



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
Departamento de Educação – Campus I
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação

ALESSANDRA NEIVA CERQUEIRA

A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNEB: processos comunicacionais entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação – Campus I

Salvador

2018

ALESSANDRA NEIVA CERQUEIRA

A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNEB: processos comunicacionais entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação – Campus I

Trabalho de conclusão de curso, sob formato de Diagnóstico, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, da Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação - Campus I, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Área de concentração: Gestão da Educação e Redes Sociais

Orientadora: Prof^a Dra Lidia Boaventura

Salvador – BA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

C416a

Cerqueira, Alessandra Neiva

A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNEB: processos comunicacionais entre os Programas de Pós-graduação e o Departamento de Educação - Campus I / Alessandra Neiva Cerqueira.-- Salvador, 2018.

104 fls.

Orientador(a): Profª Dra Lidia Boaventura Pimenta .

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Câmpus I. 2018.

1.Diagnóstico. 2.Fluxo Comunicacional. 3.Financeiro.


CDD: 607

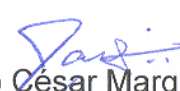
FOLHA DE APROVAÇÃO

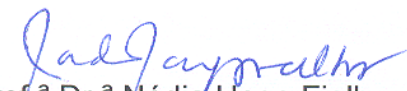
“A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNEB: PROCESSOS COMUNICACIONAIS ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO CAMPUS I”

ALESSANDRA NEIVA CERQUEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Stricto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 05 de setembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:


Prof.^a Dr.^a Lidia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia (UFBA)


Prof. Dr. Paulo César Marques de Andrade Santos
Universidade de Pernambuco - UPE
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA


Prof.^a Dr.^a Nádia Hage Fialho
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Dedico este trabalho à Minha mãe Marinalva Neiva (*in memoriam*), sei o quanto era importante para ela a minha evolução acadêmica.
Meu pai Roque Cerqueira, pelo carinho a mim dedicado,
À Vó Luzia, pela honra de fazer parte do seu legado.

AGRADECIMENTOS

São inúmeros...

A DEUS, pela presença constante em minha vida.

Aos meus príncipes, Caique e Caio.

À meu amor, companheiro e esposo Val.

A Marinalva (in memorian), minha mãe, eu sei que a Senhora ficaria feliz.

À Profª Drª Lidia Boaventura Pimenta, pela sabedoria, pelos ensinamentos, pelo apoio e por todas as orientações presenciais e à distância.

Aos Professores do GESTEC, pelos ensinamentos fundamentais na construção desse projeto.

À Universidade do Estado da Bahia, pela oportunidade de fazer parte da família UNEBiana há dezenove anos.

À Profª Drª Nadia Hage Fialho, pela sua grandeza como ser humano e pela presença em etapas muito importantes da minha vida, tanto acadêmica, como profissional.

A Fátima Brandão, pelo companheirismo, apoio incondicional, pelo estímulo e sugestões durante todo o percurso solidificando uma relação de verdadeira amizade.

À Ednei Otávio, pelo carinho, pela disponibilidade, paciência e apoio incondicional.

À Profª Drª Mary Valda Sales pela enorme contribuição, apoio e disponibilidade.

À Dea, minha prima, pelas orações, elas foram muito importantes.

Aos meus familiares, Pai; irmãos e irmãs; tios e tias; primos e primas; minha sogra, D. Maria; cunhados e cunhadas sei que todos torceram muito para a realização desse trabalho.

Aos colegas da jornada na vida UNEBiana, Dani Guedes, Nilma Gleide, Aline Araújo, Sônia Lima, Antônio Jorge, Tuninho Reis e todos que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, pois sei que não teria concluído mais esta etapa sozinha.

RESUMO

Esta pesquisa trata da elaboração de um diagnóstico do fluxo de comunicação entre os setores financeiros dos Programas Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGs) e o Departamento de Educação, *campus I*, em Salvador (DEDC – I), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), de modo a conhecer o fluxo comunicacional existente destinado à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens, no período compreendido entre os anos de 2014 a 2016. Tem como objetivos, conhecer o processo de despesa no funcionamento da pós-graduação, estudar o fluxo comunicacional no desenvolvimento das atividades da instituição pública e compreender o diagnóstico como instrumento de subsídio para o processo de decisão no funcionamento da pós-graduação. Assim, com o aporte dos teóricos Weber (1982) e Daft (2010), esta dissertação justifica-se como contribuição, a partir do momento em que procura compreender como ocorre o processo de comunicação institucional, tendo como *lócus* da pesquisa o DEDC – I e os Programas de Pós-Graduação a ele vinculados, a saber: Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação (GESTEC), Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC) e o Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos Mestrado Profissional – MPEJA. Identifica as falhas e entraves na comunicação na perspectiva dos processos de concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens. Os resultados desta pesquisa possibilitam identificar, através do diagnóstico, pontos positivos e negativos na tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias, oferecendo subsídios que podem contribuir para um fluxo comunicacional cada vez mais célere e sem ruídos, entre o DEDC - I e os programas de pós-graduação vinculados ao departamento.

Palavras-chave: Diagnóstico; Fluxo comunicacional; Financeiro.

ABSTRACT

This research deals with the elaboration of a diagnosis of the flow of communication between the financial sectors of the Stricto Sensu Postgraduate Programs (PPGs) and the Department of Education, campus I in Salvador (DEDC - I), State University of Bahia (UNEB), in order to know the existing communication flow destined to the daily concession and acquisition of tickets and lodging in the period between 2014 to 2016 in order to know the process of expenditure in the operation of the post-graduation, to study the flow of communication in the development of the activities of public institution and understanding the diagnosis as an instrument of subsidy for the decision process in the operation of the post-graduation. Thus, with the contribution of theoreticians WEBER (1982) and DAFT (2010), this dissertation is justified as a contribution from the moment that seeks to better understand how the communication process takes place having as a locus of research the DEDC-I and the Programs (Postgraduate Program in Management and Technology Applied to Education (GESTEC) with the contribution of the Graduate Program in Education and Contemporaneity (PPGEduC) and the Post-Graduate Program in Education Youth and Adult Professional Masters Program - MPEJA, identifies the failures and obstacles in this communication in the perspective of the processes of granting daily and acquiring passages and accommodation, which result from the development and growth of the actions of the postgraduate programs, with reflection on the performance of the State University of Bahia, which constitutes a university institution in the search to subsidize the improvement in the flow of the s processes so that it can occur quickly and without noise.

Key words: Diagnosis; Communicational flow; Financial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Localização dos Campi – UNEB	34
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Canais de comunicação	73
Gráfico 2: Ferramentas de comunicação	74
Gráfico 3: Dificuldade de acesso às informações	76
Gráfico 4: Conhecimento prévio.....	77
Gráfico 5: Facilidade de acesso às informações.....	78
Gráfico 6: Infraestrutura setorial propícia à comunicação	82
Gráfico 6: Uso do e-mail institucional.....	83
Gráfico 7: Treinamentos promovidos pelo setor.....	84

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Novos valores para os processos licitatórios conforme Decreto nº 18.489/2018	58
Tabela 2: Canais de comunicação.....	72
Tabela 3: Ferramenta de comunicação	73
Tabela 4: Clareza de comunicação	74
Tabela 5: Dificuldade de acesso às informações.....	76
Tabela 6: Conhecimento prévio	77
Tabela 7: Facilidade de acesso às informações	78
Tabela 8: Compartilhamento de informações	79
Tabela 9: Infraestrutura setorial propícia à comunicação	81
Tabela 10: Uso do e-mail institucional	82
Tabela 11: Treinamentos promovidos pelo setor.....	83
Tabela 12: Preenchimento inadequado de formulários	84
Tabela 13: Passagens solicitadas para participação de professores em evento nacionais no período de 2014-2016	90
Tabela 14: Passagens solicitadas para participação de professores eventos internacionais no período de 2014-2016	91
Tabela 15: Passagens solicitadas para participação de discentes em eventos nacionais no período de 2014-2016	91
Tabela 16: Passagens solicitadas para participação de discentes em eventos internacionais no período de 2014-2016	91
Tabela 17: Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores convidados para Bancas de defesa no período de 2014-2016	92
Tabela 18: Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores convidados para Bancas de qualificação no período de 2014-2016	92

Tabela 19: Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores convidados em eventos promovidos pelos Programas no período de 2014-2016 92

Tabela 20: Quantitativo de Hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para Bancas de defesa no período de 2014-2016 93

Tabela 21: Quantitativo de Hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para Bancas de qualificação no período de 2014-2016 93

Tabela 22: Quantitativo de Hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para eventos promovidos pelos Programas no período de 2014-2016 93

Tabela 23: Quantitativo de Diárias solicitadas por docentes no período de 2014-2016 94

Tabela 24: Quantitativo de Diárias solicitadas por discentes no período de 2014-2016 94

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Modalidades de Licitação	57
Quadro 2: Dados dos colaboradores entrevistados	67
Quadro 3: Categoria 1: Comunicação, formada pelas questões: 1, 3, 4	71
Quadro 4: Categoria 2: Informação, formada pelas questões: 2, 5, 6 e 7	71
Quadro 5: Categoria 3: Estrutura Institucional, formada pelas questões: 8, 9, 10, 11... ..	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADCT	Coordenação de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado da Bahia
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCU	Código de Contabilidade da União
CF	Constituição Federal
CNPQ	Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico
COLOG	Coordenação de Logística
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
CTC	Comitê Técnico Científico
Dar	Documento de Arrecadação Financeira
Darf	Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DEDC	Departamento de Educação
DOE	Diário Oficial do Estado
DS	Demanda Social
FAEEBA	Faculdade de Educação na Bahia
Fapesb	Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Bahia
GESTEC	Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação
GR	Guia de Recolhimento da União
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei de Orçamentos Anuais
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPEJA	Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - Mestrado Profissional
NL	Nota de Lançamento
OB	Ordem Bancária
PPA	Plano Plurianual
PPG	Pró Reitoria de Pós Graduação
PPGEDUC	Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade
PROAD	Pró Reitoria de Administração
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROPLAN	Pró Reitoria de Planejamento
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>: FUNCIONAMENTO EM UNIVERSIDADE PERTENCENTE AO SETOR PÚBLICO	17
1.1 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO-SENSU</i> NO BRASIL.....	18
1.2 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO-SENSU</i> NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB.....	22
1.3 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO-SENSU</i> NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I – SALVADOR.....	24
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FLUXO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	28
2.1 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS.....	29
2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	31
2.3 A COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC.....	34
3 DESPESA PÚBLICA: PROCESSO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E AQUISIÇÃO DE PASSAGENS E HOSPEDAGENS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> NA UNIVERSIDADE PÚBLICA	38
3.1 ASPECTO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....	39
3.3 FASES DA EXECUÇÃO DA DESPESA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	43
3.3.1 Planejamento	45
3.3.2 Estágios da execução da despesa na Administração Pública	48
4 FUNDAMENTOS E ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: A METODOLOGIA EM TELA	53
4.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA: ETAPAS.....	57
4.2 COLETA E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	59
4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	60

5	DIAGNÓSTICO: FLUXO DA COMUNICAÇÃO ENTRE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO CAMPUS I.....	77
5.1	O DIAGNÓSTICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO.	77
5.2	A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO.....	78
5.3	PERCORRENDO AS CINCO FASES DO DIAGNÓSTICO.....	79
	5.3.1 Levantamento da situação atual através da Coleta e Análise de dados.....	80
	5.3.2 Identificação dos problemas ocorridos no período de 2014 a 2016 referentes aos processos de despesas.....	87
	5.3.3 Análise da viabilidade de correção das falhas.....	90
	5.3.4 Estruturação do diagnóstico.....	90
	5.3.5 Acompanhamento e avaliação do diagnóstico.....	92
	5.3.6 Conclusão do diagnóstico.....	94
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS.....	99

INTRODUÇÃO

A discussão sobre a comunicação organizacional como processo integrante da administração pública estadual, influenciada por um modelo burocrático, é impulsionada pela nossa experiência profissional na Administração Pública, desde o ano de 2005, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), especificamente no contexto da pós-graduação, mais precisamente no setor financeiro do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC). No referido setor, vivenciamos situações que evidenciaram entraves nos processos de realização de despesas, no caso específico desta pesquisa, os processos e procedimentos de aquisição de passagens, concessão de diárias e de hospedagens.

Ao longo da nossa trajetória, percebemos que a existência de uma ferramenta ou de um modelo de gestão que possibilitasse uma comunicação entre os setores financeiros dos programas de Pós-Graduação em Educação com a Coordenação Financeira do Departamento de Educação, *campus* I, em Salvador, reduziria a ocorrência de entraves no trâmite dos processos comunicacionais dos setores financeiros.

Acreditamos que fatores como a mudança de gestão e de comando, tanto nos programas de pós-graduação, quanto na coordenação financeira do Departamento de Educação - *campus* I, não impactariam diretamente na eficácia e eficiência do fluxo de comunicação, caso existissem dispositivos procedimentais que regulassem e dinamizassem a tramitação dos processos, no que se referem a pontos importantes tais como: o cumprimento de prazos, a realização de serviços, a comunicação específica técnica entre os setores, o entendimento dos modelos de formulários, etc. Tendo em vista tal contexto, o problema da pesquisa se constitui a partir da inexistência de um diagnóstico que propicie revelar possíveis fatores de entraves burocráticos na tramitação desses processos, no que diz respeito aos serviços do setor financeiro. Assim, a questão que norteia esta pesquisa é: em que medida os processos comunicacionais interferem na relação entre o Departamento de Educação - *Campus* I e os Programas de Pós-Graduação, quanto à realização de despesa referente à

concessão de passagens, diárias e hospedagens? Considerando a questão problema formulada, o referido trabalho tem como questões orientadoras da pesquisa as seguintes:

1 – Como se configura o funcionamento da pós-graduação *stricto sensu* quanto às despesas?

2 – Como se dá o fluxo de comunicação no desenvolvimento das atividades inerentes a tramitação de processos numa instituição universitária pública?

3 – Como se processa a concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens na administração pública?

4 – Qual a concepção de diagnóstico como instrumento de tomada de decisão?

Para conseguirmos responder a questão problema, estabelecemos como objetivo geral: elaborar o diagnóstico do fluxo de comunicação entre os setores financeiros dos Programas Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGs) e o Departamento de Educação, *campus I*, em Salvador (DEDC – I), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), de modo a conhecer o fluxo comunicacional existente destinado à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens, no período compreendido entre os anos de 2014 a 2016.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral da investigação, constituem-se em objetivos específicos os seguintes:

- Conhecer o processo de despesa no funcionamento da pós-graduação;
- Estudar o fluxo de comunicação no desenvolvimento das atividades de instituição pública;
- Identificar o processo de concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens na administração pública;
- Compreender o diagnóstico como instrumento de subsídio para o processo de decisão no funcionamento da pós-graduação.

Sendo assim, este trabalho se justifica como contribuição a partir do momento que procura entender melhor como ocorre o processo de comunicação institucional, tendo como *lócus* da pesquisa o DEDC – I e os programas de Pós-Graduação a ele vinculados, ao tempo que identifica as falhas e entraves nessa comunicação, na perspectiva dos processos de concessão de diárias e aquisição de passagens e

hospedagens, as quais decorrem do desenvolvimento e crescimento das ações dos programas de pós-graduação, com reflexo no desempenho da Universidade do Estado da Bahia.

A trajetória do desenvolvimento do trabalho se divide em quatro partes, assim definidas: na primeira parte, explicitamos resumidamente na *Introdução*, o conteúdo de cada capítulo desta dissertação, a problemática e questão da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como o percurso metodológico.

O capítulo 1, intitulado *Pós-graduação Stricto Sensu: funcionamento em universidade pertencente ao setor público*, descrevemos sobre a pós-graduação *stricto sensu* no âmbito nacional e no contexto da Universidade do Estado da Bahia. Discutimos sobre como se processa a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, sua avaliação e como se configura na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e no DEDC – I. Ainda nessa seção, discorremos sobre como ocorre a comunicação entre os Programas de Pós-Graduação em Educação e o DEDC – I, através de levantamentos, análise e identificação de entraves nos processos comunicacionais.

