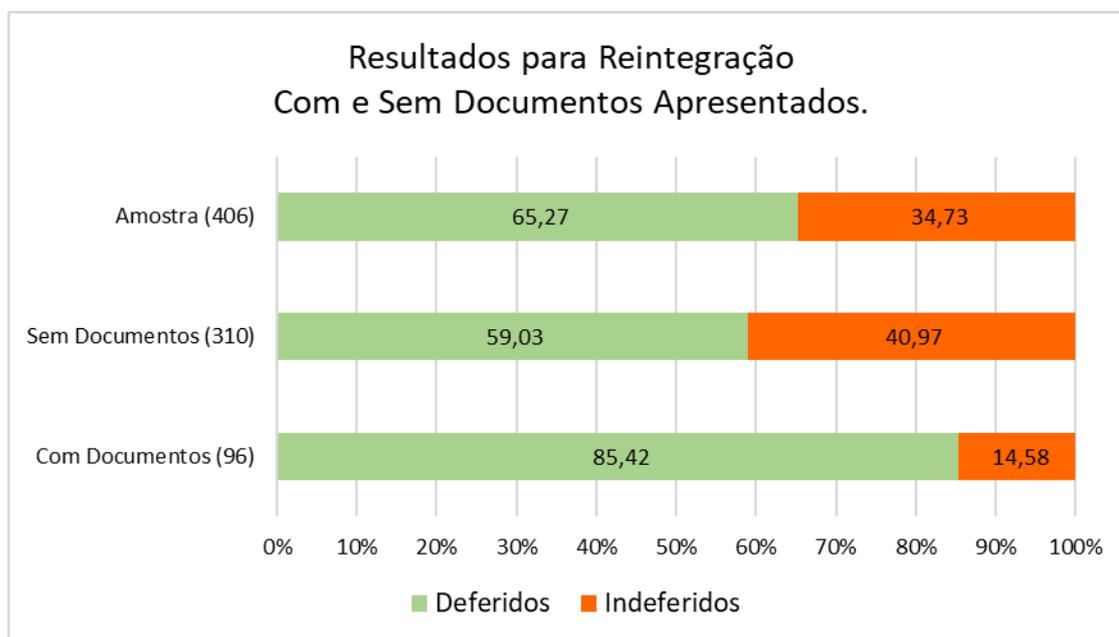
Gráfico 62 - Percentuais de documentos apresentados por grupos relevantes.



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 63 aponta os resultados dos pedidos de reintegração de vaga no geral e nos casos que apresentaram ou não os documentos comprobatórios.

Gráfico 63 -Resultados dos pedidos de reintegração de vaga no geral e com e sem a apresentação de documentos comprobatórios.



Fonte: Elaborado pelo autor

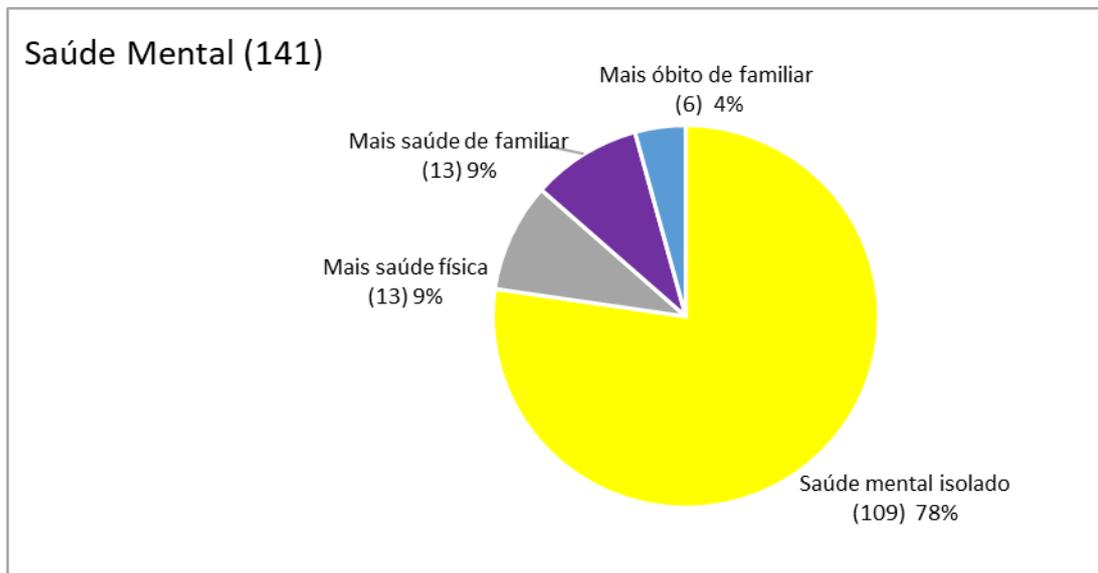
As solicitações de reintegração de vaga feitas sem documentos comprobatórios anexados são 6,24% menos deferidas que na média da amostra. Já os pedidos que são corroborados por documentos têm 85,42% de deferimento.

5.6.5 Justificativas que apresentam mais documentos comprobatórios associadas

Parte dos casos são apresentados pelos estudantes com mais de uma justificativa, para dimensionar as situações mais relevantes, serão expostas as combinações de justificativas nos pedidos de reintegração de vaga, considerando as que apresentam um maior índice de documentos comprobatórios anexados, que são: saúde mental, saúde de um familiar, saúde física e óbito de um familiar.

O gráfico 64 demonstra que nos 141 (cento e quarenta e um) casos justificados por problemas com saúde mental nos pedidos de reintegração de vaga, 13 (treze) também citam a saúde de um familiar, outros 13 (treze) questões de saúde física e 6 (seis) o óbito de um familiar.

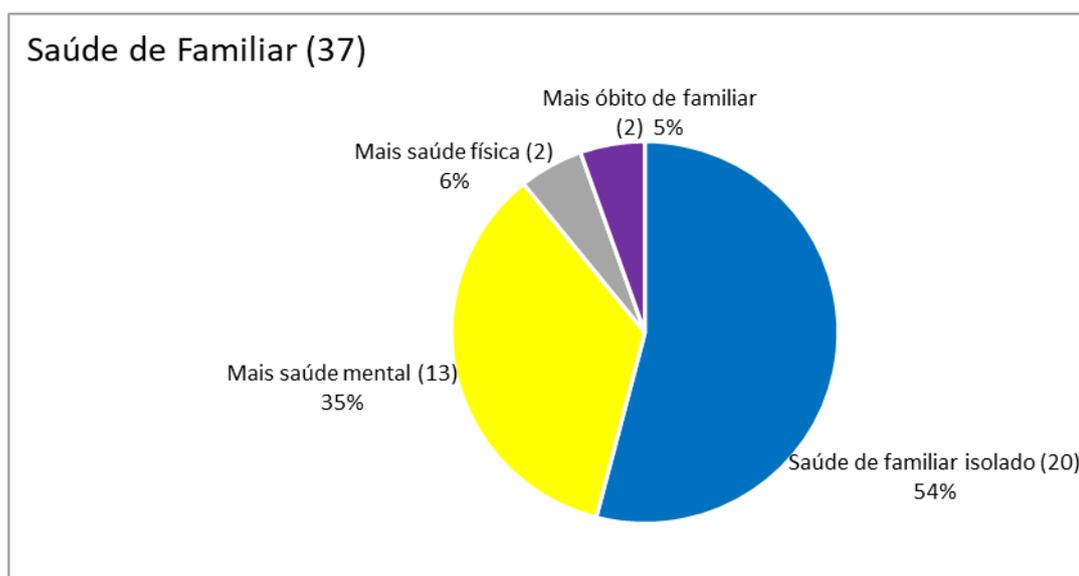
Gráfico 64 - Justificativas de saúde mental para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nos 37 (trinta e sete) casos de problemas com saúde de um familiar, além dos 13 (treze) associados a questões de saúde mental, 2 (dois) foram associados a problemas de saúde física e 2 (dois) a óbitos de familiares.

Gráfico 65 - Justificativas de saúde de familiar para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.

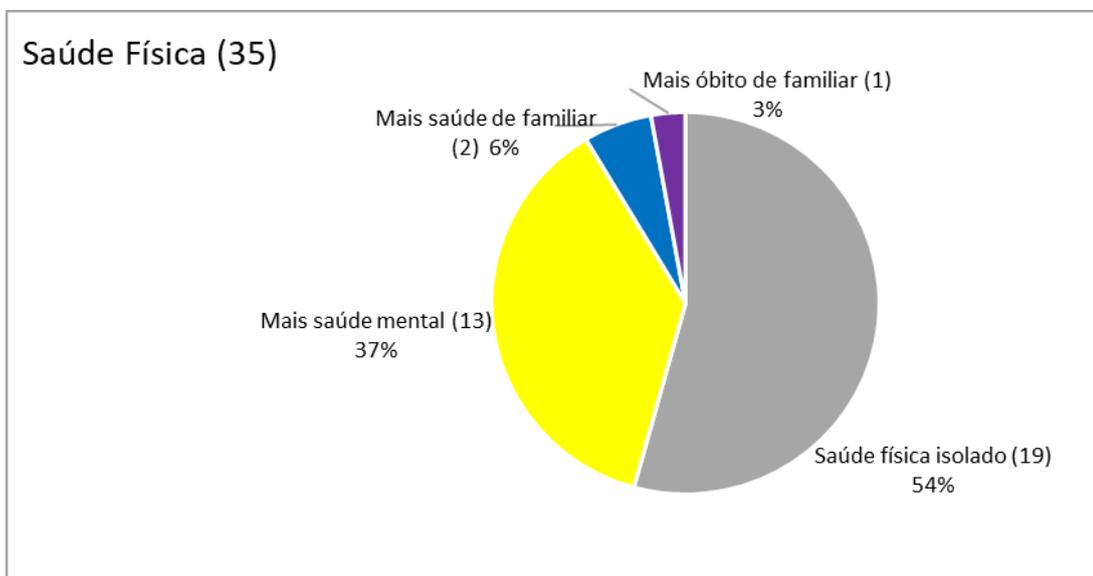


Fonte: Elaborado pelo autor

Nos 35 (trinta e cinco) casos justificados por problemas de saúde física, além dos 13

(treze) associados a situações de saúde mental, aparecem 2 (dois) relacionados à saúde de um familiar e 1 (um) relacionado a óbito de um familiar.

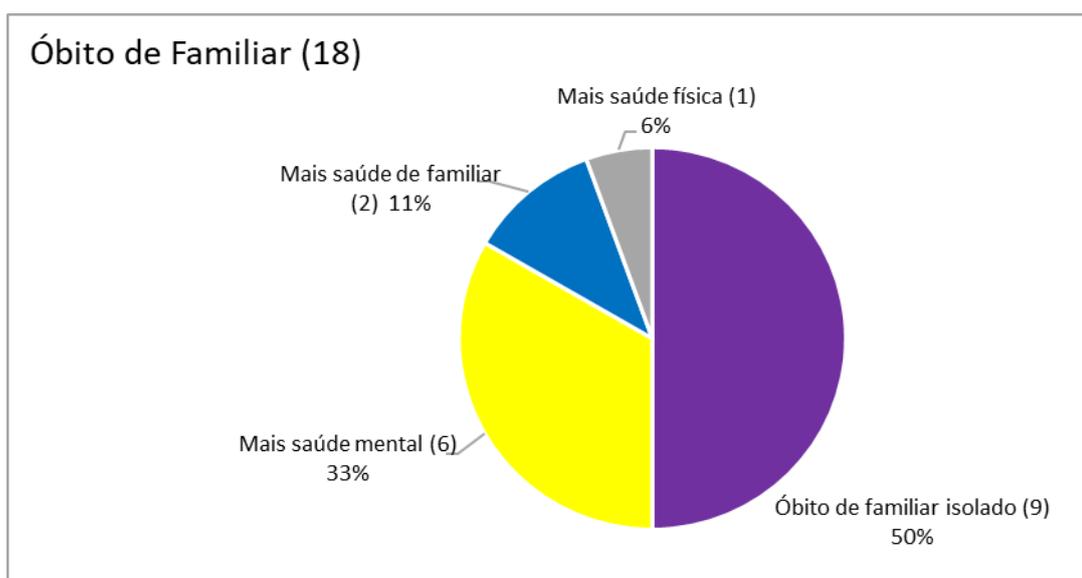
Gráfico 66 - Justificativas de saúde física para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nos 18 (dezoito) casos justificados por óbito de um familiar, 6 (seis) também citaram problemas de saúde mental, 2 (dois) problemas de saúde com familiar e 1 (um) de saúde física.

Gráfico 67 - Justificativas de óbito de familiar para reintegração de vaga: isoladamente e combinada com outras.



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao finalizar a apresentação dos dados coletados fica a reflexão sobre a necessidade de que o olhar sobre as diferentes demandas dos estudantes e suas transformações, considerando a incidência de cada tipo de situação e o contexto em que ocorrem, seja constante, pois o que se retrata neste momento poderá não ter o mesmo significado em um futuro próximo.

5.7 PROPOSTAS

As propostas apresentadas a seguir se baseiam na observação direta e participação do autor desta pesquisa no processo estudado, assim como da aplicação da notação EPC para mapeamento dos três últimos formatos de processo utilizados, inclusive o vigente neste momento, também leva em consideração as leis e princípios que regem a Gestão Pública Federal, os conceitos de Gestão por Processos e parte de suas ferramentas, apresentadas no referencial teórico deste trabalho.

As propostas almejam colaborar com a indicação de pontos de melhoria no sentido de agilizar o processo, criar práticas de coleta constante de informação e, conseqüentemente, maior controle sobre o próprio processo, além de mais transparência e igualdade de oportunidades àqueles que precisam recorrer a este instrumento.

É importante frisar que não são feitas sugestões diretas de mudanças nos critérios estabelecidos pela universidade para julgar as situações dos estudantes, pois há o entendimento de que essa é uma construção da qual não dão conta somente as ferramentas técnicas. Estas até podem identificar as chamadas causas raízes dos problemas que são apresentados, porém tais causas representam questões mais complexas e que não serão resolvidas pelo processo de análise de recursos.

Ao se elaborar estas propostas foi considerada a viabilidade de cada uma de acordo com os recursos humanos e tecnológicos disponíveis no atual momento, de forma que possam ser implementadas, desde que debatidas e corroboradas pelos os atores envolvidos e devidamente aprovadas pelas esferas deliberativas da Universidade.

5.7.1 Proposta 1

Aumentar a comunicação, enviando informes a cada ação prevista no Calendário Acadêmico que depende do estudante, tais como rematrícula, inscrição e ajuste de inscrição em atividades curriculares, prazos para o cancelamento de atividades curriculares, prazo para trancamento de semestre e prazo para entrar com recurso. Com certa antecedência, a cada

evento a comunicação com os estudantes deverá ser intensificada pelos canais oficiais da universidade, portal da UFSCar, portal da ProGrad e envio para os e-mails dos estudantes cadastrados no SIGA. Atualmente, esta comunicação é feita de forma eventual e não é padronizada.

Com relação especificamente ao processo de análise de recursos, o estudante deverá ser informado sobre os prazos, as normas e os critérios adotados.

Objetivo: Diminuir os casos de esquecimento, perda de prazos e desconhecimento das regras que regem o procedimento e os próprios cursos de graduação por parte dos discentes.

5.7.2 Proposta 2

Determinar, através do Calendário Acadêmico, todos os períodos do processo de análise de recursos, os prazos de preenchimento do formulário de solicitação nos períodos pré e pós-PAC em primeira instância, assim como os de proceder com o requerimento em segunda e terceira instâncias e, ao estudante, de obter resposta em cada uma.

Estipular datas fixas para cada instância imprime maior transparência ao processo e permite que todos tenham prazos e oportunidades iguais para se utilizarem do pedido de recurso. Ainda, considerando esta mesma premissa, determinar que só podem ser julgados em segunda e terceira instâncias os casos apresentados em primeira instância.

Seriam consideradas exceções as situações em que o estudante é prejudicado por erro institucional ou quando é impedido de cumprir o prazo para entrar com recurso por um motivo relevante e comprovado, nestes casos, o recurso seria um pedido da Coordenação de Curso direto para o Conselho de Graduação, com o relato do fato que ocasionou o erro ou o impedimento.

Objetivo: Maior transparência e equanimidade ao processo.

5.7.3 Proposta 3

O pedido de recurso passar a ser feito por formulário eletrônico, que deverá ser criado e gerenciado pela ProGrad, a partir de uma plataforma disponibilizada pela Secretaria de Informática - SIn da UFSCar. Esta ferramenta já é utilizada por alguns setores da própria ProGrad (CEM, CIG, DIGRA).

No formato vigente no momento, os processos em primeira instância são registrados individualmente na abertura de processo no SEI e, se são indeferidos, não figuram na lista de

controle da ProGrad.

Além das informações inerentes ao processo, este formulário pode servir, em seu preenchimento, como uma folha de verificação, levantando informações relacionadas às causas que geram os problemas. Ele e os questionamentos que trará poderão ser discutidos e acordados entre os atores envolvidos, a cada semestre, visando um controle de resultados e orientando possíveis correções.

Objetivo: Facilitar o pedido para os estudantes, dar maior agilidade ao processo, e permitir a geração e o controle do banco de dados em uma fonte única de consulta.

5.7.4 Proposta 4

Criação de processos no SEI para o controle das ações necessárias à realização da análise dos recursos nas três instâncias.

O Sistema Eletrônico de Informações permite a criação de processos nos quais o acesso às informações nele contidas é determinado pela unidade criadora. No modelo vigente, para cada solicitação de estudante é criado um processo individual, nele são inseridos todos os seus documentos, desde o pedido de recurso até o resultado da última instância pela qual ele passar, este processo é necessário para que os casos de cada aluno tenham o seu arquivo e privacidade específicos.

A proposta aqui colocada é que haja processos de controle nos âmbitos de tramitação durante as três instâncias, para isto seriam criados no SEI:

I) Processo “Graduação: Controle de Recursos ProGrad”. Para registro, tramitação e controle de todas as informações de interesse e responsabilidade desta Pró-Reitoria no processo de análise de recursos.

II) Processo “Graduação: Controle de Recursos Curso”. Para tramitação, controle e arquivamento do total de casos de cada curso. Nele, a ProGrad poderá trocar informações e realizar ações restritas, mantendo sigilo sobre os seus números e casos apenas no âmbito do próprio curso.

III) Processo “Graduação: Recursos Instâncias Superiores”. Este poderá ser vinculado ao primeiro processo sugerido (Controle de Recursos ProGrad), também servirá para agilizar as ações de tramitação a partir da segunda instância de análise dos recursos. Para administrá-lo, a Câmara Temporária deverá ser registrada no SEI como unidade de trabalho, inserindo os seus membros participantes de forma que estes possam acessar o processo, criar, anexar e tramitar novos documentos.

Objetivo: Permitir o registro e arquivo das informações da análise de recursos, o acesso e controle a todas as planilhas com todos os casos apresentados nas três instâncias e os seus resultados no geral e por curso, de forma a agilizar a execução das etapas, além de criar e manter um banco de dados unificado, que serviria como memória do processo, fonte de consulta e para o levantamento de informações que possam colaborar com a tomada de decisões, a busca por correções e o aperfeiçoamento do próprio processo. Esta ação também possibilitaria aos setores envolvidos, o acesso às informações de cada fase do procedimento de forma atualizada e simultânea.

5.7.5 Proposta 5

Excluir do processo a etapa que pede o parecer do Coordenador de Curso sobre deferimento ou não ao pedido do estudante. Mesmo com quase um terço (28,16% da amostra analisada) dos pedidos sendo encaminhados sem o parecer, esta ação foi importante até 2018/2, porque subsidiava o julgamento e a decisão da Câmara Temporária, responsável pela análise em primeira instância até então.

A partir de 2019/1, com a análise de primeira instância sendo realizada pelo Conselho de Curso, o Coordenador do Curso, que também é o Presidente do Conselho, pode fazer valer a sua avaliação sobre o caso no exato momento da análise, sem necessidade de tramitações ou preenchimentos de pareceres.

Ao receber um pedido em segunda instância, a Câmara Temporária saberá que a posição do Conselho de Curso foi contrária na primeira análise e verificará, durante a reanálise, se houve erro administrativo, algum fator não considerado ou se o estudante apresentou fato novo, ou seja, fatores que não tenham sido expostos durante a primeira instância. A mesma premissa deve ser aplicada se o caso chegar a uma terceira avaliação.

Objetivo: Agilizar o processo com a exclusão de uma etapa que perdeu a relevância a partir do processo 2019/1.

5.7.6 Proposta 6

Com relação à situação do estudante requerente enquanto o processo de análise de recursos é realizado.

Como relatado na comparação entre os processos dos semestres 18/2, 19/1, apresentados na seção 4.3 houve uma melhora considerável no tempo de resposta ao

estudante, especialmente quanto aos pedidos de primeira instância.

Porém, a situação de quem aguarda por resultado ainda não é prevista no Regimento Geral dos Cursos de Graduação. A este estudante é recomendado que participe das atividades curriculares, mesmo sabendo que apenas se o seu pedido for deferido terá o aproveitamento da frequência e das avaliações realizadas durante este período.

Esta participação, não registrada no SIGA, abre precedentes para que o estudante volte a entrar com recurso para solicitar o reconhecimento da(s) atividade(s) por parte da universidade. Como não consta como regra, o docente também pode se sentir sem amparo legal e até se recusar a permitir que o estudante em recurso participe da atividade por ele ministrada.

A proposta que se apresenta é de que o assunto seja levado a debate junto ao Conselho de Graduação e, após posicionamento dos seus conselheiros, suas regras sejam determinadas de forma clara e passem a constar dentro do Regimento.

Objetivo: Padronizar e oficializar regras para transparência do processo e equanimidade entre os requerentes.

5.7.7 Proposta 7

Viabilizar à DIGRA o acesso necessário para alteração de *status* do estudante, do momento em que solicita a reintegração de vaga até o resultado final em terceira instância.

A alteração de *status* do estudante com perda de vaga por falta de desempenho mínimo ou jubramento para “Em Recurso” é praticada desde o processo 19/2, porém, por questões técnicas, só pode ser efetuada pela SIN.

Transpor os obstáculos técnicos e permitir à DIGRA fazer este tipo de alteração no sistema, que é do seu controle e responsabilidade, trará maior agilidade ao processo.

Objetivo: Supressão de uma unidade participante do processo vigente, trazendo maior agilidade ao processo.

5.7.8 Proposta 8

No processo de análise em segunda instância, duas ações visando maior agilidade são propostas:

I) Dividir as quantidades de recursos por grupos de trabalho da Câmara Temporária, os chamados “grupos pequenos”, e encaminhá-los de uma só vez através de planilhas

disponibilizadas no processo SEI, evitando o retrabalho de envio semanal por lotes. O grupo de trabalho poderá se organizar de forma a promover os encontros necessários para a análise dos casos que lhe couberem. Sendo mantidos os encontros do chamado “grupo grande” da Câmara Temporária, para dirimir dúvidas ou tomar decisões nos casos em que ainda não se chegou a um consenso.

II) Determinar que os grupos pequenos, ao término de suas análises e se utilizando dos modelos previamente preenchidos no processo, emitam o documento de despacho do resultado dos recursos analisados, ficando estes disponíveis para assinatura do Presidente da Câmara.

Objetivo: Evitar o retrabalho do envio semanal de lotes de recursos e propiciar melhor organização dos grupos de trabalho.

5.7.9 Proposta 9

Que a Câmara Temporária, ao término de cada temporada de recursos, possa se reunir e analisar o processo que se encerrou, discutir se as suas fases estão atendendo aos seus objetivos e como preconiza o MASP, se há correções e pontos de melhoria a serem considerados, de forma que possa evoluir a cada vez que for aplicado.

A partir das informações coletadas através do formulário eletrônico, também poderá ser verificado se houve maior incidência em algum tipo de solicitação ou justificativa, que sugira uma nova avaliação de critérios de análise dos recursos ou uma abordagem junto a alguma Unidade Acadêmica.

Objetivo: Melhoria contínua do processo.

5.7.10 Proposta 10

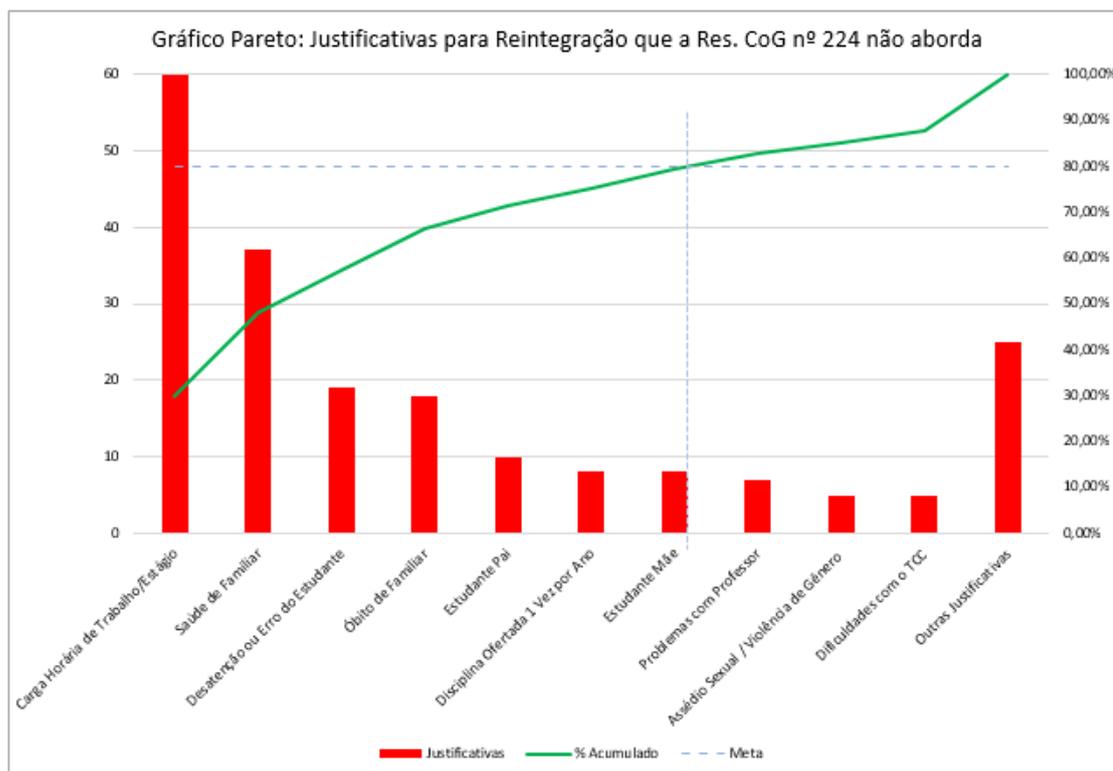
Como já colocado anteriormente, este estudo não trará propostas sobre mudanças nos critérios de análise dos recursos. Contudo, baseado na aplicação do conceito de Pareto, foram identificadas, dentre as justificativas que não são abordadas pela Resolução nº 224 para os pedidos de reintegração, aquelas com maior relevância e que são passíveis de uma discussão sobre o estabelecimento de novos critérios, portanto.

São elas: carga horária de trabalho atrapalhando os estudos, saúde de familiar, desatenção ou erro do estudante, óbito de familiar, estudantes com filhos (pai e mãe) e disciplinas ofertadas apenas uma vez por ano, sendo que esta última é plausível para aqueles

que atingiram o prazo máximo para integralização do curso e sofreram perda de vaga por jubramento.

O gráfico 68 representa o conceito aplicado.

Gráfico 68 - Diagrama de Pareto para justificativas de reintegração não abordadas na Res. nº 224.



Objetivo: Estabelecer critérios para o maior número possível de situações, permitindo maior transparência para os requerentes e mais uniformidade nas decisões relativas ao processo, independente do curso que analisa o pedido do estudante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação trouxe como objetivo geral, conhecer em detalhes o processo de análise de recursos dos estudantes de graduação da UFSCar e, com isto, propor melhorias na sua execução. Bem como levantar informações que possam auxiliar a instituição na tomada de decisões acerca das demandas ali apresentadas por seus requerentes. Este objetivo foi alcançado com sucesso, a partir dos resultados atingidos no atendimento às questões colocadas como objetivos específicos.

Levando-se em consideração a natureza dos objetivos almejados, o ambiente onde se apresenta o objeto de estudo e a relação do autor com o processo estudado, optou-se por desenvolver o presente trabalho como um estudo de caso único, tendo a UFSCar como unidade-caso.

A proposta inicial seria mapear o processo vigente e propor um novo modelo com possíveis melhorias, porém, a partir da definição do tema da pesquisa, o processo passou por duas mudanças em dois semestres consecutivos. Dessa forma, em seus objetivos específicos, o estudo propôs o mapeamento, a análise e a comparação entre os três últimos modelos aplicados, objetivo que foi alcançado a partir da utilização de ferramentas de gestão por processos; propiciando uma visão sobre vantagens e desvantagens que surgiram das mudanças, o que direcionou o mapeamento de um novo processo e propostas de melhoria.

Com o mapeamento e análise dos processos que passaram por mudanças nos últimos semestres, pôde-se verificar que, ao se colocar as Coordenações de Curso como responsáveis por julgar os recursos em primeira instância, o que antes era feito por uma Câmara Temporária, o ganho no tempo de resposta ao estudante, que se colocava como um sério problema do processo, foi sanado com a redução do tempo médio de espera, que passou da média de 77 para apenas 17 dias.

A implementação do uso do SEI na UFSCar trouxe a segunda mudança significativa no processo, pois a tramitação de cada pedido de recurso passou a ser administrada no Sistema. Ainda que esta automação tenha agilizado o registro dos processos individualmente e propiciado o arquivamento eletrônico dos documentos inerentes ao processo, perdeu-se o controle do total de recursos apresentados em todos os cursos em primeira instância, pois aqueles que são indeferidos e não têm pedido de reanálise, são encerrados no SEI e passam a não constar em nenhuma lista de controle da ProGrad.

Também dentro dos objetivos específicos almejados, a leitura e análise de 902 pedidos apresentados nos semestres 2018/2 e 2019/1, possibilitou a coleta de dados de uma amostra

representativa, permitindo de forma exitosa, traçar o perfil do estudante requerente e a incidência dos casos de recursos por unidade acadêmica, além das principais justificativas e demandas apresentadas pelos requerentes.

Verificou-se que as solicitações de inscrição em atividades curriculares são muito requeridas, com 48,56% do total de pedidos, mas trata-se de um tema que não determina a evasão imediata do estudante e está mais relacionada a causas-raízes nas quais o processo de análise de recursos não pode interferir. Por exemplo, as dificuldades com conteúdos que o estudante enfrenta e que o impedem de ser aprovado em determinadas disciplinas que são pré-requisito para avançar no curso e na oferta de algumas atividades que não atendem à demanda gerada pela universidade.

Com relação aos pedidos de reintegração de vaga, 45,01% do total dos recursos apresentados, devem ser olhados de forma diferenciada, pois se referem a situações que, se não forem revertidas, resultarão na evasão do estudante. Para estes casos foram indicadas as justificativas que mais figuram nos pedidos e sugerido um novo debate entre os atores envolvidos, de forma a ampliar os critérios utilizados de forma a tornar as decisões das esferas que julgam os recursos mais padronizadas e equânimes.

Estes números trazem a situação dos estudantes e as informações sobre as causas e problemas que levam o processo de pedido de recursos a ser necessário e também podem apontar problemas pontuais dentro das Unidades Acadêmicas. Retratam um período específico e auxiliam a compreensão sobre temas importantes na vida acadêmica dos estudantes, ao implementar ações que permitam a coleta dessas informações a cada semestre, torna-se possível para a ProGrad acompanhar essa realidade, permitindo um maior embasamento para quando for necessário priorizar ou decidir sobre algum dos temas.

O estudo também apresentou a estrutura organizacional da universidade, com maior foco no âmbito dos Cursos de Graduação e sua Pró-Reitoria, considerando os órgãos e setores acadêmicos e administrativos, deliberativos e executivos, responsáveis pelo processo de análise dos recursos de estudantes.

Através da abordagem das principais leis que regem a educação superior, contextualizou-se o universo dentro do qual a instituição está inserida e também os documentos que normatizam suas ações, construídos sob a égide das instâncias democráticas e representativas supracitadas. Também foram apresentados os sistemas que operam a tramitação de documentos e processos e o registro da vida acadêmica dos estudantes.

Pelo fato de a UFSCar ser um organismo público da esfera Federal e o presente trabalho direcionado à linha de pesquisa de Gestão de Organizações Públicas, o referencial teórico

buscou dimensionar a Gestão Pública, conceituando o seu surgimento e a cronologia dos modelos reconhecidos na história do Brasil, assim como as leis que regem este funcionalismo público, concluindo com a forma como estes serviços são controlados e auditados pelo Governo Federal.

Foi abordada a questão da Gestão Acadêmica no âmbito público e o quanto esta é sujeita aos modelos de administração, às leis e às agendas dos governos.

Sobre o enfoque na instituição, do universo ao qual pertence e das leis e regras que deve seguir, o estudo conclui que há questões de enorme complexidade e contraditórias que envolvem o ensino público superior, pois este está sujeito:

I) Ao modelo administrativo em vigor, pois a administração pública no Brasil não conseguiu definir e estabelecer uma padronização, a proposição de um modelo societal não avançou e mesmo o modelo gerencial, pretendido na reforma administrativa dos anos 1990, não foi completamente instituído, de forma que ainda se vê muito do modelo patriarcal e burocrático. Este último, baseado nas escolas clássicas da Administração, que se desenvolveram focadas em organizações industriais e empresariais, estruturas mais voltadas à produção de bens e acúmulo de capital.

II) À gestão pública, que desde a sua formação se utiliza muito dos mesmos conceitos e teorias destas escolas citadas acima. Mesmo tendo como premissa, ao invés de lucro, trabalhar com a aplicação correta do dinheiro público, investindo principalmente em serviços e políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade que a financia.

III) Às agendas em políticas públicas, que variam de acordo com a época, o cenário político-econômico nacional e internacional e, principalmente, as ideologias de quem ascende ao poder, podendo gerar mudanças drásticas e descontinuidade de projetos.

Conforme o Art. 6 da Constituição Federal de 1988, a Educação tem assegurada a condição de direito social e deveria, portanto, ser tratada como tema da agenda formal ou constitucional do Governo. Porém ainda convivemos com retrocessos e precarização na área. A sociedade, que deveria cobrar e fiscalizar o cumprimento do que está previsto constitucionalmente, passa a ter que pressioná-lo como se a Educação fosse um tema exclusivamente de agenda midiática.

A Gestão Pública aplicada em Instituições de Ensino Superior tem o desafio de atingir as suas próprias metas, mesmo estando sujeitas ao investimento público a elas destinado, seja em orçamento para sua manutenção, seja na abertura de concursos públicos para repor ou ampliar o seu quadro. A autonomia universitária e as esferas democráticas e representativas que a regulamenta dão suporte ao enfrentamento deste e de outros desafios, portanto se mostra

como imperativo o respeito, a defesa e a manutenção desta autonomia.

Após a apresentação do cenário em que a instituição está inserida e as leis e normas que a regem, o referencial teórico buscou o entendimento sobre o objeto do estudo, ao abordar o significado e os tipos de processos e a diferença entre Gestão de Processos e Gestão por Processos.

Dentre as ferramentas de gestão por processos que foram abordadas, o mapeamento feito com a notação EPC se destaca, pois detalhar os três últimos processos, verificando suas atividades, eventos e responsáveis, facilitou a utilização de outras ferramentas e permitiu maior clareza na proposta de um novo mapeamento.

A “Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP”, ferramenta derivada do “Ciclo PDCA” complementou a análise das fases e norteou as propostas de melhoria. Ao buscar analisar processos e problemas, a “Folha de Verificação/Estratificação” norteou a análise das justificativas apresentadas pelos estudantes e o “Diagrama de Pareto” determinou quais são as mais relevantes.

Sobre as decisões e priorização das ações corretivas ou de melhoria, podem ser aplicadas o “Brainstorming” e a “Votação Múltipla”.

A “Matriz de Responsabilidades” pode indicar novas avaliações sobre a divisão de tarefas durante o processo em suas três instâncias e o “Método 5W2H” pode ser utilizado a cada ciclo, para a construção de um plano de ação em cima das dificuldades identificadas.

Dentre diversas ferramentas conhecidas, foram abordadas as consideradas mais adequadas à aplicação no processo estudado, sendo importante destacar que, em seu uso, é sempre desejável uma ação participativa e coletiva, com as pessoas envolvidas e conhecedoras das áreas pelas quais o processo se desenvolve. A abordagem teórica deste estudo norteou a indicação de possíveis pontos de melhoria, mas uma análise da efetividade dessas propostas só se tornará possível se colocadas em prática.

Mesmo considerando que as principais ferramentas utilizadas para verificar problemas, causas e soluções que auxiliam e norteiam a gestão por processos nasceram de experiências ou demandas surgidas na esfera privada, ou ainda fruto de estudos da ciência da administração focada em estruturas profissionais cujos objetivos e metas são mais palpáveis, até por se orientarem pelo crescimento, expansão e lucro, na aplicabilidade dessas ferramentas e seus conceitos há pontos de convergência com os serviços públicos, especialmente aqueles que visam boas condições de trabalho, otimização do tempo, redução de custos, atendimento aos “clientes” e melhoria contínua, por exemplo.

Ainda com relação aos processos, se pôde concluir que:

I) A universidade, conforme já citado, é constituída por diversos órgãos executivos, cujas normas e regras são decididas por seus respectivos Conselhos. Esta característica, de independência e autonomia dos setores, colabora para que haja menos uniformidade e padronização de processos.

II) Estes são elaborados para atender à própria esfera ou camada hierárquica a qual pertencem, ou seja, a universidade opera com a Gestão de Processos, com visão funcional (ou vertical), que tende a abordar os processos de forma separada, por setores ou unidades e não com a visão processual (ou horizontal), sugerida na Gestão por Processos. A qual também tem outra premissa própria, de que a organização conheça e divulgue os seus processos entre todos os envolvidos, aproximando-os e, quando necessário, associando-os de forma a atender os objetivos propostos sem que haja sobreposição de tarefas ou retrabalho.

Com os processos sendo administrados no SEI, todos aqueles que são recorrentes e envolvem mais de uma etapa passaram a ter uma base de conhecimento com a representação de um fluxograma à disposição para os atores envolvidos. Dessa forma, os processos que antes poderiam ser identificados como “repetitivos” (que ocorrem com frequência e dependem das experiências das pessoas) dão um passo em direção à normatização, pois passam a ser documentados e a ter um fluxo determinado.

O processo de análise de recursos de estudantes de Graduação está neste ponto, deixou de ser repetitivo e passou a ser normatizado, caso haja um monitoramento sobre os seus resultados e indicadores a cada semestre, conforme proposto neste trabalho, ele passará a ser “mensurado” e quando estes problemas recorrentes forem identificados e sanados a cada ciclo, tomando como base o que se tem planejado para cada uma de suas fases e atividades, será atingido o nível de um “processo gerido”.

O processo de análise dos recursos, suas normas, critérios e os dados analisados permitem concluir que a Universidade Federal de São Carlos - UFSCar tem muitos desafios a enfrentar, a destacar as necessidades em ofertar o número de atividades que atendam às demandas dos estudantes, implementar ou incrementar as ações já existentes de apoio ao estudante com relação aos conteúdos exigidos, cuidar da permanência material na universidade, tanto as que se referem às condições básicas, como as que se referem às questões de saúde física e mental e promover uma melhor comunicação com os estudantes.

Independente destes desafios, não pode deixar de ser relatado o fato de que a UFSCar não desliga um estudante de forma sumária ou arbitrária, pois oferece a este, além do tempo de integralização do curso, que chega quase ao dobro do tempo estimado para o seu cumprimento; a recuperação em disciplinas; a possibilidade de trancamento de período

curricular; de afastamento para tratamento de saúde e de exercício domiciliar para pessoas impossibilitadas de comparecer às atividades presenciais, além, é claro, do instrumento do recurso, mesmo que o estudante tenha perdido vaga a um ano e sem limite de reintegrações, desde que justificáveis.

Ao analisar as esferas e atores envolvidos no processo de análise de recursos dos estudantes de graduação da UFSCar pôde-se verificar a complexidade que é construir processos de trabalho que atendam às mais diversas demandas em uma estrutura tão ampla, regida por normas institucionais que devem seguir à risca as legislações que norteiam os serviços e instituições públicas.

A estrutura organizacional da UFSCar conta com diferentes órgãos e seu quadro diretivo muda a cada quatro anos, no caso das Coordenações de Curso, esta mudança se dá a cada dois anos. Além disso, outro fato a se considerar é que cada curso de graduação tem as suas características próprias, seja pela área de conhecimento, pela formação dos seus docentes, pelo perfil dos estudantes ou por sua história e reconhecimento dentro da instituição.

Para que os gestores possam desenvolver o seu trabalho da forma eficiente e eficaz, além da experiência dos técnicos administrativos que conhecem as práticas e as normas dos setores onde atuam, é de fundamental importância a existência de processos cujas etapas, gargalos e funcionamento sejam estabelecidos e conhecidos com profundidade por todos os envolvidos.

O estabelecimento de processos que sejam permanentes, sem deixar de buscar o aprimoramento constante com vistas às mudanças de cenário ou demandas que possam se apresentar, mostra-se como caminho obrigatório para uma instituição com a grandeza da UFSCar e o processo de análise dos recursos dos estudantes está inserido nessa realidade.

REFERÊNCIAS

AMJAD, A.; ANWAR, M.W.; AZAN, F.; BUTT, W. H.; RASHID, M. Event-Driven Process Chain for Modeling and Verification of Business Requirements—A Systematic Literature Review. *Ieee Access*, v. 6. P.9027-9048, 2018.. issn 2169-3536. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8306984>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa.** Produção. Rio de Janeiro, v. 9, n. 2. p. 65-76, 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BOY, G. A. The group elicitation method for participatory design and usability testing. *interactions*, v. 4, n. 2, p. 27-33, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220382812_The_group_elicitation_method_for_participatory_design_and_usability_testing. Acesso em: 22 nov. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 mai. 2019.

BRASIL. Conselho de Graduação. **Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019.** Dispõe sobre novos encaminhamentos para análise de recurso de estudante. São Carlos: Conselho de Graduação, 2019. Disponível em: http://www.prograd.ufscar.br/conselho-de-graduacao-1/arquivos-conselho-de-graduacao/reunioes/2019/resolucoes_2019/Resolues.pdf. Acesso em: 5 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto n.º 62.758, de 22 de maio de 1968.** Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal de São Paulo. Diário Oficial da União - Seção 1 - 29/5/1968, Página 4353 (Retificação). Brasília, 1968. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 06. jun 2019.

BRASIL. **Decreto nº 99.740, de 28 de novembro de 1990.** Altera dispositivos do Decreto nº 62.758, de 22 de maio de 1968, que instituiu a Fundação Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99740.htm. Acesso em 06 jun. 2019.

BRASIL. **Decreto o nº 5154 de 23 de julho de 2004.** Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5154.htm#art9. Acesso em 04 jun. 2019.

BRASIL. **Estatuto da Fundação Universidade Federal de São Carlos.** Aprovado pela Portaria SESu nº 984, de 19/11/2007, modificada pela Portaria SESu nº 465, de 26/06/2008. São Carlos, 1969. Disponível em: <http://www.soc.ufscar.br/arquivos/regimentos/estatuto.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 3.835, de 13 de dezembro de 1960.** Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Diário Oficial da União, 13/12/1960. Brasília, 1960. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L3835.htm. Acesso em 06 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 4 jun. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n.º 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em 8 de mai. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 120-A, p. 1-7, 26 jun. 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 8 mai. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 4.024, de 20 dezembro de 1961.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 120-A, p. 1-7, 26 jun. 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 8 mai. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior, **Resolução n.º 3, de 2 de julho de 2007.** Dispõe sobre procedimentos a serem adotados quanto ao conceito de hora aula, e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_07.pdf. Acesso em 06 jun. 2019.

BRASIL. Universidade Federal de São Carlos, Pró-Reitoria de Graduação. **Regimento Geral dos Cursos de Graduação.** São Carlos-SP, 2016. Disponível em: <http://www.prograd.ufscar.br/conselho-de-graduacao-1/arquivos-conselho-de-graduacao/regimento-geral-dos-cursos-de-graduacao-1>. Acesso em 04 jun. 2019.

BRASIL. Universidade Federal de São Carlos. **Parecer do Conselho Universitário n.º 052/88, de 21 de dezembro de 1988.** São Carlos-SP, 1988.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia.** 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA., 2004.

CANDIDO, R.M.; FERREIRA, M.T.; ZUHLKE, R.F. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas.** Anais XXVIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11683.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

CANTISANO, V. C. A. **Qual a importância dos princípios implícitos da Administração Pública no ordenamento jurídico do Século XXI?** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/46574/qual-a-importancia->

dos-principios-implicitos-da-administracao-publica-no-ordenamento-juridico-do-seculo-xxi. Acesso em: 22 nov. 2020.

CAPOTE, G. **BPM para todos – Uma visão geral abrangente, objetivos e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. 1ed. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-_julho_2013.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

CELLARD, C. Parte III – Abordagens e Técnicas de pesquisa. In: CELLARD. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis – RJ, 2008. (P. 295-314)

Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>. Acesso em: 22 nov. 2020.

COELHO et al. **Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura**. REFAS – Revista Fatec Zona Sul, São Paulo, v.3, n.1, outubro de 2016. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/70/97>. Acesso em: 22 nov. 2020.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC - CAPES, 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20Publico%20e%20o%20Privado%20na%20Gestao%20Publica%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20Publico%20e%20o%20Privado%20na%20Gestao%20Publica%20(1).pdf). Acesso em: 22 nov. 2020.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

COSTA, R. M.; TRINTIN, J. G. **Tentativa de (Re) construção do Estado de Bem_Estar Social no Brasil**. Disponível em: http://www.sep.org.br/artigo/6_congresso/2571_a9e9da8db3d57d7cd7171c2ce943f6f1.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A.. **Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura**. Centro de Ciências Naturais e Tecnologia, Universidade do Estado do Pará. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (2018). Acesso em: 22 nov. 2020.

COUTINHO, C. P.; BOTTENTUIT JUNIOR, J. B. **Utilização da técnica do Brainstorming na introdução de um modelo de E/B-Learning numa escola Profissional Portuguesa: a perspectiva de professores e alunos**. 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/7351>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como mudar na empresa através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LUCA CONSULTORIA E ASSESSORIA. **Masp – Metodologia de Análise e Solução de Problemas**. Campinas, 2003. 42p. Apostila.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. S. **Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(1):3-25, jan./fev. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a01v48n1.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

ENGIEL, P. **Apresentação de modelos de processos públicos – uma discussão sobre abordagens de representação de processos**. Relatório Técnico do DIA/UNIRIO nº 0016/2011 (Departamento de Informática Aplicada), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/article/viewFile/1778/1443>). Acesso em: 22 nov. 2020.

FORTUNATO JUNIOR, R. **Modelagem de Processos de Negócios: uma abordagem ao Processo de Execução de Obras na Universidade Federal de São Carlos**. 2010. 170p. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/MONOGRAFIA_ROGERIO_FORTUNATO_JR_MPN_OBRAS_UFSCAR.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>. Acesso em: 22 nov. 2020.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia – revolucionando a empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

<https://www.portalsei.ufscar.br>. Acesso em: 22 nov. 2020.

<https://www.tramite.ufscar.br>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Instituição de Ensino Fundação Instituto de Administração (FIA; 2020) - <https://fia.com.br/blog/matriz-raci/>. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/matriz-raci/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN. **Manual interativo de gestão por processos organizacionais**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KIPPER, L. M. et al. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos.** Tecnológica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/GESTOPORPROCESSOS.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KLUG DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE. **KLUG Solutions:** desenvolvedora do software ARPO. Disponível em: <www.klugsolutions.com>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KNOP, K.; MIELCZAREK, K. *Using 5W-1H and 4M Methods to Analyse and Solve the Problem with the Visual Inspection Process – case study.* Technical University of Czestochowa, Faculty of Management, Department of Production Engineering and Safety, 42-200 Czestochowa, Poland. Disponível em: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2018/42/mateconf_qpi2018_03006/mateconf_qpi2018_03006.html. Acesso em: 22 nov. 2020.

LE GOFF, J. **História e memória.** Editora da UNICAMP, 1990. Campinas – SP. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/ppgcom/images/Hist%C3%B3ria-e-Mem%C3%B3ria.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Manual de Auditoria Operacional da Secretaria – Geral de Controle Externo e da Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externa do Tribunal de Contas da União. SEGECEX / SEMEC. 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files_Manual_AO%20_1_.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. The effects of the recovery of the patrimonialist model in Brazil. *International Journal of Humanities and Social Science*, v. 3, n. 8, p. 27-38, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271076291_The_Effects_of_the_Recovery_of_the_Patrimonialist_Model_in_Brazil. Acesso em: 22 nov. 2020.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente.** São Paulo: Arte e Ciência, 2001. Págs, 45 – 50. Disponível em: <https://administrante.files.wordpress.com/2010/01/ferramentas-administrativas-para-identificar-observar-e-analisar-problemas.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Secretaria de Educação Especial.** Legislação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-especial-sp-598129159/legislacao>. Acesso: 15 de maio 2019.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008. Acesso em: 22 nov. 2020.

NAKAGAVA, M. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para empreendedores.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em Acesso em: 22 nov. 2020.

NAPOLEÃO, B. M. **Portal Ferramentas da qualidade.** Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/author/minetto-bianca/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. Qualitymark, 2011.

PAIM, R. et al. **Gestão por Processos – pensar, agir e aprender**. Rio Grande do Sul: Artmed, 2009.

PEREIRA, N. A. et al. **Gestão por processos**. São Carlos: Pixel, 2015.

CATALÁN, J. P; APARISI, M. G. (2019). *Análisis de causa y raíz. Técnicas y relación con los sistemas de gestión y las no conformidades*. 3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme, 8(2), pp. 84-97. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n2e30.84-97>. Acesso em: 22 nov. 2020.

RABELO, R. C. **Entre a administração e a gestão universitária** [manuscrito]: demarcação teórico-conceitual nas legislações e produções bibliográficas 2013 / Rafael Castro Rabelo. – Goiânia, 2016. 144 f.: il.; 30 cm Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/740>. Acesso em: 22 nov. 2020.

Relatório de Atividades do exercício de 2019 aprovado pelo Conselho de Curadores da UFSCar e apresentado ao Tribunal de Contas da União (TCU) como informação complementar do Relatório de Gestão do Exercício de 2019. Disponível em: http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_atividades/relatorio-de-atividades-2019-volume-1. Acesso em: 22 nov. 2020.

SANTOS, J. G. Proposta de melhoria do processo de contratação de serviços de TI e da gestão dos contratos na administração pública federal. **Revista Eixo**, v. 2, n. 1, p. 17-38, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285606278_Proposta_de_Melhoria_do_Processo_de_Contratacao_de_Servicos_de_TI_e_da_Gestao_dos_Contratos_na_Administracao_Publica_Federal. Acesso em: 22 nov. 2020.

SANTOS, R. F. [2]. **Técnicas de Gestão de Análise de Negócio**, 2009. Disponível em: <[http:// www.rildosan.com/tecnicas-de-gestao-de-analise-de.html](http://www.rildosan.com/tecnicas-de-gestao-de-analise-de.html)>. Acesso em 12 de novembro de 2020.

TAGUE, N. R. no livro *The Quality Toolbox*, Second Edition, ASQ Quality Press, 2004, pages 359-361. Disponível em: https://www.academia.edu/32325558/The_Quality_Toolbox_Second_Edition. Acesso em: 22 nov. 2020.

TOLEDO, J. C. **Apostila “Melhoria da qualidade e MASP”**. EPEQ/DEP- UFSCar) 2010. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/view.php?id=1423321&forceview=1>. Acesso em: 22 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **A UFSCar**. Apresentação. Disponível em: <https://www2.ufscar.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao>. Acesso: 09 mai 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Calendário acadêmico 2017**. Disponível em: <http://www.prograd.ufscar.br/graduacao/arquivos-estudantes/calendarios/calendario-academico-presencial-sao-carlos>. Acesso: 22 mai. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Calendário acadêmico 2018**. Disponível em: <http://www.prograd.ufscar.br/estudantes-de-graduacao/arquivos-/calendarios/2018/>. Acesso: 22 mai. 2019.

VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Pág 15

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCUL, E. S. **Gestão do ciclo de vida de produtos: seleção de sistemas PLM com base em modelos de referência**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052009-132444/publico/EduardoSenziZancul.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

APÊNDICE A – DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS

DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS	
SIGLA	NOME
DAC	Departamento de Artes e Comunicação
DAdm-So	Departamento de Administração
DB	Departamento de Botânica
DBio-So	Departamento de Biologia
DBPVA-Ar	Departamento de Biotecnologia e Produção Vegetal e Animal
DC	Departamento de Computação
DCAm	Departamento de Ciências Ambientais
DCA-So	Departamento de Ciências Ambientais
DCF	Departamento de Ciências Fisiológicas
DCHE-So	Departamento de Ciências Humanas e Educação
DCI	Departamento de Ciência da Informação
DCNME-Ar	Departamento de Ciências da Natureza, Matemática e Educação
DComp-So	Departamento de Computação Sorocaba
DCSo	Departamento de Ciências Sociais
DDR-Ar	Departamento de Desenvolvimento Rural
DEBE	Departamento de Ecologia e Biologia Evolutiva
DECiv	Departamento de Engenharia Civil
DEc-So	Departamento de Economia
DEd	Departamento de Educação
DEE	Departamento de Engenharia Elétrica
DEFMH	Departamento de Educação Física e Motricidade Humana
DEMa	Departamento de Engenharia de Materiais
DEMec	Departamento de Engenharia Mecânica
DEnf	Departamento de Enfermagem
DEP	Departamento de Engenharia de Produção
DEP-So	Departamento de Engenharia de Produção
DEQ	Departamento de Engenharia Química
DEs	Departamento de Estatística
DF	Departamento de Física
DFil	Departamento de Filosofia
DFisio	Departamento de Fisioterapia
DFQM-So	Departamento de Física, Química e Matemática
DGE	Departamento de Genética e Evolução
DGero	Departamento de Gerontologia
DGTH-So	Departamento de Geografia, Turismo e Humanidades
DHb	Departamento de Hidrobiologia
DL	Departamento de Letras
DM	Departamento de Matemática
DME	Departamento de Metodologia de Ensino
DMed	Departamento de Medicina
DMP	Departamento de Morfologia e Patologia
DPsi	Departamento de Psicologia
DQ	Departamento de Química
DRNPA-Ar	Departamento de Recursos Naturais e Proteção Ambiental
DS	Departamento de Sociologia
DTAiSeR-Ar	Departamento de Tecnologia Agroindustrial e Socioeconomia Rural
DTO	Departamento de Terapia Ocupacional
DTPP	Departamento de Teorias e Práticas Pedagógicas

APÊNDICE B – CURSOS DE GRADUAÇÃO

Sigla do Curso	Nome do Curso	Centro Acadêmico	Campus
Adm-LS	Bacharelado em Administração	CCN	Lagoa do Sino
Adm-So	Bacharelado em Administração	CCGT	Sorocaba
Ae-Ar	Bacharelado em Agroecologia	CCA	Araras
BCI	Bacharelado em Biblioteconomia e Ciência da Informação	CECH	São Carlos
Biotec	Bacharelado em Biotecnologia	CCBS	São Carlos
Biotec-Ar	Bacharelado em Biotecnologia	CCA	Araras
CB	Bacharelado em Ciências Biológicas	CCBS	São Carlos
CBL	Licenciatura em Ciências Biológicas	CCBS	São Carlos
CBL-Ar	Licenciatura em Ciências Biológicas	CCA	Araras
CBLN-So	Licenciatura em Ciências Biológicas/noturno	CCHB	Sorocaba
CBL-So	Licenciatura em Ciências Biológicas	CCHB	Sorocaba
CB-So	Bacharelado em Ciências Biológicas	CCHB	Sorocaba
CC	Bacharelado em Ciência da Computação	CCET	São Carlos
Ccbio-LS	Bacharelado em Ciências Biológicas	CCN	Lagoa do Sino
CC-So	Bacharelado em Ciência da Computação	CCGT	Sorocaba
Cec-So	Bacharelado em Ciências Econômicas	CCGT	Sorocaba
CSo	Bacharelado em Ciências Sociais	CECH	São Carlos
Eag-Ar	Bacharelado em Engenharia Agrônoma	CCA	Araras
Eag-LS	Bacharelado em Engenharia Agrônoma	CCN	Lagoa do Sino
EAI-LS	Bacharelado em Engenharia de Alimentos	CCN	Lagoa do Sino
EAm-LS	Bacharelado em Engenharia Ambiental	CCN	Lagoa do Sino
EC	Bacharelado em Engenharia de Computação	CCET	São Carlos
ECiv	Bacharelado em Engenharia Civil	CCET	São Carlos
EE	Bacharelado em Engenharia Elétrica	CCET	São Carlos
EEspL	Licenciatura em Educação Especial	CECH	São Carlos
EF	Bacharelado em Educação Física	CCBS	São Carlos
EFi	Bacharelado em Engenharia Física	CCET	São Carlos
EFL	Licenciatura em Educação Física	CCBS	São Carlos
EFl-So	Bacharelado em Engenharia Florestal	CCTS	Sorocaba
EMa	Bacharelado em Engenharia de Materiais	CCET	São Carlos
EMec	Bacharelado em Engenharia Mecânica	CCET	São Carlos
Enf	Bacharelado em Enfermagem	CCBS	São Carlos
EP	Bacharelado em Engenharia de Produção	CCET	São Carlos
EP-So	Bacharelado em Engenharia de Produção	CCGT	Sorocaba
EQ	Bacharelado em Engenharia Química	CCET	São Carlos

Es	Bacharelado em Estatística	CCET	São Carlos
F	Licenciatura e Bacharelado em Física	CCET	São Carlos
Fil	Bacharelado e Licenciatura em Filosofia	CECH	São Carlos
Fisio	Bacharelado em Fisioterapia	CCBS	São Carlos
FL-Ar	Licenciatura em Física	CCA	Araras
FLN	Licenciatura em Física (Noturno)	CCET	São Carlos
FL-So	Licenciatura em Física	CCTS	Sorocaba
GAAm	Bacharelado em Gestão e Análise Ambiental	CCBS	São Carlos
GeoL-So	Bacharelado em Geografia	CCHB	Sorocaba
Gero	Bacharelado em Gerontologia	CCBS	São Carlos
IS	Bacharelado em Imagem e Som	CECH	São Carlos
Ling	Bacharelado em Linguística	CECH	São Carlos
LLE	Licenciatura em Letras/Espanhol	CECH	São Carlos
LLI	Licenciatura em Letras/Inglês	CECH	São Carlos
M	Licenciatura e Bacharelado em Matemática	CCET	São Carlos
Med	Bacharelado em Medicina	CCBS	São Carlos
ML-So	Licenciatura em Matemática	CCTS	Sorocaba
MN	Licenciatura em Matemática/Noturno	CCET	São Carlos
MusL	Licenciatura em Música	CECH	São Carlos
PedL	Licenciatura em Pedagogia	CECH	São Carlos
PedLN	Licenciatura em Pedagogia/noturno	CECH	São Carlos
PedL-So	Licenciatura em Pedagogia	CCHB	Sorocaba
Psi	Bacharelado em Psicologia	CECH	São Carlos
Q	Bacharelado em Química	CCET	São Carlos
QL	Licenciatura em Química	CCET	São Carlos
QL-Ar	Licenciatura em Química	CCA	Araras
QL-So	Licenciatura em Química	CCTS	Sorocaba
TILSP	Bacharelado em Tradução e Interpretação em Libras/Português	CECH	São Carlos
TO	Bacharelado em Terapia Ocupacional	CCBS	São Carlos
Tur-So	Bacharelado em Turismo	CCHB	Sorocaba

APÊNDICE C – NÚMEROS GERAIS

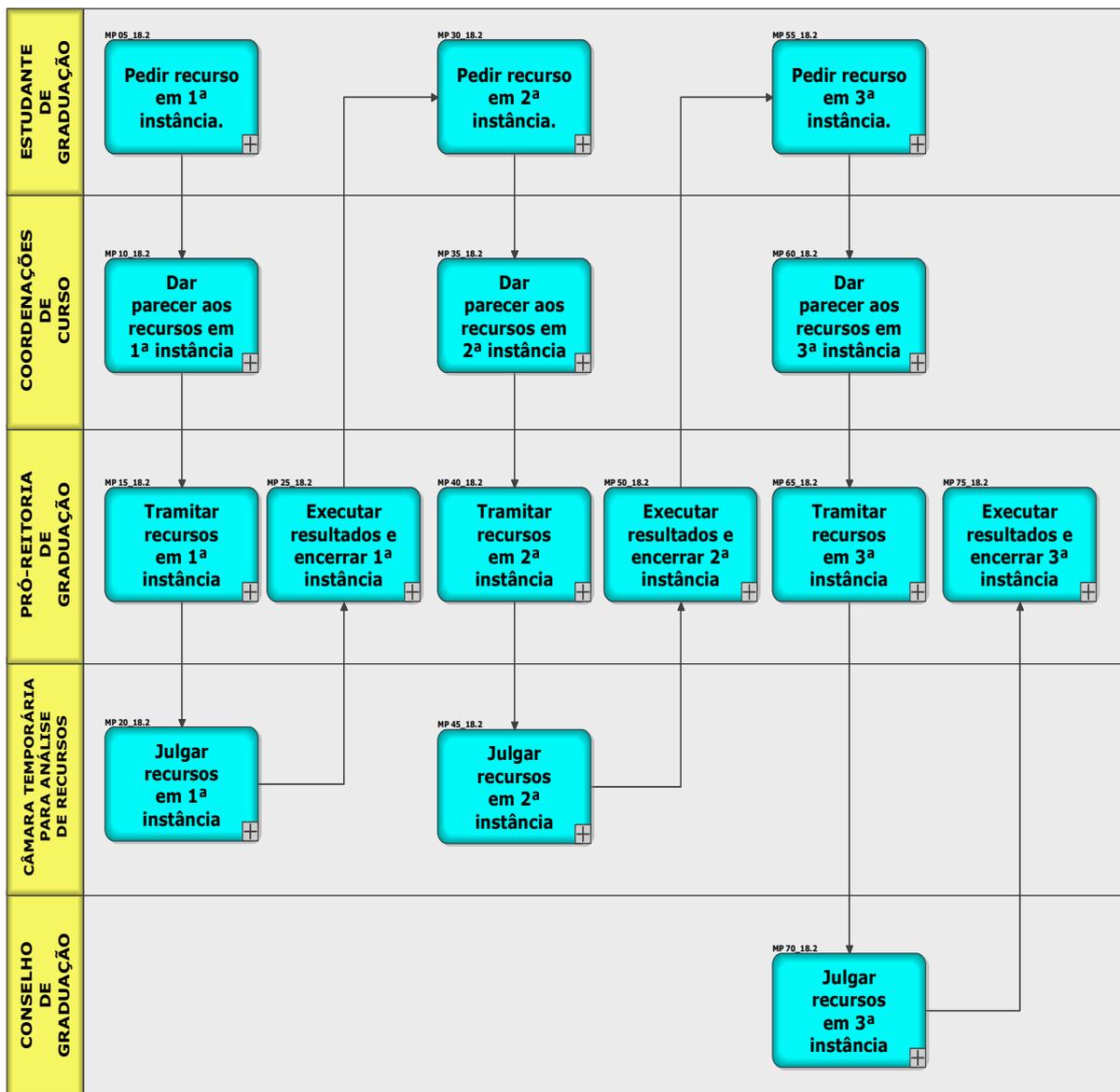
Informação	Ativos	% dos Ativos	Recursos	% dos Recursos	Reintegração	% Reintegração	Inscrição	% Incrição	Outros	% Outros
Estudantes	13450	100,00	902	100,00	406	100,00	438	100,00	58	100,00
Estudante Feminino	6492	48,27	371	41,13	150	36,95	204	46,58	17	29,31
Estudante Masculino	6958	51,73	531	58,87	256	63,05	234	53,42	41	70,69
Bolsistas	2547	18,94	149	16,52	71	17,49	70	15,98	8	13,79
Não Bolsistas	10903	81,06	753	83,48	335	82,51	368	84,02	50	86,21
Campus Araras	1025	7,62	63	6,98	33	8,13	29	6,62	1	1,72
Campus Lagoa do Sino	900	6,69	58	6,43	10	2,46	43	9,82	5	8,62
Campus Sorocaba	2841	21,12	213	23,61	114	28,08	98	22,37	1	1,72
Campus São Carlos	8684	64,57	568	62,97	249	61,33	268	61,19	51	87,93
CCA	1025	7,62	63	6,98	33	8,13	29	6,62	1	1,72
CCBS	1833	13,63	108	11,97	33	8,13	66	15,07	9	15,52
CCET	4606	34,25	322	35,70	150	36,95	135	30,82	37	63,79
CCGT (Sor)	1152	8,57	64	7,10	36	8,87	28	6,39	0	-
CCHB (Sor)	1211	9,00	119	13,19	55	13,55	64	14,61	0	-
CCN (LS)	900	6,69	58	6,43	10	2,46	43	9,82	5	8,62
CCTS (Sor)	478	3,55	30	3,33	23	5,67	6	1,37	1	1,72
CECH	2245	16,69	138	15,30	66	16,26	67	15,30	5	8,62
Adm-LS	163	1,21	2	0,22	1	0,25	1	0,23	0	-
Adm-So	296	2,20	12	1,33	5	1,23	7	1,60	0	-
Ae-Ar	156	1,16	5	0,55	3	0,74	2	0,46	0	-
BCI	204	1,52	4	0,44	3	0,74	1	0,23	0	-
Biotec	186	1,38	9	1,00	3	0,74	3	0,68	3	5,17
Biotec-Ar	131	0,97	3	0,33	2	0,49	1	0,23	0	-
CB	156	1,16	20	2,22	1	0,25	19	4,34	0	-
CCbio-LS	147	1,09	0	-	0	-	0	-	0	-
CBL	170	1,26	24	2,66	6	1,48	17	3,88	1	1,72
CBL-Ar	187	1,39	12	1,33	6	1,48	6	1,37	0	-
CBLN-So	128	0,95	15	1,66	7	1,72	8	1,83	0	-
CBL-So	187	1,39	34	3,77	13	3,20	21	4,79	0	-
CB-So	205	1,52	26	2,88	8	1,97	18	4,11	0	-
CC	302	2,25	24	2,66	19	4,68	5	1,14	0	-
CC-So	252	1,87	16	1,77	9	2,22	7	1,60	0	-
Cec-So	280	2,08	28	3,10	19	4,68	9	2,05	0	-
CSo	398	2,96	26	2,88	16	3,94	10	2,28	0	-
Eag-Ar	281	2,09	19	2,11	3	0,74	15	3,42	1	1,72
Eag-LS	240	1,78	26	2,88	1	0,25	23	5,25	2	3,45
EAI-LS	168	1,25	16	1,77	5	1,23	9	2,05	2	3,45
Eam-LS	182	1,35	14	1,55	3	0,74	10	2,28	1	1,72
EC	191	1,42	15	1,66	11	2,71	2	0,46	2	3,45
ECiv	458	3,41	35	3,88	10	2,46	20	4,57	5	8,62
EE	343	2,55	21	2,33	11	2,71	7	1,60	3	5,17
EEspL	139	1,03	3	0,33	0	-	3	0,68	0	-
EF	114	0,85	9	1,00	1	0,25	6	1,37	2	3,45
EFi	226	1,68	10	1,11	1	0,25	6	1,37	3	5,17
EFL	131	0,97	12	1,33	8	1,97	4	0,91	0	-
EFL-So	204	1,52	8	0,89	3	0,74	4	0,91	1	1,72
EMa	456	3,39	24	2,66	10	2,46	11	2,51	3	5,17
EMec	343	2,55	17	1,88	9	2,22	6	1,37	2	3,45
Enf	162	1,20	6	0,67	4	0,99	2	0,46	0	-
EP	613	4,56	38	4,21	10	2,46	27	6,16	1	1,72
EP-So	324	2,41	8	0,89	3	0,74	5	1,14	0	-
EQ	476	3,54	24	2,66	3	0,74	19	4,34	2	3,45
Es	221	1,64	13	1,44	5	1,23	3	0,68	5	8,62
F	168	1,25	23	2,55	18	4,43	3	0,68	2	3,45
Fil	132	0,98	18	2,00	10	2,46	8	1,83	0	-
Fisio	182	1,35	8	0,89	5	1,23	2	0,46	1	1,72
FL-Ar	102	0,76	16	1,77	15	3,69	1	0,23	0	-
FLN	85	0,63	5	0,55	5	1,23	0	-	0	-
FL-So	82	0,61	7	0,78	6	1,48	1	0,23	0	-
GAAm	158	1,17	5	0,55	2	0,49	3	0,68	0	-
Geol-So	231	1,72	26	2,88	13	3,20	13	2,97	0	-
Gero	137	1,02	4	0,44	1	0,25	2	0,46	1	1,72
IS	180	1,34	11	1,22	5	1,23	6	1,37	0	-
Ling	144	1,07	7	0,78	2	0,49	4	0,91	1	1,72
LLE	104	0,77	6	0,67	3	0,74	3	0,68	0	-
LLI	109	0,81	6	0,67	2	0,49	4	0,91	0	-
M	150	1,12	23	2,55	7	1,72	9	2,05	7	12,07
Med	235	1,75	1	0,11	0	-	0	-	1	1,72
ML-So	85	0,63	5	0,55	5	1,23	0	-	0	-
MN	134	1,00	15	1,66	10	2,46	4	0,91	1	1,72
MusL	113	0,84	23	2,55	12	2,96	8	1,83	3	5,17
PedL	212	1,58	7	0,78	4	0,99	3	0,68	0	-
PedLN	203	1,51	9	1,00	5	1,23	4	0,91	0	-
PedL-So	279	2,07	12	1,33	10	2,46	2	0,46	0	-
Psi	211	1,57	8	0,89	3	0,74	4	0,91	1	1,72
Q	296	2,20	27	2,99	15	3,69	11	2,51	1	1,72
QL	144	1,07	8	0,89	6	1,48	2	0,46	0	-
QL-Ar	168	1,25	8	0,89	4	0,99	4	0,91	0	-
QL-So	107	0,80	10	1,11	9	2,22	1	0,23	0	-
TILSP	96	0,71	10	1,11	1	0,25	9	2,05	0	-
TO	202	1,50	10	1,11	2	0,49	8	1,83	0	-
Tur-So	181	1,35	6	0,67	4	0,99	2	0,46	0	-