Na terceira parte, trazemos o capítulo 2, *Comunicação Organizacional: fluxo de comunicação entre os PPGs*, no qual tratamos a fundamentação teórica sobre comunicação organizacional e o modelo burocrático na Administração Pública visando compreender o *locus* da pesquisa.

Denominado *Despesa Pública: processo de concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens para a pós-graduação stricto sensu na universidade pública*, o capítulo 3 versa sobre os aspectos gerenciais na Administração Pública, sobre a definição do modelo burocrático na visão de Weber (1946) e como a organização se apresenta nesse modelo, quais os procedimentos para execução orçamentária e financeira. Descrevemos o modelo orçamentário de planejamento e gestão previsto na Constituição Federal de 1988, bem como as quatro etapas do ciclo orçamentário integrado ao sistema de planejamento público.

Na quinta parte da pesquisa, temos o capítulo 4 *Fundamentos e Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa: a metodologia em tela* que relata todo o percurso metodológico e discute tópicos que respaldam a pesquisadora na realização da investigação, quanto à dinâmica do processo de comunicação entre os Programas de

Pós-Graduação e o Departamento de vínculo. Assim, foram apreciados a Pós-Graduação *Stricto Sensu* (no Brasil e na UNEB), a comunicação na organização, características da despesa pública quanto à aquisição de passagens, concessão de diárias e hospedagem. E por último, o entendimento do diagnóstico neste estudo.

Os três PPGs do DEDC-I que terão seus setores financeiros estudados nesta dissertação são: [1] o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação (GESTEC); [2] o Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC) e [3] o Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos Mestrado Profissional – MPEJA. Pretendemos com esse objetivo, subsidiar a melhoria no fluxo da tramitação dos processos para que possa ocorrer de forma célere e sem ruídos. Em seguida, conceituamos o diagnóstico organizacional e sua importância para a instituição, ao tempo em que demonstramos, na prática, as fases a serem percorridas citadas na teoria. Bem como as despesas na Administração Pública, em específico, as passagens, diárias e hospedagens, com base no conhecimento adquirido com a leitura dos decretos, leis e resoluções que dispõem sobre essas despesas.

Na sexta parte, o capítulo 5, intitulado *Diagnóstico: fluxo da comunicação entre Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação - Campus I*, abordamos o conceito de diagnóstico, sua funcionalidade e importância para a tomada de decisão; discorremos sobre as cinco fases propostas por Silva (2000), que se constituem no levantamento de dados fornecidos pelos colaboradores dos Programas; a identificação dos problemas ocorridos no período de 2014 a 2016; a análise da viabilização das correções das falhas; a estruturação do diagnóstico; o acompanhamento e sua avaliação.

Por fim, os resultados desta pesquisa possibilitaram identificar através do diagnóstico, pontos positivos e negativos na tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias oferecendo subsídios que podem contribuir para um fluxo comunicacional cada vez mais célere e sem ruídos, entre o DEDC I e os Programas de Pós-Graduação a ele vinculados.

1 PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*: FUNCIONAMENTO EM UNIVERSIDADE PERTENCENTE AO SETOR PÚBLICO

A pós-graduação se conceitua como formação acadêmica e profissional oferecida àqueles que já concluíram um curso de graduação, cujo objetivo é formar profissionais mais especializados em determinadas áreas de atuação, tanto no âmbito acadêmico, como no profissional. No Brasil os cursos de pós-graduação são divididos em mestrado, doutorado, especialização e aperfeiçoamento. Podem se apresentar tanto em regime presencial, como também através do regime EaD (Educação à Distância) e são subdivididos em duas categorias: *lato sensu* e *stricto sensu*, conforme orientações e normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A pós-graduação *stricto sensu* compreende programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (art. 44, III, Lei nº 9.394/1996.). O objetivo imediato da pós-graduação *stricto sensu* é proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de se adquirir no âmbito da graduação. Para além desses interesses práticos imediatos, a pós-graduação tem por fim oferecer, dentro da universidade, o ambiente e os recursos necessários para que se realize a livre investigação científica na qual possa afirmar-se a criação nas mais altas formas da cultura universitária, de acordo com o que preceitua a Capes.

A partir de tal contexto, o *locus* da nossa pesquisa constitui-se nos Programas de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado da Bahia, mais precisamente, aqueles pertencentes ao Departamento de Educação - Campus I, em Salvador, que oferecem cursos de mestrado e doutorado, portanto, pautado na categoria *stricto sensu*, nos quais constituímos o *locus* da pesquisa como sendo os setores financeiros dos programas, onde pesquisamos o processo de despesa no funcionamento da pós-graduação.

1.1 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO-SENSU* NO BRASIL

A pós-graduação no Brasil teve respaldo formal para a institucionalização, a partir de 1965, com o parecer nº 977/65, de Newton Sucupira, do Conselho Federal de Educação. Segundo Sucupira, o modelo a ser implantado era adequado à nova concepção de universidade, oriunda dos países mais desenvolvidos à época. Os cursos de pós-graduação se dividem em duas vertentes, *lato sensu* e *stricto sensu*, sendo *lato sensu* cursos direcionados para atuação profissional e atualização de graduados no nível superior, tecnólogos, licenciados ou bacharéis, e *stricto sensu* cursos voltados para formação científica e acadêmica ligados à pesquisa nos níveis de mestrado e doutorado.

Durante o Regime Militar, o ensino superior compunha um cenário em que haviam invasão e intervenção nas universidades, substituição de reitores depostos com o intuito de substituí-los por aliados do regime; demissão e aposentadoria de professores; prisão de estudantes e professores. Segundo Santos e Azevedo (2009), nesse período a repressão mutilou bibliotecas e muitos programas expulsaram professores e alunos do sistema educacional. Porém, curiosamente nenhuma universidade pública foi fechada, ao invés disso, houve aumento de recursos para a sua expansão. As autoras destacam que o surgimento e a consolidação da pós-graduação no Brasil, assim como do ensino superior de forma geral, foram marcados pela influência externa. Além do modelo norte-americano, também houve influências do modelo francês, tanto na institucionalização da pós-graduação, tal como expressa o conteúdo do Parecer nº 977/65, do Conselho Federal de Educação, como na constituição/criação autônoma das universidades brasileiras, que se serviram de intelectuais estrangeiros, para implantar ou consolidar cursos de graduação e pós-graduação.

Santos e Azevedo (2009) complementam que no início da década de 1970, os sucessivos governos militares foram estabelecendo medidas para procurar garantir o seu desenvolvimento sistemático, já que foi constatado que a conjuntura do momento e a expansão do ensino superior motivaram o processo de expansão da pós-graduação. Em 1970 foi instituído o Programa Intensivo de Pós-Graduação (Decreto nº

67.348/1970); em 1973, criado um grupo de trabalho com a tarefa de propor medidas iniciais para a definição da política de pós-graduação; em 1974, instituído o Conselho Nacional de Pós-Graduação, órgão colegiado interministerial cujas funções giravam em torno da formulação da política de pós-graduação e sua execução; e formulado o I Plano Nacional de Pós-Graduação (PNGP) para o período de 1975-1977 (FERREIRA, 1999). Em articulação com essas estratégias, foram reforçados organismos governamentais diretamente ligados a esse nível de ensino que viabilizaram, de modo direto ou indireto, os significativos investimentos financeiros necessários ao seu desenvolvimento (MARTINS, 1991).

A consolidação da pós-graduação no Brasil, assim como do ensino superior de forma geral, foi marcada pela influência externa. Além do modelo norte americano, também houve influências do modelo francês. A influência da estrutura da universidade americana compreendia o *college* como base comum de estudos e as diferentes escolas graduadas que tem como requisito de admissão um título de bacharel. Essa estrutura se divide em dois planos: o *undergraduate*, em que os cursos são ministrados no *college* e o *graduate* que abrange os cursos pós-graduados, principalmente aqueles que correspondem a estudos avançados das matérias do *college*, visando aos graus de mestre ou doutor (SANTOS; AZEVEDO, 2009).

Outro ponto importante da pós-graduação é a sua avaliação. É interessante entender a importância das ações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior na pós-graduação e o que, de fato, é avaliado nos programas.

Segundo exposto em seu site, a Capes avalia nos programas, as informações gerais, como área, endereços e cursos; os núcleos temáticos de interesse do programa; quais as entidades que viabilizam os projetos; a informação objetiva da proposta do programa; as atividades que estruturam os projetos de pesquisa e as que compõem a estrutura curricular dos cursos; o registro das disciplinas ministradas pelo programa; as dissertações e teses aprovadas e as produções intelectuais dos discentes e docentes do programa. Para atender as exigências da citada coordenação, principalmente no que diz respeito à produção intelectual, os programas precisam sempre criar condições para que docentes e discentes consigam produzir. Para atingir esse objetivo, os programas precisam apoiar e custear financeiramente participação em eventos, publicações,

apresentação de trabalhos e todo tipo de atividade que favoreça a pontuação dos programas na avaliação da Capes.

No Brasil a pós-graduação é avaliada pela Capes, antes denominada Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Criada em 11 de julho de 1951, pelo Decreto Federal nº 29.741, com o objetivo de “assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país” (BRASIL, 1951). Atualmente a referida coordenação constitui-se como uma agência governamental, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), que tem como objetivo promover a expansão, avaliar, destinar os recursos públicos além de validar os diplomas emitidos pelos programas, consolidando os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, dos cursos de mestrado e doutorado, em todo o país.

O primeiro modelo de avaliação foi implantado em 1976 e suas características principais eram a periodicidade anual, ou seja, a avaliação era feita anualmente; os cursos de mestrado e doutorado eram avaliados separadamente e eram adotados cinco conceitos de avaliação, A, B, C, D e E, sendo o conceito A, considerado o mais alto. A informação dos resultados da avaliação ficava restrita ao âmbito das agências federais. Desde a sua implantação, o sistema de avaliação da Capes sofreu várias modificações, quatro anos depois da sua implantação foram incluídas visitas de consultores aos programas no processo de avaliação. Em 1982, decidiu-se remeter aos próprios programas os relatórios de avaliação dos seus cursos, sendo que a divulgação dos resultados ficou restrita às agências governamentais e a cada instituição universitária.

Nos três anos seguintes, a Coordenação começou a solicitar aos programas a indicações de nomes de consultores para composição das listas para escolha do representante responsável pela coordenação do processo de avaliação da pós-graduação em sua área. Além disso, adotou a periodicidade bienal com avaliações feitas a cada dois anos e passou a divulgar amplamente os resultados, fazendo parte de publicações periódicas e mostrando a evolução de desempenho dos cursos avaliados.

As atribuições da Capes também sofreram várias modificações, principalmente no período de 1996 a 1998, quando se inicia a realização de estudos em seminários, tanto regionais como nacionais, com o intuito de reformular o sistema de avaliação,

formar comissão internacional de especialistas para analisar o funcionamento do sistema e consolidar as críticas e sugestões apresentadas para definir e implantar o modelo de avaliação atual.

Nos dias atuais a Capes é responsável por recomendar a abertura de novos cursos de pós-graduação e avaliar os cursos em funcionamento periodicamente. É composta por diretório de avaliação e Coordenação de Área. Atualmente a avaliação é feita quadrienalmente, através dessa avaliação são atribuídos aos programas uma nota para renovação do reconhecimento que asseguram e mantêm a qualidade dos cursos de mestrado e doutorado no país, através de bolsas e recursos que fomentam a pesquisa no Brasil.

A primeira avaliação quadrienal integrou os programas acadêmicos e profissionais no período de 2013-2016, os itens avaliados para os programas acadêmicos são: propostas do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual e inserção social. Nos programas profissionais, são avaliados os mesmos itens anteriores, sendo que, o corpo discente tem avaliados seus trabalhos de conclusão. A avaliação é atividade essencial para assegurar e manter a qualidade dos cursos de mestrado e doutorado no país, e é orientada pela Diretoria de Avaliação (DAV), vinculada à Capes e realizada com a participação da comunidade acadêmico-científica por meio de consultores *ad hoc*.

Um dos principais objetivos da avaliação é certificar a qualidade da pós-graduação para a distribuição de bolsas e recursos para o fomento à pesquisa. A Capes oferece bolsas no Brasil e no exterior, entre os programas mantidos por ela, alguns concedem bolsas para cursos de pós-graduação *stricto sensu* a exemplo do Programa de Apoio à Pós-graduação (PROAP), que financia as atividades dos cursos, buscando sempre melhorar as condições para formação de recursos humanos, através de custeios essenciais como: manutenção de equipamentos; produção de material didático-instrucional e publicação de artigos científicos; aquisição e novas tecnologias em informática, aplicativos, suprimentos ou até mesmo serviço de terceiros para treinamento de alunos, professores e técnicos da instituição; realização de eventos técnico-científicos promovidos pelo programa; custeia despesas com passagens e diárias para professores convidados para bancas examinadoras de dissertação, teses e

exames de qualificação, bem como para coordenadores dos programas participarem de eventos no país, além de participação de professores visitantes nos programas e professores e alunos em trabalhos de campo e coleta de dados no país; destina recursos para alunos em eventos no país para despesas com passagens e taxas de inscrição, e para alunos de doutorado em eventos no exterior, cobrindo despesas com taxa de inscrição, passagem aérea, alimentação, hospedagem e locomoção urbana.

O Programa de Demanda Social (DS) promove a formação de recursos humanos de alto nível, por meio de concessão das bolsas gerenciadas pelas instituições e cursos de pós-graduação, que se responsabilizam pela seleção e acompanhamento dos bolsistas, seguindo orientação da Capes. O sistema de avaliação da referida coordenação pode ser dividido em duas maneiras diferentes, uma que considera a entrada dos cursos, ou seja, para que um curso funcione é necessário que a instituição de ensino superior brasileira (IES) preencha o aplicativo de propostas de cursos novos (APCN) aberto anualmente, em período previsto pelo calendário de atividades da Diretoria de Avaliação da Capes.