APÊNDICE D – JUSTIFICATIVAS DOS RECURSOS

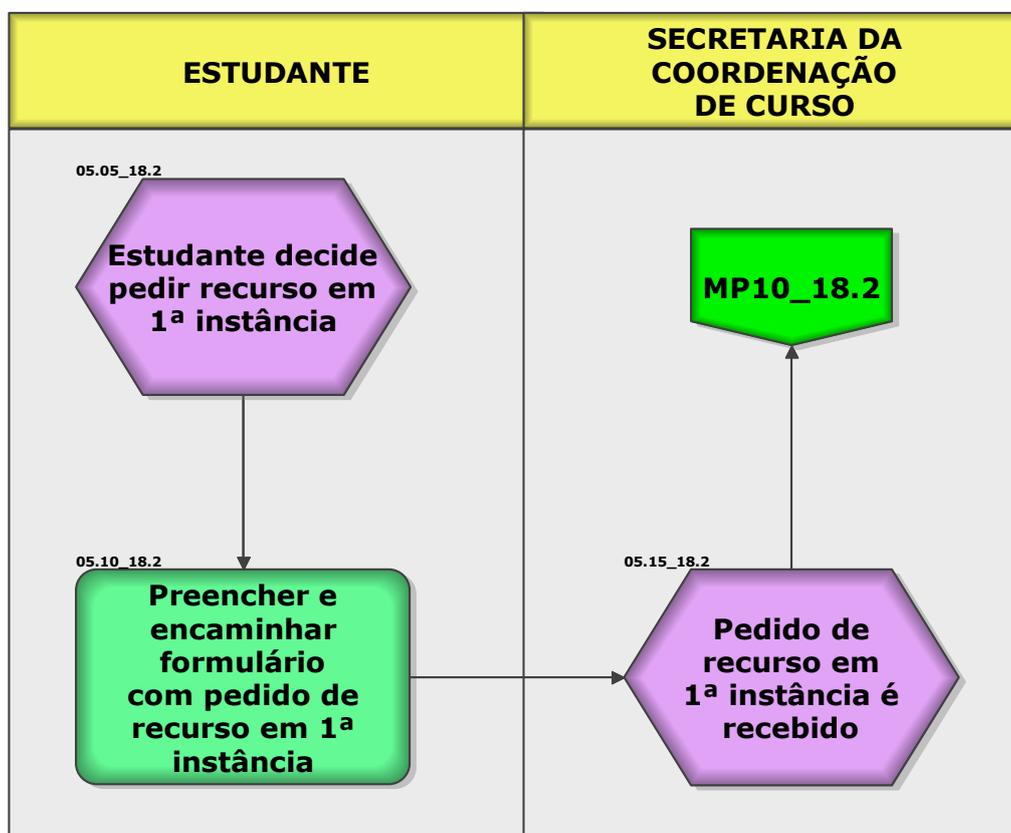
JUSTIFICATIVA	TOTAL			REINTEGRAÇÃO			INSCRIÇÃO			OUTROS		
	Qtdd.	Def.	Indef.	Qtdd.	Def.	Indef.	Qtdd.	Def.	Indef.	Qtdd.	Def.	Indef.
Candidato à formatura	230	175	55	79	67	12	139	97	42	12	11	1
Saúde mental	152	114	38	142	108	34	5	2	3	5	4	1
Acelerar o curso ou adiantar a formatuta	82	25	57	3	2	1	68	19	49	11	4	7
Desatenção ou erro do estudante	81	58	23	19	7	12	60	50	10	2	1	1
Problemas financeiros	76	40	36	71	38	33	3	2	1	2	2	0
Carga horária de trabalho/emprego/estágio	69	39	30	60	35	25	8	3	5	1	1	0
Problemas pessoais	63	36	27	40	25	15	22	10	12	1	1	0
Escolhas pessoais	54	27	27	33	17	16	21	10	11	0	0	0
Saúde de familiar	42	26	16	38	25	13	2	0	2	2	1	1
Dificuldade com conteúdos	41	23	18	39	23	16	2	0	2	0	0	0
Erro administrativo	39	34	5	5	4	1	30	27	3	4	3	1
Saúde física	38	26	12	35	24	11	1	0	1	2	2	0
Erro no SIGA	37	25	12	5	3	2	30	21	9	2	1	1
Desconhecimento das regras	27	17	10	17	10	7	8	5	3	2	2	0
Disciplina ofertada apenas 1 X por ano	25	16	9	8	4	4	14	9	5	3	3	0
Dificuldades de adaptação	20	11	9	20	11	9	0	0	0	0	0	0
Óbito de familiar	19	14	5	18	13	5	1	1	0	0	0	0
Sem justificativa	17	3	14	3	0	3	14	3	11	0	0	0
Problemas INTERNET	16	8	8	1	0	1	15	8	7	0	0	0
Prejudicado pelo atraso na resposta à recurso apresentado no semestre anterior.	11	9	2	1	1	0	10	9	1	0	0	0
Estudante pai	11	8	3	10	8	2	1	0	1	0	0	0
Estudante mãe	10	9	1	8	7	1	2	2	0	0	0	0
Problemas de relacionamento com professor	7	3	4	7	3	4	0	0	0	0	0	0
Assédio sexual / violência de gênero / perseguição	5	4	1	5	4	1	0	0	0	0	0	0
Disciplina suprimida ou alterada pela coordenação	5	5	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0
Não se inscreveu no prazo pois aguardava reconhecimento de disciplinas de intercâmbio	5	5	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0
Problemas / dificuldades para terminar o TCC	5	3	2	5	5	0	0	0	0	0	0	0
Problemas com transporte para o campus	4	2	2	4	2	2	0	0	0	0	0	0
Disciplina solicitada é pré requisito pra seguir no curso	3	0	3	1	0	1	2	0	2	0	0	0
Afastamento da família por conta da sua sexualidade	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Alega dificuldade com textos por ter o português como segunda língua	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Alega não conseguir disciplina que o atrasa já a um semestre por barrar outras	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Alega não ter condições para tratamentos particulares / frequentou apenas 1 disciplina	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Alega problema documentado em 2017 e pede reconsideração de recursos negados nos 2 últimos semestres	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Alega que não conseguiu a turma mesmo estando em seu perfil	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Alega que outro estudante se inscreveu em "sua" vaga	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Alega ter cursado disciplinas que permitiriam a quebra de requisito	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Alega ter enviado recurso direto ao COG em 31/08/2018	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Alega ter o conhecimento da disciplina que o barra no curso, critica a ementa	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Alega ter prioridade na inscrição da disciplina solicitada	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Alterar para turma dada pelo orientador do TCC	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Conflitos de disciplinas	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Cursou disciplina sem estar matriculada e alega possível erro de sistema	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Dependência química	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Deseja exceder os créditos permitidos por semestre para concluir o curso	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Dificuldade em encontrar estágio	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Disciplina é pré requisito e sem cursá-la neste semestre irá jubilar	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Disciplina Séries e equações bloqueia outras 5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Estágio foi conseguido após período das inscrições	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Estudante PCD	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Estudante transgênero	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Falta de informações sobre a disciplina	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Greve estudantil o prejudicou	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Ingresso por transf. Interna / ficou fora de perfil	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Integralizou créditos em outra instituição	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Mais de um ano sem vínculo com a UFSCar	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Mudança na grade do curso o prejudicou	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Mudou tema da monografia e pede disciplinas de outros cursos	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Não conseguiu estágio em tempo hábil e pede nova prorrogação de prazo	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Se ocupou com a participação no movimento estudantil	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Pede a disciplina por ser importante para o desenvolvimento do seu TCC	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Pede disciplinas fora do perfil importantes para sua iniciação científica	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Pede inscrição em disciplina que mudou de horário, possibilitando a sua participação	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Pede inscrição em LIBRAS junto com a turma que o apoia nos estudos	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Pede inscrição em uma disciplina que frequentou sem estar inscrita	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Pede o reconhecimento de disciplinas	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Falecimento de um amigo	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Reprovou em disciplina que tranca outras	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Possui equivalência de outras disciplinas	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Problemas em acompanhar as aulas por deficiência visual	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Problemas para conseguir estágio	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Processo de equivalência em disciplinas de pré-requisito o impediram de se inscrever nas atuais	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Relata problemas na moradia estudantil e dificuldade em dormir por conta das colegas de bloco	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Segurou o tcc para manter estágio	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Sem as disciplinas (optativas) solicitadas não conseguirá realizar estágio no semestre seguinte	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Tentativa de autoextermínio	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Entrou no curso por transferência e não teve para integralizar os créditos	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Vaga tardia na UAC para o filho prejudicou presença nas aulas	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

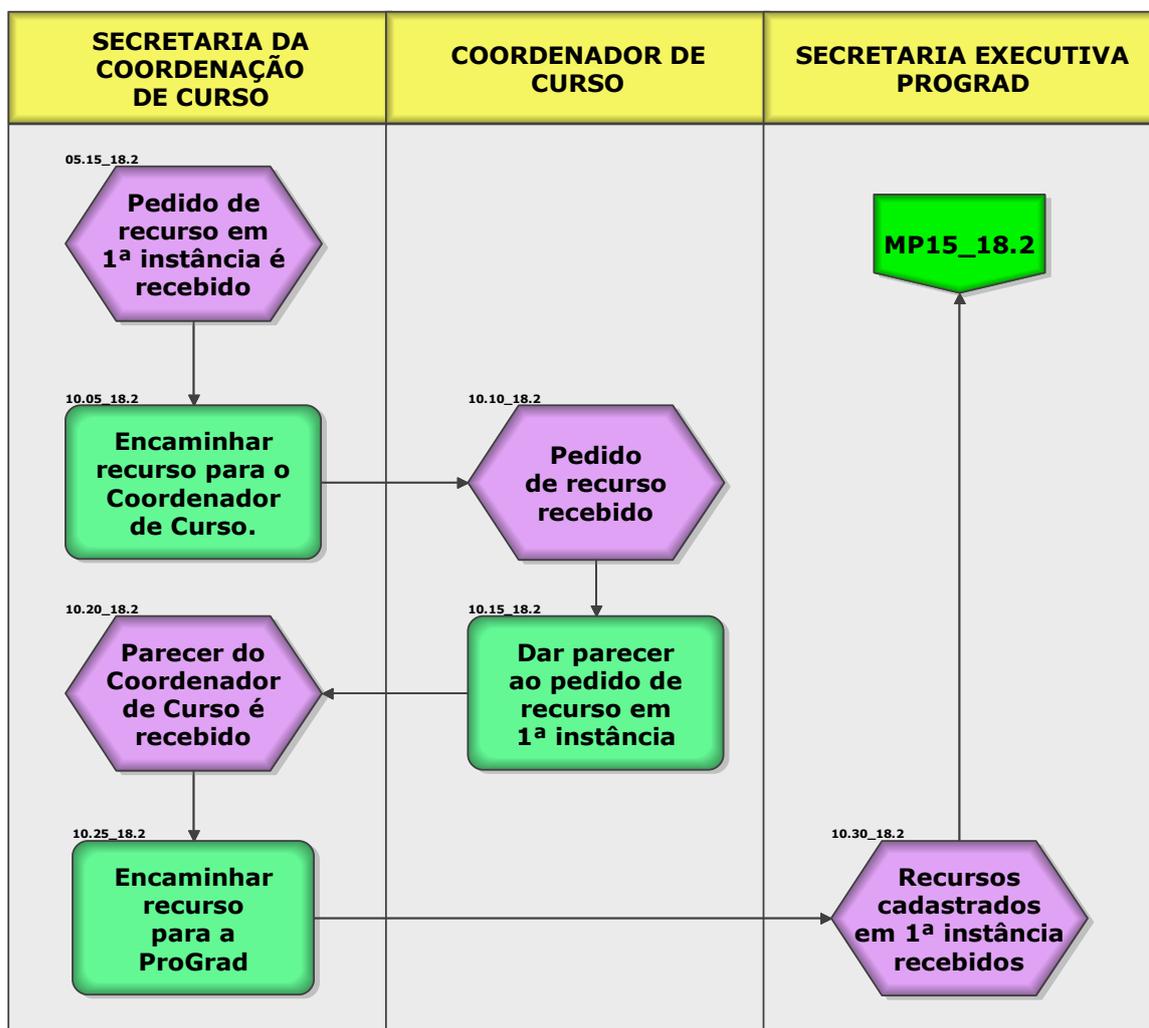
APÊNDICE E - MACROPROCESSO 18.2



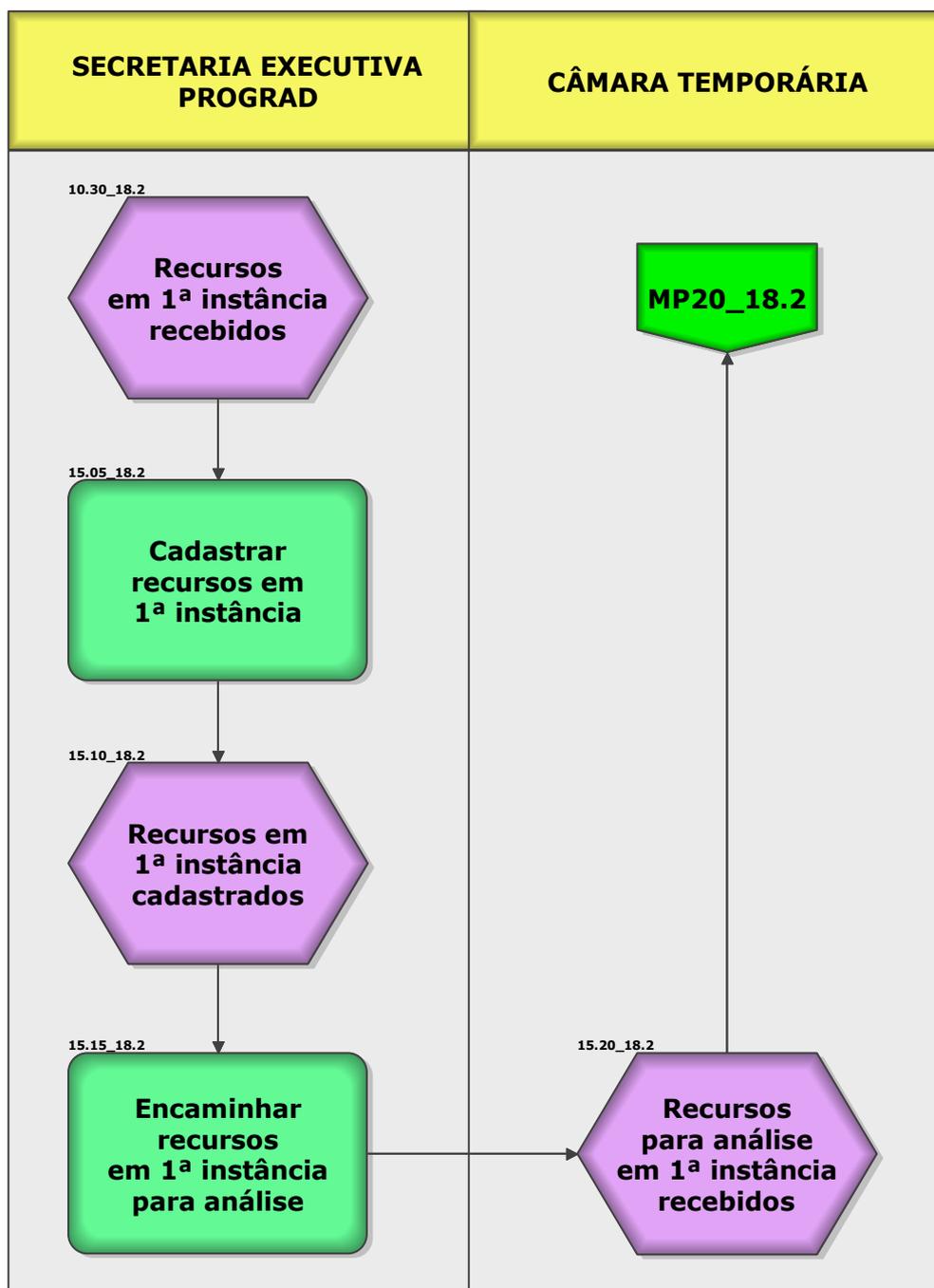
APÊNDICE F – MP05_18.2 - PEDIR RECURSOS EM 1ª INSTÂNCIA



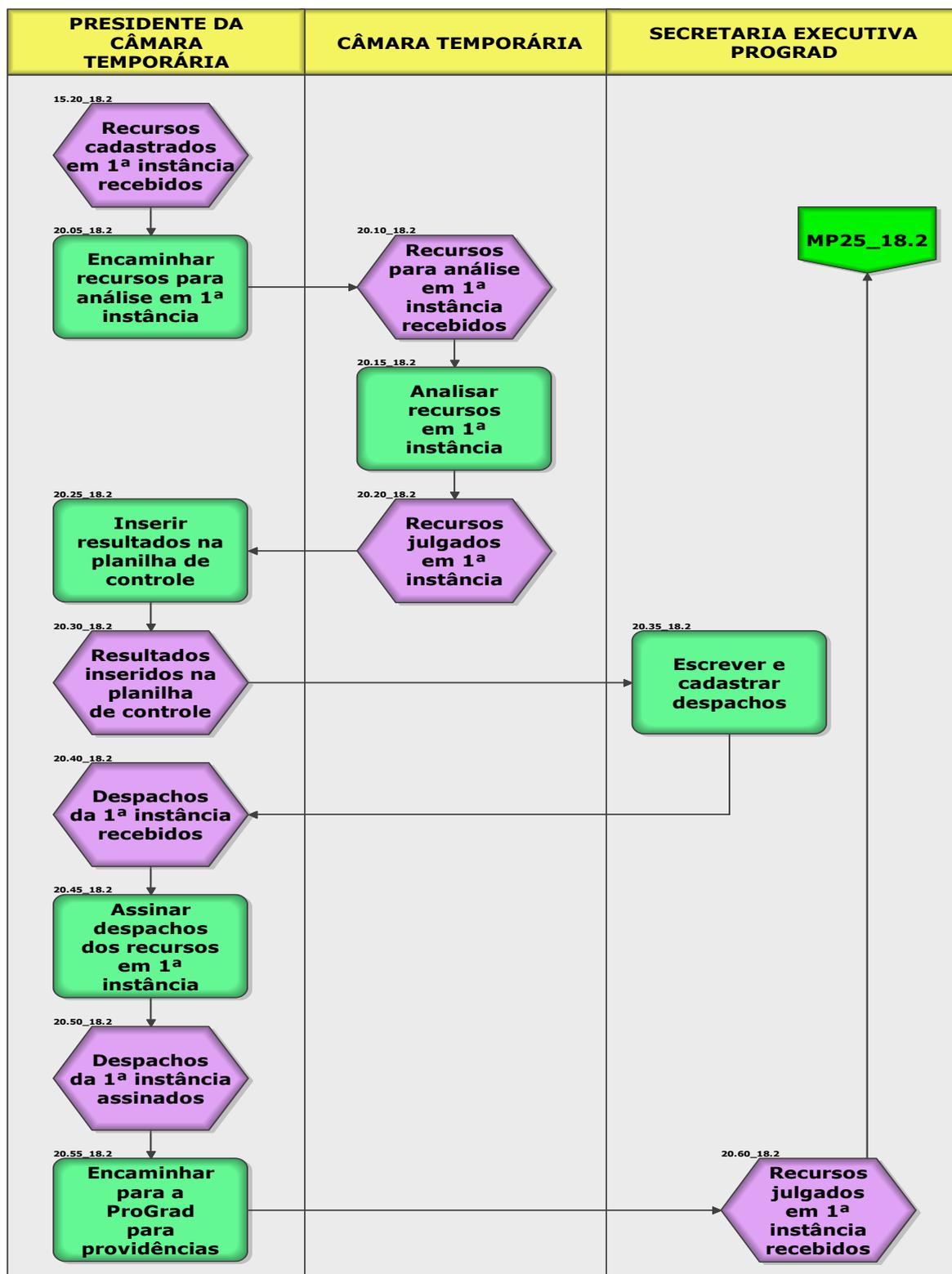
APÊNDICE G – MP10_18.2 - DAR PARECER AOS RECURSOS EM 1ª INSTÂNCIA



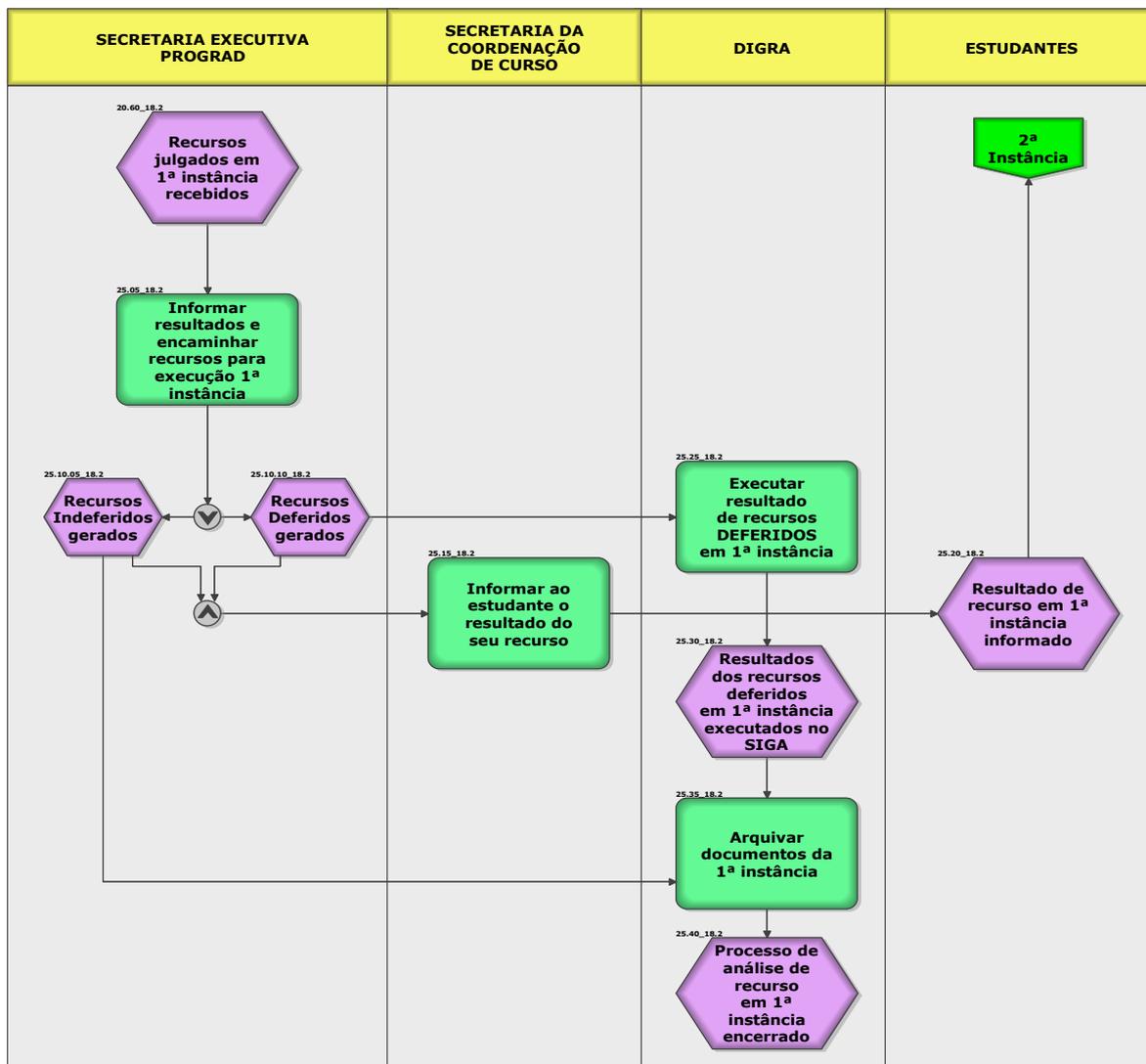
APÊNDICE H - MP15_18.2 - TRAMITAR RECURSOS EM 1ª INSTÂNCIA



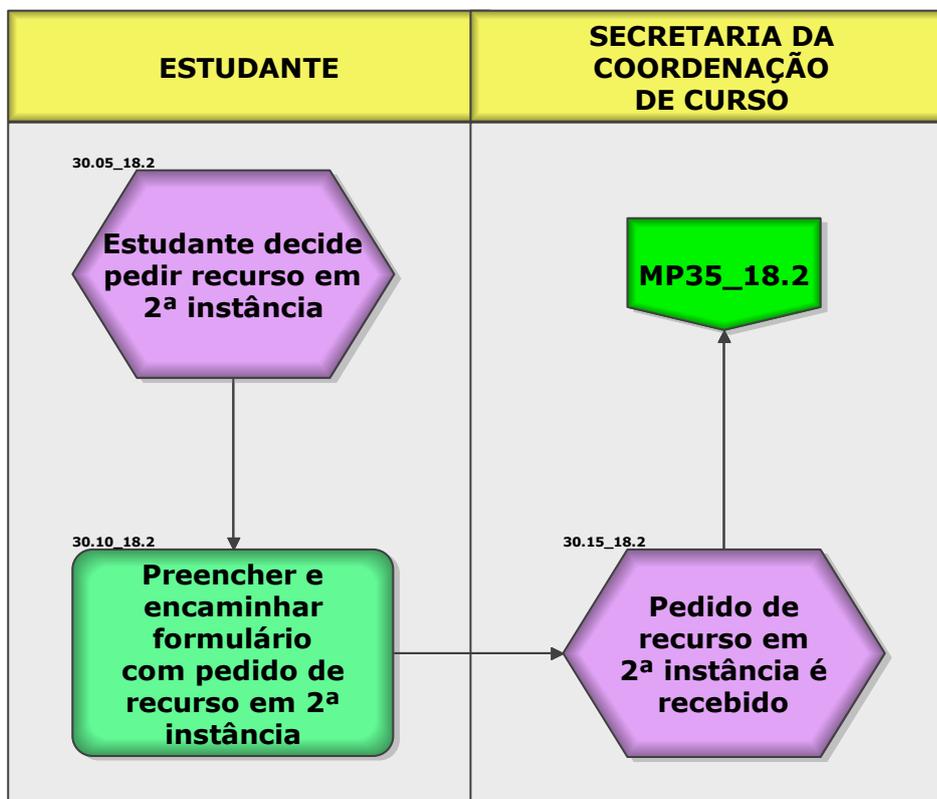
APÊNDICE I - MP20_18.2 - JULGAR RECURSOS EM 1ª INSTÂNCIA



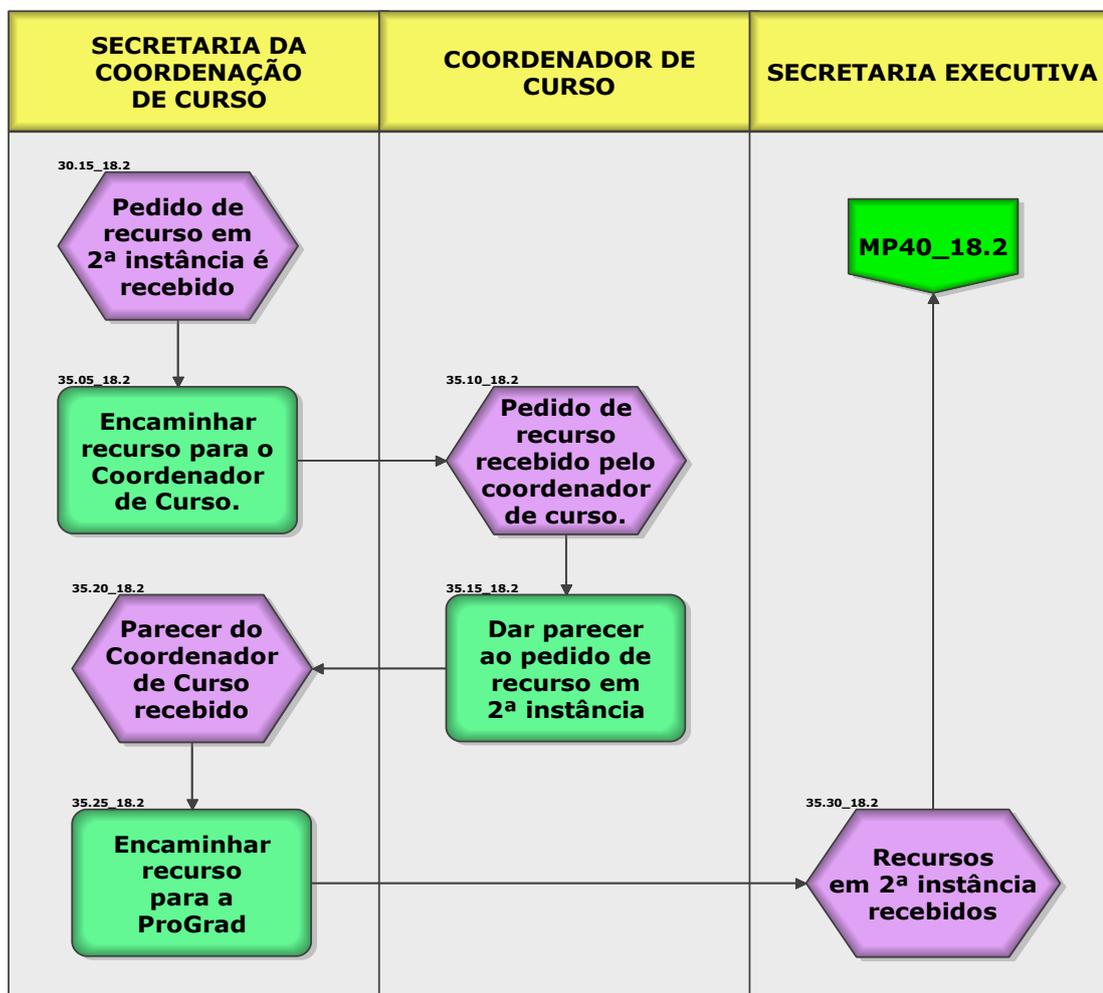
APÊNDICE J - MP25_18.2 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 1ª INSTÂNCIA



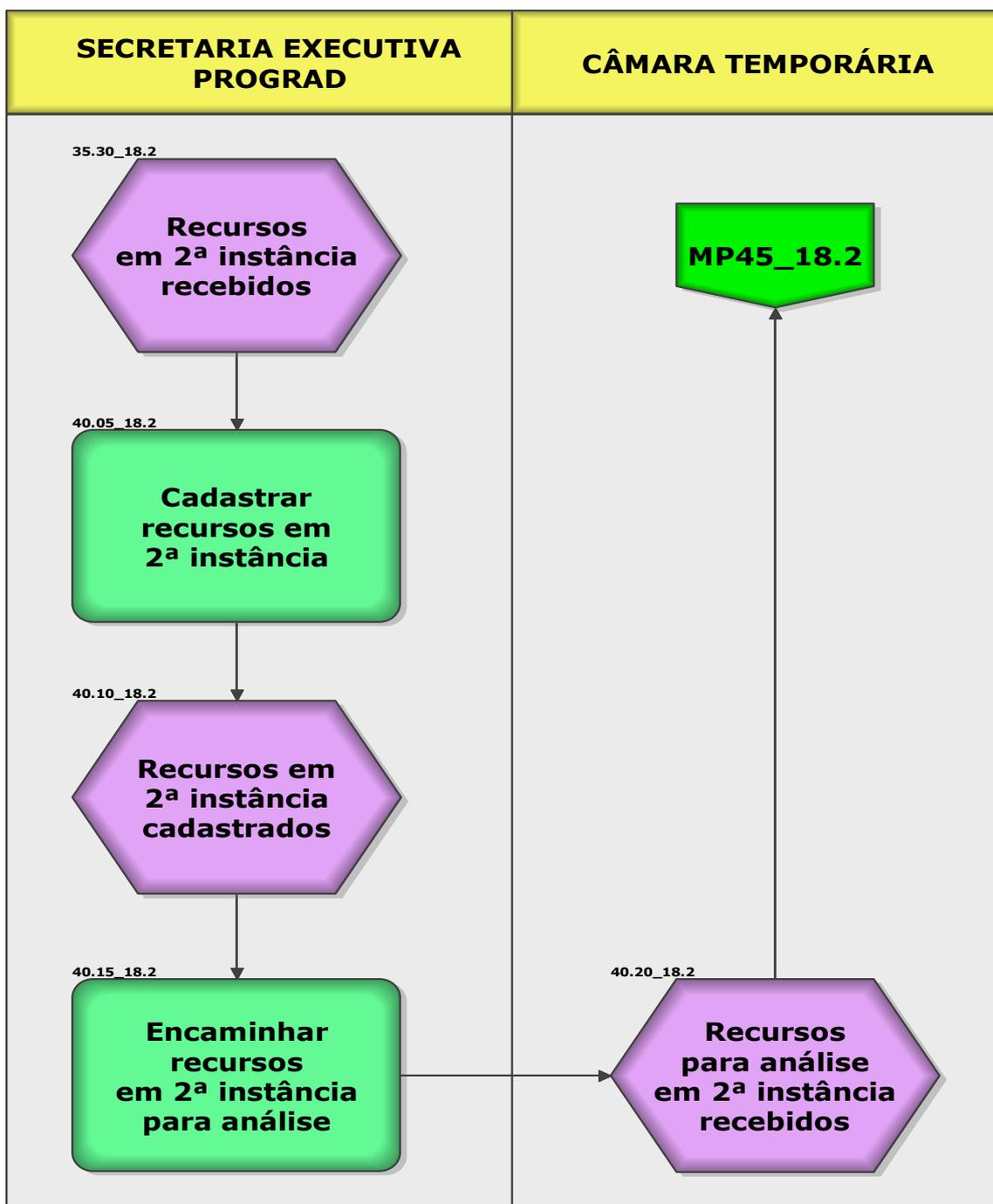
APÊNDICE L – MP30_18.2 – PEDIR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