Essa avaliação é feita em quatro etapas, primeiro os Programas submetem sua proposta a Capes, em seguida as comissões de área analisam a proposta, na terceira etapa os pareceres emitidos pelas comissões de área e a proposta são analisados por dois relatores membros do Comitê Técnico e Científico (CTC), que decidem pela recomendação ou não da proposta de curso, na última etapa, com a aprovação, o parecer do CTC é encaminhado ao Conselho Nacional de Educação (CNE) do Ministério da Educação (MEC) para reconhecimento do curso. A outra maneira considera a permanência dos cursos, tanto de mestrado profissional, acadêmico ou doutorado no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

1.2 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO-SENSU* NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB

Antes de falarmos sobre a pós-graduação *stricto-sensu* na Universidade da Bahia, faremos um breve histórico sobre esta instituição que é considerada a maior instituição pública de ensino superior da Bahia. Fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), a UNEB está

presente geograficamente em todas as regiões do estado, estruturada no sistema multicampi. Esse sistema pode ser definido como “um grupo de campus¹ de universidade governada por uma administração central ou um conselho de dirigentes” (CRISTOFOLINI, 1998, p. 21 *apud* FIALHO, 2005, p. 56). Porém, a *multicampia* não pode e não deve ser vista dessa forma tão simplista. Segundo Nadia Fialho, temos uma concepção de *campus* como:

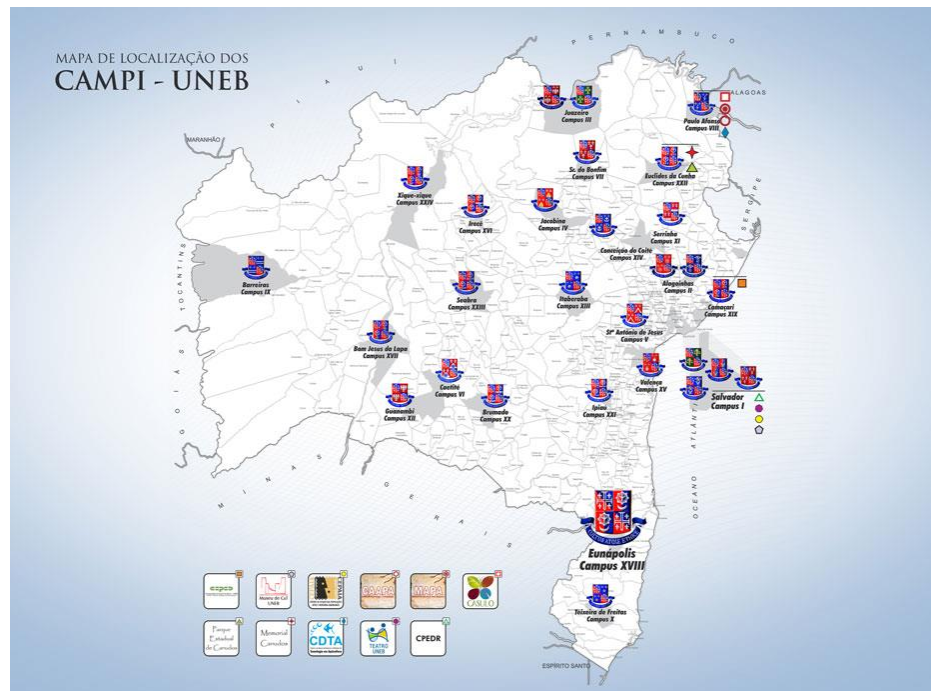
[...] um conjunto de prédios e de instalações, um local de ensino de graduação, mas, sobretudo, um centro de pesquisa e de extensão, cujos resultados são relevantes para a realidade regional onde se insere. O sentido de multicampi estende-se para a produção de pesquisas, ciência, tecnologia e conhecimento em diversas áreas e lugares (FIALHO, 2005, p. 56).

Essa visão de Fialho (2005) é importante para a compreensão do *lócus* de nossa pesquisa, haja vista a formatação da UNEB multiespacial, e sua presença em diversas cidades da Bahia, interior e capital, ao mesmo tempo que contribui para a educação, pesquisa e extensão vinculada às diversas particularidades de um estado plural, encontra em fatores como orçamento limitado e gestão de recursos financeiros como alguns pontos a serem superados. “É preciso, portanto, reconhecer que as dimensões espaço-temporais e funcionais, na configuração multicampi, envolvem problemáticas que precisam ser tratadas no seu caráter diferencial.” (FIALHO, 2005. p. 48).

De acordo informações colhidas no site da instituição, atualmente a UNEB está presente em 19 territórios de identidade da Bahia, possuindo 29 Departamentos instalados em 24 Campi: um sediado na capital do Estado e os demais distribuídos em 23 importantes municípios baianos. No que se refere à pós-graduação, a Universidade do Estado da Bahia possui dezenove cursos, sendo dezessete de mestrado e dois de doutorado, dos dezessete cursos de mestrado dez possuem conceito 4 (quatro), seis possuem conceito 3 (três) e um possui conceito 5 (cinco). Já nos cursos de doutorado, um programa possui conceito 5 (cinco) e o outro possui conceito 4 (quatro).

¹ “Campus é um nome masculino, do latim «champ» que significa ‘campo’, ‘plano’, ‘terreno’, diferentemente de ‘terreno cultivado ou cultivável’ que tem origem em ‘ager, agr(i)’. Campus entra no português pelo inglês, com a nova acepção de área que compreende terreno e edifícios de uma universidade ou outra escola. Pelo inglês americano, essa nova acepção entra nas outras línguas modernas, entre o fim do século XVII e o início do XIX, referindo campus universitário com o significado de ‘amplo espaço’ (FAULSTICH, Enilde. Nota lexicológica -Câmpus, campus, campi? Disponível em: <NOTA__LEXICOLOGICA_-_Campus.pdf>. Acessado em set 2018.

Figura 1 - Mapa de Localização dos Campi - UNEB



Fonte: UNEB, 2017.

1.3 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO-SENSU* NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I – SALVADOR

De acordo Menezes, Palmeira e Santana (2009), em janeiro de 1998, professores se reuniram para elaborar uma proposta de um programa de pós-graduação *stricto sensu* para a Faculdade de Educação na Bahia (FAEEBA) atualmente Departamento de Educação, campus I, da Universidade do Estado da Bahia. A organização do novo programa tinha como base um conjunto de cursos de pós-graduação *lato sensu*, educação de jovens e adultos, Educação e Tecnologias Intelectuais, Planejamento e Gestão da Educação, Educação Infantil entre outros, todos já em funcionamento no Departamento de Educação e mantidos através do financiamento da Coordenação de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado da Bahia (CADCT), atual Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) (MENEZES; PALMEIRA; SANTANA, 2009). Para se discutir as bases do

programa foi realizado um grande seminário sobre Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, tendo como principais preocupações:

1) As questões referentes ao respeito à afirmação da pluralidade cultural do povo brasileiro, a afirmação conjunta do direito à diferença e do direito à igualdade. 2) O impacto da ação humana sobre o meio ambiente; a formação do cidadão gestor de seus territórios e o estabelecimento de um cuidado com a vida. 3) As questões referentes ao impacto das novas formas de comunicação sobre o conhecimento, sua produção e circulação. 4) O reconhecimento da produção do conhecimento como resultado de uma interação entre a subjetividade humana, o mundo e a sociedade (MENEZES; PALMEIRA; SANTANA, 2009, p. 134)

Com essas concepções, o grupo fechou o desenho e a proposta do curso, definindo duas disciplinas básicas e obrigatórias: Educação e Contemporaneidade e Pesquisa em Educação; depois divididas em Educação e Contemporaneidade, Bases Filosóficas da Contemporaneidade e Pesquisa da Educação; e em disciplinas optativas, segundo as linhas de pesquisa, que desdobravam sua área de concentração. Assim, nasce o primeiro Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da UNEB. O Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (Ppgeduc) foi aprovado em toda sua plenitude, especialização, mestrado e doutorado, em conformidade com o disposto na Resolução CONSEPE nº 214, de 24 de julho de 1998, publicada no Diário Oficial em 1º e 2 de agosto de 1998.

A proposta do curso de mestrado foi submetida à aprovação da Capes e teve sua aprovação em setembro de 2000 e implantação no ano de 2001. Inicialmente o programa reunia professores doutores dos Departamentos de Educação de Salvador (DEDC I), de Ciências Humanas de Salvador, Alagoinhas e de Santo Antônio de Jesus, sendo eles: Maria José Palmeira, Jaci Menezes, Narcimária do Patrocínio Luz, Jacques Jules Sonnevile, Yara Dulce Ataíde, Nadia Hage Fialho, Regina Celi Oliveira do DEDC I; Antônio Dias Nascimento, do Departamento de Ciências Humanas de Salvador; Daniel Francisco e Wilson Roberto de Mattos, de Santo Antônio de Jesus; e Stela Rodrigues e Celso Fávero, do Departamento de Ciências Humanas de Alagoinhas, além de um professor visitante Dr. Edmundo Heredia, da Universidade de Córdoba, Argentina e o bolsista DCR do Projeto Memória da Educação, Dr. Luiz Henrique Dias Tavares. (MENEZES; PALMEIRA; SANTANA, 1992, p. 136).

O programa teve como base na sua primeira avaliação, em 2001, três linhas de pesquisas: Educação, Gestão e Desenvolvimento Local Sustentável; Educação, Tecnologias Intelectuais e Formação do Educador e Processos Civilizatórios: Educação, Memória e Pluralidade Cultural, contando com três docentes. Na sua primeira avaliação trienal de 2001-2003, o programa obteve o conceito 4 e o manteve na última avaliação da Capes no período de 2010 – 2012. E no momento, aguarda o resultado quadrienal do período de 2013 - 2016.

De acordo Menezes, Palmeira e Santana (2009), o número de vagas disponibilizadas pelo PPGEduc cresceu bastante desde o início do seu funcionamento. Até o ano de 2009, foram oferecidas 322 vagas para o curso de mestrado. A aprovação do curso de doutorado pela Capes em 2008, e sua implantação em 2009, influenciou ainda mais o crescimento da demanda pelas vagas oferecidas.

Também vinculado ao DEDC – I, foi criado em 2010, o Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação (GESTEC) – Mestrado Profissional. Autorizado pelo Conselho Universitário (CONSU), através da Resolução nº 772/2010, publicada no Diário Oficial do Estado de 30 de abril de 2010. Conforme dados disponíveis no site do Programa, o GESTEC visa à produção de conhecimentos, a atualização permanente dos avanços da ciência e das tecnologias, a capacitação e o aperfeiçoamento de profissionais na área da gestão educacional e processos tecnológicos, bem como o desenvolvimento da pesquisa aplicada e a inovação tecnológica no campo da educação. O programa possui duas áreas de concentração, sendo a Área 1, com a temática Gestão da Educação e Redes Sociais e a Área 2, com a temática Processos Tecnológicos e Redes Sociais. O programa tem como objetivo produzir conhecimento, atualizar os avanços científicos e tecnológicos, capacitar e aperfeiçoar profissionais na área da gestão educacional e processos tecnológicos, além de desenvolver a pesquisa aplicada e a inovação tecnológica no campo da educação.

O Departamento de Educação (DEDC – I) tem, também, a ele vinculado, o Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - Mestrado Profissional (MPEJA), aprovado pela Resolução CONSU/UNEB nº 772/2010 e recomendado pela Capes por meio do Ofício nº 229-

20/2012/CTC/CAAI/CGAA/DAV/CAPES. O Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) está estruturado em três Áreas de Concentração: Educação, Trabalho e Meio Ambiente; Formação de Professores; Gestão Educacional e Novas Tecnologias. Sua criação e funcionamento foram autorizados pela Resolução nº 902/2012, publicada no Diário Oficial do Estado, no dia 23 de maio de 2012. Conforme dados disponíveis no site do programa, trata-se de um mestrado que visa à produção de conhecimentos, a atualização permanente dos avanços da ciência e das tecnologias, a formação e o aperfeiçoamento de profissionais na área da educação de jovens e adultos, atendendo às demandas sociais e profissionais.

Vimos quais programas estão vinculados ao DEDC - I, agora seguiremos com o entendimento dos objetivos e da importância dos programas de pós-graduação para as universidades, em especial, para a Universidade do Estado da Bahia. A pós-graduação é responsável pela qualificação de profissionais e pesquisadores e seu principal objetivo é fazer com que o aluno alcance um alto padrão de competência científica ou técnico-profissional, através de um aprofundamento teórico. Porém, para que a universidade possa oferecer ambiente e recursos que possibilitem uma livre investigação científica e possa alcançar esse objetivo, ela precisa vencer muitas barreiras.

Do ponto de vista financeiro, a pós-graduação conta com cinco linhas de financiamento: o Estado, através da concessão de recursos liberados para as universidades, posteriormente descentralizados por meio da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) para os departamentos; a Capes, através da distribuição de recursos concedidos pelo Programa de Apoio a Pós-Graduação (Proap), recurso gerenciado pela Pró-Reitoria de Pós-graduação responsável pela tramitação de processos que viabilizarão o recebimento dos recursos pelo programa de pós-graduação.

O recurso citado tem como objetivo financiar as atividades inerentes aos cursos de pós-graduação, tais como: manutenção de equipamentos, funcionamento de laboratórios; participação em cursos e treinamentos em técnicas de laboratório; produção, revisão, tradução, editoração, confecção e publicação de conteúdos científicos acadêmicos e de divulgação e atividades desenvolvidas no âmbito dos

programas de pós-graduação; manutenção do acervo de periódicos; apoio na realização de eventos científicos no país, na participação de professores, pesquisadores, alunos e convidados externos em atividades científico-acadêmicas, além de aquisição e manutenção de tecnologias em informática.

Também conta com o financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB); o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), através de projetos e em forma de outorga; a Financiadora de Inovação e Pesquisa (FINEP), empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas; e a própria UNEB, através das seguintes ações: Propós, AUX PPG (através de termo de outorga); PROFVISIT (recurso destinado ao recebimento de professores pesquisadores visitantes vinculados às Instituições de Ensino Superior Internacionais com o objetivo de desenvolver ações voltadas à internacionalização dos programas de pós-graduação *stricto sensu*); PROEP (recurso destinado a apoiar publicação e periódicos) e o PROPUBLIC (recurso destinado a apoiar financeiramente a publicação científica em periódicos nacionais e internacionais qualificados, indexados e/ou classificados nas Listas *Qualis* – Capes/MEC).

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: FLUXO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. (KUNSCH, 2009, p. 11)

Este capítulo contempla parte da pesquisa destinada à apresentação de pressupostos teórico-metodológicos que possibilitarão subsídios à reflexão da comunicação organizacional. Ao tempo que faz um breve histórico sobre a comunicação organizacional no Brasil, também explora sua definição, importância e desafios no seu gerenciamento, e ainda como se configura o processo comunicacional no funcionamento de uma organização, mais especificamente uma organização pública, por se tratar de uma instituição universitária pública.

2.1 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS

Segundo Nassar e *et al* (2009), a Comunicação Organizacional se define como um metassistema social e tecnológico, que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade. Esse conceito se dá no contexto de que a comunicação organizacional pertence a um campo de conhecimento abrangente, inserido entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana.

A comunicação é fator extremamente importante, tanto na vida pessoal como no dia a dia de uma organização, pois, todas as informações que são produzidas e transmitidas causam impactos que podem ter um efeito bom ou ruim, por isso é muito importante que a comunicação seja eficiente e eficaz. Além disso, o enorme avanço tecnológico vem criando, sem dúvida, uma nova sociedade baseada na disseminação rápida e ampla da informação (VIEIRA, 2004).

A comunicação é função de todos na organização e deve ser praticada com responsabilidade por todos e de forma eficaz. Uma boa comunicação interna melhora o clima organizacional.

Gerenciar a comunicação em todos os níveis de forma integrada, definindo sua filosofia global e tendo este conceito maior valorizado e adequado às ações específicas, promovendo confiança e credibilidade nas formas de relacionamento organizacional alinhadas à pluralidade dos sistemas de informações. (VIEIRA, 2004, p. 60).

No senso comum a burocracia transmite a ideia de lentidão, procedimentos desnecessários com circulação e acúmulo de papéis impedindo soluções rápidas, transformando numa rotina ineficiente; o que não é verdade. Se observarmos a partir do que orienta a teoria da administração. Segundo Weber (*apud* PEREIRA, 2014, p. 64) “a burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento econômico e político”. Na prática, é a burocracia quem organiza de forma eficiente e explica detalhadamente como as coisas devem ser feitas, nela, as atividades devem seguir uma determinada rotina composta por regras, procedimentos e divisão de responsabilidades.

Para que haja uma sistematização das atividades é preciso que o processo de comunicação interno seja formalizado, evitando assim, boatos e informações falsas e para que essa sistematização ocorra é preciso garantir que todos tenham acesso ao conhecimento e aos dados necessários para execução de suas atividades, sendo indispensável que os fluxos de informação sejam conduzidos corretamente.

Assim, para que tenhamos um fluxo adequado na condução das informações transmitidas, precisamos transmiti-las de forma clara, pois quando isso não ocorre dentro de uma organização, criam-se barreiras administrativas que prejudicam o fluxo da comunicação, portanto, é necessário fazer com que a transmissão e a recepção de informações aconteçam de forma clara para que as pessoas envolvidas possam compreender o sentido de suas ações, evitando estrangulamento no fluxo da comunicação e, conseqüentemente, as dificuldades na tramitação de processos. Vieira (2004) afirma que no gerenciamento de informações fidedignas, a comunicação organizacional, quanto mais configurada e compatibilizada nas formas de

gerenciamento de competência profissional, contribuirá melhor para passar à opinião pública uma imagem correta da organização. E em se tratando de uma instituição pública, essa opinião torna-se mais importante ainda.