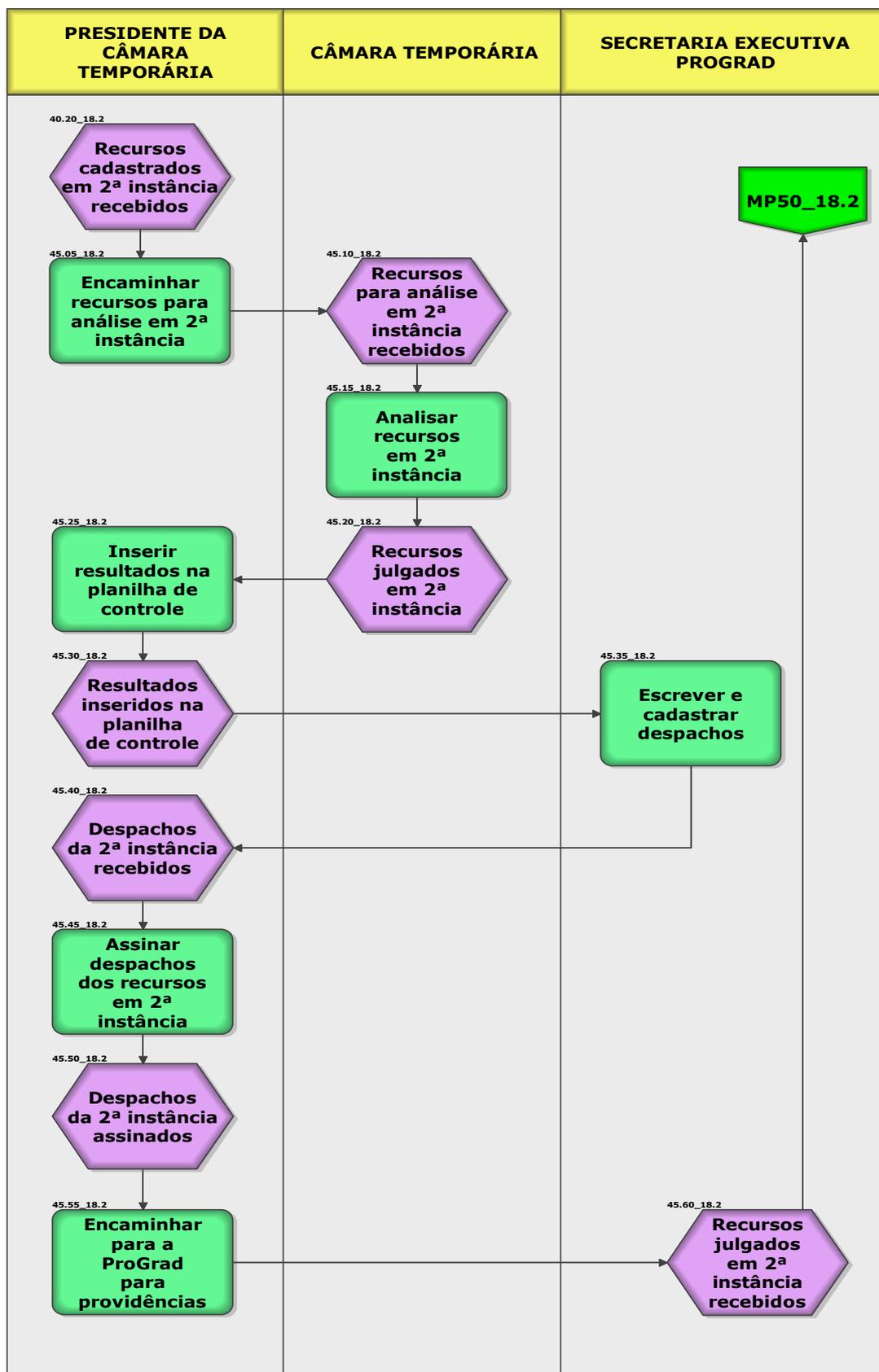
APÊNDICE M - MP35_18.2 DAR PARECER AOS RECURSOS EM 2ª INSTÂNCIA



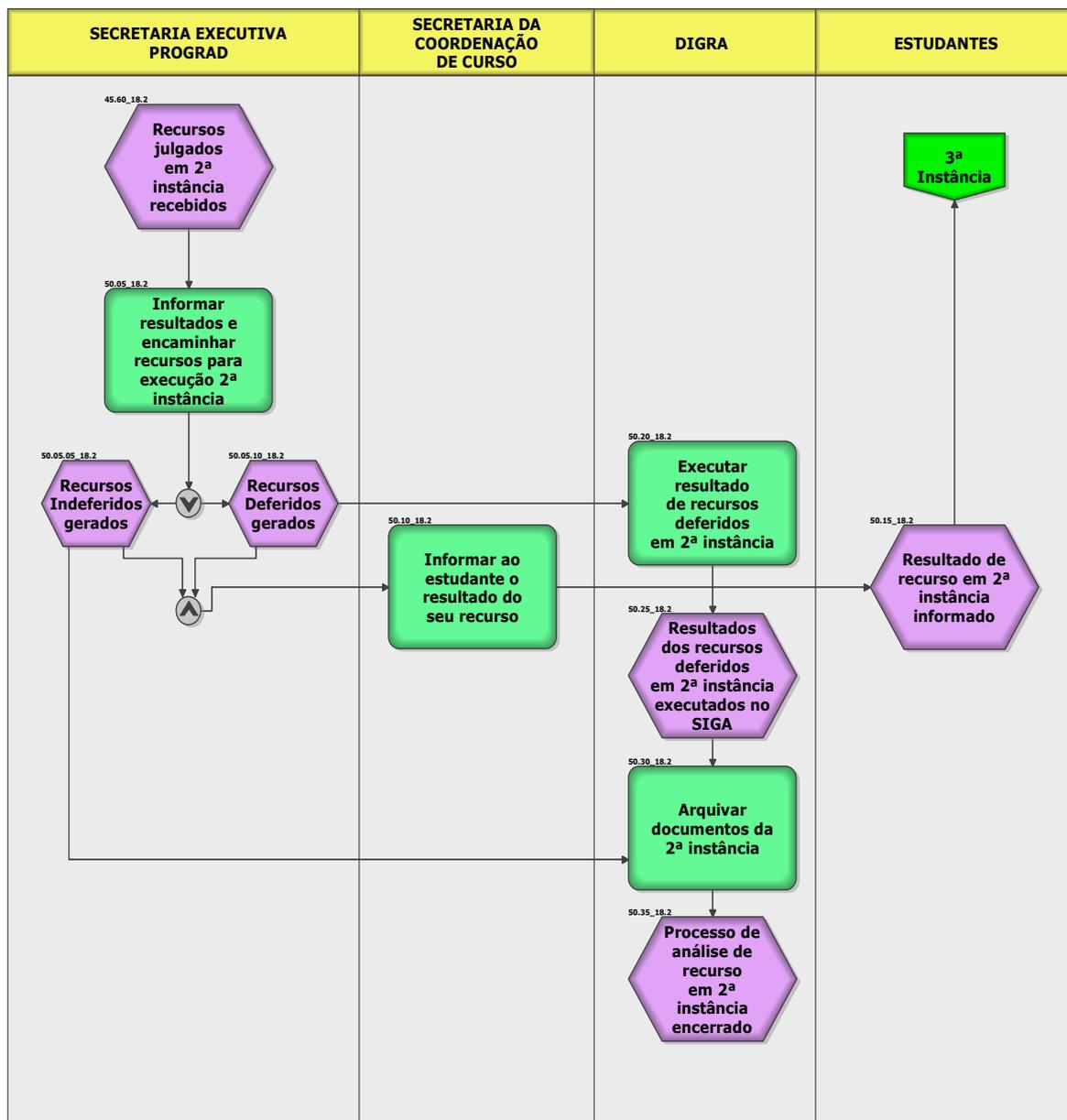
APÊNDICE N - MP40_18.2 - TRAMITAR RECURSOS EM 2ª INSTÂNCIA



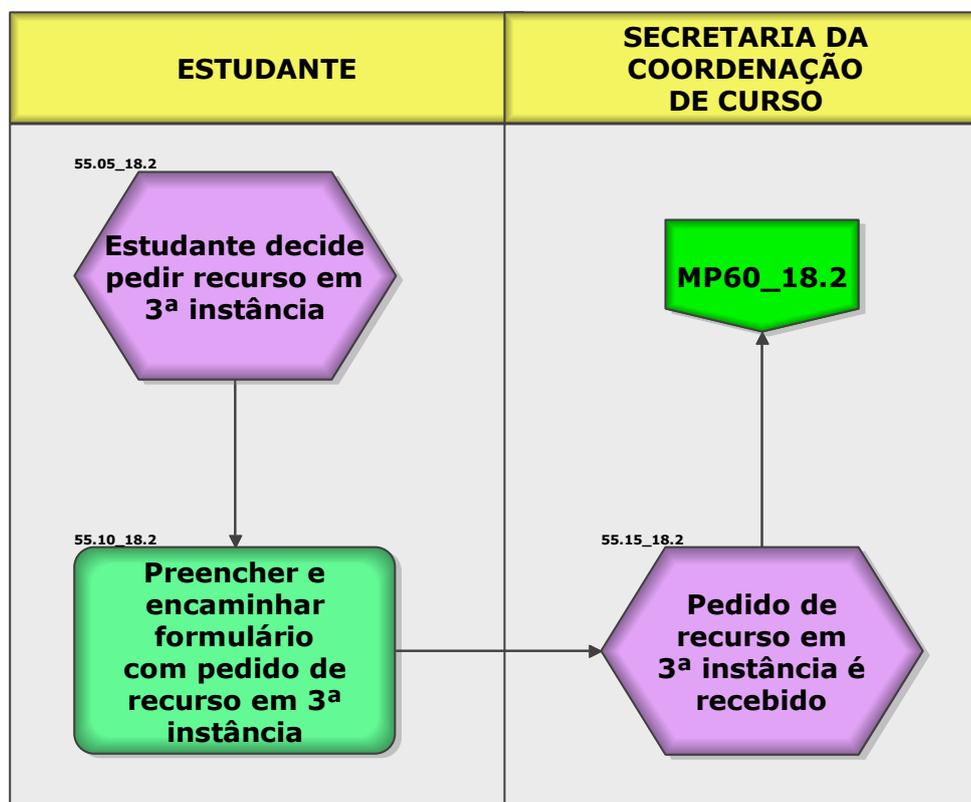
APÊNDICE O - MP45_18.2 - JULGAR RECURSOS EM 2ª INSTÂNCIA



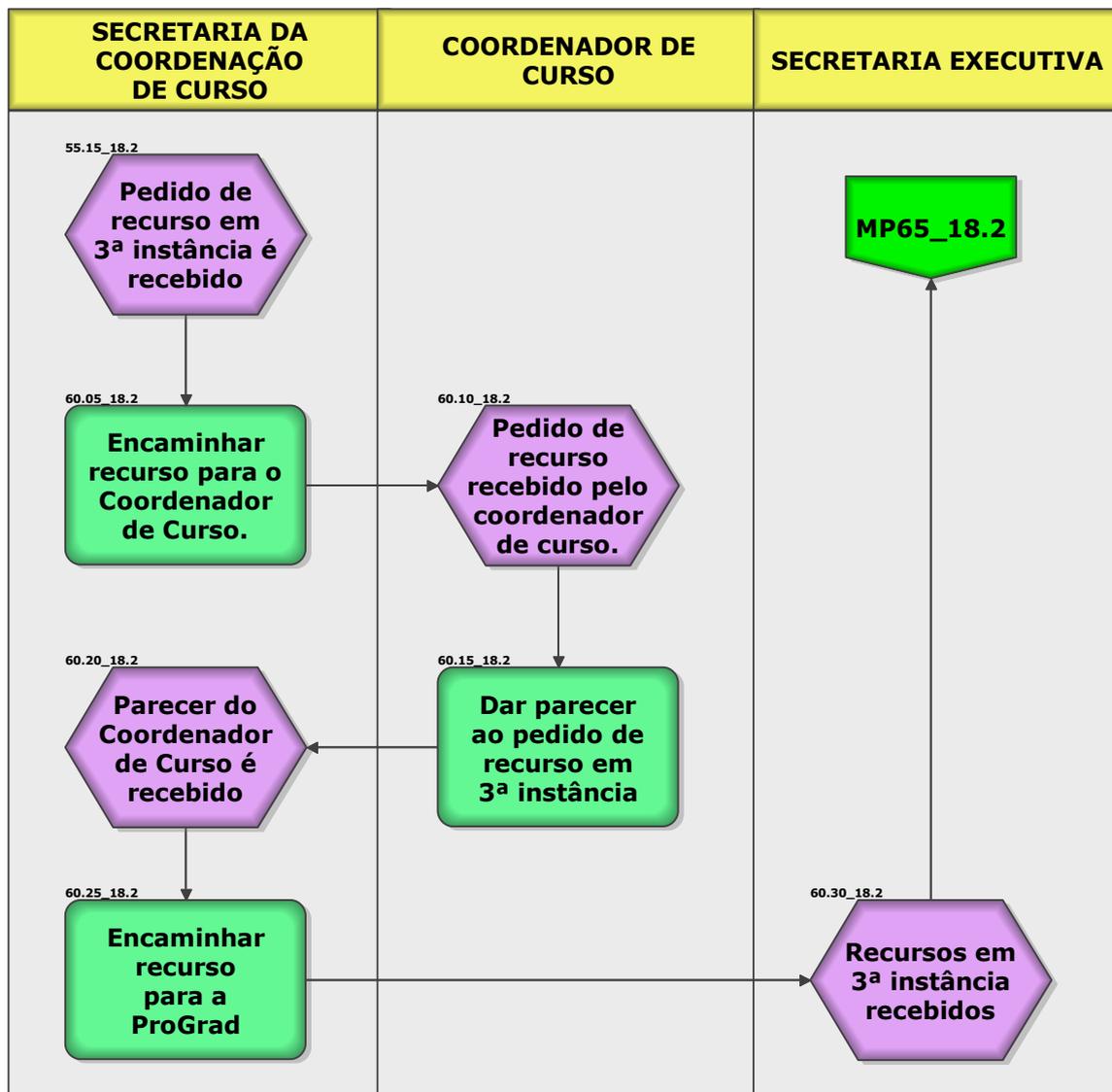
APÊNDICE P - MP50_18.2 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 2ª INSTÂNCIA



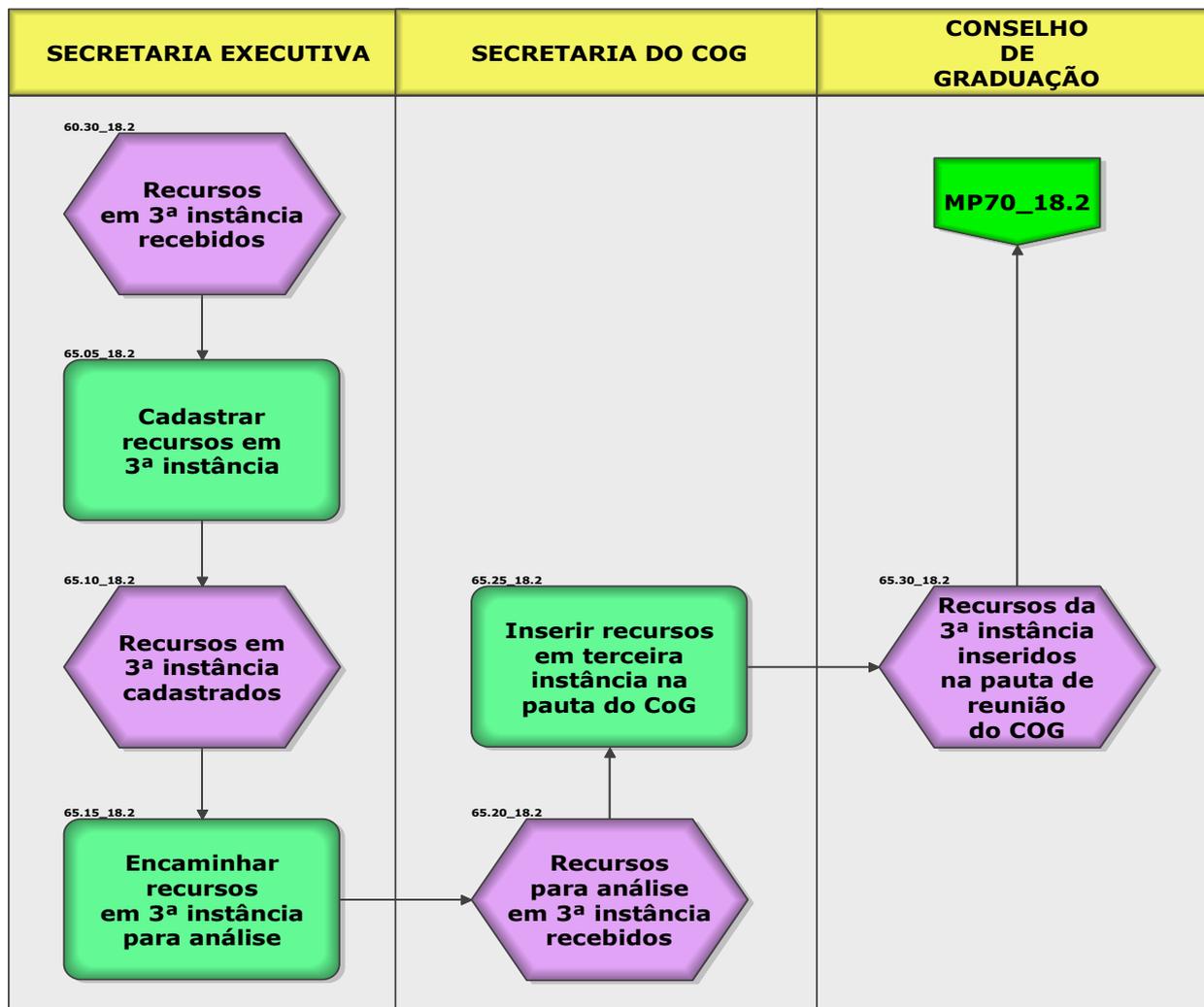
APÊNDICE Q - MP55_18.2 – PEDRI RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



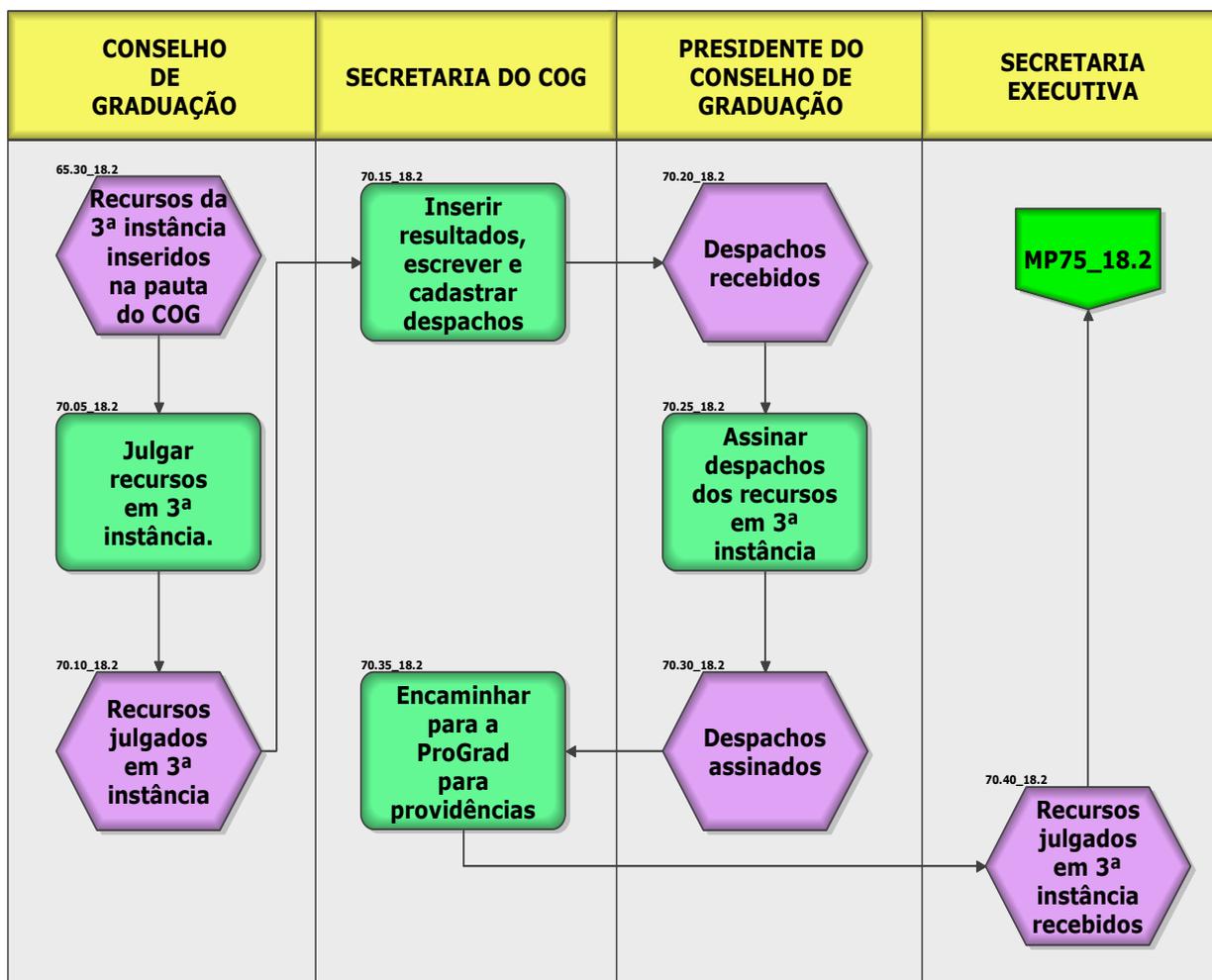
APÊNDICE R - MP60_18.2 - DAR PARECER AOS RECURSOS EM 3ª INSTÂNCIA



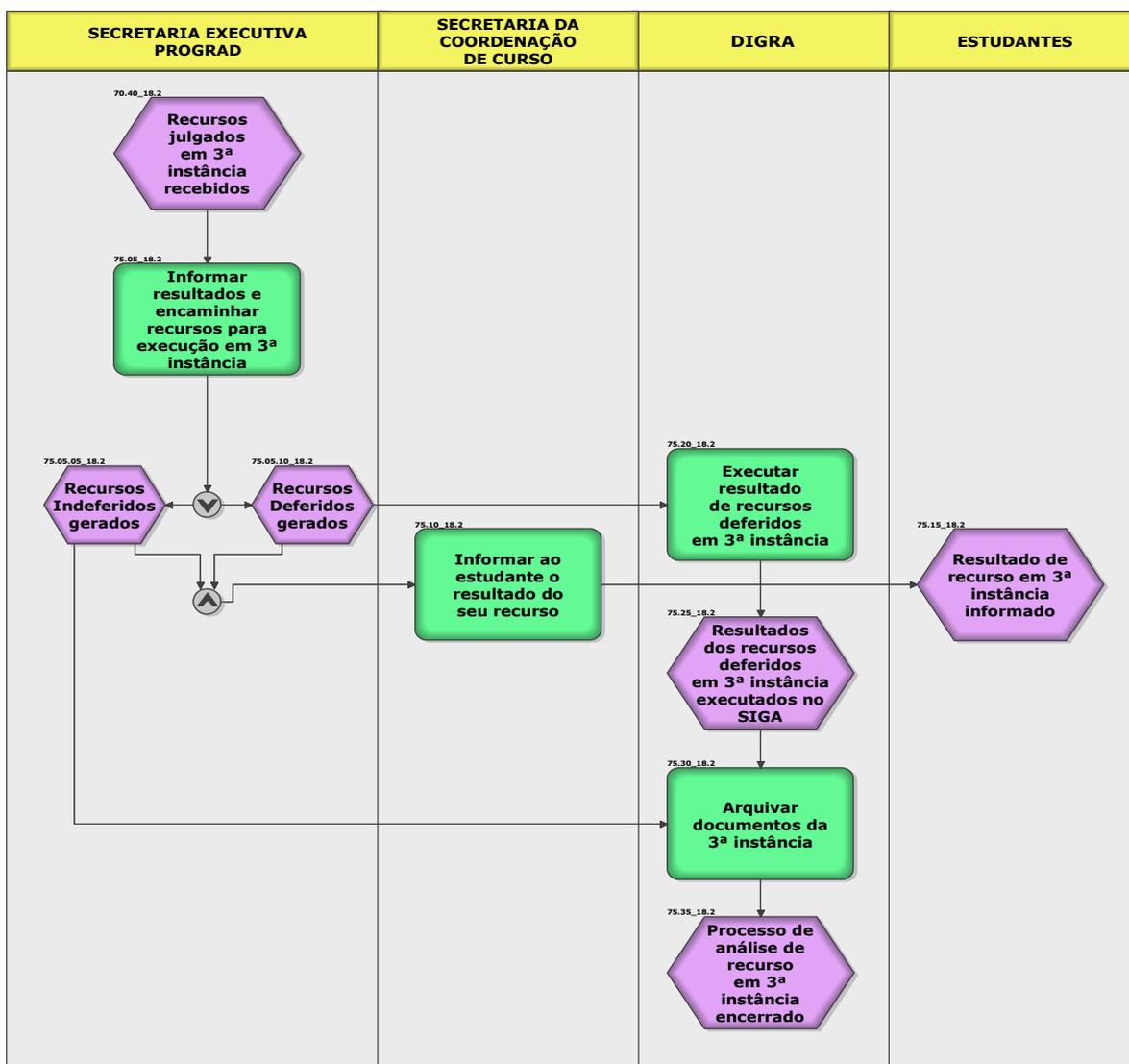
APÊNDICE S - MP65_18.2 - TRAMITAR RECURSOS EM 3ª INSTÂNCIA



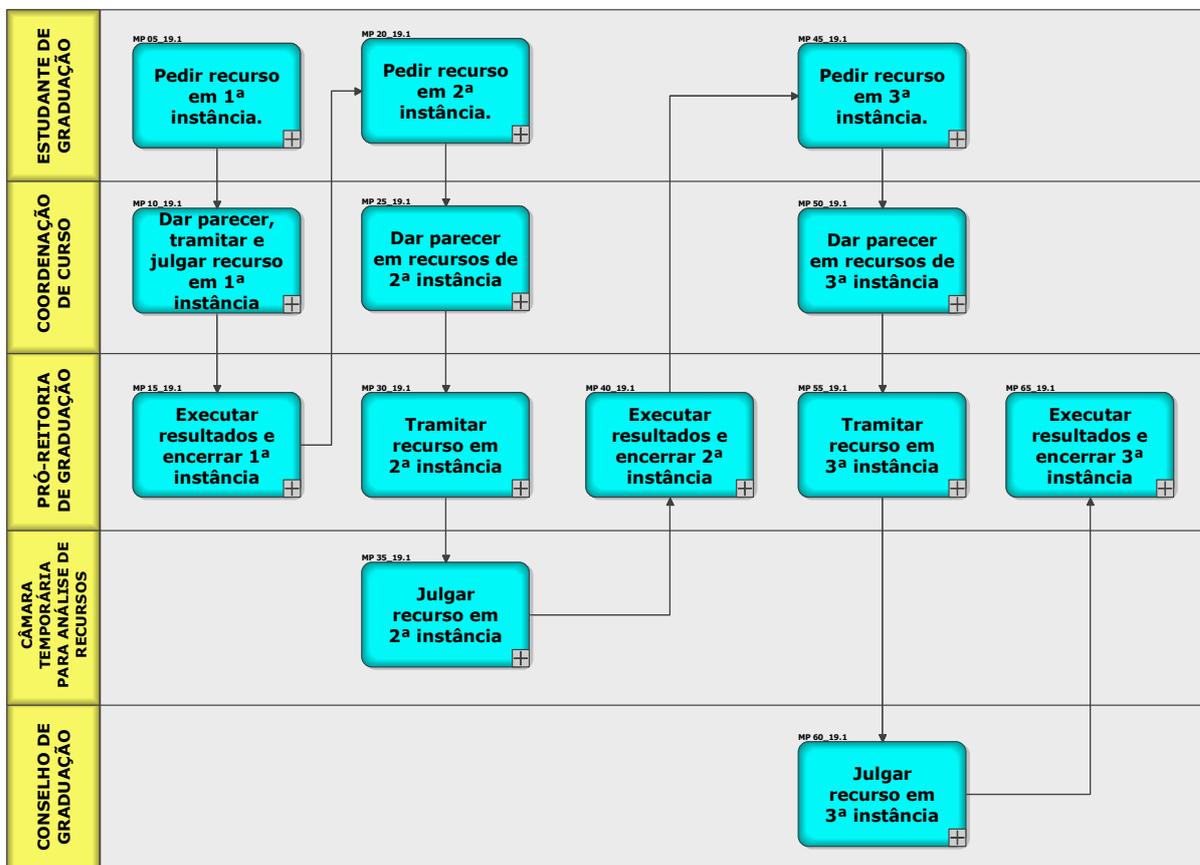
APÊNDICE T - MP70_18.2 - JULGAR RECURSOS EM 3ª INSTÂNCIA



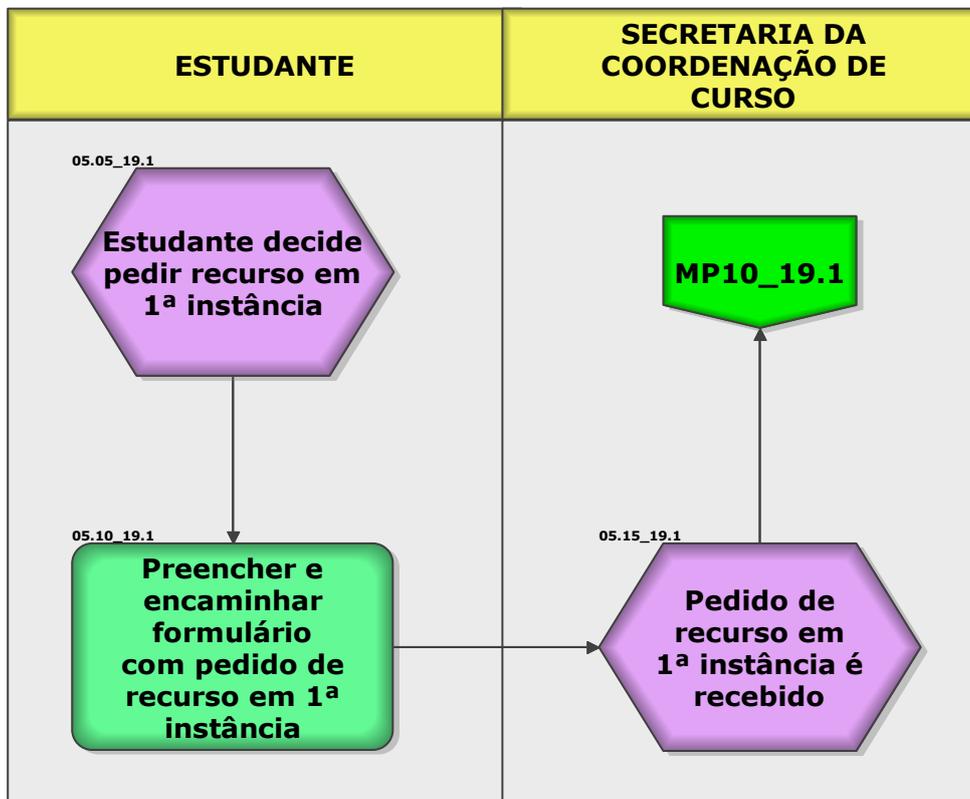
APÊNDICE U - MP75_18.2 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 3ª INSTÂNCIA



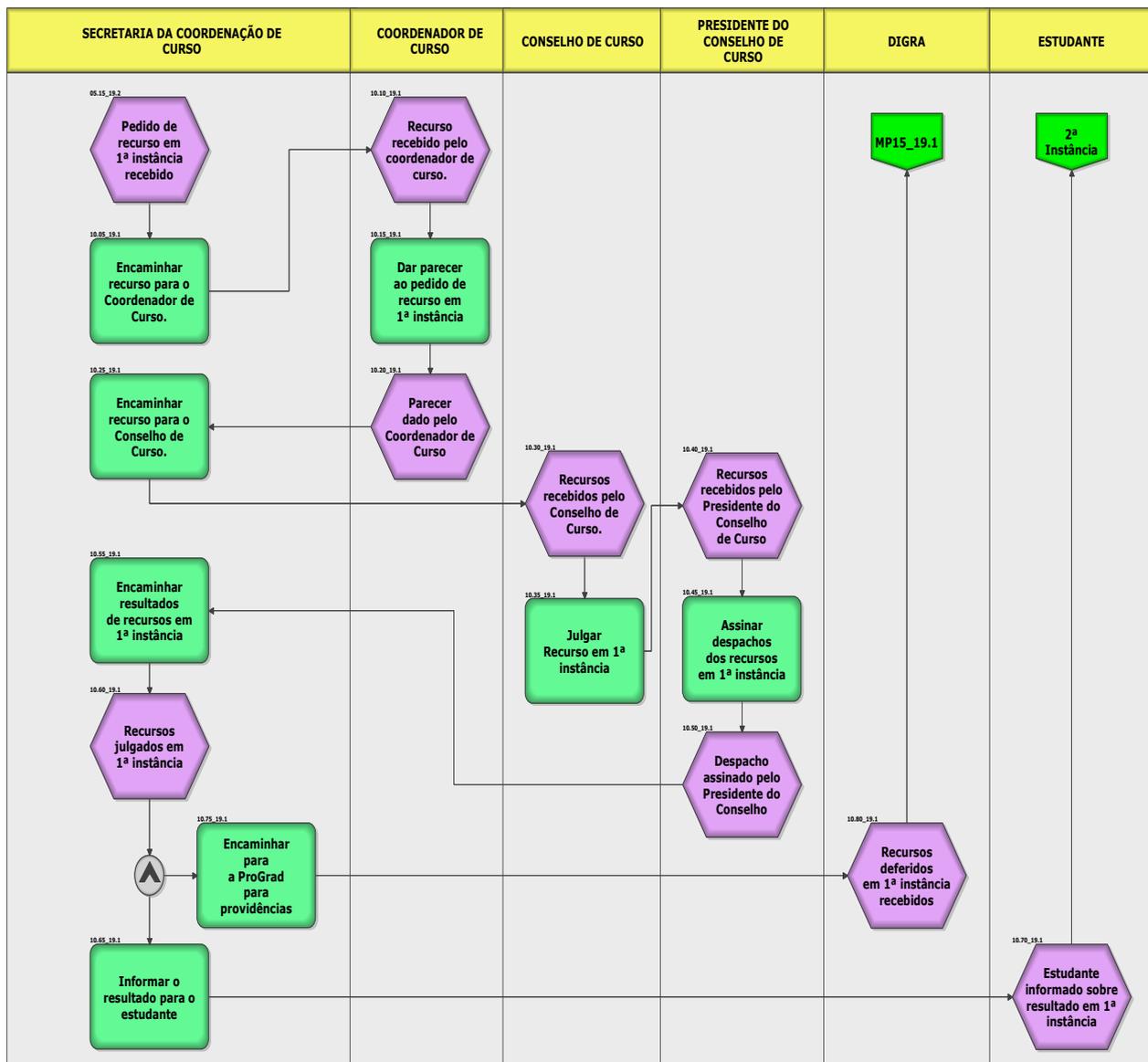
APÊNDICE V - MACROPROCESSO 2019/1



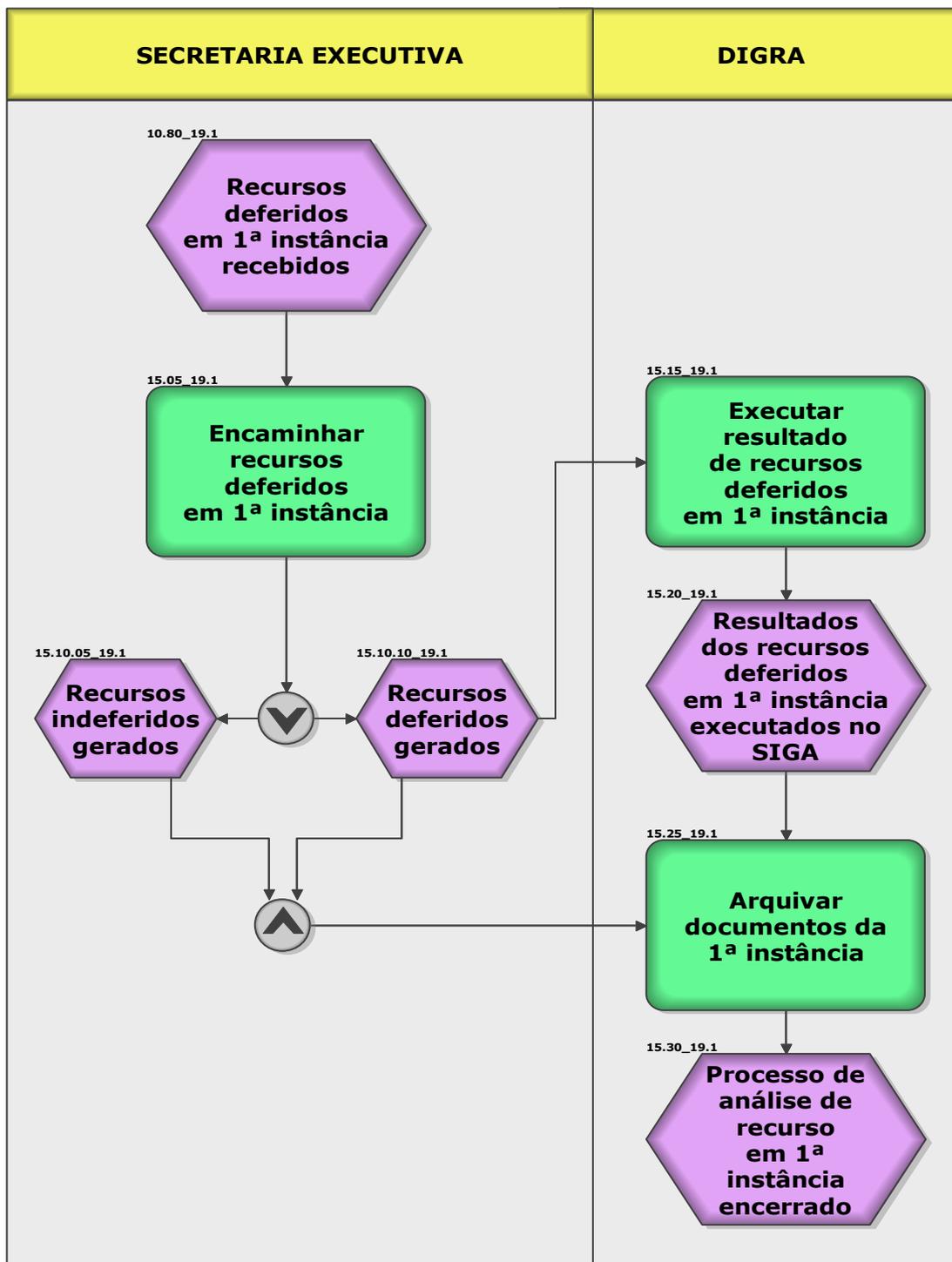
APÊNDICE X- MP05_19.1 – PEDIR RECURSO EM 1ª INSTÂNCIA



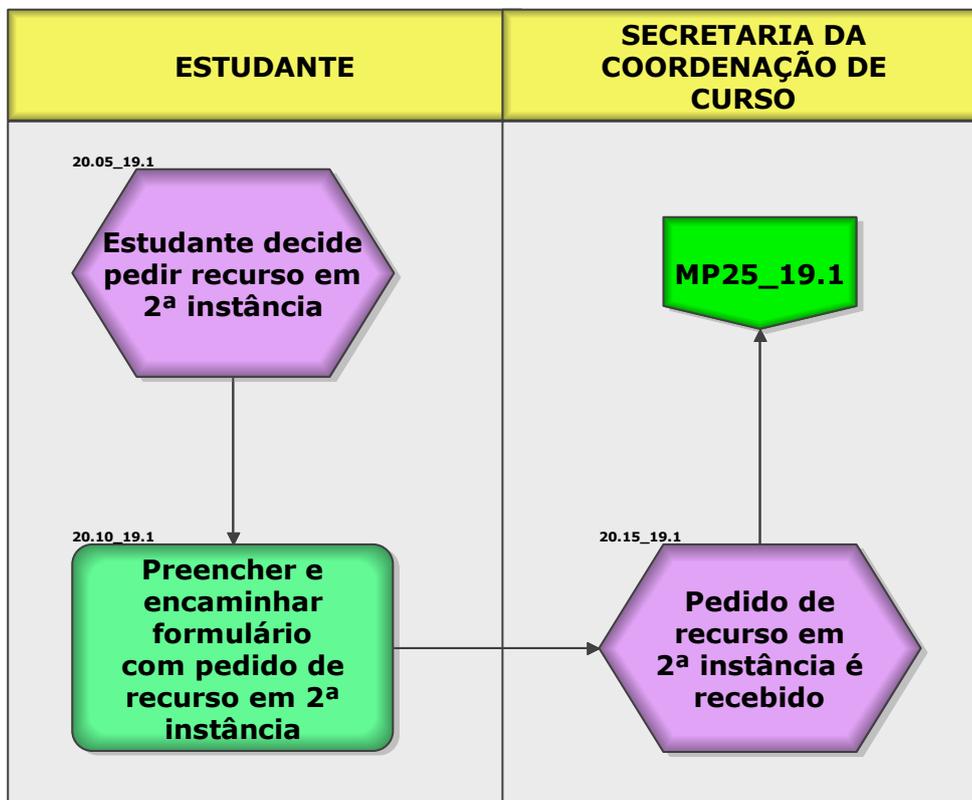
APÊNDICE Z - MP10_19.1 - DAR PARECER, TRAMITAR E JULGAR RECURSO EM 1ª INSTÂNCIA



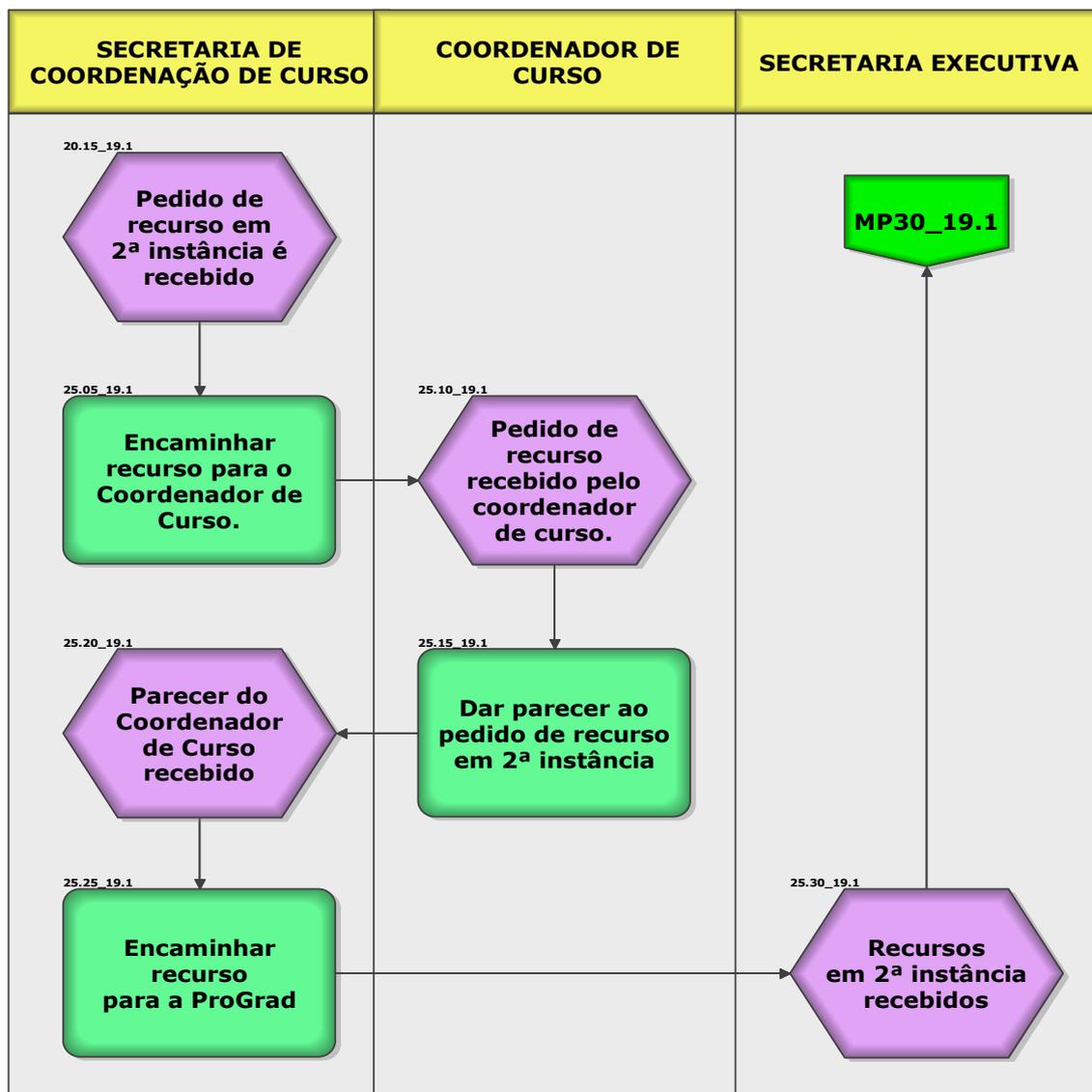
APÊNDICE AA - MP15_19.1 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 1ª INSTÂNCIA



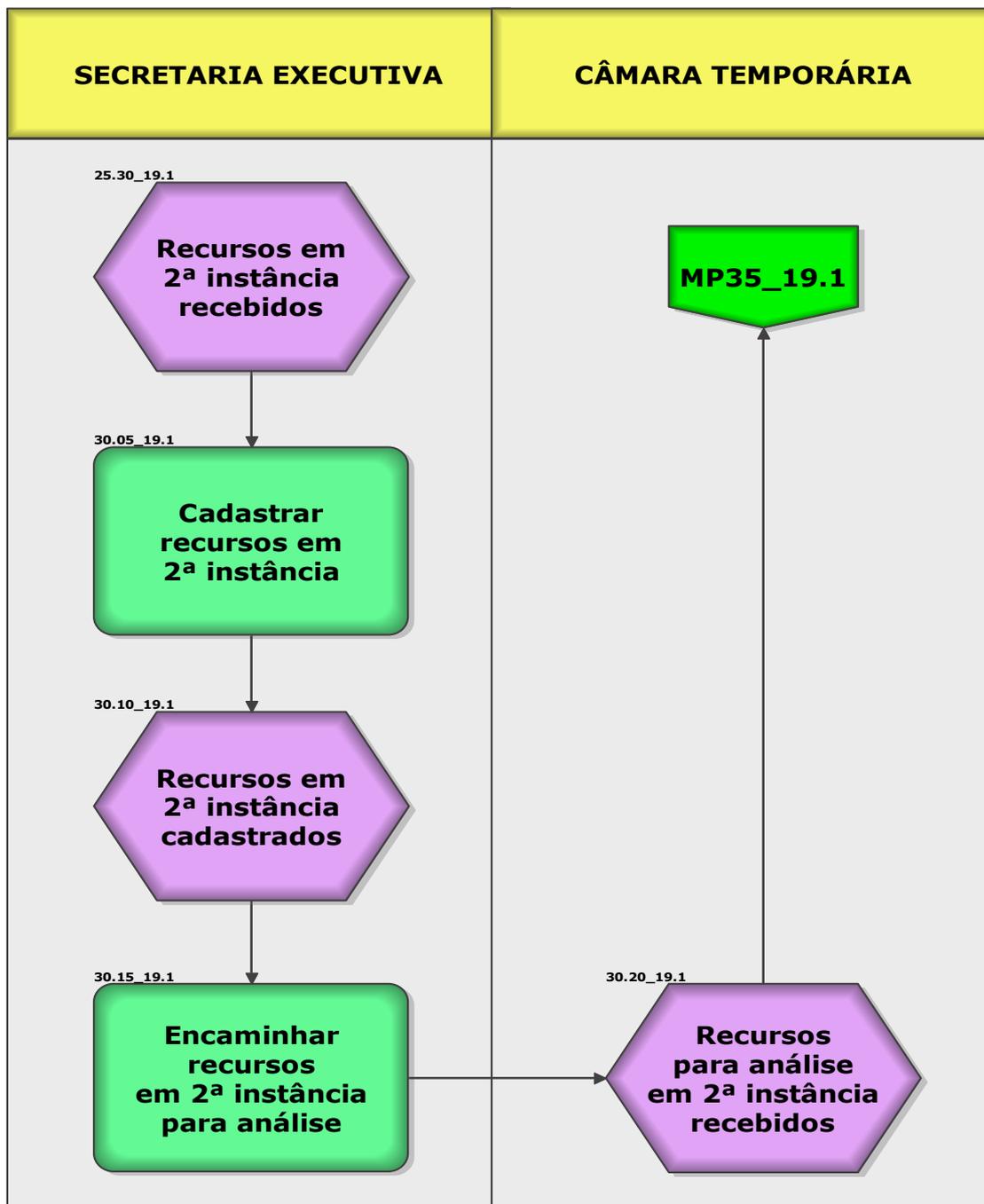
APÊNDICE BB - MP20_19.1 - PEDIR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



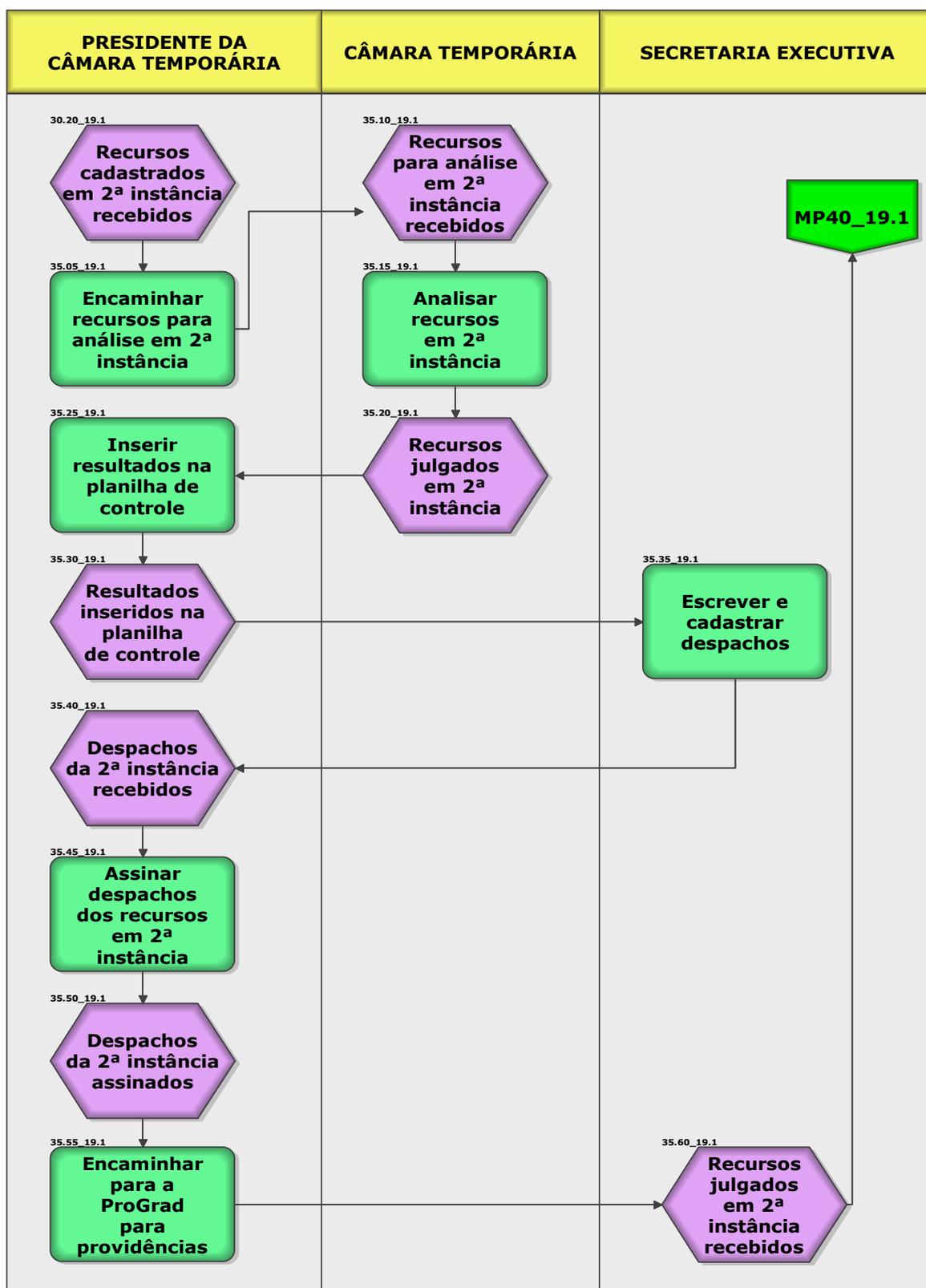
APÊNDICE CC - MP25_19.1 - DAR PARECER EM RECURSOS DE 2ª INSTÂNCIA



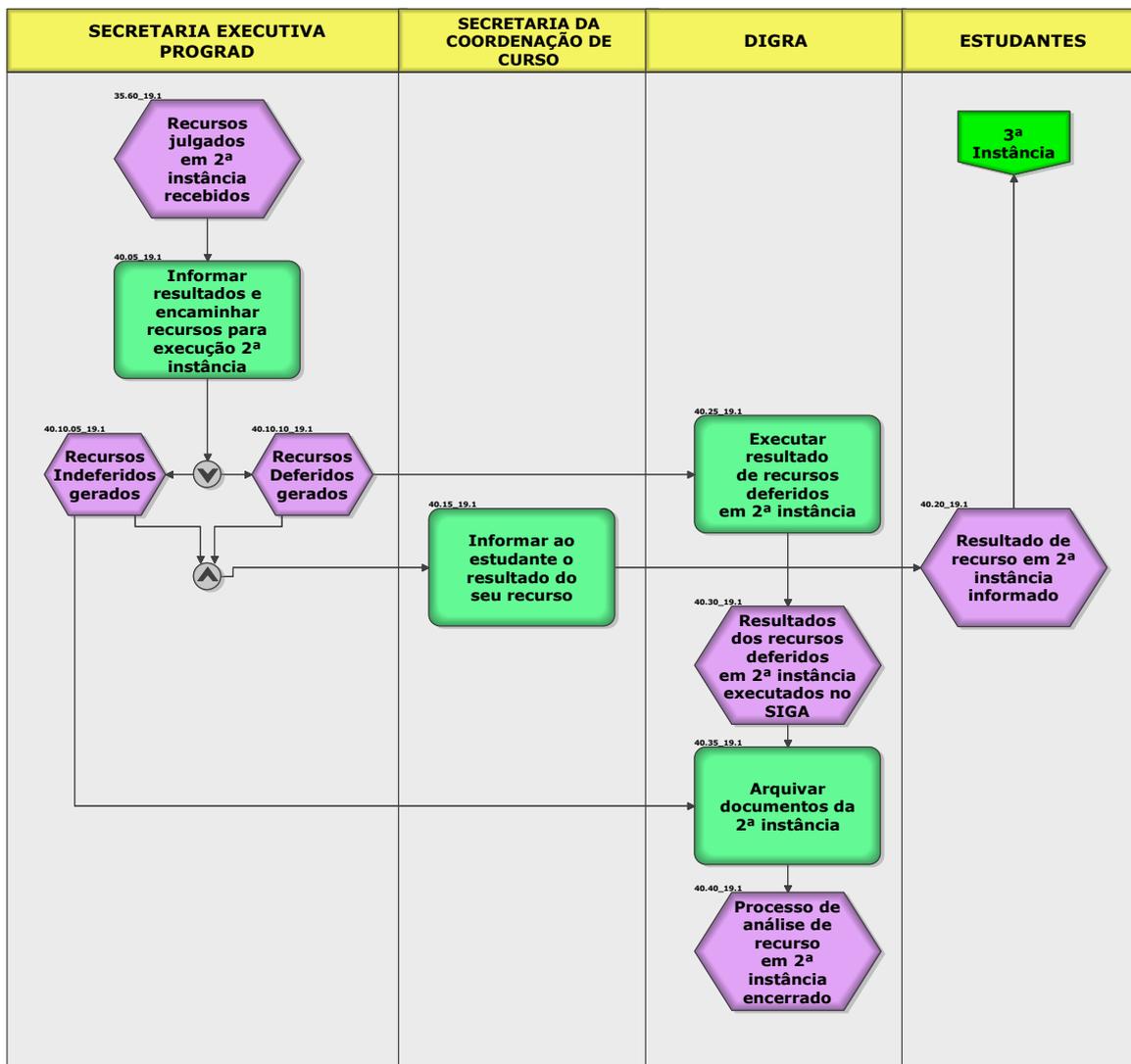
APÊNDICE DD - MP30_19.1 - TRAMITAR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



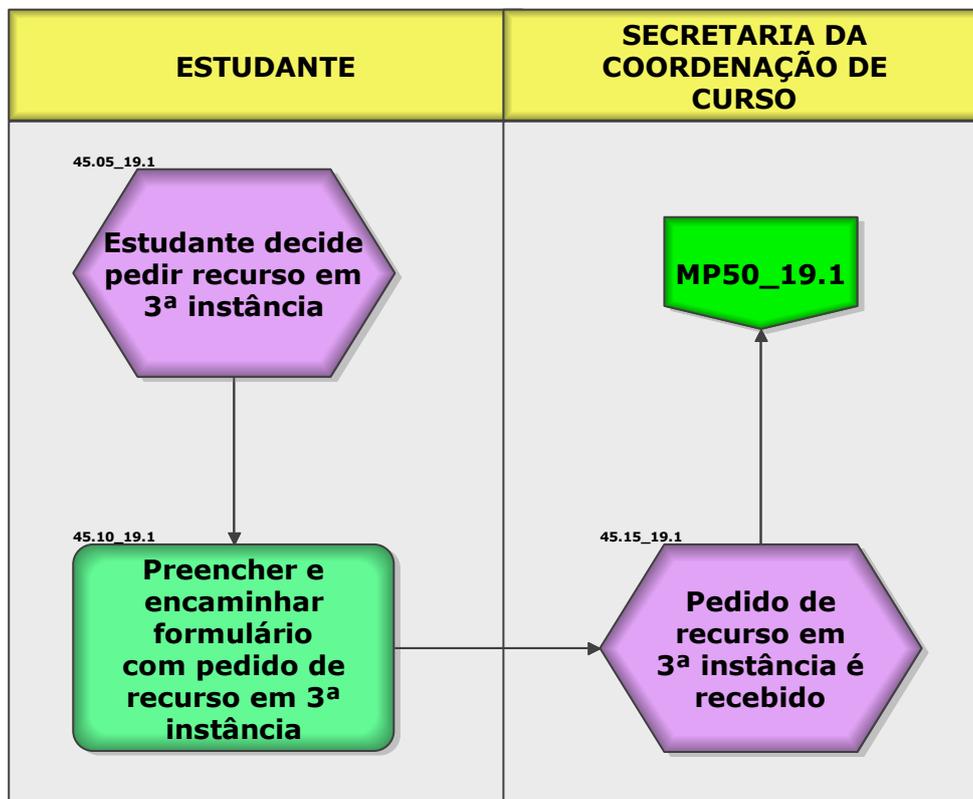
APÊNDICE EE - MP35_19.1 - JULGAR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



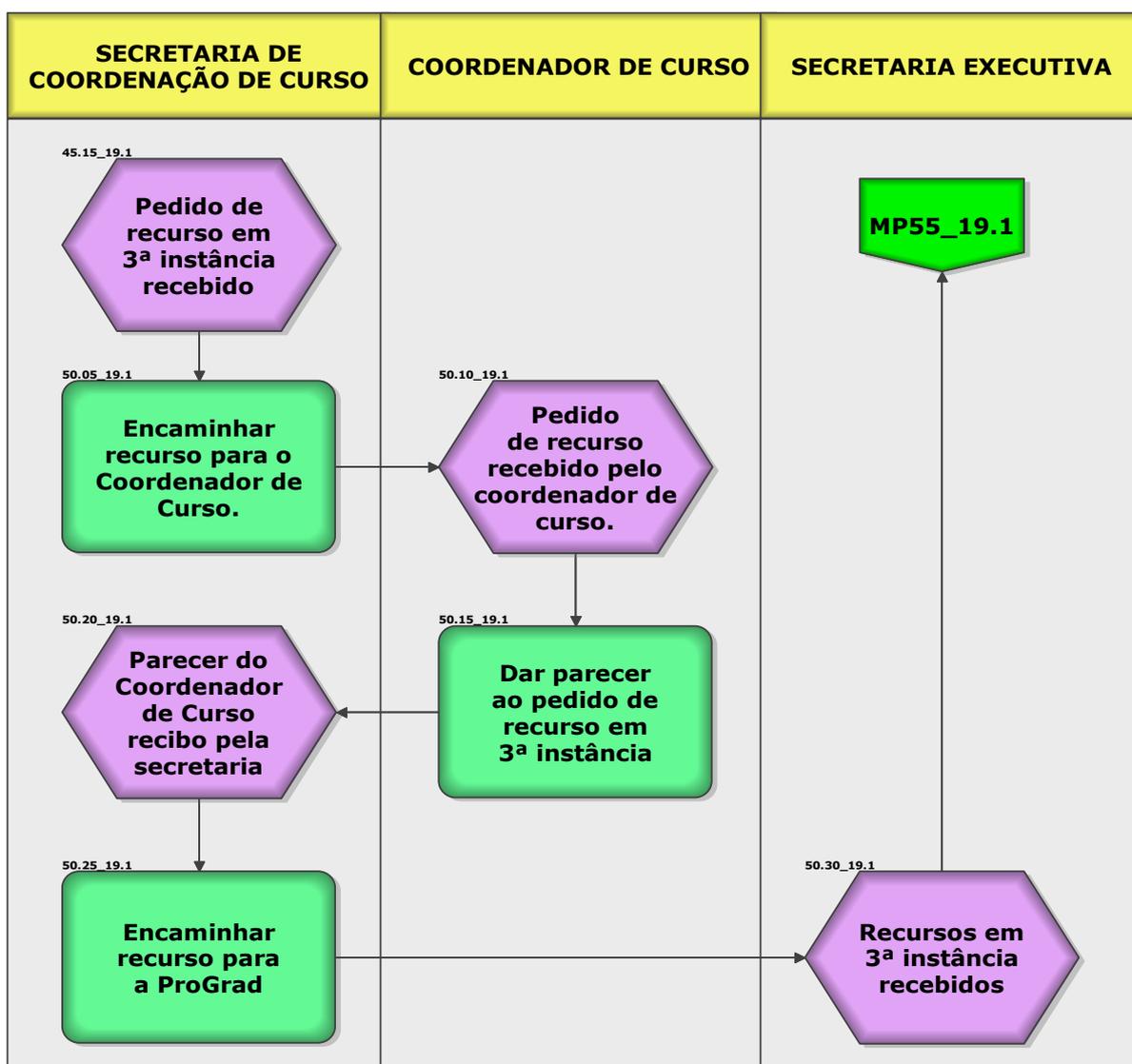
APÊNDICE FF - MP40_19.1 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 2ª INSTÂNCIA



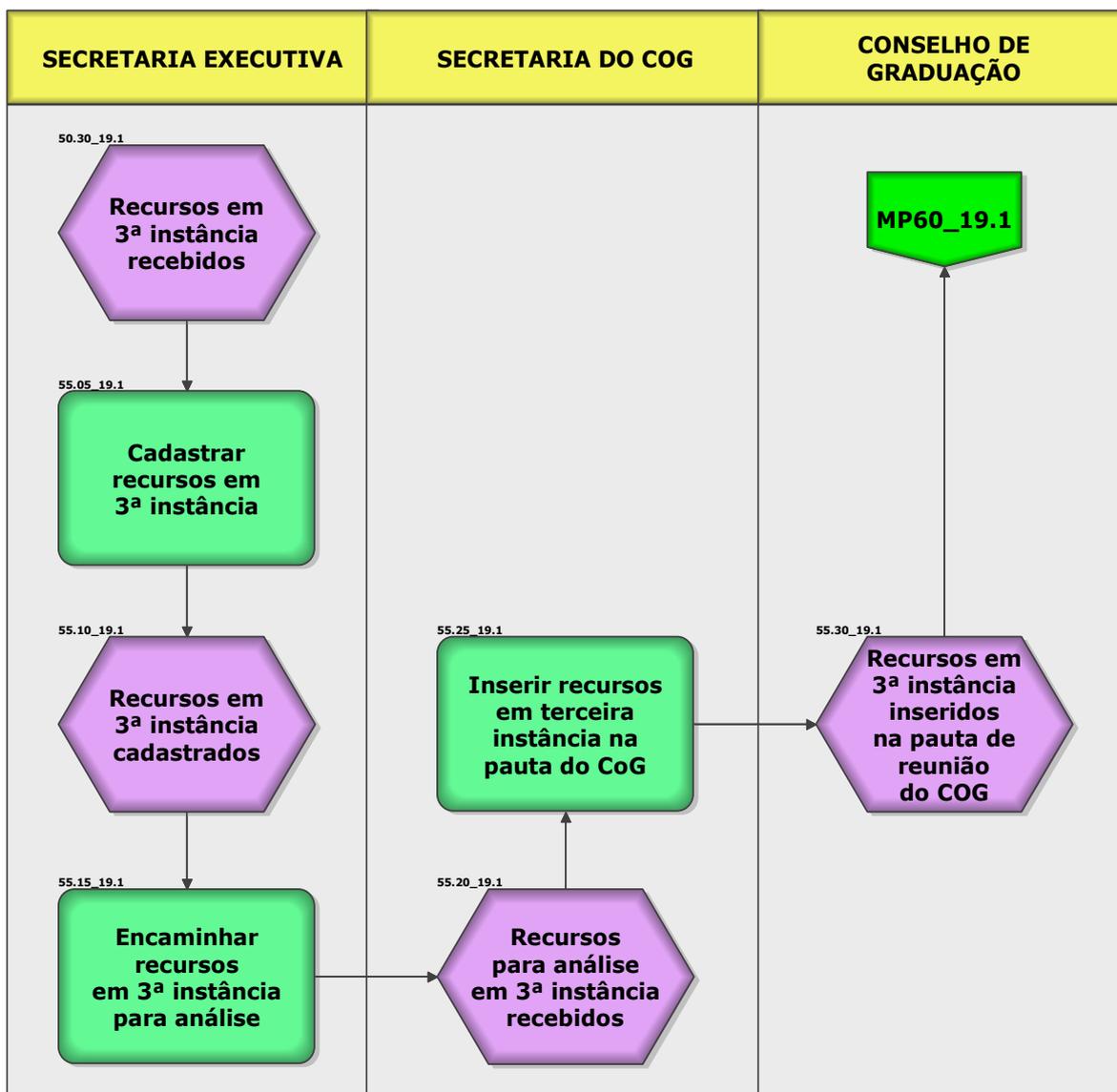
APÊNDICE GG – MP45_19.1 – PEDIR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



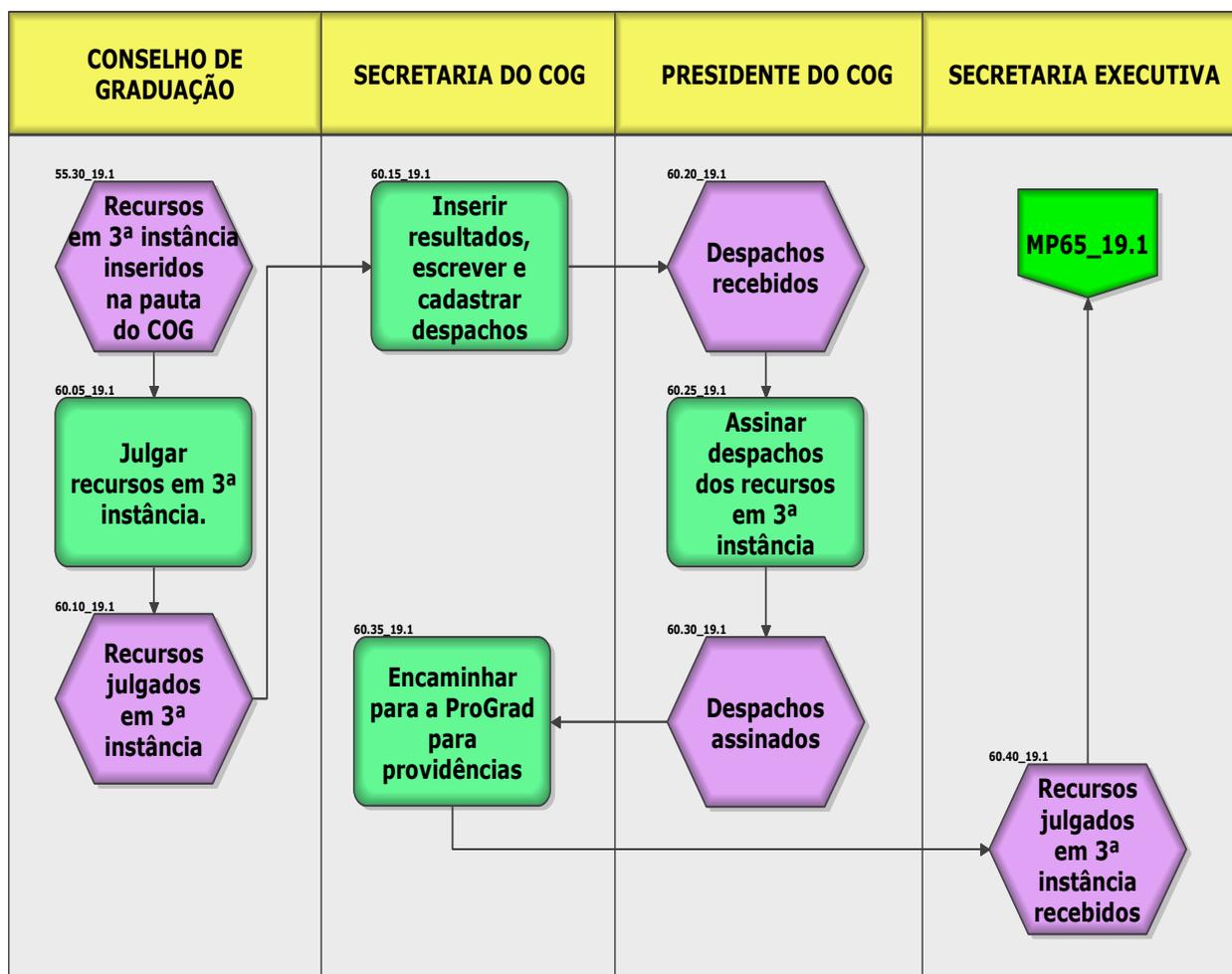
APÊNDICE HH - MP50_19.1 - DAR PARECER EM RECURSOS DE 3ª INSTÂNCIA