A partir do exposto, notamos que há uma necessidade de se compreender melhor o funcionamento da pós-graduação *stricto sensu* em relação ao fluxo de comunicação no trâmite dos processos de aquisição de passagens, concessão de diárias e hospedagens, no sentido de vislumbrar a ideia de elaborar um diagnóstico organizacional, no período de 2014 a 2016, como orientador para a gestão de tais fluxos e processos, a partir das demandas específicas de cada programa.

A intensificação da competição global tem imposto às organizações, novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova dinâmica de gestão (VIEIRA, 2004). A competição global obriga as organizações a repensar a forma de atuar, cabe aos gestores se adequarem a nova forma de gerir atendendo a nova dinâmica, admitindo a presença da tecnologia da comunicação, não de forma superficial, mas de forma completa, tendo as pessoas envolvidas nos processos lidando com as tecnologias e com as mudanças, objetivando criar avanços que possibilitem o desenvolvimento da organização.

2.2 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Daft (2010) define comunicação como o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento. Nesse contexto, toda e qualquer atividade dentro da organização depende da comunicação, mas para que não haja falhas e interpretações incorretas, a comunicação deve ser clara, sem deixar espaço para dúvidas, pois, se o processo de comunicação não funcionar de forma adequada, certamente surgirão problemas futuros.

Entende-se por processo de comunicação, todas as mensagens enviadas ou recebidas, para o autor, entender a complexidade do processo de comunicação é preciso observar os elementos-chaves. Segundo Daft (2010), em cada situação de comunicação dois elementos são considerados essenciais, o emissor que transmite uma ideia ou um conceito pra os outros e o receptor, pessoa para quem a mensagem

foi enviada. Ele complementa quando, afirma que as habilidades de ouvir de ambas as partes e a atenção ao comportamento não verbal podem determinar se uma mensagem é verdadeiramente compartilhada. Nem sempre uma comunicação formalizada ou sistematizada resolve todos os problemas de uma organização.

Kunsch (2009) afirma que é necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos de que constituem um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas. A autora reforça ainda que essas pessoas se relacionam sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo e, além disso, precisam enfrentar barreiras que normalmente se apresentam no processo comunicativo. As barreiras citadas pela autora interferem e dificultam a comunicação, principalmente as consideradas como barreiras físicas, ou seja, as que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão. Ela ressalta que ambientes e equipamentos inadequados podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra.

Dentro da organização existem diversos instrumentos que podem ser utilizados para o envio e recebimento dessas mensagens, a nossa vivência mostra os diversos instrumentos que podem ser utilizados na instituição estudada, tais como intranet, murais, telefone, jornais internos, comunicados oficiais, sites, correspondência eletrônica, formulários e outros. É importante ressaltar que todos esses instrumentos devem ser utilizados com cautela e responsabilidade pelos indivíduos que atuam nesses processos comunicacionais. Nesse sentido, o levantamento e análise dos processos comunicacionais numa organização ocorrem a partir da compreensão dos processos de comunicação nas instituições, de acordo com o perfil de cada uma delas.

Assim, para entender melhor a comunicação nas instituições, apresentamos breve retrospectiva nos estudos realizados sobre a comunicação organizacional por Kunsch (2009). Esse assunto só passou a despertar o interesse de estudiosos a partir da segunda metade da década de 1940 até os anos 1960, quando os estudos eram voltados somente para comunicação de negócios na comunicação industrial, em 1967 os estudos ainda se limitavam na visão instrumental da comunicação. Em 1972 W. Charles Redding defendeu a necessidade de avaliar o objeto dentro de uma teoria mais ampla da comunicação, preocupado com a comunicação interna e por meio de dez

postulados, o estudioso defendeu a importância dos receptores e o princípio da comunicação humana no âmbito das organizações. Já em 1978, Goldhaber *et al.*, através da análise do “Estado da arte da comunicação organizacional”, identificaram duas grandes áreas de pesquisa: fluxo de informação (redes comunicacionais); e fatores perceptivo comportamentais (percepção dos membros, clima organizacional).

A comunicação organizacional decorre do período da Revolução Industrial do século XIX, que culminou em mudanças no relacionamento. Vieira (2004) afirma que a partir dessa Revolução, observou-se o despertar tecnológico, um novo conceito de mercado consumidor, as linhas de produção e reviravolta nas formas de relacionamento das organizações com a sociedade.

Para Kunsch (2009), o surto industrial e o crescente ingresso de multinacionais no país abriram o leque e contribuíram para sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias de persuasão estruturando os programas de comunicação, ao tempo em que se iniciava a era do fortalecimento conceitual. No final da década de 1960 as empresas iniciavam um processo profissional, de interlocução com seus públicos, nesse contexto a criação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) teve importância e contribuiu para o desenvolvimento da comunicação organizacional brasileira. Nassar (2009) afirma que a ABERJE foi a principal mediadora na transformação do processo de comunicação como expressão do modelo de administração para uma comunicação como expressão do modelo denominado administração de relações humanas. Nassar (1997) *apud* Kunsch (2009, p. 30) afirma que a ABERJE “é o embrião da comunicação organizacional brasileira”.

Em posse do conhecimento acerca dos primórdios da comunicação organizacional, partimos agora para a atualidade e as novas formas de comunicação organizacional. O maior desafio da comunicação organizacional é o ritmo das transformações tecnológicas. Cardoso (2009) afirma que o ritmo dessas transformações tem produzido de forma acelerada, novos dispositivos midiáticos.

Nesse contexto, os processos de comunicação numa organização estão cada vez mais integrados e o fluxo de informações cada vez mais impactadas pelas tecnologias digitais, e assumem um papel estratégico de integração de discursos e de

complexidade dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso (CORREA, 2009).

2.3 A COMUNICAÇÃO ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC

Para entendermos o funcionamento a tramitação dos processos referentes às despesas de passagens, diárias e hospedagens entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação (DEDC – I), foi imprescindível todo o conhecimento obtido através das leituras sobre execução orçamentária e financeira e exposto no *capítulo 3* deste trabalho. O entendimento da execução orçamentária e financeira e como ela se dá na Pós-Graduação, na Universidade do Estado da Bahia, foram de suma importância, principalmente pelo fato da instituição pesquisada se tratar de uma instituição mantida pela administração pública.

Apesar de o nosso trabalho ter como foco principal a comunicação entre os Programas de Pós-Graduação em Educação e o DEDC – I, vale ressaltar que, por ser instituição pública universitária, a tramitação dos processos, mais precisamente os que se referem às despesas com aquisição de passagens e hospedagens e concessão de diárias não se limitam apenas a esses dois setores dentro da universidade. Partindo desse contexto, discorreremos de forma sucinta sobre as pró-reitorias que fazem parte dessa comunicação.

A Resolução nº1006/2013, publicada no Diário Oficial de 20.08.2013, aprova o Regimento Interno das Pró-Reitorias e Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). As pró-reitorias são responsáveis pelo planejamento, coordenação, execução, controle, acompanhamento e avaliação das atividades da UNEB, para atender as demandas relacionadas às despesas. A Pós-Graduação está ligada diretamente ao Departamento de Educação (DEDC – I) e este se reporta a três pró-reitorias: a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG), a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG) é responsável pelo gerenciamento,

assessoramento, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas à pesquisa, inovação e ao ensino de pós-graduação, no âmbito da Universidade (art. 14 cap. III, Regimento Geral da UNEB), com a seguinte estrutura: Gabinete da Pró-Reitoria; Gerência de Pós-Graduação; Gerência de Pesquisa e a Gerência de Projetos e Desenvolvimento. No que tange a concessão de passagens, diárias e hospedagens, compete à PPG gerenciar, acompanhar e avaliar as atividades de pesquisa, inovação e ensino de pós-graduação, desenvolvidas pela Universidade; assessorar os Departamentos na elaboração de projetos de cursos de pós-graduação; propor a concessão de bolsa-auxílio e outros mecanismos para fomentar a pesquisa e a inovação; promover ou apoiar a realização de eventos destinados ao debate de temas científicos, tecnológicos e de inovação; propor junto aos órgãos de fomento, a viabilização de programas, projetos e atividades de pesquisa, inovação e de pós-graduação, em articulação com a PROPLAN.

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) é um órgão técnico de assessoramento superior, responsável pelo planejamento, programação, orçamento, acompanhamento e avaliação dos planos global e setorial da Universidade. (art. 31, Regimento Geral da UNEB) e tem a seguinte estrutura administrativa: Gabinete do Pró-Reitor; Gerência de planejamento; Gerência de Programação e Orçamento; Gerência de Programas e Projetos Especiais; Gerência de Acompanhamento e Avaliação.

No que tange aos processos de despesas anteriormente citados, compete a PROPLAN assessorar o Reitor na formulação e na execução da política global de planejamento macro institucional, estratégico e orçamentário da universidade; promover estudos prospectivos que favoreçam a realização do diagnóstico global da UNEB, visando ao aprimoramento da política socioeconômico e financeiro, possibilitando a identificação de alternativas favoráveis ao processo de desenvolvimento institucional; elaborar projetos destinados à identificação de oportunidades e fontes alternativas de financiamento, que implementem e mantenham planos, programas e projetos por intermédio das pró-reitorias, departamentos, núcleos, centros e demais órgãos da universidade; promover, acompanhar, monitorar e avaliar a execução física e financeira das ações e suas respectivas metas e desenvolver e implantar instrumentos, mecanismos, metodologias, ferramentas e tecnologias gerenciais que permitam à

elaboração, atualização, acompanhamento, monitoramento e avaliação do Plano Plurianual (PPA), do Plano Operativo Anual (POA) e do Orçamento Anual.

As demandas e as ações promovidas pelos programas de pós-graduação da UNEB, e vinculados ao DEDC – I, também estão inseridas nas metas da PROPLAN e cabe a esse órgão promover, acompanhar, monitorar e avaliar a execução física e financeira dessas ações.

A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é o órgão da Administração Superior da Universidade, responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de administração geral, financeira, orçamentária, patrimonial e contábil da Universidade do Estado da Bahia, conforme art.52 do Regimento Geral da UNEB, conta com a seguinte estrutura administrativa: Gabinete da Pró-Reitoria; Gerência Administrativa; Gerência de Contratos; Gerência de Convênios; Gerência Financeira; Gerência Contábil e a Comissão Permanente de Licitação.

O conhecimento dessas informações permite aos envolvidos o entendimento de como funciona a gestão dos recursos financeiros, quais as diretrizes, a competência de cada órgão, e dessa forma a tramitação dos processos flui de forma melhor e mais eficaz.

Atualmente existem quatro programas de pós-graduação vinculados ao Departamento de Educação – DEDC – I. O bom funcionamento destes programas depende da união dos esforços do departamento, juntamente com a PPG e a Administração Central para garantir os recursos necessários às diversas atividades inerentes ao seu funcionamento.

Os canais de comunicação existentes na instituição têm um papel fundamental para que o acesso às informações alcance o máximo de indivíduos possíveis. Entre eles, temos o Portal da UNEB, que disponibiliza informações sobre a instituição, os *campis*, a graduação, a pós-graduação, a extensão, os estudantes, servidores, notícias, ouvidoria e e-mail. Este mesmo portal disponibiliza *link* de acesso ao Regimento Geral da UNEB, o Estatuto da UNEB e o Decreto nº 13.664, de 07 de fevereiro de 2012, que dispõe sobre o credenciamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Esses canais permeiam a estrutura da instituição e contribuem para atender a demanda da pós-graduação, incluindo as inúmeras atividades que fazem parte do cotidiano dos programas de pós-graduação, sendo as bancas de defesa as que mais se destacam, visto que precisam atender os prazos regimentais. De igual modo, os eventos científicos, que assim como as bancas, demandam despesas com passagem, diárias e hospedagens. Além das atividades já citadas, os congressos, seminários, simpósios e demais eventos são imprescindíveis para o desenvolvimento do processo formativo dos docentes e discentes, portanto, os canais de comunicação devem ser aliados da instituição e assegurar a capacidade de atender seus objetivos.

3 DESPESA PÚBLICA: PROCESSO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E AQUISIÇÃO DE PASSAGENS E HOSPEDAGENS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Neste capítulo discutiremos sobre os aspectos gerenciais na Administração Pública, sobre a definição do modelo burocrático na visão de Weber (1946) e como a organização se apresenta nesse modelo, quais os procedimentos para execução orçamentaria e financeira. Apresentaremos também o modelo orçamentário de planejamento e gestão previsto na Constituição Federal de 1988, bem como as quatro etapas do ciclo orçamentário integrado ao sistema de planejamento público. Finalizamos com as fases da execução da despesa na Administração Pública.

3.1 ASPECTO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A utilização da burocracia de forma eficiente permite celeridade na tramitação de processos, organização, e ao mesmo tempo explica detalhadamente como as coisas deverão ser feitas. O modelo burocrático de organização foi definido pelo sociólogo alemão Max Weber, para ele a existência de uma organização depende de uma rede formal que determine os relacionamentos dentro das organizações. Diferente da Teoria Clássica, que se preocupava com a estrutura organizacional e a Teoria das Relações Humanas, que tinha uma abordagem humanística mais preocupada com as pessoas e os grupos sociais, a Teoria da burocracia baseava-se na racionalidade, ou seja, os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançarem os fins pretendidos. Segundo Weber (1982 *apud* PEREIRA, 2014, p. 64) “a burocracia, enquanto forma de dominação, se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter racional, a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa”.

No modelo burocrático, a organização se apresenta com uma estrutura de cargos que tem seus conteúdos e limites definidos pelas normas, organizados de forma hierárquica em todos os níveis. Os cargos superiores supervisionam e controlam os cargos inferiores, existe uma divisão sistemática do trabalho, em que as funções são diferenciadas e o desempenho de cada uma das funções fica a cargo de indivíduos com

autoridade. Numa organização burocrática, a unidade de organização com competência específica, Weber (1946) denominou de “órgão administrativo”. O modelo burocrático de Weber tem características de caráter legal das normas e regulamentos, a saber: divisão racional do trabalho; impessoalidade com relação aos níveis de cargos. De bases hierárquicas, como foi dito anteriormente, os cargos superiores supervisionam e controlam os cargos inferiores; possui também característica de rotina, na qual não existe autonomia, o funcionário deve cumprir ordens; ademais, observa-se a meritocracia, o mérito e a competência técnica servem de base para escolha das pessoas e previsibilidade, ações são previstas por meio das normas.

Sempre que se fala em burocracia, o senso comum remete o termo a grande quantidade de papelada, lentidão na tramitação de processos, má vontade e outros atributos negativos. A concepção de burocracia assumiu, assim, diversos significados, em grande parte depreciativa “[...] nesse sentido, ela tende a ser relacionada à ineficiência, atrasos, confusão, autoritarismo, privilégio, entre outras expressões de significado negativo” (VASCONCELOS, 2002 *apud* PEREIRA, 2014, p. 65)

3.2 PROCEDIMENTOS PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

O governo é responsável por garantir o bem estar a todos, e para isso, utiliza um Sistema Integrado de Planejamento com o objetivo de determinar suas ações, escolhendo as alternativas prioritárias em conformidade com os meios disponíveis para colocá-las em execução.

Giácomoni (2010) refere-se ao modelo orçamentário de planejamento e gestão que está previsto no art. 165 da Constituição Federal de 1988 e consiste basicamente de três documentos: o Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei de Orçamentos Anuais (LOA). O autor afirma que “a Constituição Federal de 1988 trouxe diretrizes inovadoras de grande significado para a gestão pública. Em primeiro lugar cabe destacar a criação dos novos instrumentos: O Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias” (GIÁCOMONI, 2010, p. 218).

O Plano Plurianual (PPA) estabelece os programas de duração continuada e as despesas de capital da administração federal, estadual e municipal. É esse documento

que determina os objetivos que o governo terá nos quatro anos. Com a adoção do referido plano, tornou-se obrigatório, por parte do Governo, planejar todas as suas ações e também seu orçamento, somente devendo efetuar investimentos em programas estratégicos previstos na redação do PPA para o período vigente. É importante ressaltar que nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no PPA, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade. Segundo Giacomoni (2010), o PPA se configura como uma das principais novidades do novo marco constitucional e constitui o planejamento de toda administração pública, orientando a elaboração dos demais planos e programas de governo, assim como do próprio orçamento anual.

Na esfera estadual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é elaborada na Secretaria do Planejamento, com o apoio técnico da Secretaria da Fazenda (SEFAZ), fornece orientação para elaboração dos orçamentos anuais e tem como finalidade mostrar na programação plurianual, quais as prioridades e metas a serem executadas no orçamento anual, em outras palavras, a LDO é um documento aprovado por lei, que contém a previsão de receitas e a estimativa de despesas que serão realizadas por um Governo em um determinado exercício, geralmente o período de um ano, no qual as despesas da administração pública são equilibradas com a arrecadação das receitas previstas.

Mas para que o referido documento seja elaborado de forma correta, ele precisa se basear em estudos e documentos cuidadosamente tratados, que irão compor todo o processo de elaboração orçamentária do governo. “Anualmente o poder executivo encaminha ao poder legislativo projeto de lei de diretrizes orçamentárias que, aprovada, estabelecerá metas, prioridades, metas fiscais e orientará a elaboração da proposta orçamentária” (GIÁCOMONI, 2010, p. 223). Em síntese a LDO se configura como um instrumento de curto prazo da administração federal, que viabiliza na prática, as diretrizes que foram estabelecidas no PPA.

O prazo para o encaminhamento do projeto de lei das diretrizes orçamentárias e sua devolução será definido quando a lei complementar que dispõe sobre as questões orçamentárias em geral entrar em vigor. O prazo difere entre a União e os demais entes da Federação. No caso da União, o projeto da LDO deverá ser encaminhado ao

Congresso Nacional até oito meses e meio antes do encerramento do exercício, no caso 15 de abril, e devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa, 17 de julho, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988. Para os demais entes da Federação valem os prazos definidos na Constituição do Estado ou na Lei Orgânica do Município, somente se essas datas não estiverem fixadas, é que valem os prazos fixados na Constituição Federal, desde que a aprovação da LDO tenha tempo para cumprir sua principal finalidade, orientar a elaboração do projeto de lei orçamentária anual.

A partir do exercício de 2000, o conteúdo da LDO foi estabelecido por meio da chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (2001) e, em conformidade com a Constituição Federal, compreende as metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente; orienta a elaboração da Lei Orçamentaria Anual (LOA); dispõe sobre as alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A LOA, segundo Kohama (2010), tem a finalidade de viabilizar a concretização das situações planejadas no PPA, transformando-as em realidade obedecendo a LDO. Elabora-se o Orçamento Anual, no qual são programadas as ações a serem executadas. A LOA compreende: os orçamentos fiscais, de investimento das empresas e da seguridade social.

Já a dotação orçamentária é o montante de recursos financeiros com que conta o crédito orçamentário (GIACOMONI, 2010). É muito comum haver certa confusão na determinação dos termos: execução orçamentária, dotação orçamentária, execução financeira e recurso. De modo simplificado a execução orçamentária é o comprometimento de parte ou de toda a dotação de recursos de um determinado projeto ou atividade que está no orçamento anual. Já a dotação orçamentária é o valor autorizado para ser gasto num determinado projeto ou atividade. No que diz respeito à execução financeira, essa compreende a utilização de recursos financeiros, do dinheiro existente em caixa, visando atender à realização das ações, de acordo com as dotações orçamentárias. O recurso é o dinheiro propriamente dito ou saldo disponível em conta bancária.

A execução orçamentária muitas vezes é confundida com execução financeira, isso acontece porque, na prática, as duas execuções ocorrem ao mesmo tempo e de forma interdependente. Assim, havendo dotação orçamentária e não existindo o recurso financeiro, não poderá ocorrer a despesa. Por outro lado, pode haver recurso financeiro, mas se não tiver dotação orçamentária, não será permitido realizar o gasto.

Os gastos do governo são organizados por áreas do governo, saúde, educação, transporte e segurança e cada uma dessas áreas tem seus programas e ações orçamentárias, que por sua vez tem sua programação de gastos. A programação de gastos é constituída por três orçamentos: fiscal, seguridade social e investimentos das empresas.

O orçamento fiscal refere-se aos poderes, seus fundos, órgão, entidades da administração direta que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, conforme previsto no art. 76 da CF e a administração indireta, que compreende quatro categorias de entidades: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O orçamento da seguridade social abrange as entidades e órgãos a ela vinculados, saúde, previdência social e assistência social da administração direta e indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público. Já o orçamento de investimentos das empresas, compreende os investimentos realizados pelas empresas em que o poder público, direta e indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto (GIACOMONI, 2010).

O processo orçamentário também chamado de ciclo orçamentário é integrado ao sistema de planejamento público e possui quatro etapas. A primeira etapa, elaboração da proposta orçamentária pelo Poder Executivo, se renova anualmente, ou seja, todo ano é elaborada uma proposta orçamentária e em sua organização deve conter a exposição da situação econômico-financeira; o projeto de Lei de Orçamento; as tabelas explicativas com estimativa de receita e despesa em colunas distintas para que se possam fazer comparações; a especificação do custo das obras a realizar e dos serviços a prestar, acompanhadas de justificção econômica, financeira, social e administrativa; e por fim a descrição sucinta das principais finalidades de cada unidade administrativa, com indicação da respectiva legislação.

Na segunda etapa, o Congresso Nacional discute, vota e aprova a lei orçamentária. Na terceira etapa o projeto de lei volta para o Executivo, instância em que é sancionada, publicada e passa a vigorar. Por fim, na última etapa, ocorre o controle de avaliação da execução orçamentária (GIACOMONI, 2010).

3.3 FASES DA EXECUÇÃO DA DESPESA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É de fundamental importância compreender as fases da execução da despesa na Administração pública, esse entendimento se faz necessário, pois nos mostra a importância do controle da despesa na Administração Pública, sem o qual as metas do governo não poderiam ser atingidas, nem tão pouco estaria garantido o cumprimento dos limites legais das despesas. Entendemos que o Estado não pode gastar sua receita arrecadada de qualquer maneira, é preciso que seus gastos sejam respaldados nas leis e sejam direcionados para atender as necessidades coletivas. Partindo do princípio de que nossa pesquisa nasce numa instituição pública estadual, e que utiliza recursos tanto estaduais como federais, é importante termos o entendimento de que tanto na Administração Pública Estadual, quanto na Administração Pública Federal, as fases a serem seguidas são as mesmas, o que difere são as leis que regulamentam cada esfera e o sistema utilizados por cada uma delas.

A utilização de recurso Estadual é regulamentada pela Lei nº 9.433, de 01 de março de 2005, que dispõe:

Art. 1º - Esta Lei disciplina o regime jurídico das licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia, em consonância com as normas gerais estabelecidas pelas Leis Federais nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e 10.520 de 17 de julho de 2002, e segundo o mandamento do art. 26 da Constituição do Estado da Bahia. (BAHIA, 2005).

Atualmente a execução das despesas no Estado da Bahia é feita através do Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia (Fiplan), que tem como objetivo aperfeiçoar os processos de planejamento, contabilidade, execução orçamentária, financeira e patrimonial da Administração Pública do Estado da Bahia. O Fiplan substituiu os sistemas antes utilizados para gerir

o planejamento, a execução orçamentária e a prestação de contas do Estado da Bahia e sua criação contribuiu muito para melhorar a qualidade da informação nas áreas de atuação governamental. A partir desse sistema, a despesa pública passou a ser conceituada sob dois aspectos: orçamentário e contábil.

Toda e qualquer entidade, pública ou privada, utiliza o orçamento como instrumento de planejamento, ele representa o fluxo de entrada e aplicação de recursos em determinado período. No setor público, a despesa é fixada pela Lei Orçamentária que a autoriza o exercício financeiro.

No Fiplan, o fluxo da despesa se resume em:

1. Abertura do Exercício;
2. Cadastro da Despesa – CDD (para contratos e convênios);
3. Pedido de Adiantamento – PAD (para despesas de adiantamento)
4. Pedido de Empenho – PED
5. Empenho – EMP
6. Registro do Passivo por Competência – RPC
7. Registro do Documento Hábil – RDH
8. Autorização do Documento Hábil – ADH;
9. Liquidação – LIQ;
10. Pagamento – NOB.

Em se tratando de recurso federal, esse recurso é regulamentado pela Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que dispõe:

Art. 1º - Esta Lei disciplina o regime jurídico das licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia, em consonância com as normas gerais estabelecidas pelas Leis Federais nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e 10.520 de 17 de julho de 2002, e segundo o mandamento do art. 26 da Constituição do Estado da Bahia.

Na esfera federal, as execuções orçamentárias e financeiras ocorrem simultaneamente, uma está vinculada a outra. A despesa não pode ocorrer caso haja orçamento e não haja o recurso financeiro, assim como, mesmo havendo o recurso financeiro ele não poderá ser gasto se não houver disponibilidade orçamentária. A obrigatoriedade do processo orçamentário é estabelecida na Constituição Federal, art.

165, que determina a necessidade de planejamento das ações de governo por meio do Plano Plurianual de Investimentos (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Uma vez publicada a LOA, observadas as normas de execução orçamentária e de programação financeira da União, estabelecidas para o exercício, cria-se o crédito orçamentário e a partir daí inicia-se a execução orçamentária propriamente dita, as informações nela lançadas são fornecidas pela Secretaria de Orçamento Federal (SIAFI). No entendimento da execução orçamentária e financeira, vale ressaltar que existem dois termos relacionados com as despesas públicas e que nessa relação não podem ser tratados como sinônimos, são eles: “etapas” e “estágios”. Na gestão pública, seja na esfera estadual como na esfera federal, os governos seguem etapas do orçamento com base na Lei nº 4.320/1964 descritas a seguir.

3.3.1 Planejamento

Na Administração Pública, a primeira etapa e talvez a mais importante se constitui no planejamento e dentro dessa etapa temos:

- A fixação da despesa orçamentária com a elaboração do PPA, LDO e LOA, ações explicadas no parágrafo anterior.
- A descentralização ou movimentação de créditos que ocorrem quando parte do orçamento efetuar a movimentação mantendo as classificações institucional, funcional, programática e econômica para que as outras unidades administrativas possam executar suas despesas orçamentárias.
- A programação orçamentária e financeira: o comportamento financeiro da instituição pública é produto da execução de determinada programação, a qual se reveste da forma orçamentária. (GIACOMONI, 2010).

Como vimos anteriormente, dotação orçamentária é o valor autorizado para ser gasto num determinado projeto ou atividade, porém para que as despesas possam ser de fato realizadas é necessário que no momento de quitação do débito, os recursos

financeiros estejam disponíveis, para isso é preciso que haja uma programação da realização dos gastos de forma articulada com o fluxo de entrada de recursos, em outras palavras, a programação permite estabelecer o quanto cada órgão poderá executar (gastar) de cada uma de suas dotações.

O processo de licitação, no Brasil, inúmeras foram as determinações legais que objetivaram a probidade na execução dos gastos públicos e buscaram preservar os interesses de seu erário, podemos citar o Código de Contabilidade da União, com data de 1922, que dispõe em seu Art. 2º:

A Directoria Central de Contabilidade da Republica organizará, orientará e fiscalizará todos os serviços de escripturação das repartições federaes, expedindo as necessarias instrucções, exigindo todos os elementos de informação e exercendo inspecção por funcionarios designados para esse fim.

A Lei nº 4.320/64 que estabelece, em seu art. 70, “A aquisição de material, o fornecimento e a adjudicação de obras e serviços serão regulados em lei, respeitado o princípio da concorrência” e posteriormente o Decreto-lei nº 200/67 que criou outras modalidades além da concorrência e passou a denominar esse processo de licitação.

Na Administração Pública, toda e qualquer despesa, seja aquisição de bens ou contratação de serviços e obras, tem que cumprir as regras de licitação, o inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal de 1988 consta:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, regula esse dispositivo constitucional e estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos relativos a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações, no âmbito da administração direta, autarquias, fundações públicas,

empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Existem cinco modalidades de licitação, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Modalidades de Licitação

Concorrência: modalidade entre os interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
Tomada de preços: modalidade entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderam a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data de recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
Convite: modalidade entre interessados no ramo pertinente a seu objetivo, cadastrados ou não, escolhido e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.
Concurso: modalidade entre quaisquer interessados para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico mediante a instituição de prêmios ou remunerações aos vencedores.
Leilão: modalidade entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. Na alienação de bens imóveis avaliados em quantias igual ou superior ao limite previsto para a concorrência, esta deverá ser a modalidade licitatória.
Pregão: para aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Fonte: Aatoria da pesquisadora, com base na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

A seguir, apresentamos a tabela contendo os limites de valores por modalidades e pregão, publicado através do Decreto nº 18.489/2018, que fixou os novos valores para os processos licitatórios.

Tabela 1 - Novos valores para os processos licitatórios conforme Decreto nº 18.489/2018

Governo do Estado da Bahia Secretaria da Administração		Procedimento Administrativo			
Objeto	Limite	Modalidade	Tipo	Prazo Mínimo	
Compras e Serviços	Até 17.600,00	Dispensa	Menor Preço	2	
	Até 176.000,00	Convite	Menor Preço	5	
	Até 176.000,00	Convite	Técnica ou Técnica e Preço	10	
	Até 1.430.000,00	Tomada de Preço	Menor Preço	15	
	Até 1.430.000,00	Tomada de Preço	Técnica ou Técnica e Preço	30	
	Acima de 1.430.000,00	Concorrência	Menor Preço	30	
	Acima de 1.430.000,00	Concorrência	Técnica ou Técnica e Preço	45	
	Sem Limite	Pregão	Menor Preço	8	
Obras e Serviços de Engenharia	Até 33.000,00	Dispensa	Menor Preço	2	
	Até 330.000,00	Convite	Menor Preço	5	
	Até 330.000,00	Convite	Técnica ou Técnica e Preço	10	
	Até 3.300.000,00	Tomada de Preço	Menor Preço	15	
	Até 3.300.000,00	Tomada de Preço	Técnica ou Técnica e Preço	30	
	Acima de 3.300.000,00	Concorrência	Menor Preço	30	
	Acima de 3.300.000,00	Concorrência	Técnica ou Técnica e Preço	45	

Fonte: <https://www.comprasnet.ba.gov.br>, 2018.

3.3.2 Estágios da Execução da Despesa na Administração Pública

Agora que conhecemos as etapas da execução orçamentária e financeira, vamos conhecer os três estágios, que, por sua vez, fazem parte da execução, conforme a Lei nº 4.320/64 e incluem o empenho, a liquidação e o pagamento.

O primeiro estágio da despesa orçamentária é o empenho, o qual é registrado no momento da contratação do serviço, aquisição do material ou bem, obra e amortização da dívida. Segundo o art. 58 da Lei nº 4.320/1964, empenho é o ato emanado de

autoridade competente, que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição (BRASIL, 1964). Consiste na reserva de dotação orçamentária para um fim específico.

Os empenhos podem ser classificados em:

- 1) Ordinário: tipo de empenho utilizado para as despesas de valor fixo e previamente determinado, cujo pagamento deva ocorrer de uma só vez;
- 2) Estimativo: empenho utilizado para as despesas cujo montante não se pode determinar previamente, tais como serviços de fornecimento de água e energia elétrica, aquisição de combustíveis, lubrificantes e outros;
- 3) Global: empenho utilizado para despesas contratuais ou outras de valor determinado, sujeitas a parcelamento, como, por exemplo, os compromissos decorrentes de aluguéis.

O empenho poderá ser reforçado quando o valor empenhado for insuficiente para atender à despesa a ser realizada, e, caso o valor do empenho exceda o montante da despesa realizada, o empenho deverá ser anulado parcialmente. Ele será anulado totalmente quando o objeto do contrato não tiver sido cumprido, ou ainda, no caso de ter sido emitido incorretamente.