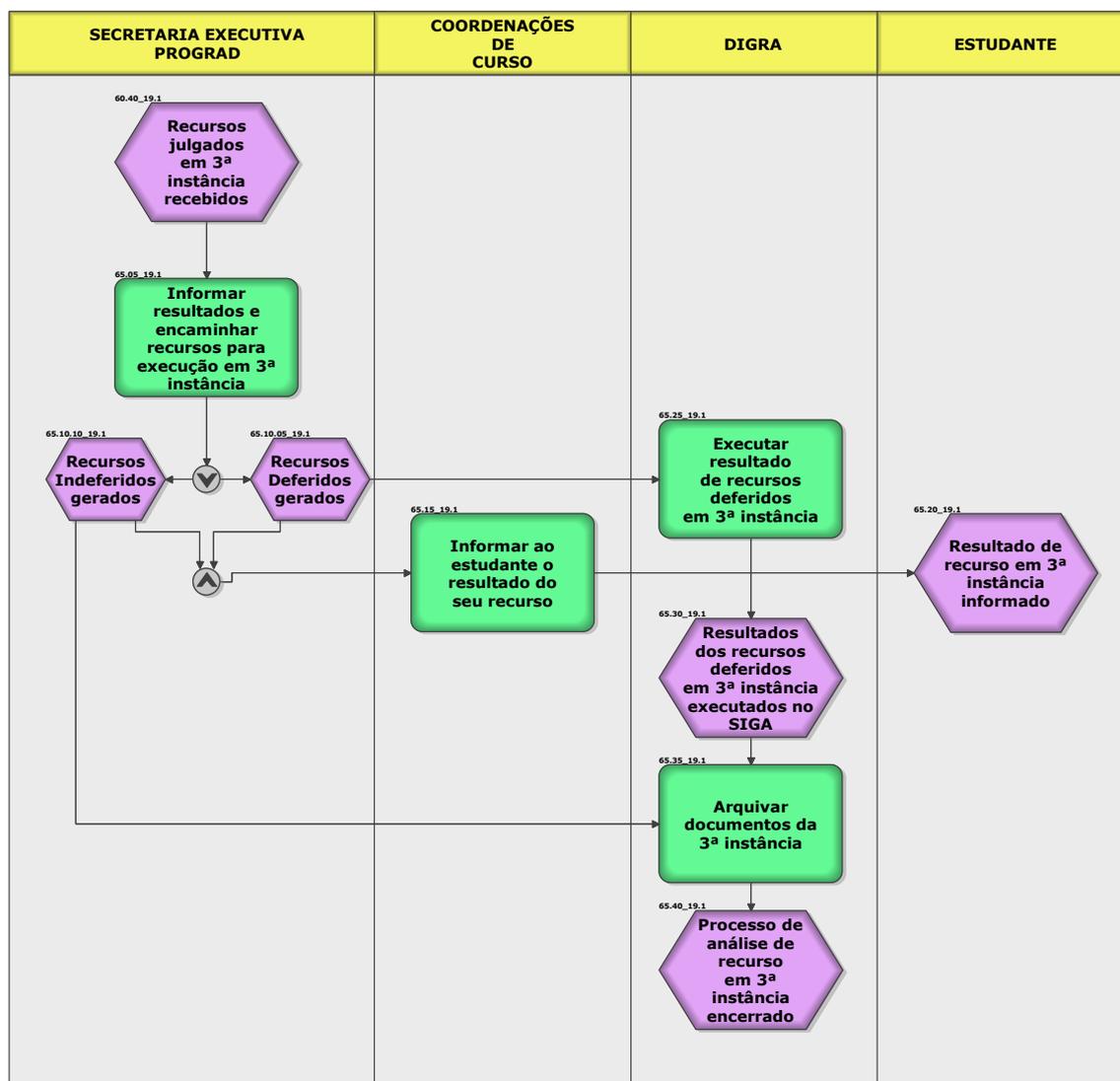
APÊNDICE II - MP55_19.1 - TRAMITAR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



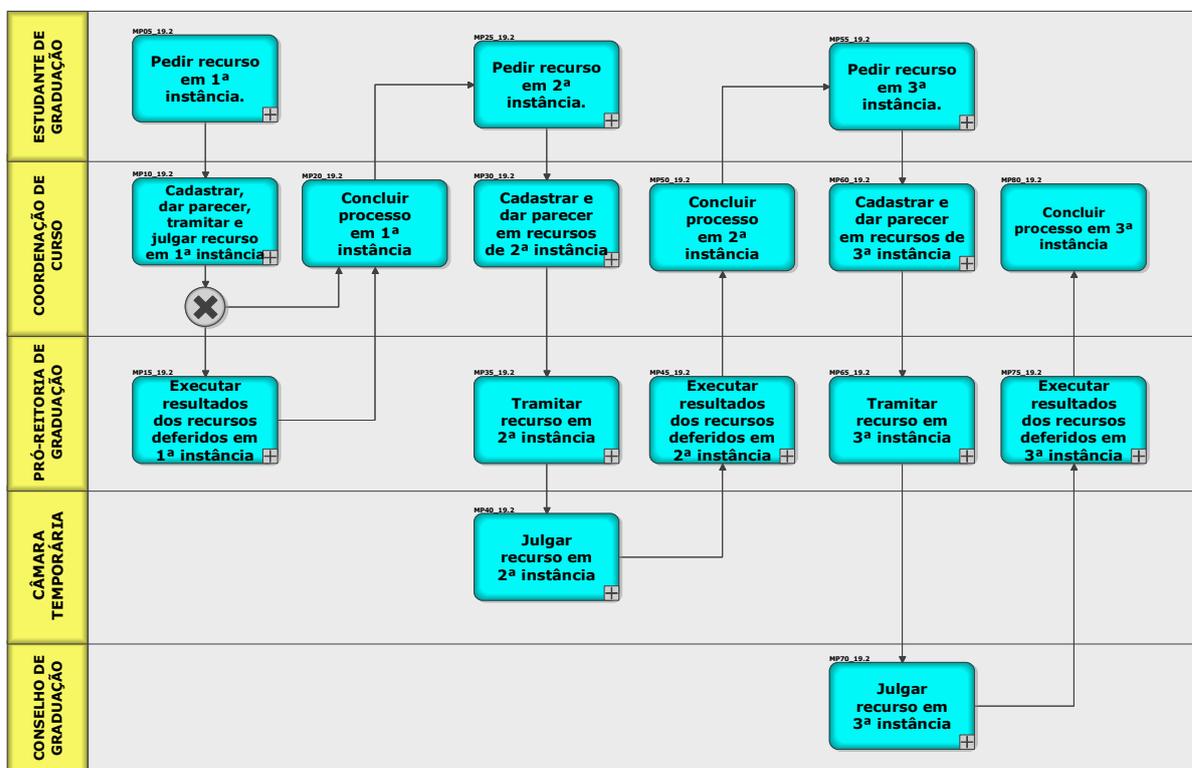
APÊNDICE JJ - MP60_19.1 - JULGAR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



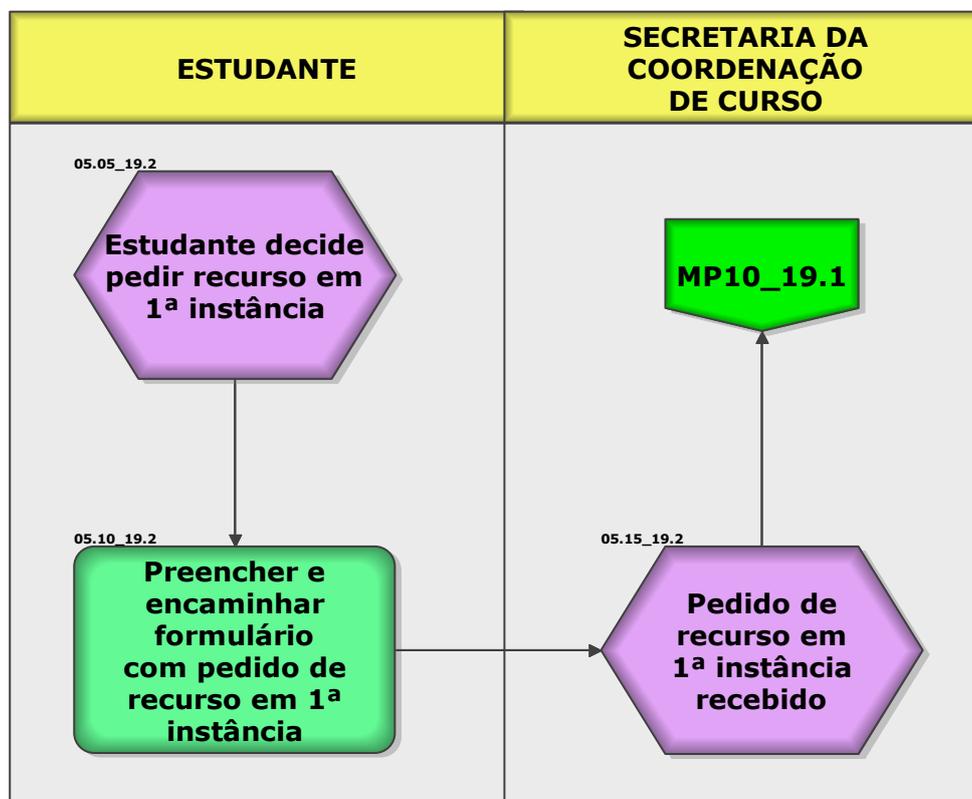
APÊNDICE LL - MP65_19.1 - EXECUTAR RESULTADOS E ENCERRAR 3ª INSTÂNCIA



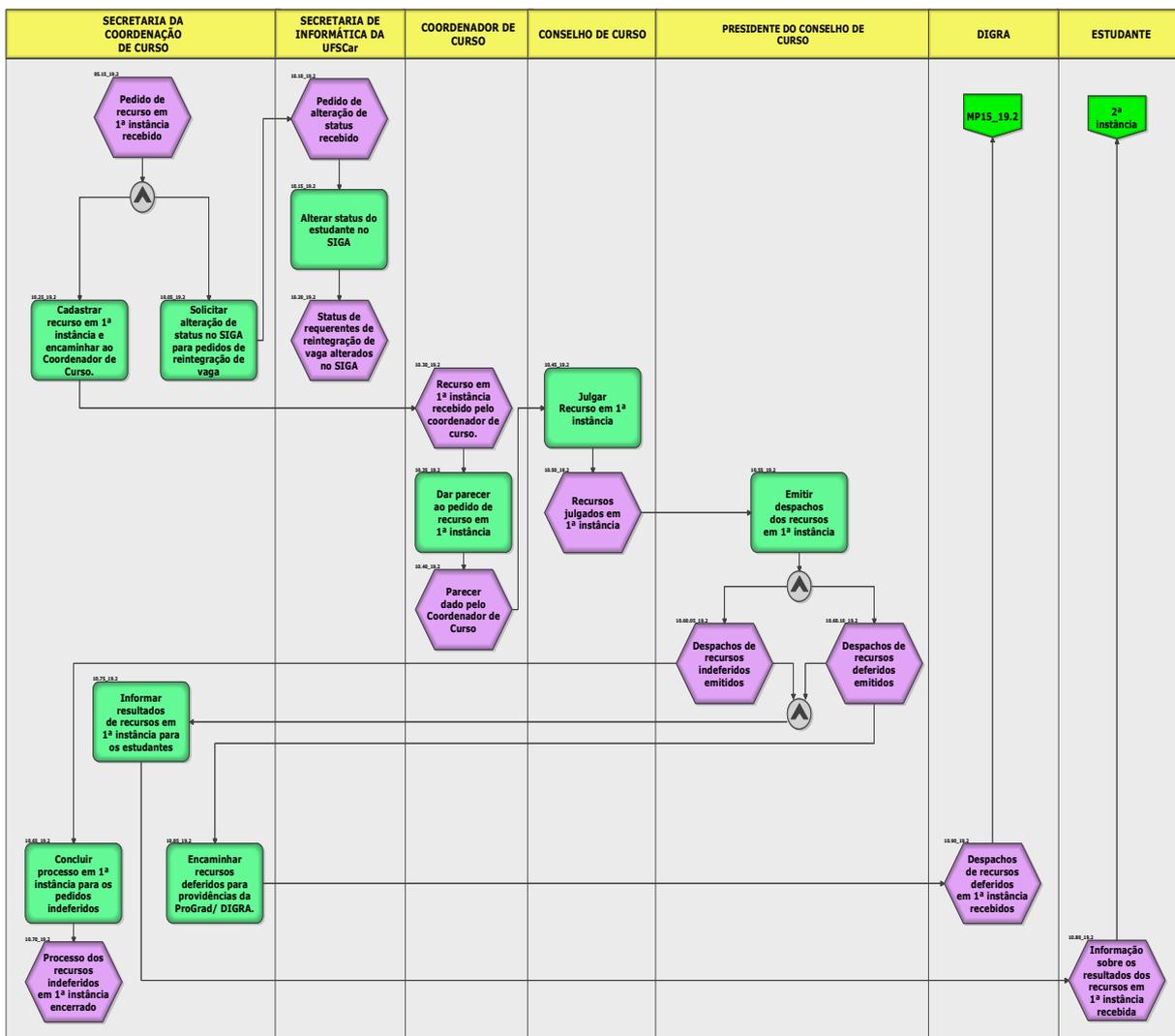
APÊNDICE MM - MACROPROCESSO 2019/2



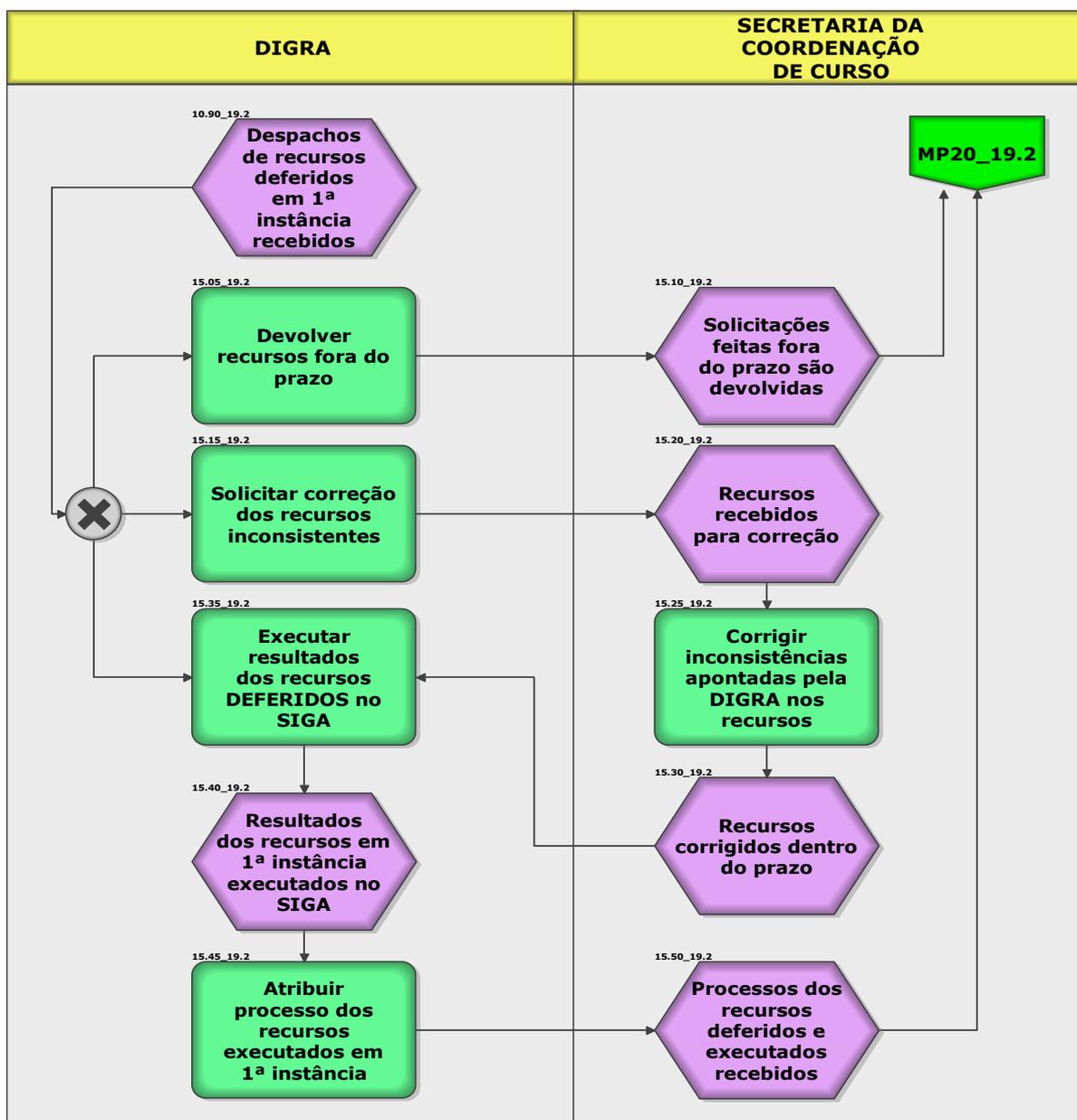
APÊNDICE NN – MP05_19.2 - PEDIR RECURSO EM 1ª INSTÂNCIA



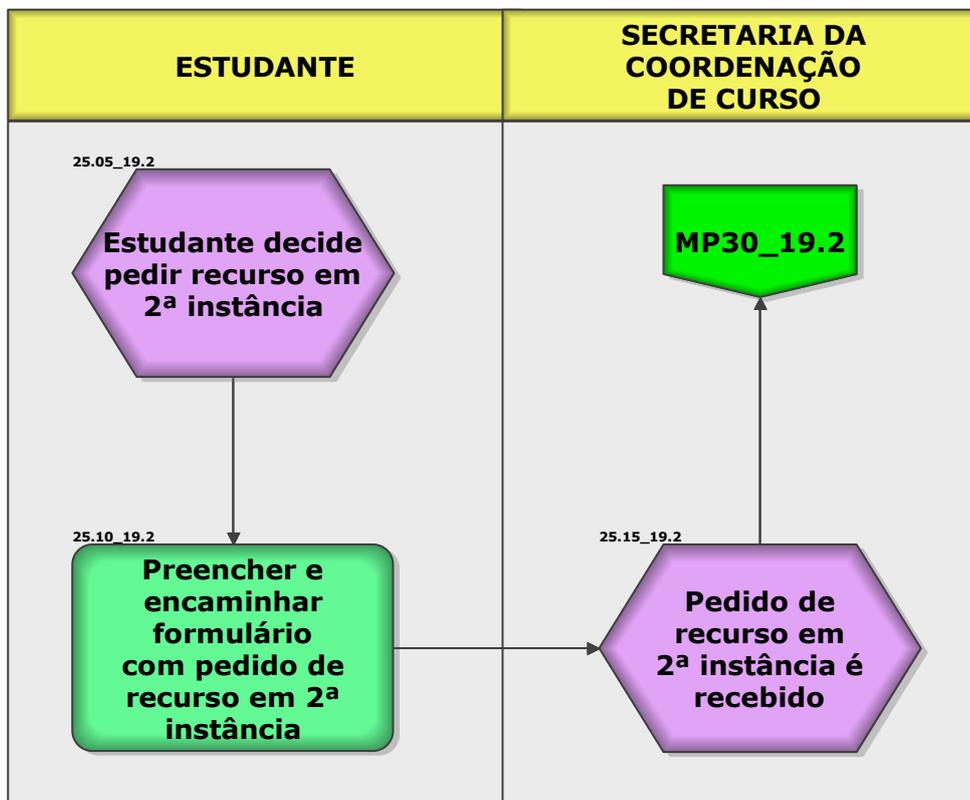
APÊNDICE OO - MP10_19.2 - CADASTRAR, DAR PARECER, TRAMITAR E JULGAR RECURSO EM 1ª INSTÂNCIA



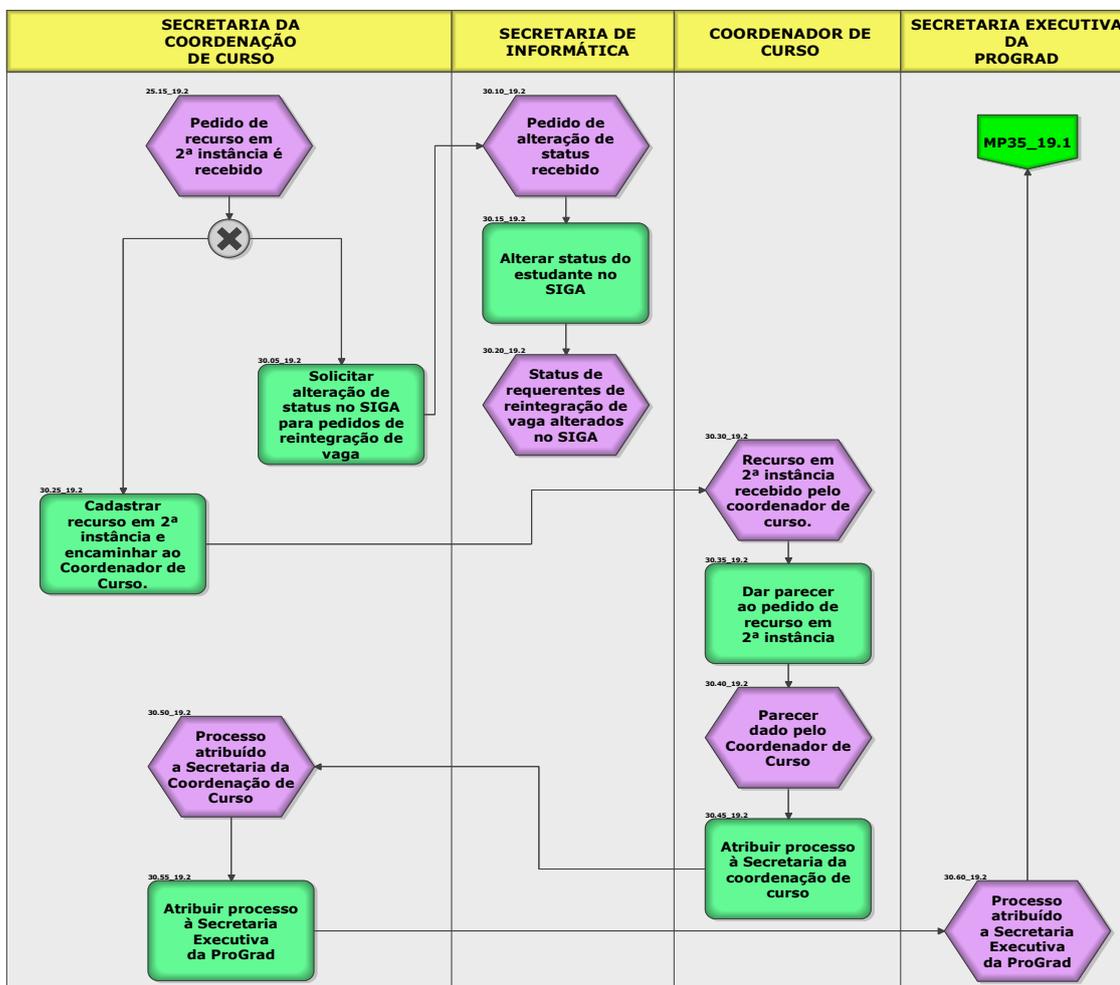
APÊNDICE PP - MP15_19.2 - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS DEFERIDOS EM 1ª INSTÂNCIA



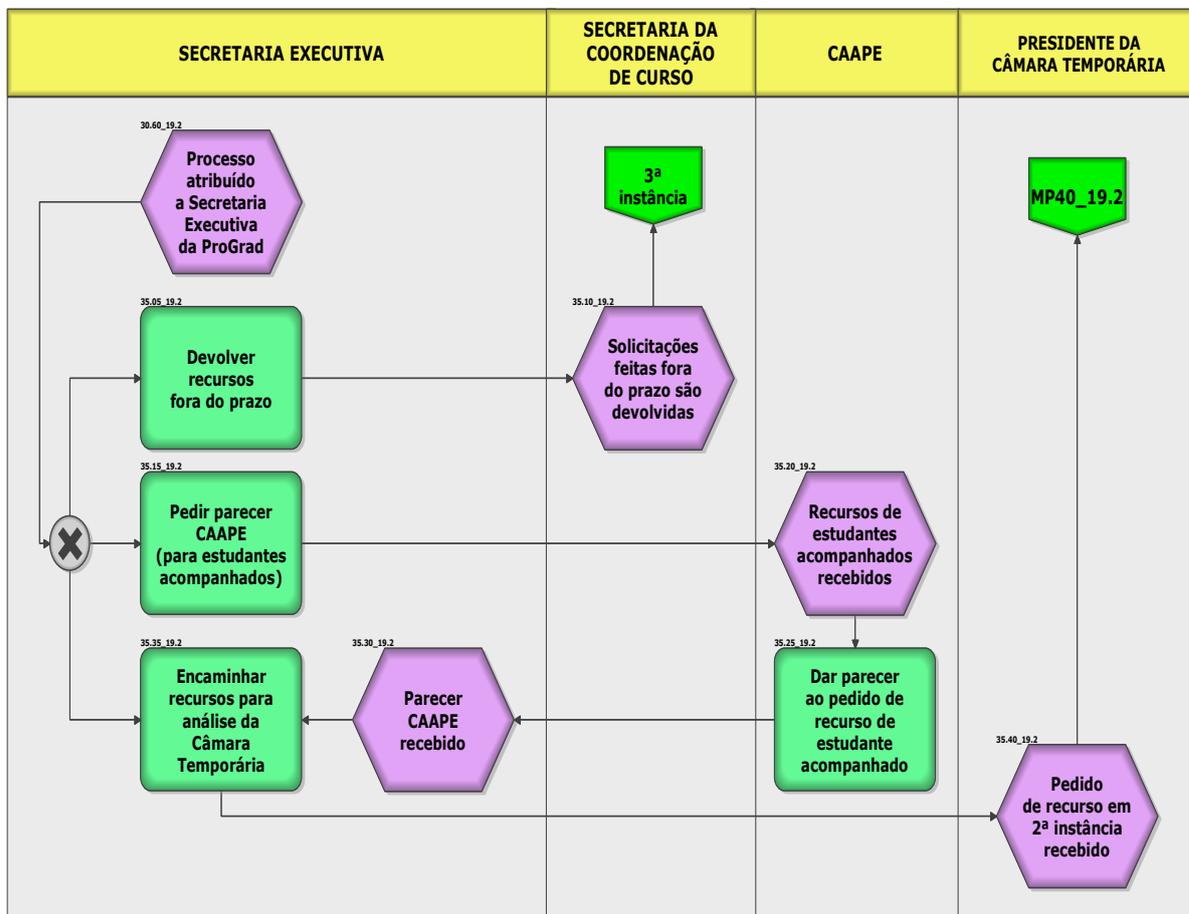
APÊNDICE QQ - MP25_19.2 – PEDIR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



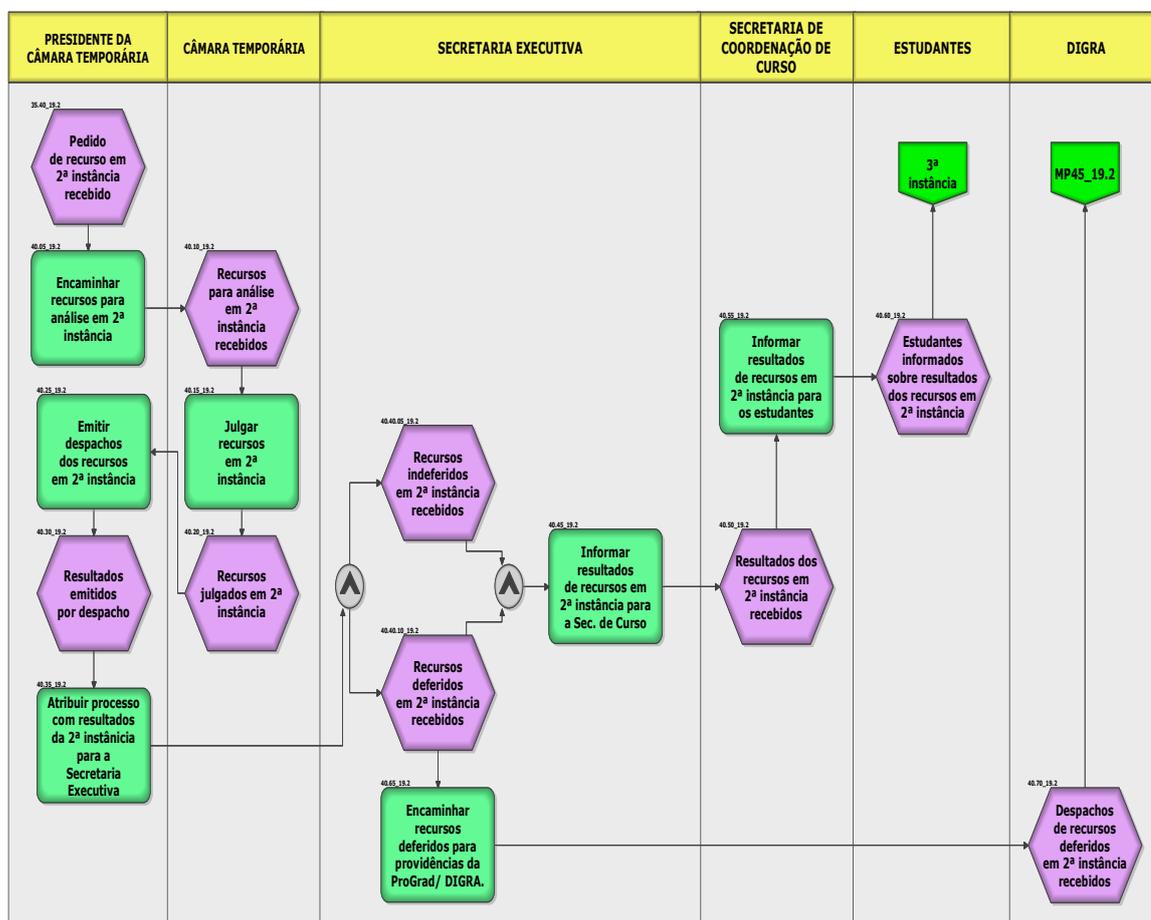
APÊNDICE RR - MP30_19.2 - CADASTRAR E DAR PARECER EM RECURSOS DE 2ª INSTÂNCIA



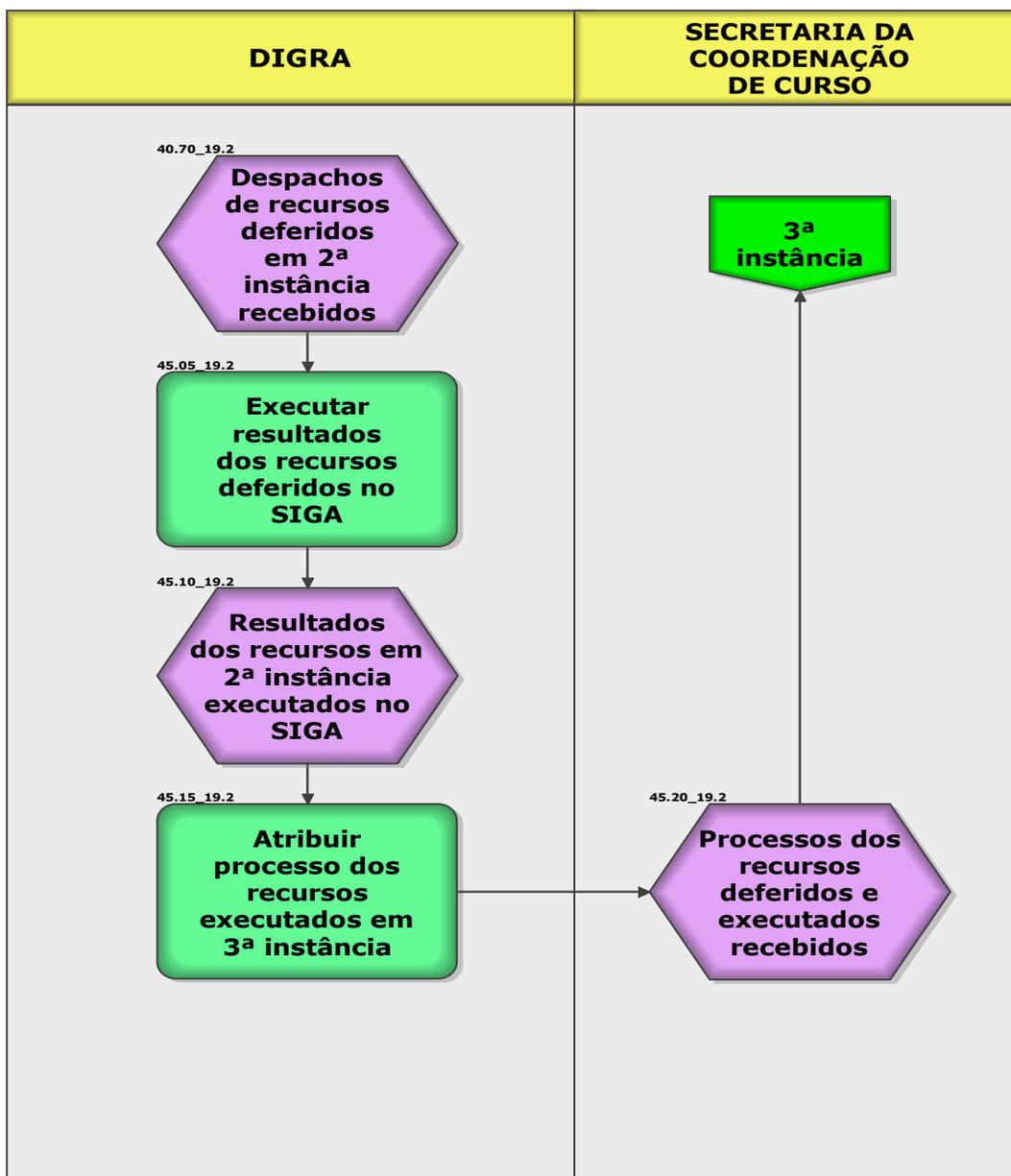
APÊNDICE SS - MP35_19.2 - TRAMITAR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