Após a despesa ser empenhada e o bem ou a prestação do serviço ser processada, a despesa entra no estágio da liquidação, que é o segundo estágio, o qual consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tomando por base os títulos e documentos que comprovam o respectivo crédito. Neste estágio, o órgão contábil deverá apurar a origem e objeto do que se deve pagar; a importância exata a pagar; a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação. A liquidação deverá considerar ainda o contrato, ajuste ou acordo respectivo; a nota de empenho e os comprovantes da entrega do material ou da prestação efetiva do serviço. Conforme Giacomoni, nesse estágio:

São procedidas as verificações e avaliações sobre o cumprimento, por parte do credor, das condições previamente acertadas (na licitação, no contrato, no empenho etc.). Dependendo do objetivo da transação, a liquidação pode exigir um conjunto bastante amplo de verificações. (GIACOMONI, 2010, p. 308)

A Lei nº 4.320/1964, em seu artigo 64, define ordem de pagamento como sendo o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa liquidada seja paga, este consiste no terceiro e último estágio da execução das despesas. A ordem de pagamento só pode ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade. O pagamento consiste na entrega de numerário ao credor e só pode ser efetuado após a regular liquidação da despesa. Os principais documentos contábeis envolvidos nessa fase são: Ordem Bancária (OB), Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), Documento de Arrecadação Financeira Estadual (DAE), Guia de Recolhimento da União (GRU) e Nota de Lançamento (NL) em casos específicos.

No que tange as despesas públicas, essas englobam diversos movimentos dos quais se inserem a aquisição de passagens, concessão de diárias e hospedagem. É nessa circunstância, que buscamos compreender melhor, como tais ações se processam na Administração Pública, no contexto da pós-graduação stricto sensu na UNEB, tendo em vista que o objeto de se consolida no âmbito de uma instituição de ensino superior pública.

Assim, descreveremos abaixo tais ações e os procedimentos conforme legislação vigente.

- **Passagens**

A Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, garante a todo servidor público que necessite efetuar deslocamento em razão do interesse público, o direito ao recebimento passagens e verba para pagamento de despesas como alimentação, estadia e deslocamento do servidor durante a viagem a trabalho, denominada diária. Em se tratando de colaborador eventual que viajam para participar de eventos ou desenvolver atividade no interesse da Administração Pública, a Lei nº 8.162/91 também garante o deslocamento. Os critérios e procedimentos para solicitação, autorização, concessão e pagamento das passagens terrestres e aéreas, são estabelecidos pela Resolução nº 1.216/2016, publicada no D.O.E. de 27-07-2016.

- **Diárias**

A concessão de diárias é regulamentada através de três decretos estaduais: o Decreto nº 13.169, de 12 de agosto de 2011, que dispõe sobre a concessão de diárias

no âmbito da Administração Pública, enuncia no art. 1º que servidores públicos civis e os agentes políticos da administração direta, das autarquias e das fundações do poder Executivo Estadual que deslocarem da sede onde têm exercício, para outro ponto do território nacional ou para o exterior, em caráter eventual ou transitório, e no interesse do serviço, farão jus, além do transporte, à percepção de diárias, para atender às despesas com alimentação e hospedagem, de acordo com as disposições deste Decreto; o Decreto nº 16.220, de 24 de julho de 2015, que faz alterações ao decreto anterior e o Decreto nº 18.299, de 10 de abril de 2018, que altera os anexos I e II do Decreto nº 13.169, de 12 de agosto de 2011.

A concessão de diárias destina-se a indenizar o agente público ou colaborador eventual pelas despesas extraordinárias com hospedagem, alimentação e locomoção urbana, realizadas durante determinado período de deslocamento, no interesse da administração pública.

Para que haja agilidade na tramitação dos processos de diárias é muito importante que a instrução processual seja feita de forma correta. No ano de 2013 foi criado o sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia (FIPLAN), fruto do trabalho conjunto das Secretarias da Fazenda (Sefaz) e do Planejamento (Seplan), com o objetivo de aperfeiçoar os processos de planejamento, contabilidade, execução orçamentária, financeira e patrimonial da Administração. O FIPLAN integra em uma única ferramenta, via web, os sistemas antes utilizados para gerir o planejamento, a execução orçamentária e a prestação de contas do Estado da Bahia.

No período estudado para realização do diagnóstico, que vai de 2014 a 2016, os pedidos de concessão de diárias poderiam ser realizados pela Reitoria, Pró-Reitoria, Departamentos ou Convênios e solicitados com no mínimo 15 dias antes do afastamento. Além disso, o processo era formalizado com os seguintes documentos: memorando padrão; comprovação de diárias concedidas anteriormente; instrução funcional e cabeçalho do contracheque, no caso de servidor da UNEB; SD (solicitação de diárias) devidamente preenchida, acrescida de convite, e-mail ou convocação para a participação do evento e sua programação, entre outros documentos necessários para participação em cursos e apresentação de trabalho aprovado. Para comprovação das

diárias recebidas, o beneficiário apresenta ao superior hierárquico, até o quinto dia útil após o seu retorno, o relatório de comprovação devidamente preenchido e assinado pelo gestor da unidade e cópia da declaração/certificado de participação ou um documento que declare e prove a participação no evento, conforme art. 13º do Decreto nº 13.169/2011.

- **Hospedagens**

A Resolução nº 1.217/2016 do CONSU, publicada no DOE de 27 de julho de 2016, estabelece critérios e procedimentos para solicitação, autorização, concessão e pagamento de hospedagem para servidores ou colaboradores eventuais em atividades acadêmicas e administrativas, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Para que haja a concessão de hospedagem é fundamental que a emissão da reserva aconteça com o intuito de fomentar ou supri atividades acadêmicas e/ ou administrativa de interesse da instituição; que o interessado não esteja recebendo diárias por qualquer órgão público, em caráter eventual ou transitório e que a concessão seja realizada através de processo administrativo contendo memorando de solicitação, justificativa, formulário padrão, documentos pertinentes à realização do evento.

4 FUNDAMENTOS E ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: A METODOLOGIA EM TELA

Pensar acerca de uma metodologia no desenvolvimento de uma Pesquisa Aplicada, principalmente quando o objeto investigado e foco da intervenção é algo próprio do cotidiano profissional e que tem muito significado na constituição do sujeito pesquisador, torna-se um desafio para o investigador, pois, a ele cabe fazer desta trajetória, um processo criativo e inventivo de estratégias. Nesse sentido, pensar o método de pesquisa requer retomar seus fundamentos e etapas na constituição de uma metodologia de Pesquisa.

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação, ou seja, o método é uma orientação sistemática de etapas, fases e instrumentos para acessar informações e dados acerca de determinada questão. No que se refere à metodologia, podemos considerar que, a partir da definição do método, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica, isto é, a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para fazer ciência.

Partindo desse pressuposto, a metodologia é parte do processo de investigação que delimita o método, define os instrumentos de produção, acesso e coleta de dados, bem como orienta os procedimentos e categorias de análise da pesquisa.

Assim, a abordagem metodológica que orienta esta pesquisa é a qualitativa, uma vez que considera o ambiente estudado como fonte direta dos dados, mas também se configura como quantitativa por se apropriar do programa estatístico SPSS para sistematizar os dados obtidos através da entrevista. A análise desses dados foi feita de forma intuitiva, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos sem utilização de técnicas e métodos estatísticos.

Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista

relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p. 21).

Tal abordagem possibilita o estudo das particularidades e das experiências individuais de cada sujeito, no contexto próprio de desenvolvimento da pesquisa, considerando o trabalho dos colaboradores, desenvolvido no âmbito da universidade, com a tramitação dos processos diversos. Assim, a abordagem qualitativa, no contexto da pesquisa aplicada, possibilita também compreender o comportamento dos sujeitos, seus pontos de vistas, suas percepções em relação ao objeto estudado.

Sendo assim, a escolha pela abordagem qualitativa atende ao objetivo de evidenciar a relação entre os fenômenos de comunicação nos processos financeiros vivenciados pela pesquisadora e pelos sujeitos investigados no dia a dia do PPGEduC, como também possibilitará estudar e entender as experiências de cada indivíduo envolvido nos processos administrativos financeiros de aquisição de passagens, concessão de diárias e hospedagem que tramitam nos programas GESTEC e MPEJA.

A partir do fenômeno investigado e do objeto foco da pesquisa, o estudo é classificado, num primeiro momento, de natureza exploratória, visto que pode proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses verificáveis (GIL, 2010, p. 27). A pesquisa assume essa natureza a partir do momento que busca atender os objetivos específicos para resolver o problema central de pesquisa e alcançar o objetivo geral, a partir da familiarização com o contexto investigativo diagnosticado. É nessa perspectiva que Andrade (2003) afirma que a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico, pois tem a finalidade de proporcionar maiores informações sobre o assunto estudado. Ressalta ainda que a pesquisa também se caracteriza como descritiva na medida em que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados.

Após decidirmos a abordagem e o tipo de pesquisa quanto a sua natureza, vale esclarecer qual o método que orienta o desenvolvimento dessa investigação. Considerando a especificidade do objeto e do fenômeno investigado, o estudo de caso descritivo é o método que mais se adequa a essa investigação, uma vez que permite analisar os dados concretos, ou seja, causas e efeitos e pode ser utilizado em todas as fases e níveis da investigação. Segundo Yin (2001) como esforço de pesquisa, o estudo

de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

De acordo com Yin, um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real” (YIN, 2001 p. 32). Assim, o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 200). Podemos ainda afirmar que “o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado” (STAKE1994 *apud* ANDRÉ 2005, p. 6).

Merriam (1988) *apud* André (2005) conclui que num estudo de caso qualitativo, quatro características são essenciais: a particularidade, a descrição, a heurística e a indução. A particularidade significa que o estudo de caso foca numa situação, num fenômeno particular; a descrição significa que o produto final de um estudo de caso é uma descrição consistente do fenômeno estudado; a heurística significa que os estudos de caso iluminam a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado e indução significa que em grande parte, os estudos de caso se baseiam na lógica indutiva.

A característica no nosso estudo de caso é a particularidade, devido ao seu foco numa situação, no fenômeno particular, especificamente a comunicação organizacional na gestão financeira dos programas de pós-graduação em Educação. A partir do que exige o estudo de caso como método de pesquisa, no âmbito dessa aplicação, os instrumentos de produção, acesso e coleta de dados definidos para que possamos alcançar os objetivos propostos são: levantamento bibliográfico e a entrevista estruturada.

O levantamento bibliográfico foi necessário para constituir um fundamento teórico que subsidiasse a discussão do problema de pesquisa e fornecesse arsenal teórico para que pudéssemos responder o problema ora apresentado. Tal levantamento serve também de suporte para elaboração do fundamento de pesquisa e para fornecer argumentos para que possamos proceder a análise dos dados.

Assim, de acordo com Andrade (2003, p. 142), o levantamento bibliográfico,

[...] é uma etapa fundamental da pesquisa de campo. Além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto, a pesquisa bibliográfica vá possibilitar a determinação dos objetivos, a

construção das hipóteses e oferecer elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema.

O instrumento central de acesso, coleta e produção dos dados dessa pesquisa é a entrevista estruturada, este dispositivo nos dá condição de melhor conhecer o cotidiano do fenômeno, no caso desta investigação, a tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias e hospedagens entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação. Gil (2010, p. 102) afirma que “a entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. As entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea.

Neste trabalho, as entrevistas foram feitas individualmente em local externo ao setor de trabalho. As questões foram previamente estabelecidas, destacando as principais perguntas que foram feitas a cada colaborador, permitindo assim uma comparação objetiva acerca dos processos investigados, visto que todos tiveram oportunidade igual para responder às mesmas questões, com exceção do coordenador financeiro do departamento, que respondeu na entrevista dez questões a mais. Isso porque, entendemos que o coordenador financeiro possui uma visão diferenciada acerca da tramitação dos processos, tendo em vista que é o responsável por toda prestação de contas mensal da execução orçamentária e financeira do departamento. Apesar das questões terem sido previamente estabelecidas, a entrevista permitiu que os entrevistados apresentassem suas próprias interpretações dos acontecimentos.

A pesquisa tem como foco os procedimentos acadêmicos-financeiros da tramitação de processos de aquisição de passagens, concessão de diárias e hospedagens, no âmbito dos Programas de Pós-Graduação do DEDC - I. Nesse sentido, são nossos colaboradores: dois funcionários técnicos do GESTEC, dois funcionários técnicos do MPEJA, dois funcionários técnicos da Coordenação Financeira do DEDC - I, sendo um técnico e um coordenador financeiro. Contamos também com a vivência da pesquisadora, que também contribui com a experiência adquirida no setor financeiro do PPGEduC. Constitui-se assim um coletivo de participantes de 07 (sete) pessoas, que possuem como atribuições funcionais as práticas e ações que envolvem

os procedimentos foco dessa investigação. Vale acrescentar que a amostragem aqui foi definida, considerando a experiência que os participantes têm em relação ao objeto de estudo.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, optamos por identificar todos nominalmente como colaborador ou colaboradora e indicar o pertencimento ao programa que integra como descritor, ficando identificados os sujeitos das seguintes formas: C1, C2, C3, C4, C5, e C6.

Para conhecer melhor o perfil funcional dos colaboradores entrevistados, apresentamos seus dados no quadro abaixo:

Quadros 2 – Dados dos Colaboradores entrevistados.						
Identificação	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Tempo de atuação	2 anos	7 anos	3 anos	16 anos	5 anos	5 anos
Carga horária	40h	44h	44h	40h	40h	40h
Formação	Graduação	Mestrado	Tecnólogo	Pós-Graduação	Pós-Graduação	Graduação

Fonte: Autoria da pesquisadora-2018

Como participante também da pesquisa, descrevo meus dados e minhas reflexões acerca dos temas abordados na entrevista. Servidora da UNEB, atuando há 19 anos, sendo 14 anos dedicados ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEduC), com carga horária de 40h e com formação em Administração. Nesse período, acompanhei toda a demanda do Programa no que tange às questões do financeiro.

4.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA: ETAPAS

Com a abordagem, o método, os instrumentos de coleta de dados e os colaboradores da pesquisa devidamente expostos, apresentamos a seguir as etapas da pesquisa, com o objetivo de esclarecer como a intervenção foi realizada. A pesquisa foi realizada em seis etapas, a saber: 1) Delineamento do objeto de pesquisa; 2)

Apropriação do referencial teórico; 3) Levantamento de dados 4) Aplicação das Entrevistas estruturadas; 5) Análise dos dados; 6) Construção do Diagnóstico.

1) O delineamento do objeto de pesquisa se deu a partir da tomada de decisão por abordar como tema a comunicação entre os Programas de Pós-Graduação em Educação e o Departamento de Educação, pensamos investigar se os entraves ocorridos na tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias e hospedagens advinham de falhas nessa comunicação, consideramos que a melhor forma seria adotar como objeto a análise da compreensão dos colaboradores envolvidos diretamente na tramitação desses processos atuantes no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEduC); o Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (Gestec) e o Programa de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA), bem como os colaboradores que atuam na Coordenação Financeira do DEDC I.

2) Apropriação do referencial teórico: a partir decisão a respeito do objeto de pesquisa, procuramos uma fundamentação teórica que pudesse conceituar comunicação organizacional, como ela se processa no funcionamento de uma organização, como se configura o modelo burocrático na administração pública e quais os procedimentos necessários para execução orçamentária e financeira, tendo em vista que a nossa investigação pauta em processos que envolvem recursos financeiros.

3) Levantamento de dados: os dados obtidos através de análise documental autorizada pelos programas nos permitiu acompanhar a tramitação dos processos referentes a aquisição de passagens e concessão de diárias e hospedagens solicitadas pelo programas no período de 2014 a 2016 conhecendo a dinâmica de cada programa que resulta em demandas específicas, tais como participação de docentes e discentes em eventos nacionais e internacionais; participação de professores convidados para bancas de defesa e de qualificação e professores convidados a participar de eventos promovidos pelos programas de Pós-Graduação em Educação.

4) Aplicação das entrevistas estruturadas: realizamos entrevistas estruturadas, em número restrito de sete colaboradores, sendo seis técnicos que lidam diariamente com a tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias e hospedagens e o coordenador financeiro do Departamento de Educação.

Foram acrescentadas dez perguntas a mais ao coordenador financeiro por entender que a percepção de quem executa as tarefas diárias na tramitação se diferencia da percepção de quem gerencia o recurso e assessora a direção nas tomadas de decisões. As entrevistas foram utilizadas como instrumento metodológico por disponibilizar elementos capazes de definir as categorias de análise.

5) Análise de dados: os dados obtidos nas entrevistas e na análise documental, foram agrupados em quatro categorias: Comunicação; informação e a estrutura institucional da Pós-Graduação. Na categoria comunicação buscamos analisar quais as ferramentas mais utilizadas pelos colaboradores, quais as considerações feitas acerca da utilização das ferramentas de comunicação utilizadas por eles e como as informações são compartilhadas entre os Programas e o departamento de Educação; na categoria informação, analisamos o fluxo de informações que transitam entre os programas, quais as dificuldades encontradas, tais como falta de conhecimento prévio de informações importantes, instabilidade no site da instituição, canal importante de informações, e a inadequação do fornecimento de informações indispensáveis ao procedimentos do trabalho.

6) Construção do Diagnóstico: a criação do diagnóstico percorreu cinco etapas, sendo que na primeira etapa conceituamos o diagnóstico ao tempo que buscamos explicar sua finalidade; na etapa seguinte, discorremos sobre sua importância na visão de Grocco e Guttman (2005), na terceira etapa descrevemos os quatro passos básicos para sua realização segundo Oliveira (2006) no que se refere a sua composição; a quarta etapa percorreu as cinco fases do diagnóstico, descrevendo de que forma foi constituída cada fase e por último o levantamento das solicitações feitas pelos programas no período de 2014 a 2016 e por último a identificação do problemas ocorridos nesse período.

4.2 COLETA E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A Pós-Graduação na UNEB como já falamos anteriormente nasce com a criação do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC) tendo como base em sua primeira avaliação, três linhas de Pesquisa: Educação, Gestão e Desenvolvimento Local Sustentável; Educação, Tecnologias Intelectuais e

Formação do Educador e Processos Civilizatórios: Educação, Memória e Pluralidade Cultural e a partir daí outros Programas foram criados. A nossa investigação se limitou aos dados coletados nos Programas de Pós-Graduação em Educação vinculados ao DEDC I e a entrevista estruturada feita com colaboradores que atuam nos três programas e também no DEDC I. A análise descritiva dos dados obtidos possibilitou compreender melhor como se dá a comunicação entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação do campus I.

4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Após a conclusão da coleta de dados, é preciso organizar o material coletado, identificar os pontos importantes e iniciar o processo de construção das categorias. A categorização por si só não esgota a análise (ANDRÉ, 2005). Para chegarmos à compreensão citada no parágrafo anterior, fez-se necessário a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo deste trabalho foi realizada no período de 2014 a 2016. A pesquisa nos deu subsídios para a elaboração de um diagnóstico baseado no fluxo comunicacional necessário à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens, entre os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG), o Departamento de Educação, *campus* I – Salvador (DEDC – I) e os órgãos da Administração Superior pertinente. Os estudos encaminharam para propostas de entrevistas estruturadas, formada por onze (11) questões, com “perguntas elaboradas de forma a abordar todos os entrevistados” (CANNEL; KAHN, 1974, p.10).

Decidimos por uma entrevista gravada por entender que os colaboradores poderiam se expressar com mais flexibilidade e o discurso com possibilidades de fluir naturalmente nos dando a possibilidade de captar a fala dos colaboradores. As entrevistas foram gravadas, as falas depois foram transcritas e sistematizadas, pois, segundo Queiroz (1987) isso permite que se discuta:

pormenorizadamente, os problemas e cuidados que, apesar da gravação, precisam ser levados em conta, e que vão implicar no trabalho custoso e lento de uma transcrição literal, de preferência pelo próprio pesquisador; tudo isso exige ainda uma complementação na forma de registros a posteriori, de atitudes do sujeito ou detalhes

importantes da situação não captados pelo gravador. (QUEIROZ, 1987, p. 272)

As entrevistas tiveram como objetivo principal investigar a comunicação institucional na UNEB: processos comunicacionais entre os Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação Campus I e foram asseguradas a autonomia nas respostas e a privacidade dos participantes.

Para compor um modelo de análise as questões foram agrupadas em três categorias: 1 - comunicação, 2 - informação e 3 - estrutura institucional. Para sistematização dos dados foram utilizadas a planilha eletrônica- Excel e o software estatístico - SPSS.

Quadro 3 – Categoria 1: Comunicação, formada pelas questões: 1, 3, 4

Questões	Descrição
01	Canais de comunicação
03	Ferramentas de comunicação
04	Relação de comunicação

Fonte: autoria da pesquisadora-2018

Quadro 4 – Categoria 2: Informação, formada pelas questões: 2, 5, 6 e 7

Questões	Descrição
02	Dificuldades no acesso as informações
05	Conhecimentos das informações
06	Acesso a informações
07	Compartilhamento de informações

Fonte: autoria da pesquisadora-2018

Quadro 5 – Categoria 3: Estrutura Institucional, formada pelas questões: 8, 9, 10, 11

Questões	Descrição
08	Estrutura
09	Perfil Institucional
10	Capacitação
11	Perfil Institucional (trabalho)

Fonte: autoria da pesquisadora-2018

O questionário (anexo 01) foi desenvolvido entre os meses de agosto e setembro e aplicado no Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC), no Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos e no DEDC- I.

No primeiro momento da pesquisa foi observada a definição do perfil dos participantes, e, a partir desta etapa localizamos e convidamos 6 (seis) participantes. Explicamos a importância deste trabalho para a construção de um diagnóstico com a finalidade de melhorar o fluxo comunicacional necessário à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens entre os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG), o Departamento de Educação Campus I – Salvador (DEDC – I) e os órgãos da Administração Superior pertinentes.

Relacionaremos as respostas do questionário (disponível no anexo I), e a **questão que norteia esta pesquisa**: Em que medida os processos comunicacionais interferem na tramitação dos processos de despesa referentes à concessão de passagens, diárias e hospedagens nos Programas de Pós-Graduação e o departamento de Educação Campus - I?. Através dos dados obtidos na pesquisa nas seguintes categorias:

ANÁLISE DA CATEGORIA 1 – COMUNICAÇÃO

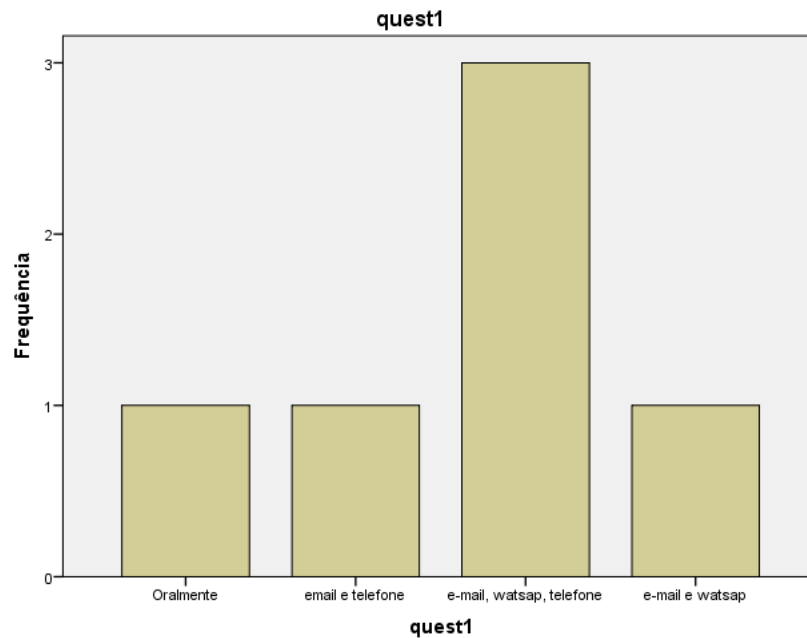
1) Quais os canais de comunicação mais utilizados pela coordenação do setor para passar informações?

Tabela 2: Canais de comunicação

	Frequência	Porcentagem
Oralmente	1	16,7
e-mail e telefone	1	16,7
e-mail, WhatsApp, telefone	3	50
e-mail e WhatsApp	1	16,7
Total	6	100

Fonte: autoria da pesquisadora-2018

Gráfico 1 - Canais de comunicação



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

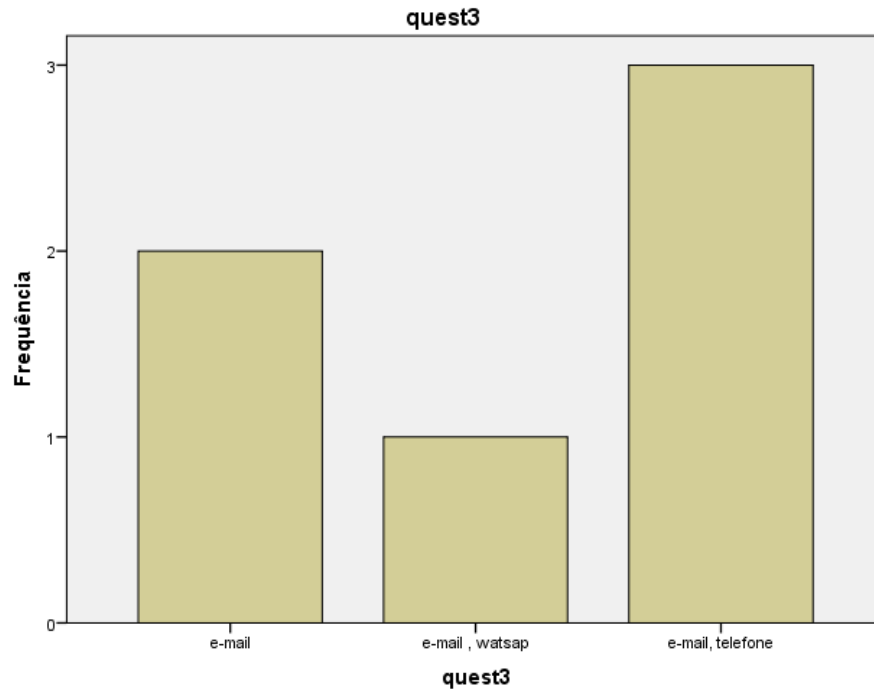
2) Qual ferramenta de comunicação que você mais utiliza?

Tabela 3: Ferramenta de comunicação

	Frequência	Porcentagem
E-mail	2	33,3
e-mail, WhatsApp	1	16,7
E-mail, telefone	3	50,0
Total	6	100,0

Fonte: Autoria da pesquisadora- 2018

Gráfico 2- Ferramentas de comunicação



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

2) Em sua opinião há clareza na comunicação que mantem com os demais setores ligados ao seu departamento?

Tabela 4: Clareza de comunicação

	Frequência	Porcentagem
Sim	3	50,0
Não	3	50,0
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora - 2018

Diante dos dados apresentados na categoria 1, chegamos à conclusão que: o canal de comunicação mais utilizado é o e-mail, usado por 83,4% dos respondentes; 100% dos participantes da pesquisa também concordam que a ferramenta de comunicação mais utilizada também é o e-mail. Quando perguntado se há clareza na comunicação 50% disse que sim, os outros 50 % responderam que não.

Para complementar os dados registrados nas tabelas e nos gráficos anexamos abaixo os seguintes comentários:

“A gente interage muito oralmente com a coordenadora muito é muito raro a gente tá se comunicando por e-mail [...]”.

“Sim eu acho que a comunicação da gente é uma comunicação bem ampla. A gente não tem nenhuma dificuldade [...] também entre o departamento nós somos interligados, a gente tem livre acesso a qualquer pessoa da hierarquia do departamento I”.

“Só não há clareza mesmo com relação à comunicação quando muda algum procedimento e não se avisa. Isso realmente atrapalha o serviço, atrapalha o trabalho”

“Não. Não há muita clareza. Com certeza não. Tem muito ainda que precisa ser melhorado”.

“A clareza na comunicação entendendo diálogo, acontece. Mas a comunicação escrita às vezes não. Tem dificuldades por conta da ausência de dados nos processos e outro problema de comunicação é o atendimento de prazos. A gente recebe muita demanda com prazo de execução imediato e isso acaba trazendo problemas. Isso pode ocasionar algumas falhas na comunicação, ou até prejuízos na aquisição errada de uma passagem ou então de algum dado de uma diária e isso pode trazer transtornos para o requerente e para a instituição”.

“Sim. Existe uma clareza, as coisas quando são solicitadas ou quando são enviadas já tem um fluxo contínuo e fixo e que a gente não tem dificuldade em manter essa clareza essa relação com o departamento e os demais setores.”

“Na verdade, não. Por que eu vejo que os setores funcionam como ilhas né? Eles se preocupam muito no próprio fazer e termina muitas vezes fugindo do contexto que ele tá inserido, mas eu acho que isso também é uma característica muito da UNEB”.

ANÁLISE DA CATEGORIA 2 – INFORMAÇÃO

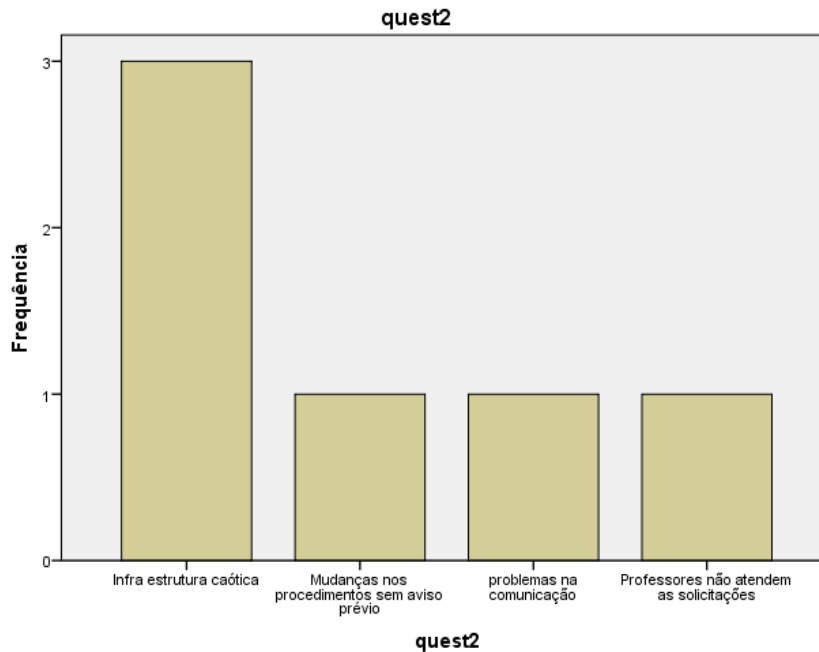
4) Quais as dificuldades encontradas (materiais, estruturais, de gestão, convívio profissional) no acesso a essas informações?