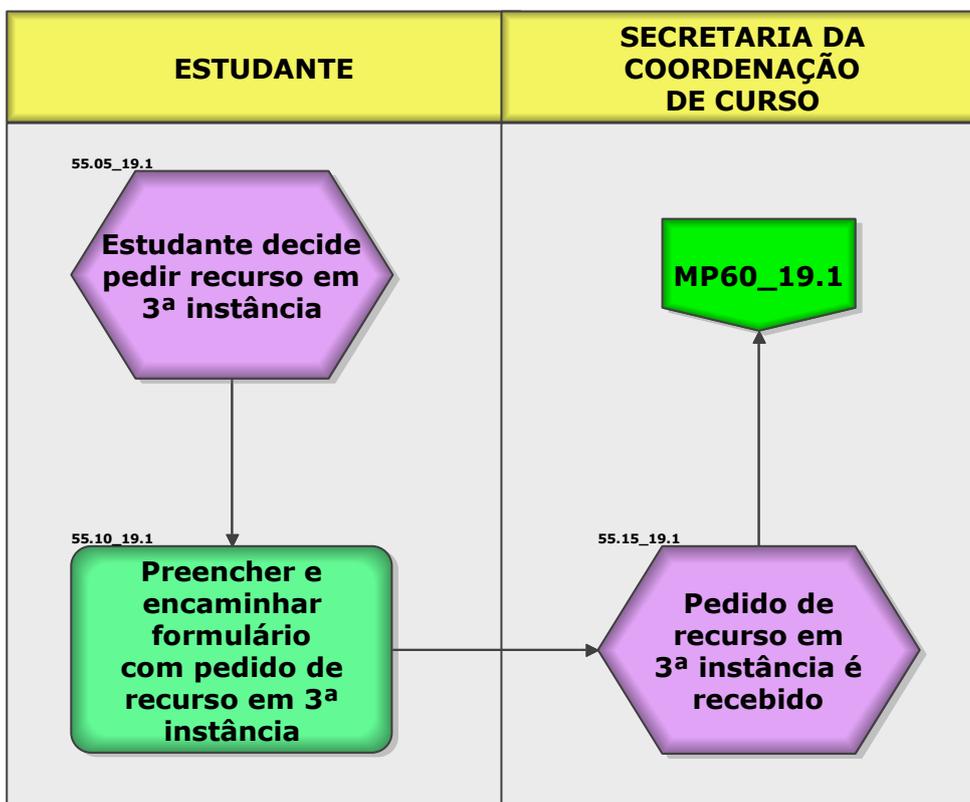
APÊNDICE TT - MP40_19.2 - JULGAR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



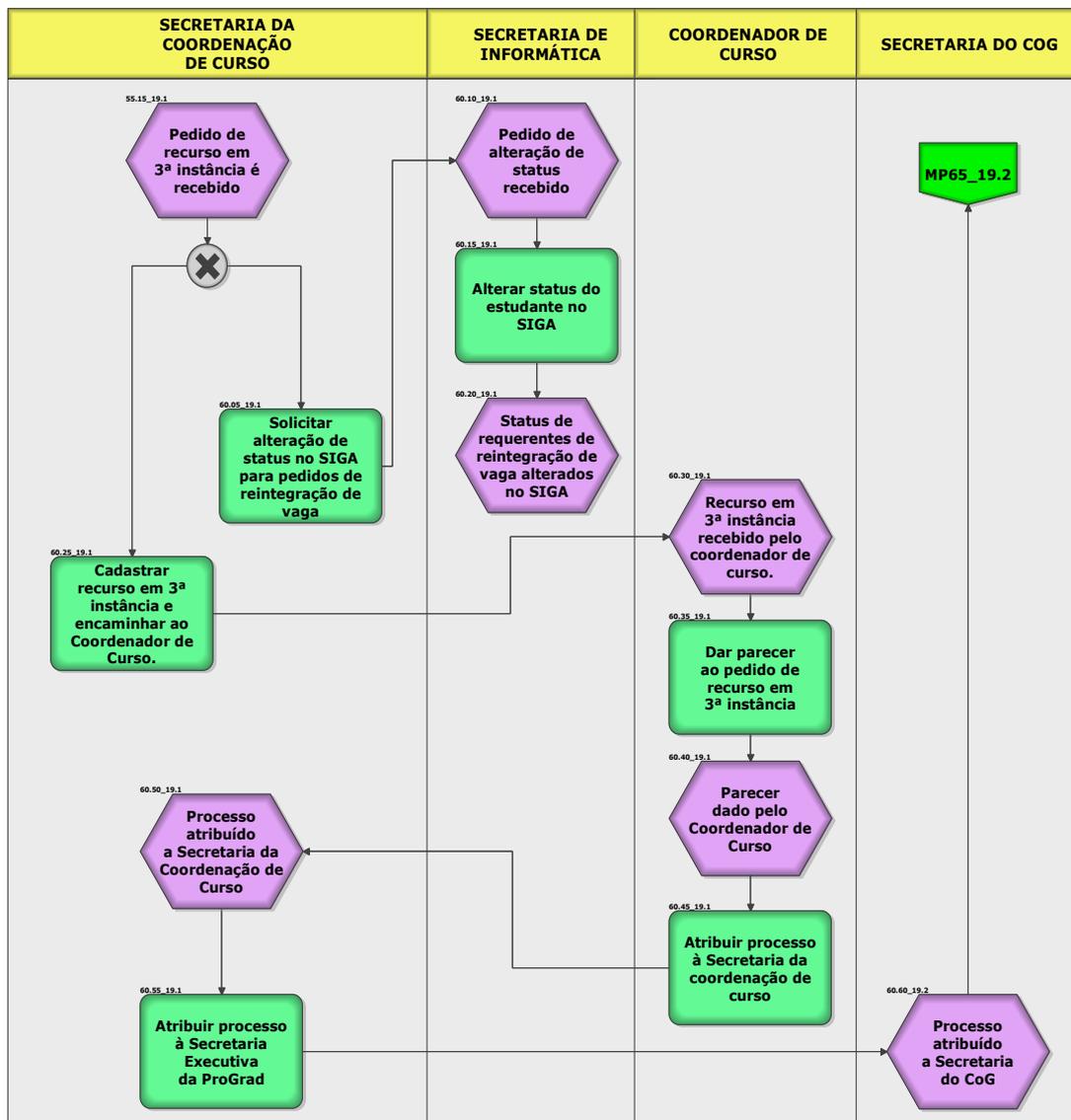
APÊNDICE UU - MP45_19.2 - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS
DEFERIDOS EM 2ª INSTÂNCIA



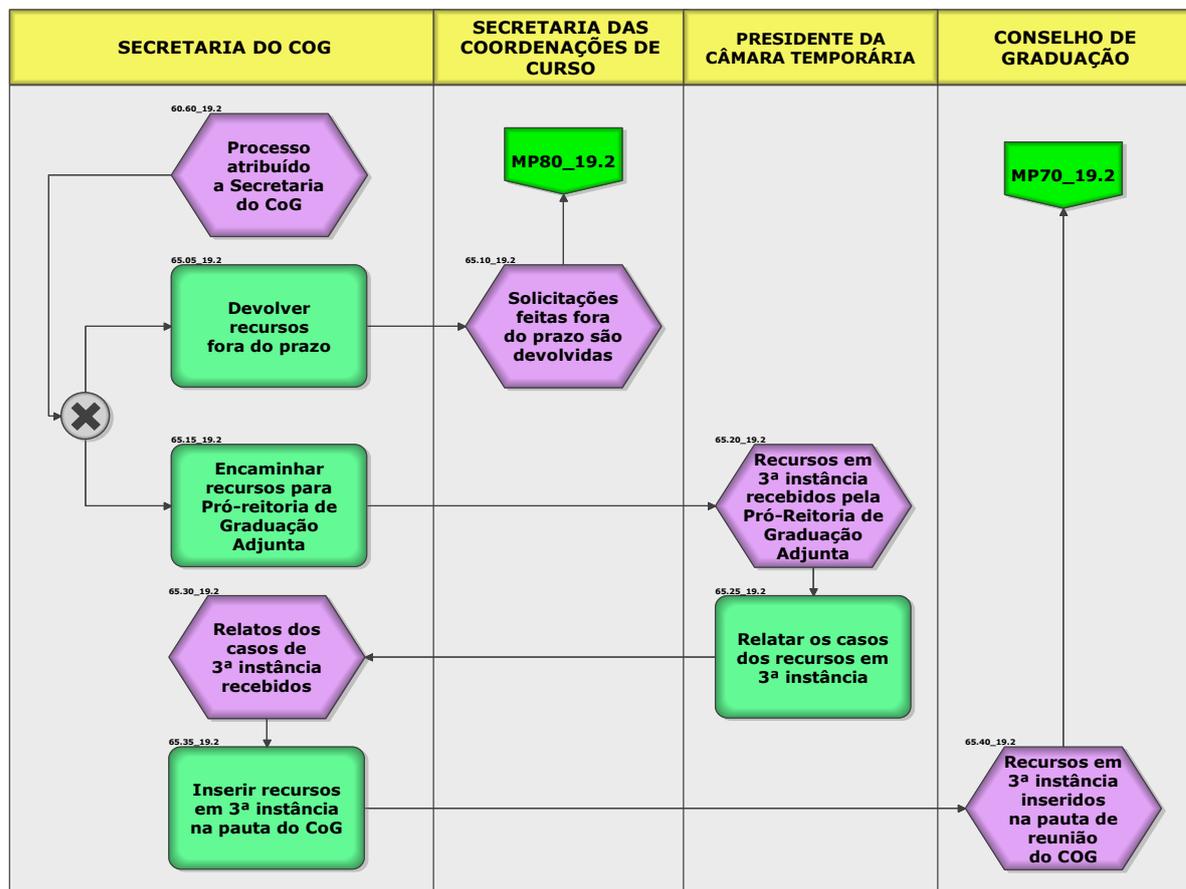
APÊNDICE VV – MP55_19.2 - PEDIR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



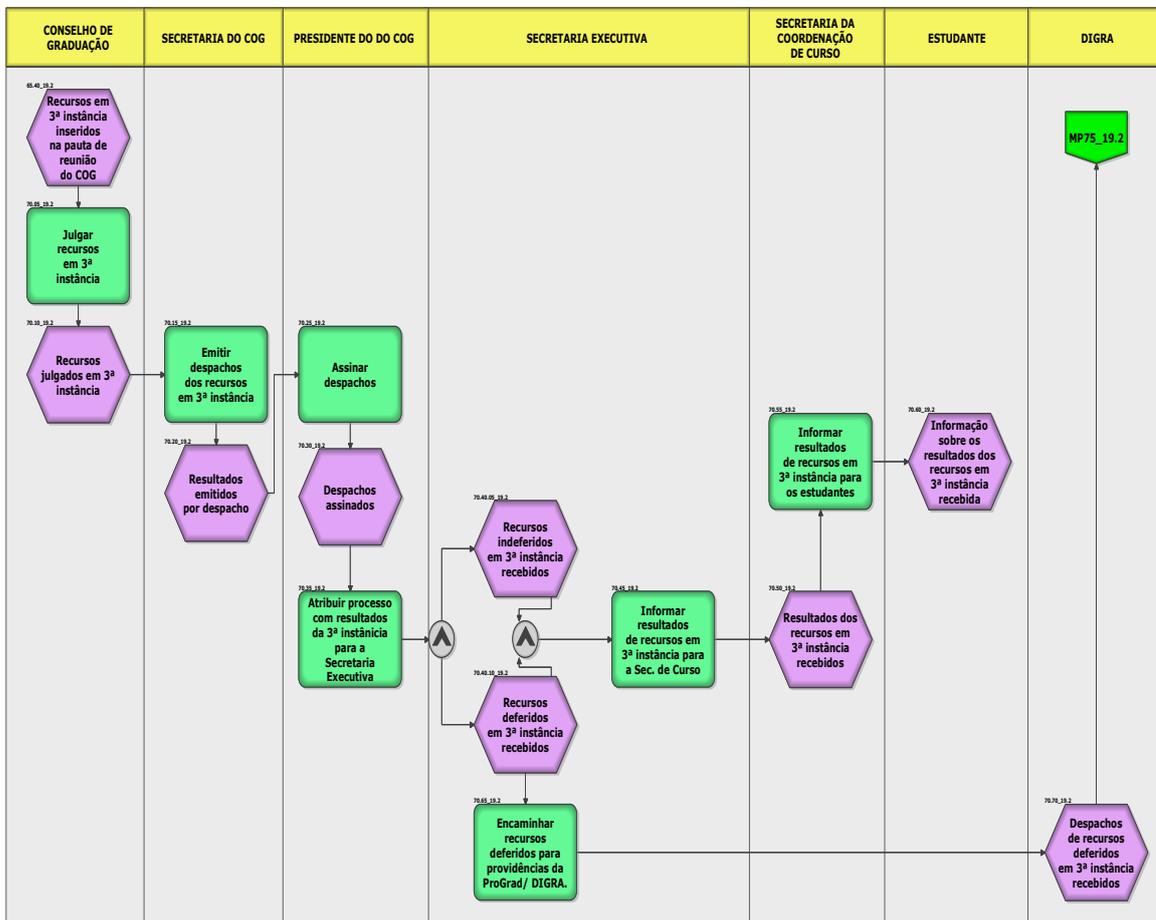
APÊNDICE XX - MP60_19.2 - CADASTRAR E DAR PARECER EM RECURSOS DE 3ª INSTÂNCIA



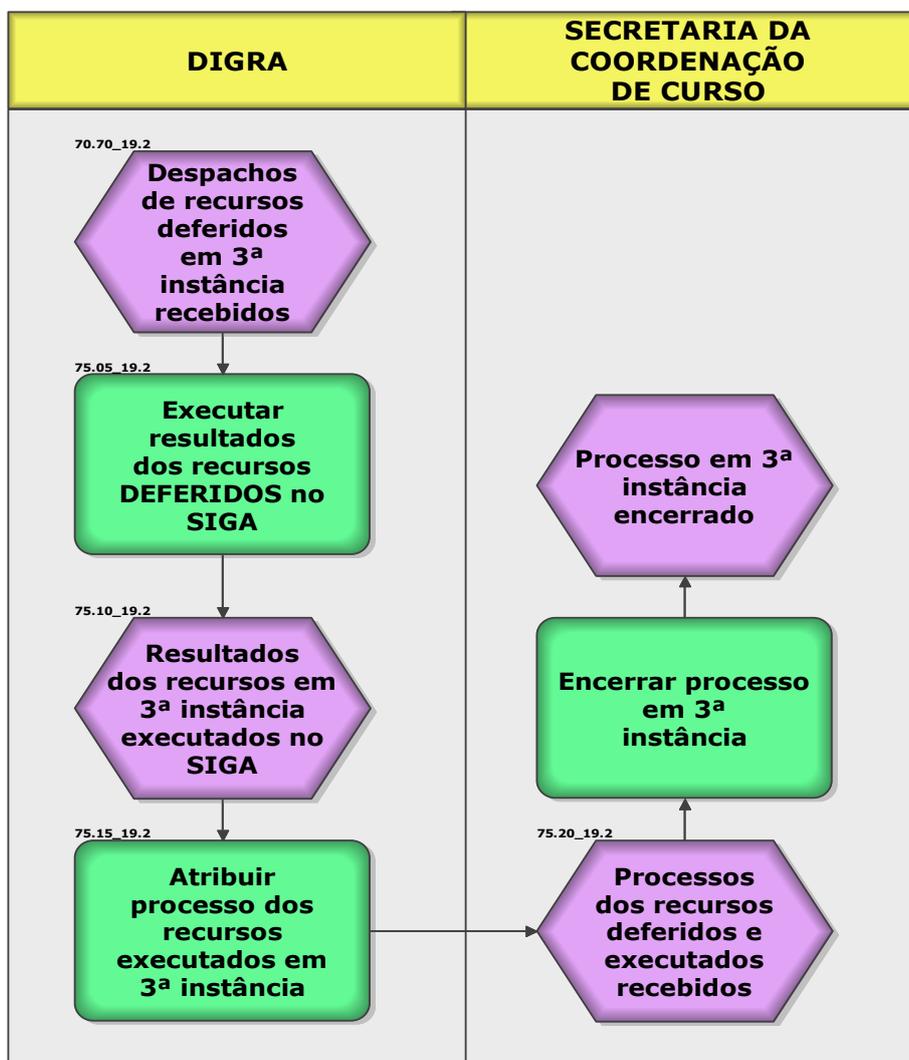
APÊNDICE ZZ - MP65_19.2 - TRAMITAR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



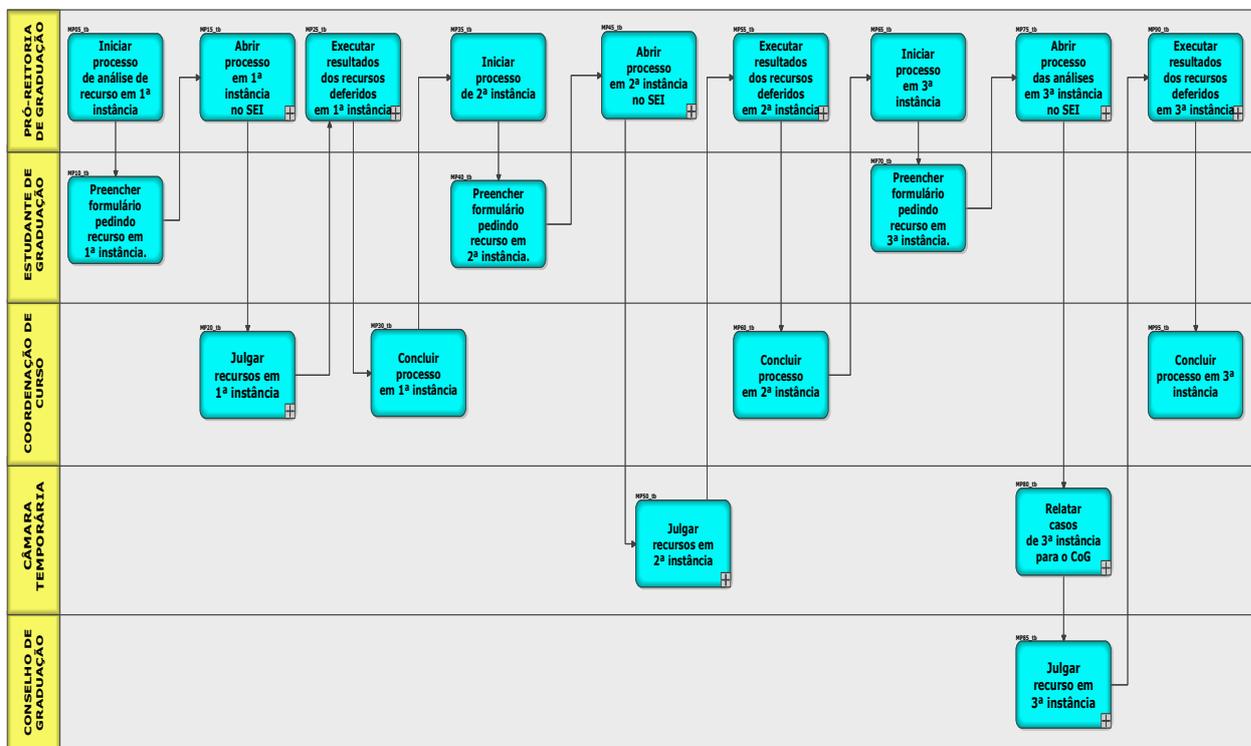
APÊNDICE AAA - MP70_19.2 - JULGAR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



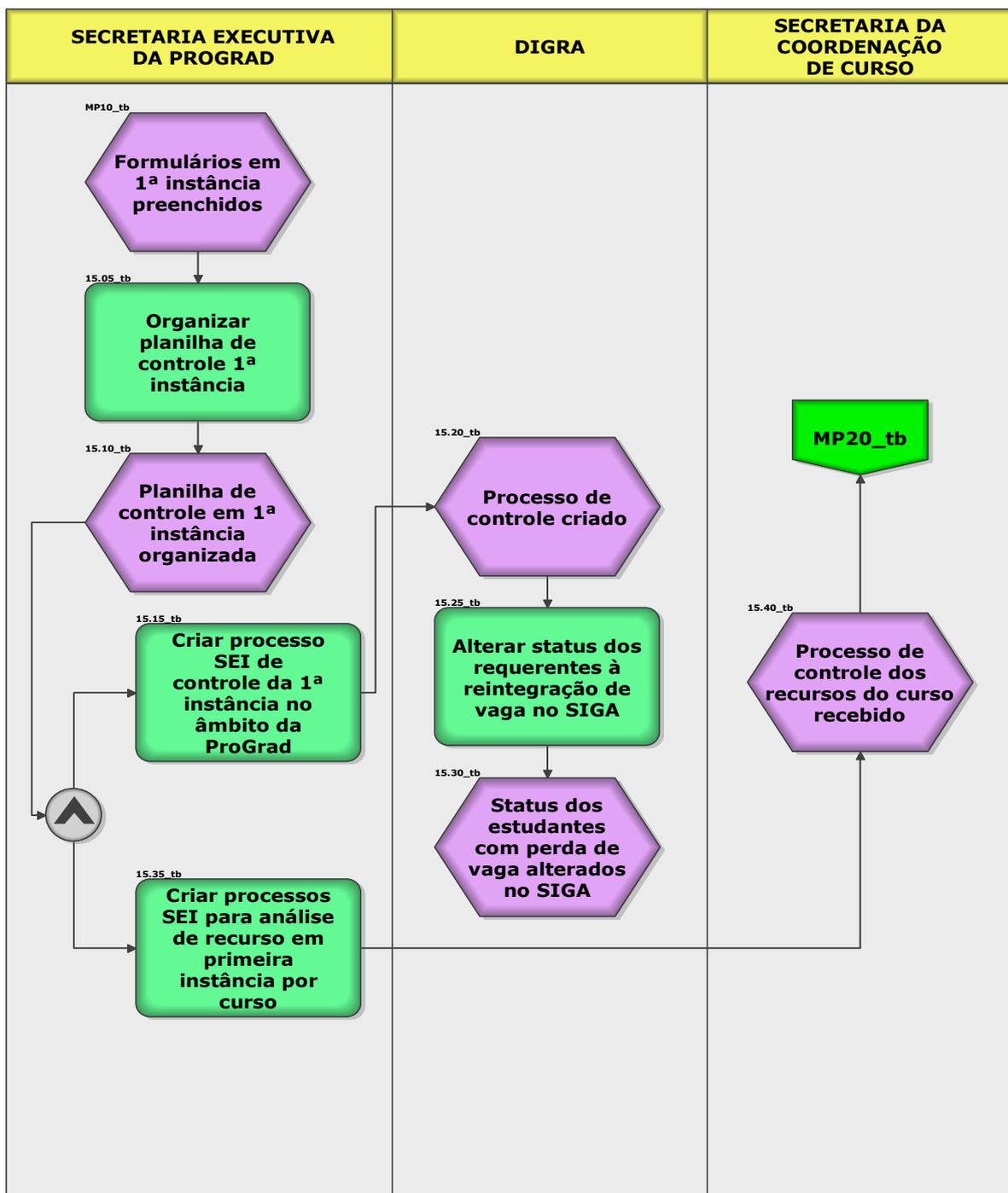
APÊNDICE BBB - MP75_19.2 - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS DEFERIDOS EM 3ª INSTÂNCIA



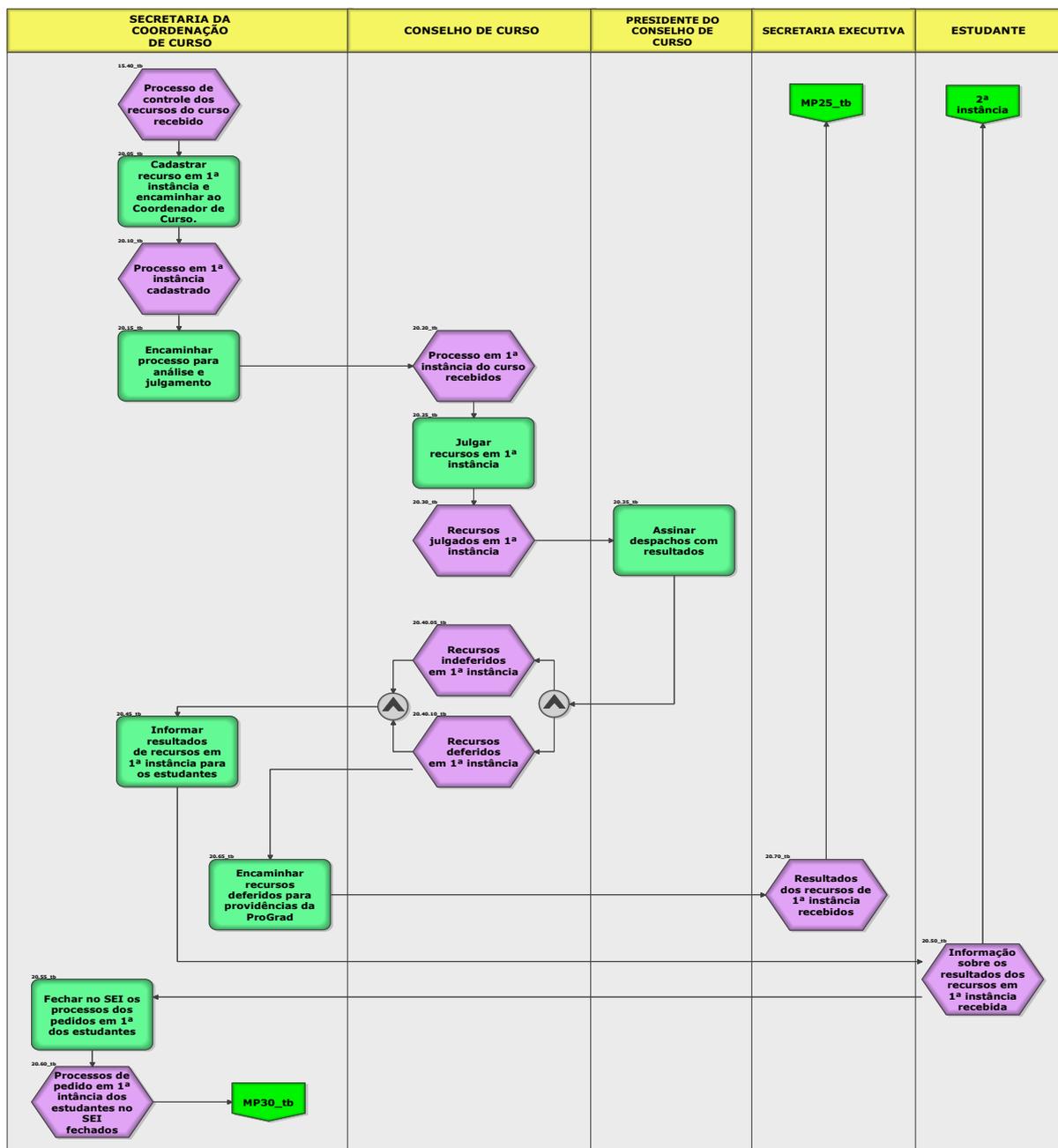
APÊNDICE CCC - MACROPROCESSO TO BE



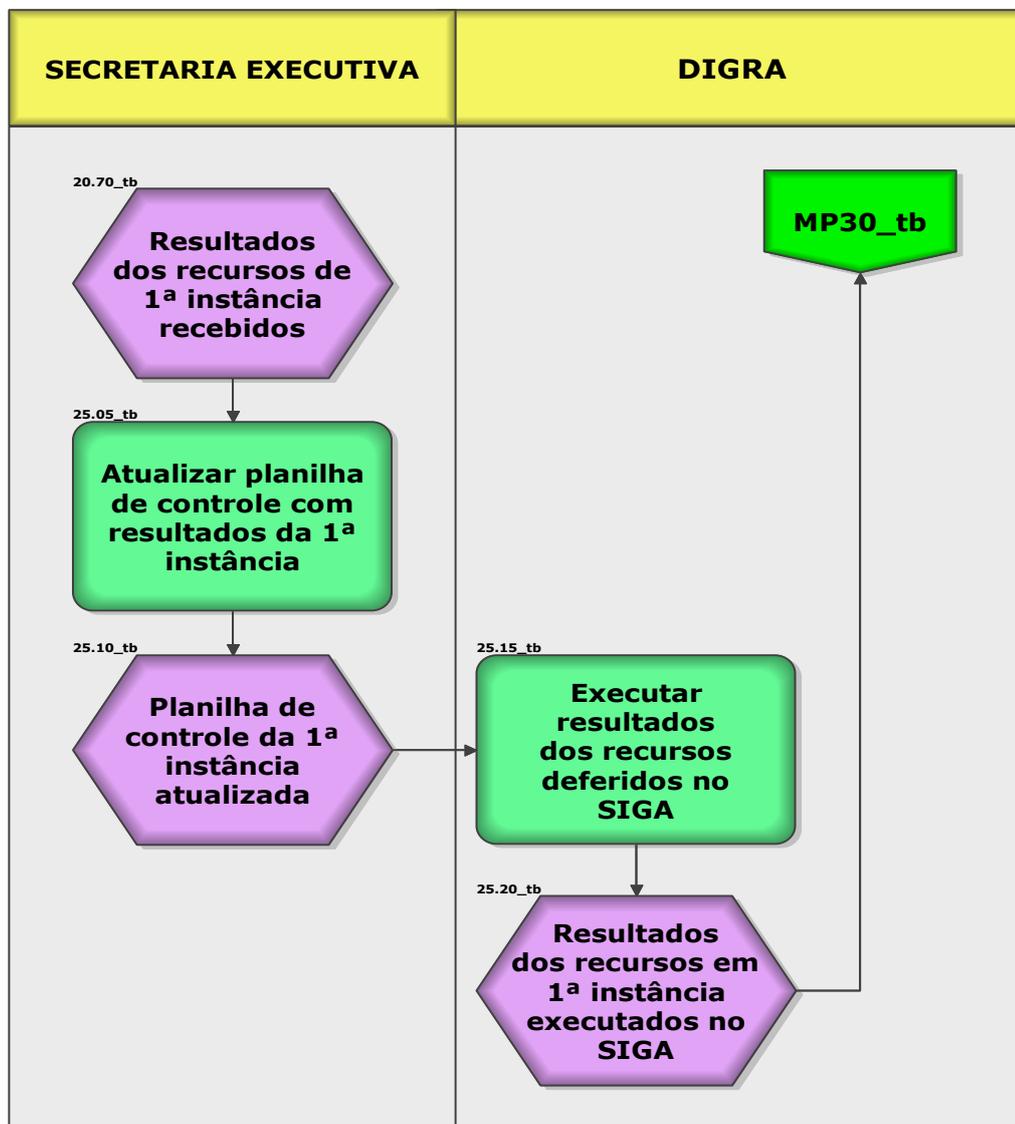
APÊNDICE DDD - MP15_TB - ABRIR PROCESSO EM 1ª INSTÂNCIA NO SEI



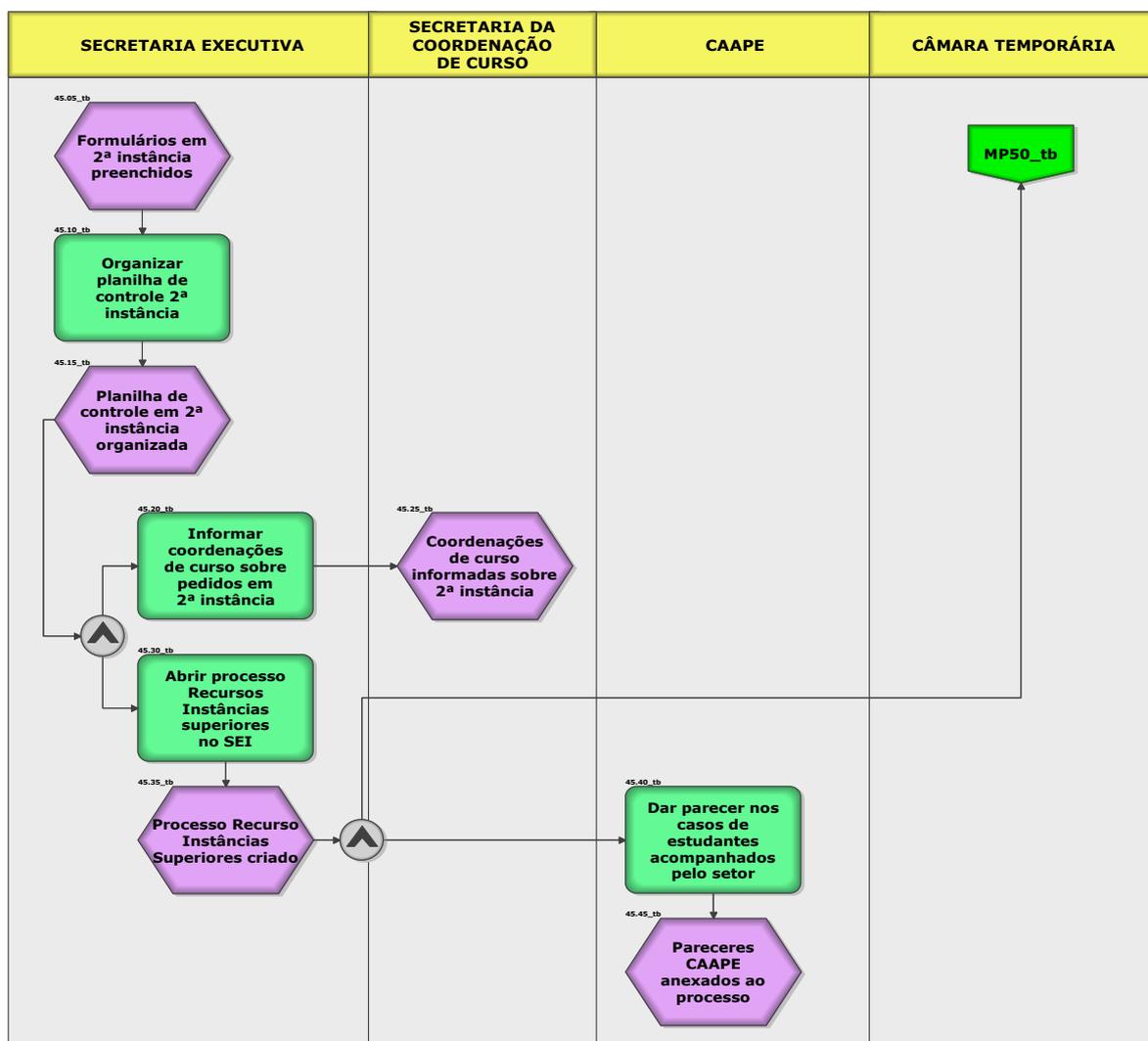
APÊNDICE EEE - MP20_TB – JULGAR RECURSOS EM 1ª INSTÂNCIA



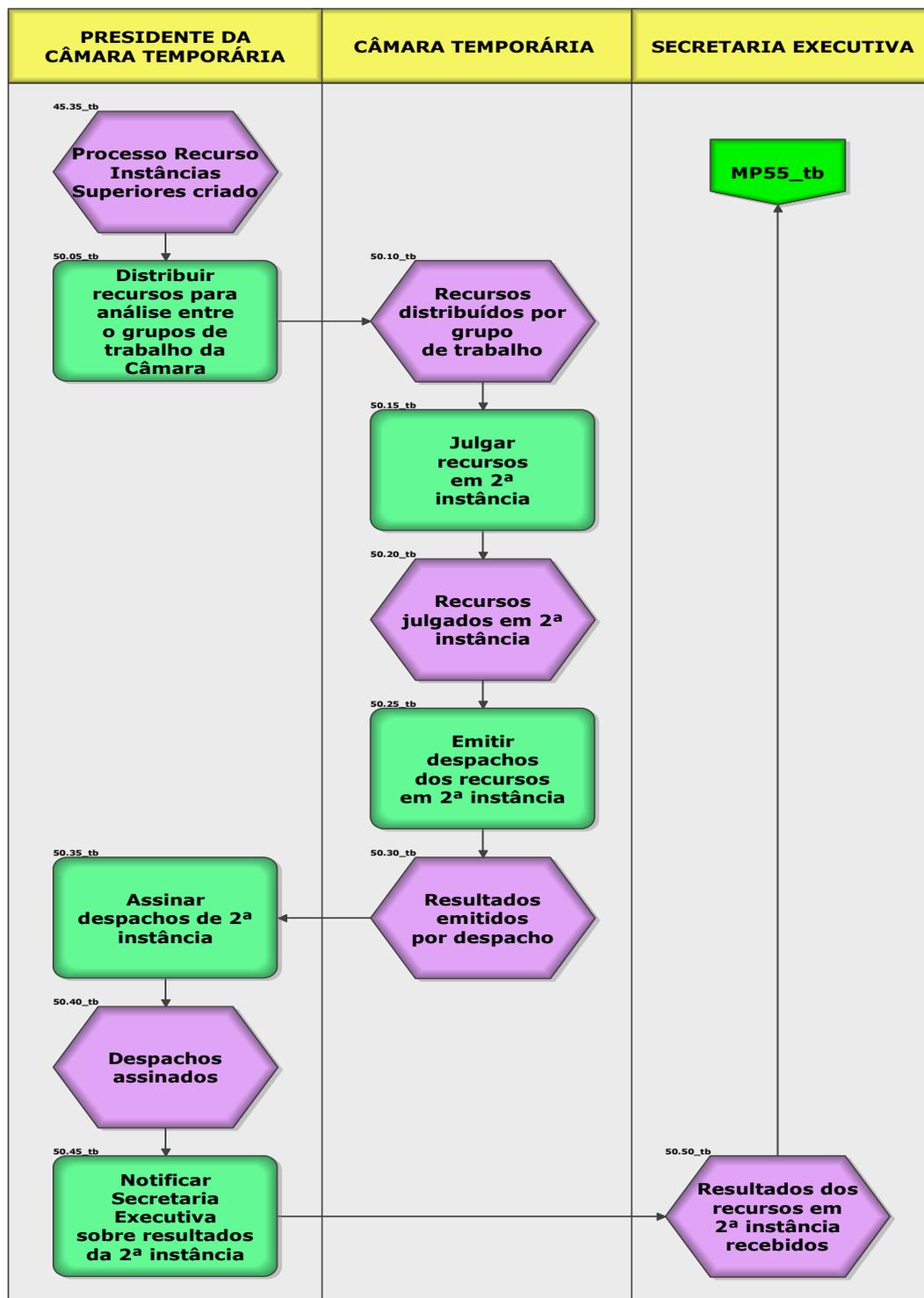
APÊNDICE FFF - MP25_TB - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS DEFERIDOS EM 1ª INSTÂNCIA



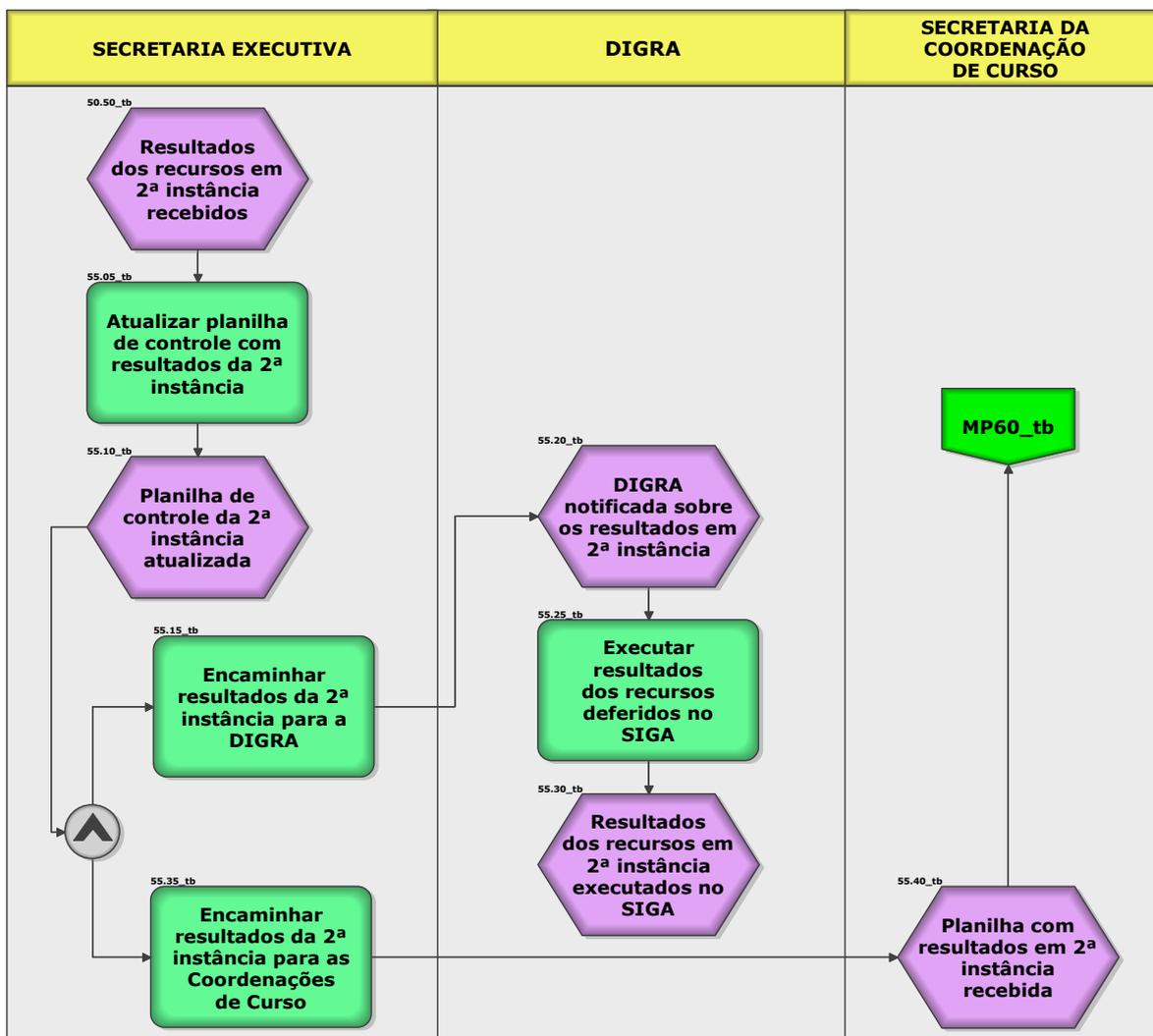
APÊNDICE GGG - MP45_TB - ABRIR PROCESSO EM 2ª INSTÂNCIA NO SEI



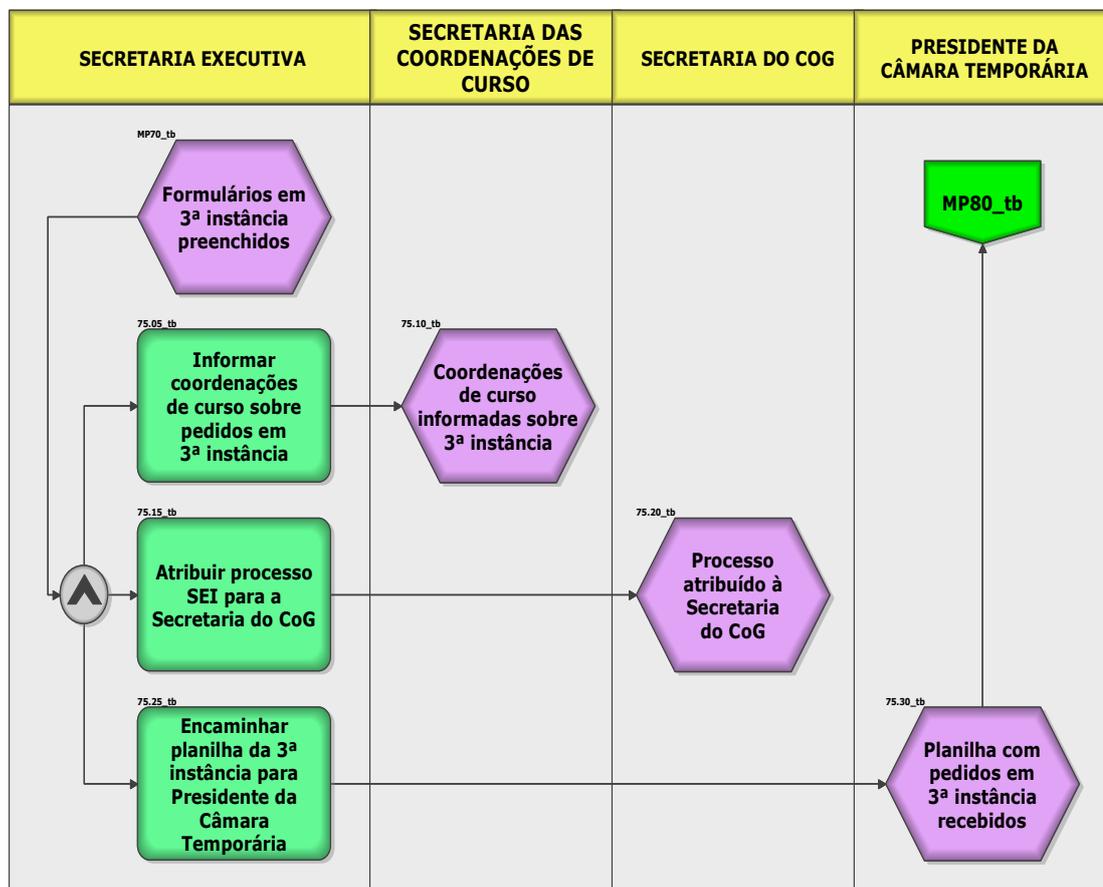
APÊNDICE HHH - MP50_TB - JULGAR RECURSO EM 2ª INSTÂNCIA



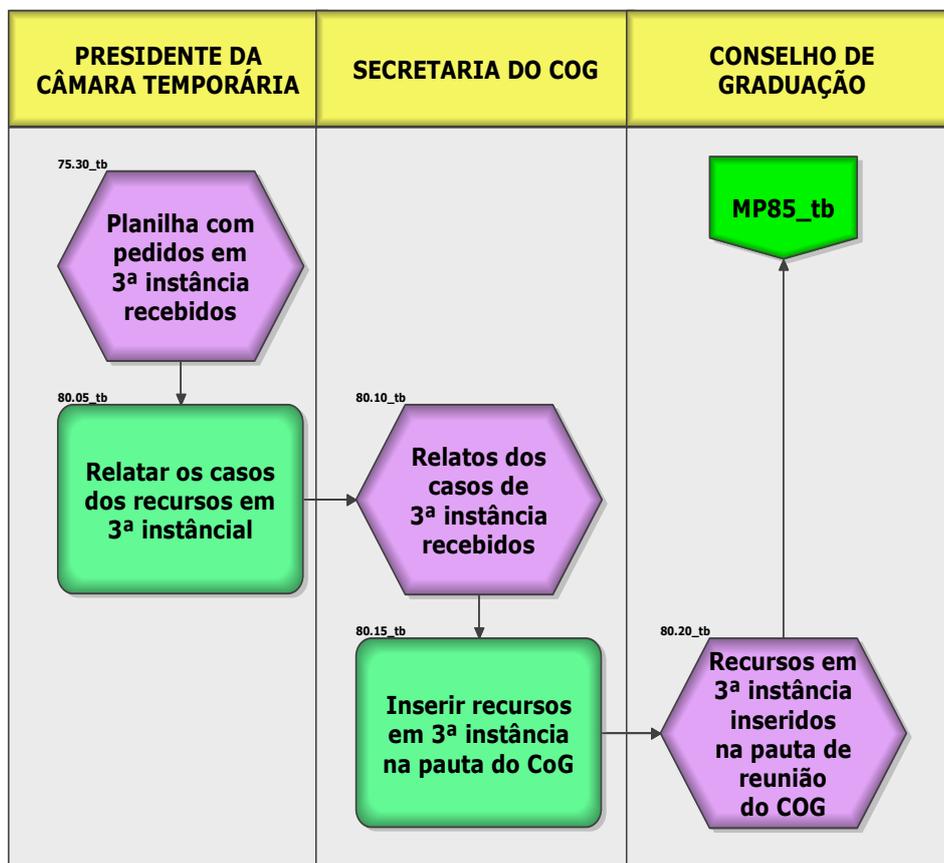
**APÊNDICE III - MP55_TB - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS
DEFERIDOS EM 2ª INSTÂNCIA**



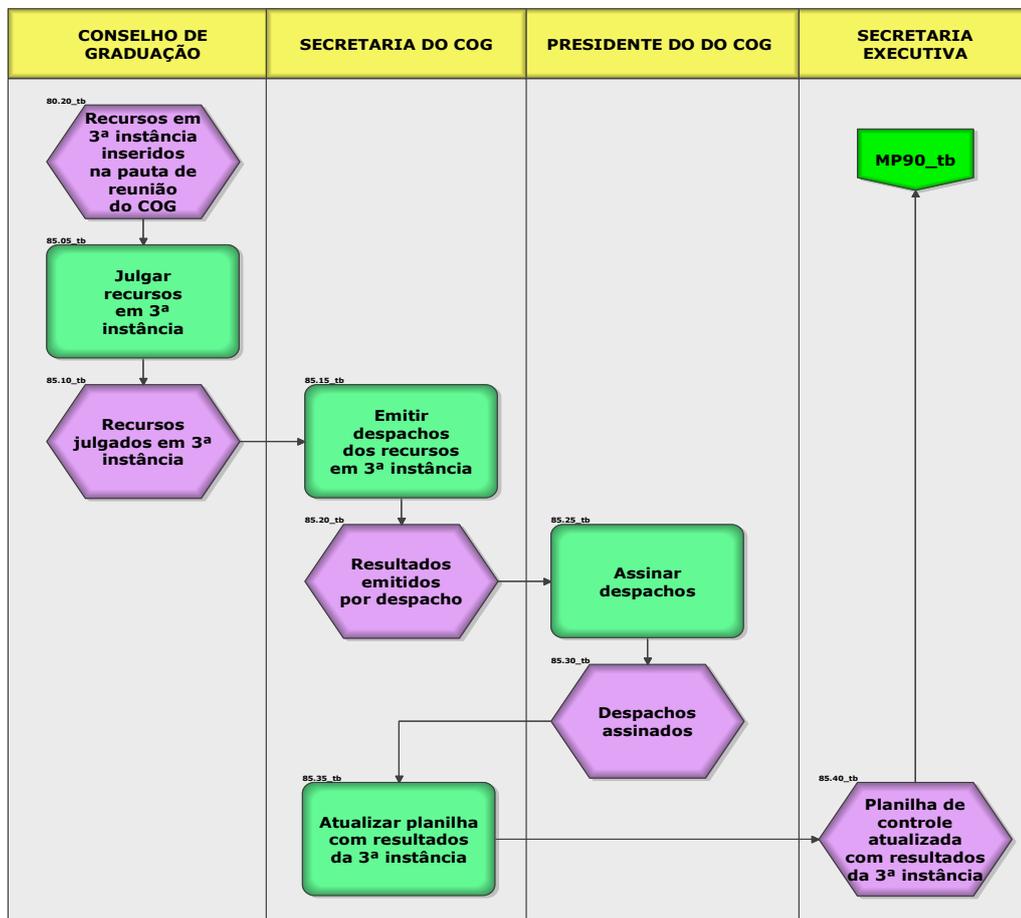
APÊNDICE JJJ - MP75_TB – ABRIR PROCESSO EM 3ª INSTÂNCIA NO SEI



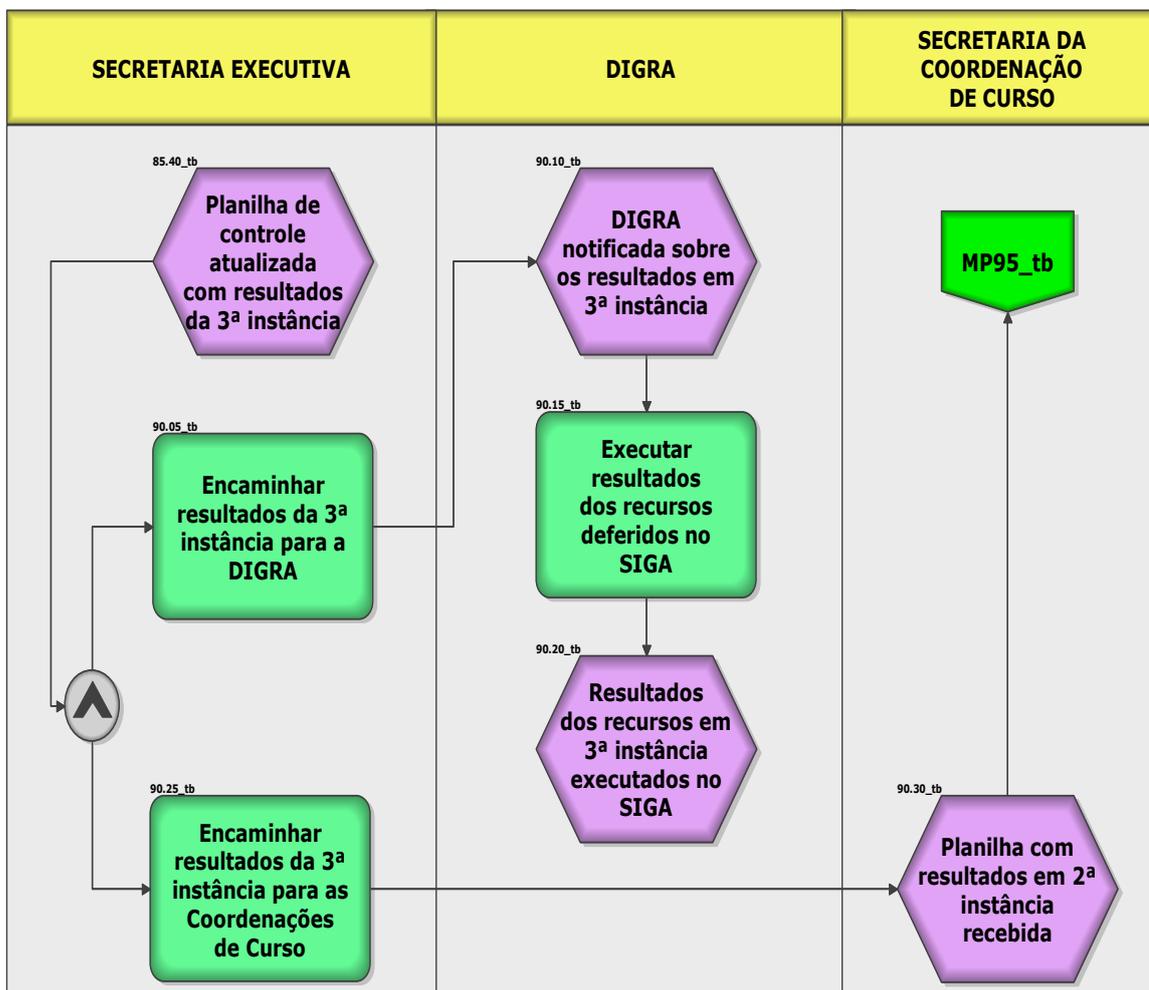
APÊNDICE LLL - MP80_TB - RELATAR CASOS DE 3ª INSTÂNCIA PARA O COG



APÊNDICE MMM - MP85_TB - JULGAR RECURSO EM 3ª INSTÂNCIA



APÊNDICE NNN - MP90_TB - EXECUTAR RESULTADOS DOS RECURSOS DEFERIDOS EM 3ª INSTÂNCIA



ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O processo dos pedidos de recurso dos estudantes de graduação da UFSCar para reintegração de vaga e outras demandas: um estudo de caso.

Pesquisador: RUBENS ROBERTO DA PALMA DURAES

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 16861319.9.0000.5504

Instituição Proponente: CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.106.219

Apresentação do Projeto:

O projeto está bem escrito e estruturado. Apresenta rica introdução e contextualização do problema, bem como metodologia planejada e aplicação de recursos gráficos para o entendimento dos processos a serem investigados. Abaixo consta o resumo do projeto:

“O regimento geral dos cursos de graduação da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, reserva aos estudantes de graduação regularmente matriculados e também aqueles que tenham perdido vínculo com a instituição dentro de um prazo máximo de 1 (um) ano, o direito de pedir à PróReitoria de Graduação (ProGrad) uma análise e possível reconsideração, via recurso, para casos de perda de vaga no curso por falta de desempenho mínimo ou jubramento, problemas com inscrição em disciplinas, trancamento do curso fora do prazo e outras demandas. Esta pesquisa se dedicará a estudar o processo de análise dos pedidos de recurso apresentados pelos estudantes, tanto na forma como é realizado quanto nos dados que podem ser extraídos dos formulários apresentados pelos requerentes, informações que, uma vez que se referem as demandas específicas dos estudantes, podem auxiliar a instituição a dirigir os seus esforços aos problemas que mais afligem aos seus discentes e auxiliar os órgãos responsáveis em acompanhar a trajetória acadêmica desses.

Serão analisados os processos utilizados no segundo semestre de 2018 e no primeiro e segundo semestres de 2019 e as mudanças ocorridas em suas etapas e tarefas.

Também serão levantados dados, através da leitura dos documentos (recursos) apresentados no

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.106.219

segundo semestre de 2018 e primeiro semestre de 2019, para traçar o perfil dos estudantes requerentes, suas demandas e as respostas aos seus pedidos.

Após o mapeamento dos processos, análise estatística dos dados coletados e estudo de literatura correlata aos temas relevantes, serão comparados os três períodos citados de forma a apontar possíveis propostas de melhoria”.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos geral e específicos do projeto estão descritos de forma clara e objetiva, assim como bem alinhados ao problema da pesquisa. Encontram-se assim definidos:

“O objetivo geral desta pesquisa é fazer propostas de melhorias para que o processo de análise de recursos seja otimizado, possivelmente com a diminuição de etapas, exigindo menos carga horária de trabalho dos servidores que colaboram para sua execução e permitindo uma resposta mais rápida aos estudantes; além de propiciar informações que possam auxiliar a Instituição na tomada de decisões acerca das demandas apresentadas pelos estudantes.

Algumas ações que devem colaborar diretamente com o sucesso em atingir o objetivo geral configuram-se como objetivos específicos também almejados por este estudo, os quais sejam: I) Analisar o funcionamento do processo vigente através de seu mapeamento, verificar os resultados práticos das mudanças ocorridas neste processo nos últimos três semestres e através de ferramentas de gestão por processos, identificar pontos de melhoria; II) Traçar o perfil dos estudantes requerentes e os principais problemas apontados por estes, através de análise documental; III) Propor ações que possam contribuir com a otimização do processo como um todo”.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Acerca dos riscos, o pesquisador informa que “esta pesquisa não prevê entrevistas presenciais ou virtuais, coletará dados através da análise documental dos formulários que os estudantes preenchem ao entrarem com recurso junto à Pró-Reitoria de Graduação”. Além disso, tanto na avaliação dos riscos quanto no ofício de autorização da Pró-Reitora de Graduação Adjunta, ressalta-se que a identidade dos estudantes requerentes será preservada.

Sobre os benefícios, é informado que a pesquisa tem o potencial de aprimorar, agilizar e melhorar os procedimentos relativos aos recursos, beneficiando assim os graduandos e servidores técnico-administrativos envolvidos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A respeito da relevância acadêmica e social do projeto, concordamos com os comentários do

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	CEP: 13.565-905
Bairro: JARDIM GUANABARA	
UF: SP	Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685	E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.106.219

parecerista anterior, para quem "a pesquisa propõe contribuir para que o processo de análise de recursos seja otimizado, exigindo menos carga horária de trabalho dos servidores que colaboram para sua execução e permitindo uma resposta mais rápida aos estudantes; além de propiciar informações que possam auxiliar a Instituição na tomada de decisões acerca das demandas apresentadas pelos estudantes, em especial aquelas que caracterizam a evasão nos cursos da Universidade".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O pesquisador anexou, junto a sua solicitação, um ofício assinado pela Pró-Reitora de Graduação Adjunta, Profa. Dra. Cláudia B. G. Moussa, autorizando seu acesso às informações e documentos referentes ao objeto de pesquisa. Acerca do termo de consentimento livre e esclarecido, o pesquisador pede sua dispensa, na medida que, em suas palavras, "a pesquisa em questão fará levantamento de dados através de análise documental, sem entrevistas presenciais ou virtuais". Consideramos que a justificativa apresentada é razoável e válida.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando o exposto, entendemos que o projeto está em consonância com as exigências dos dispositivos normativos nacionais que regem a ética em pesquisa – razão pela qual recomendamos sua aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1384484.pdf	04/06/2020 20:29:27		Aceito
Outros	Of_15_2020_autorizacao.pdf	04/06/2020 20:27:47	RUBENS ROBERTO DA PALMA DURAES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Texto_CEP_04jun20.pdf	04/06/2020 20:20:54	RUBENS ROBERTO DA PALMA DURAES	Aceito
Folha de Rosto	f_rosto_conep_Rubens.pdf	05/07/2019 08:24:56	RUBENS ROBERTO DA PALMA DURAES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
 Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905
 UF: SP Município: SAO CARLOS
 Telefone: (16)3351-9685 E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 4.106.219

Não

SAO CARLOS, 23 de Junho de 2020

Assinado por:
ADRIANA SANCHES GARCIA DE ARAUJO
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br

ANEXO B – RESOLUÇÃO COG Nº 224 DE 26 DE FEVEREIRO DE 2019.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**
Rod. Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676
Fone: (016) 3351-8108
CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil
e-mail: cog@ufscar.br

ProGrad
Pró-Reitoria
de Graduação

CONSELHO DE GRADUAÇÃO

Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019

Dispõe sobre novos encaminhamentos para análise de recurso de estudante.

O Conselho de Graduação da Universidade Federal de São Carlos, no exercício das atribuições legais e estatutárias que lhe conferem o Estatuto e o Regimento Geral da UFSCar, reunido em 25 de fevereiro de 2019 para a 2ª sessão da Reunião Extraordinária,

RESOLVE

Artigo 1º - Deferir os novos encaminhamentos para análise de recurso de estudante, sendo:

- primeira instância: Conselho de Coordenação do Curso;
- segunda instância: Pró-Reitoria de Graduação;
- terceira instância: Conselho de Graduação.

Artigo 2º - Os recursos referentes à 2019/1 serão analisados de acordo com o documento “Critérios para Análise e Deferimento de Recursos” (Anexo1), elaborado pelas Câmaras Temporárias, designadas pelo CoG (Resolução nº 134, de 12/03/2018 e Resolução nº 180, de 28/08/2018) para auxiliarem a ProGrad na análise de recursos de estudantes no primeiro e segundo semestres de 2018.

Artigo 3º - Propostas de alteração nos critérios para deferimento deverão ser encaminhadas para deliberação pelo Conselho de Graduação.

Artigo 4ª – Esta Resolução entra em vigor no primeiro semestre letivo de 2019.

São Carlos, 26 de fevereiro de 2019.

Profa. Dra. Cláudia B. Gentile Moussa
Presidente do Conselho de Graduação em exercício



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
Rod. Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676
Fone: (016) 3351-8108
CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil
e-mail: cog@ufscar.br

ProGrad
Pró-Reitoria
de Graduação

ANEXO 1 da Resolução CoG nº. 224, de 26 de fevereiro de 2019

Critérios para Análise e Deferimento de Recursos

Todos os alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação da UFSCar estão submetidos ao Regimento Geral dos Cursos de Graduação da UFSCar, aprovado pelo CoG conforme Resolução nº 072 de 27/09/2016 e homologado pelo ConsUni conforme Resolução nº 867, de 27/10/2016.

<http://www.prograd.ufscar.br/conselho-de-graduacao-1/arquivos-conselho-de-graduacao/regimento-geral-dos-cursos-de-graduacao-1>

Desta forma, deferimentos de recursos são exclusivamente concedidos àqueles que apresentarem justificativa consistente com a solicitação de exceção ao Regimento.

As Câmaras Temporárias designadas pelo CoG (Resolução nº 134, de 12/03/2018 e Resolução nº 180, de 28/08/2018) para analisar e subsidiar o julgamento dos recursos de estudantes relativos ao primeiro e segundo semestres de 2018, após discutirem detalhadamente as principais solicitações feitas via recurso, estabeleceram um conjunto de critérios nos quais vêm se pautando ao realizar suas análises, os quais descrevemos abaixo.

1. Solicitação de trancamento de matrícula fora do prazo ou além do número de vezes estipulado no Regimento: são deferidos os casos que envolvam **impedimento relevante** devidamente justificado, se pertinente.

Obs. Viagens, ou compromissos pessoais e opcionais não são considerados pertinentes. O estudante tem a prerrogativa de trancar o curso.

2. Solicitação de cancelamento de inscrição em Atividades Curriculares sem prejuízo do rendimento acadêmico: são **indeferidas todas** as solicitações a menos que tenha ocorrido comprovado erro institucional.

3. Solicitação de inscrição em Atividade Curricular: deferem-se as solicitações **apenas** nos seguintes casos:

3.1. o aluno encontrava-se em situação de perda de vaga no momento da inscrição e foi reintegrado – **inscrição deferida mediante existência de vaga;**
(ver Obs. 2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
 PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
 Rod. Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (016) 3351-8108
 CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil
 e-mail: cog@ufscar.br

ProGrad
 Pró-Reitoria
 de Graduação

automaticamente reintegrados ao final do semestre vigente, bastando para isso que a coordenação informe a ProGrad através de ofício.

Obs. 4. A menos das situações descritas nos itens 3.4.2 e 3.4.3, vagas provenientes de cancelamento são ocupadas **apenas** se não houver indeferidos na atividade e turma solicitada.

Obs. 5. A criação de vagas em Atividades Curriculares não é prerrogativa dos docentes que as ministram e, ainda que autorizada pela chefia do departamento ofertante, não deve ser direcionada a um aluno específico. Existe data específica no calendário acadêmico para que a oferta de vagas seja definida. A criação tardia de vagas pela chefia do departamento ofertante poderá ser aceita se for estendida a **TODOS** os estudantes interessados.

4. Quebra de pré-requisito: os pedidos são deferidos condicionalmente **mediante a concordância expressa** do docente responsável pela atividade e do chefe do departamento ofertante, **e apenas nos casos em** que a quebra de pré-requisito possibilitará a formatura do estudante no semestre vigente ou no seguinte.

5. Solicitação de extensão de prazo: deferem-se as solicitações dos estudantes cujos históricos demonstrem capacidade de conclusão do curso dentro do prazo solicitado. A extensão não deve exceder 1 (um) ano e o deferimento é condicionado à apresentação de justificativas plausíveis e comprovadas para os atrasos ocorridos na integralização do curso, além de cronograma de integralização.

6. Solicitação de reintegração por perda de vaga por falta de desempenho mínimo ou por jubramento: os deferimentos serão concedidos apenas para **situações de exceção que caracterizem impedimento pessoal relevante (ver observação abaixo)**, corroboradas pela apresentação de documentos que comprovem **impedimento inquestionável no período em que se deu o baixo rendimento**.

Obs. 1. Ex-alunos que tenham sido desligados há mais do que 12 meses não podem solicitar reintegração, conforme estabelecido no Art. 213 do Regimento Geral dos Cursos de Graduação.

Obs. 2. **Não** são impedimentos considerados relevantes para efeito de reintegração: dificuldades de adaptação, dificuldades financeiras comuns, ausência de motivação, dificuldade para estar presente no *campus*, excesso de comprometimento com atividades extracurriculares, desconhecimento do Regimento Geral dos Cursos de Graduação e outras justificativas que são problemas comuns enfrentados por uma grande parcela dos nossos estudantes. Ao nos referirmos a impedimentos relevantes estamos solicitando que sejam consideradas **apenas** situações de **real**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
 PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
 Rod. Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676
 Fone: (016) 3351-8108
 CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil
 e-mail: cog@ufscar.br

ProGrad
 Pró-Reitoria
 de Graduação

3.2. o aluno não conseguiu realizar nenhuma inscrição no período em que deveria fazê-lo e tem uma justificativa plausível para este fato - **inscrição deferida mediante existência de vaga**; (ver Obs. 2)

3.3. solicitação de inscrição em créditos adicionais além do quantitativo estabelecido no Projeto Pedagógico do Curso: inscrição pode ser deferida se indicada pelo coordenador e/ou Conselho de Curso, desde que o estudante tenha bom histórico e precise desta inscrição para concluir seu curso no semestre vigente ou no próximo. **O deferimento se dá mediante existência de vaga a menos que o estudante possa, com esta inscrição, integralizar seu curso no semestre vigente**; (ver Obs. 2)

3.4. terceira fase de inscrição (definição abaixo) - **são indeferidas todas as solicitações a não ser que:**

3.4.1. o estudante precise fazer a atividade solicitada para poder integralizar seu curso **no semestre seguinte ao vigente** – **inscrição deferida mediante existência de vaga**;

3.4.2. o estudante precise fazer a atividade solicitada para poder integralizar seu curso **no semestre vigente** – **inscrição deferida independentemente da existência de vaga**;

3.4.3. o estudante precise necessariamente fazer a atividade solicitada para evitar um processo de jubramento – **inscrição deferida independentemente da existência de vaga**.

3.4.4. o estudante que conseguiu estágio **após** o período de inscrição pode ser inscrito em atividades de estágio, desde que existam vagas.

Obs. 1) Caracterizam terceira fase de inscrição as seguintes situações:

- o estudante esteve pré-inscrito e cancelou sua inscrição;
- o estudante esteve pré-inscrito em uma turma e tentou uma mudança de turma;
- o estudante não tentou se inscrever na atividade solicitada (nem na fase de inscrição nem na fase de ajuste) embora tenha se inscrito em outras disciplinas;
- o estudante tentou se inscrever, mas foi indeferido.

Obs. 2) São inscritos em atividades independentemente da existência de vagas apenas os candidatos a formatura ou que sejam passíveis de jubramento (Observamos que o termo jubramento refere-se à perda de vaga por exceder o tempo máximo permitido para integralização do curso – Art. 186, Inciso VII, Parágrafo 2 do Regimento Geral dos Cursos de Graduação). Válido para todas as solicitações de inscrição.

Obs. 3. Alunos reintegrados que não consigam ser inscritos em créditos suficientes para manutenção da vaga pelo critério de desempenho mínimo serão



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
Rod. Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676
Fone: (016) 3351-8108
CEP: 13565-905 – São Carlos – SP – Brasil
e-mail: cog@ufscar.br

ProGrad
Pró-Reitoria
de Graduação

exceção, como problemas graves de saúde, por exemplo. Lembramos a todos que o Regimento Geral dos Cursos de Graduação prevê o trancamento de matrícula para os demais casos.

Obs. 3. Toda documentação comprobatória deverá necessariamente, ser encaminhada para a ProGrad para ser anexada à pasta do estudante.

Obs. 4. Casos de saúde mental que não possam ser comprovados deverão estar acompanhados de declaração de algum docente confirmando que existem indícios de que o relato feito pelo estudante está de acordo com a realidade.

Obs. 5. Estudantes que fazem acompanhamento pedagógico nos DeEGs ou na CAAPE deverão anexar ao recurso parecer do pedagogo que os acompanha.

7. Casos omissos deverão ser indeferidos em primeira instância e, se pertinente, encaminhados à ProGrad para análise em segunda instância.