Tabela 5: Dificuldade de acesso às informações

	Frequência	Porcentagem
Infraestrutura caótica	3	50,0
Mudanças nos procedimentos sem aviso prévio	1	16,7
Problemas na comunicação	1	16,7
Professores não atendem as solicitações	1	16,7
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora - 2018

Gráfico 3: Dificuldade de acesso às informações



Fonte: autoria da pesquisadora - 2018

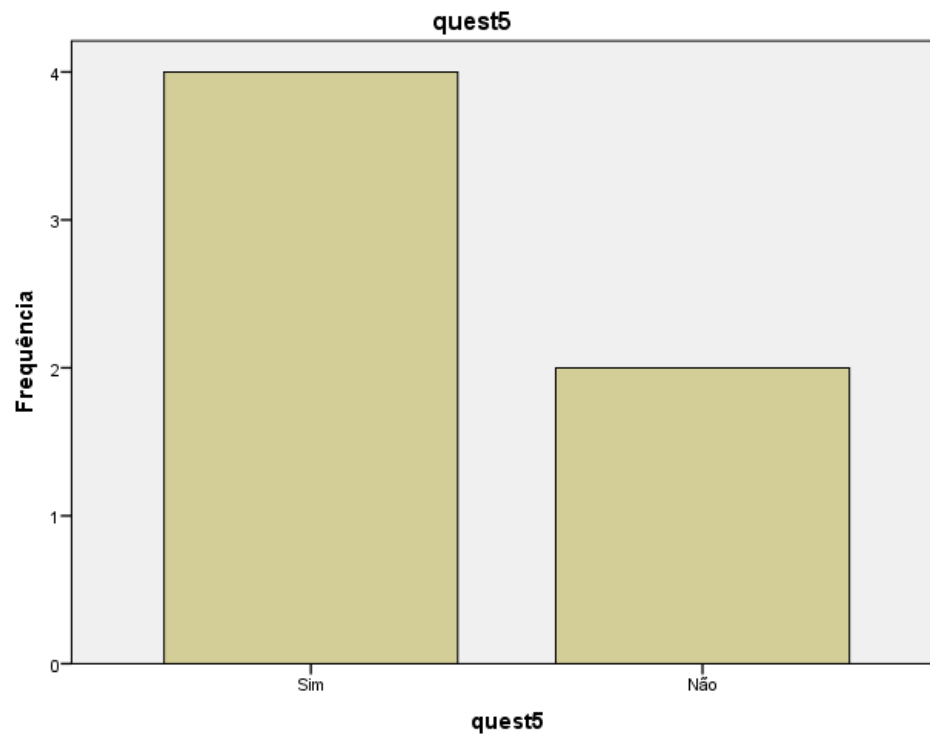
5) Você possui conhecimento prévio dos eventos realizados na área de educação (palestras, bancas, congressos, seminários dentre outros) que demandam despesas orçamentárias do departamento?

Tabela 6: Conhecimento prévio

	Frequência	Porcentagem
Sim	4	66,7
Não	2	33,3
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Gráfico 4: Conhecimento prévio



Fonte: autoria da pesquisadora - 2018

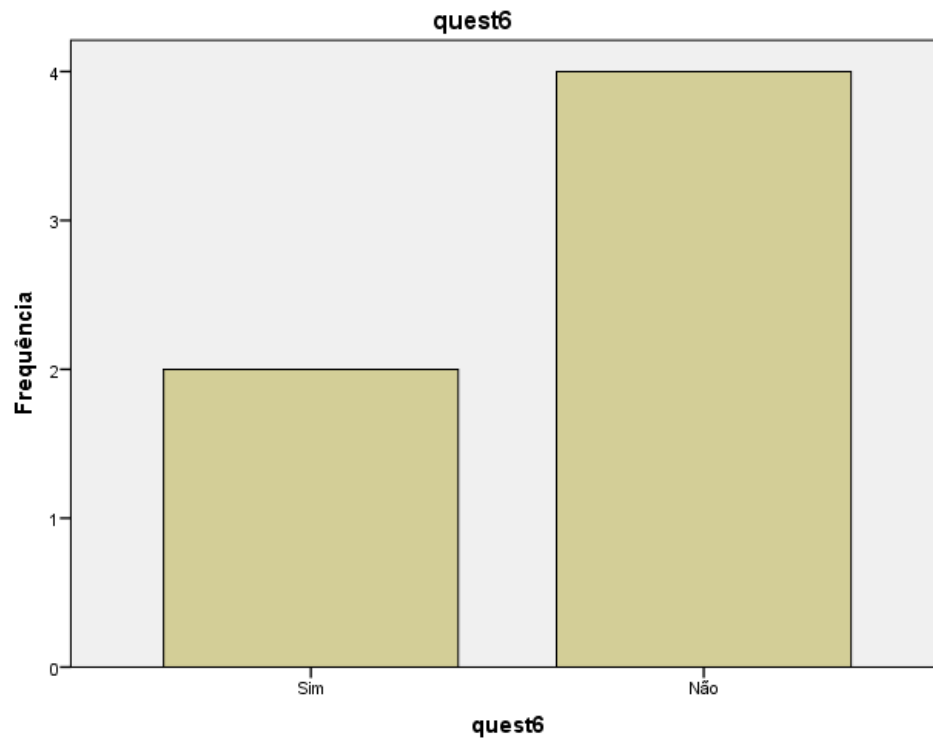
7) As informações que você precisa são facilmente encontradas no site da Instituição?

Tabela 7: Facilidade de acesso às informações

	Frequência	Porcentagem
Sim	2	33,3
Não	4	66,7
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora – 2018

Gráfico 5: Facilidade de acesso às informações



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

8) As informações são compartilhadas no setor onde atua e permitem a colaboração de todos?

Tabela 8: Compartilhamento de informações

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Diante dos dados apresentados na categoria 2, chegamos à conclusão que: a maior dificuldade no que diz respeito informação é a infraestrutura caótica, 33% dos respondentes não possui conhecimento prévio dos eventos realizados na área de educação, 66% diz que as informações que precisa não são facilmente encontradas no site da Instituição.

Os entrevistados fizeram os seguintes comentários:

“... A nível de estrutura física nossa estrutura é bem caótica acho que é uma secretaria de mestrado bem deficiente muito pequena. Agora para o tamanho que é o setor e a demanda de serviço que temos eu acho que a gente tem trabalhado bem diante desse espaço assim caótico ...”

“Gente, a maior dificuldade geralmente é quando muda algum procedimento e as pessoas não avisam... isso é desgastante tem a questão do retrabalho e é um pouquinho complicado”.

“No site da instituição não. Isso não mesmo, isso nem pra eventos dentro da UNEB. As pessoas se inscrevem ficam querendo saber onde é e ninguém sabe informar, comunicação dentro da UNEB é um problema. Ela não é clara”.

“Dificuldades... A própria comunicação em si as vezes é uma comunicação retardatória e que surge pra gente como um efeito de urgência que acaba atrapalhando em si o desenvolvimento das nossas atividades”.

“Olha a dificuldade apresentada hoje é de infraestrutura a gente tem alguns computadores que ainda não estão da forma que a gente gostaria,... e a gente tem uma dificuldade também com ligações externas. E ai a gente acabava utilizando telefone pessoal pra conseguir se comunicar com os setores e com os requerentes e com os interessados”.

“As maiores dificuldades que a gente encontra é que as informações que a gente passa muitas vezes os professores não dão resposta,... e às vezes a gente coloca em reunião algumas informações que não são colocadas em prática apesar de debatidas, posteriormente não funcionam”.

“Em relação a material, principalmente assim a defasagem dos equipamentos eletrônicos como computador, a internet também oscila bastante, e isso termina gerado um prejuízo... quando as informações são externas, falta clareza na maneira como ela é passada, então isso termina gerando um atraso...”.

“Geralmente sim geralmente por que a gente recebe por e-mail as palestras, os congressos que temos mais importantes nas áreas de educação principalmente ligados a Capes. A gente fica sabendo com antecedência sim”.

“Sim tenho conhecimento sim e recebo também por e-mail, por *whatsapp*, outras redes sociais”.

“A maioria não. A gente tem informações dos eventos que tem maior relevância e assim sei mais ou menos o período que eles acontecem, mas eu não recebo nenhuma informação sobre eles com antecedência”

“Sim. Existe uma boa divulgação na UNEB até de evento, de palestra, eles têm, colocam no site da UNEB, a gente coloca no site dos programas, as pessoas enviam muito por e-mail também esse tipo de informação às vezes colocam nas redes sociais, então eu acho que a divulgação é boa”.

“Quase nunca. A gente sente que os setores eles tem muita dificuldade em planejar as suas ações, o seu fazer, então isso muitas vezes termina a gente tendo uma série de dificuldades até no nosso trabalho, que a gente não consegue ter essas informações prévias, então a gente não consegue fazer um planejamento adequado e nem a longo prazo por conta disso, falta planejamento por parte dos demandantes”.

“... Até hoje todas as que eu procurei eu encontrei no site e não sou muito curiosa não viu? Talvez seja por causa disso, mas as pouquíssimas vezes que eu procurei encontrei”.

“No meu caso não. Porque eu também tenho demandas que não são utilizadas assim com tanta frequência no site da universidade que a exemplo da normativa de execução orçamentária, o próprio direito administrativo, então tem algumas informações que eu não acho no site da universidade”.

“As informações são compartilhadas sim, agora se todos colaboram, às vezes sim, às vezes não”.

“Não. Principalmente informações de outros departamentos. A gente tem essa dificuldade, principalmente agora que remodelaram o site, então ainda a gente viu que algumas informações não foram colocadas, disponibilizadas”.

“Acredito que sim na medida do possível na verdade né? É... algumas coisas passam, mas a gente tenta ao máximo possível comunicar, compartilhar as informações para que todos sejam antenados”.

“Sim, são compartilhadas tanto por e-mail quanto *whatsapp*; por *whatsapp* o retorno acaba sendo até mais imediatista”.

“o acesso à informação eu acredito que eu tenha no meu setor, agora muitas vezes depende muito do indivíduo de buscar esse conhecimento ou buscar essa informação então acredito que tem que ter um pouco ai de até vontade né? De ser proativo por que muitas vezes a gente não tem a informação tão fácil você precisa buscar através de outros meios e isso depende muito do indivíduo, do profissional”.

“A estrutura hoje considero um pouco precária por que no exato momento na UNEB o setor que tinha três ramais, hoje só conta com um então a gente tem uma dificuldade em relação à utilização do telefone. O computador e a rede *wi-fi* sim, a gente tem uma comunicação que permite uma comunicação interna e externa boa, a gente não tem tido dificuldade não, mas em relação a telefone tá precário”.

“Se as informações forem no sentido interno sim, a gente tem essa prática de envolver todos os participantes do setor nas tomadas de decisões, nas discussões das ideias, então essas informações são compartilhadas entre todos. Agora quando foge do setor e a gente vai encarar no departamento como todo não, a gente termina não tendo muita participação em outras informações”.

ANÁLISE DA CATEGORIA 3 – ESTRUTURA INSTITUCIONAL

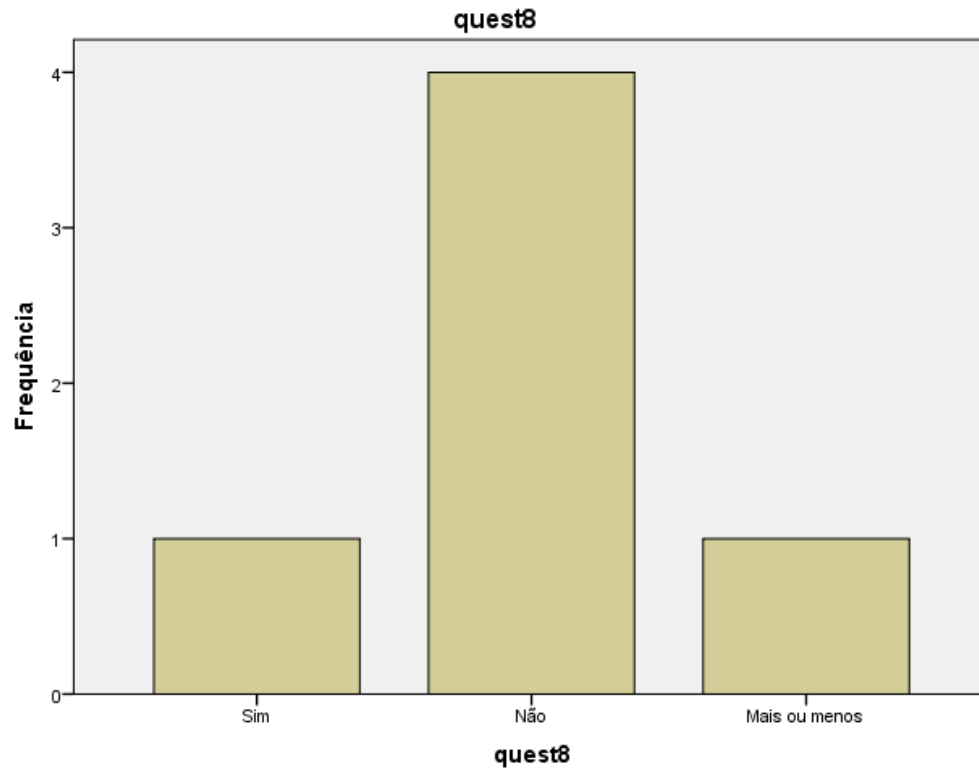
9) Seu setor possui uma boa estrutura: telefone, computador, wifi, que permita boa comunicação interna e externa?

Tabela 9: Infraestrutura setorial propícia à comunicação

	Frequência	Porcentagem
Sim	1	16,7
Não	4	66,7
Mais ou menos	1	16,7
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Gráfico 6 - Infraestrutura setorial propícia à comunicação



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

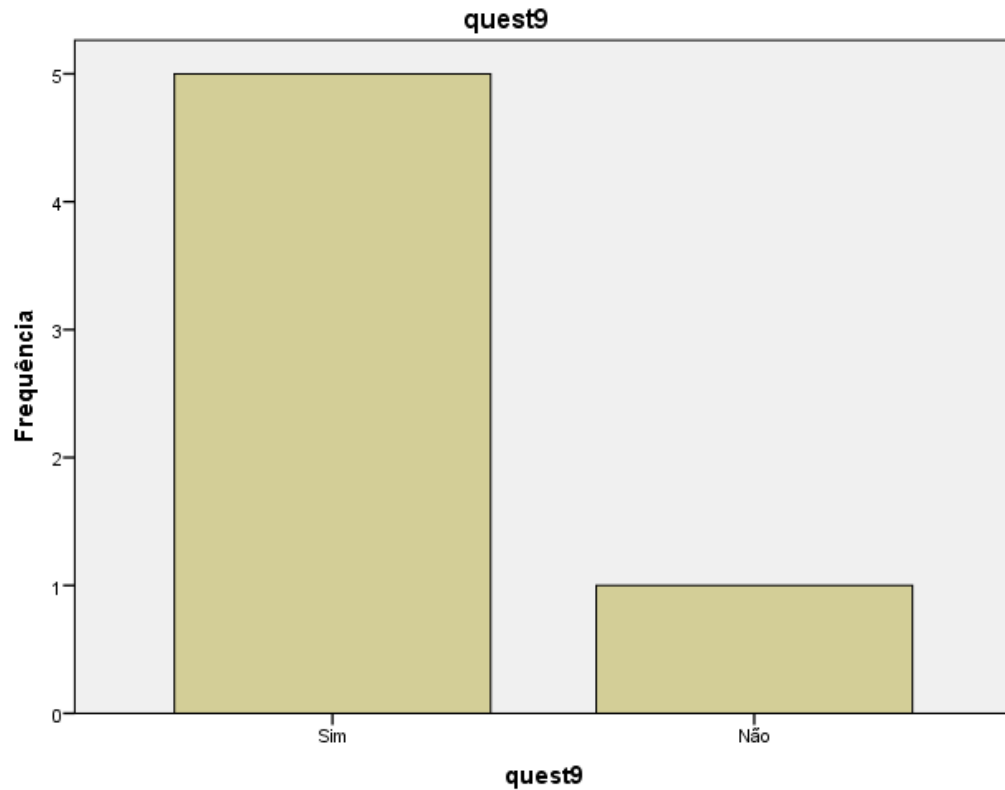
10) Você consegue utilizar sem dificuldade o e-mail institucional?

Tabela 10 - Uso do e-mail institucional

	Frequência	Porcentagem
Sim	5	83,3
Não	1	16,7
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Gráfico 6 - Uso do e-mail institucional



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

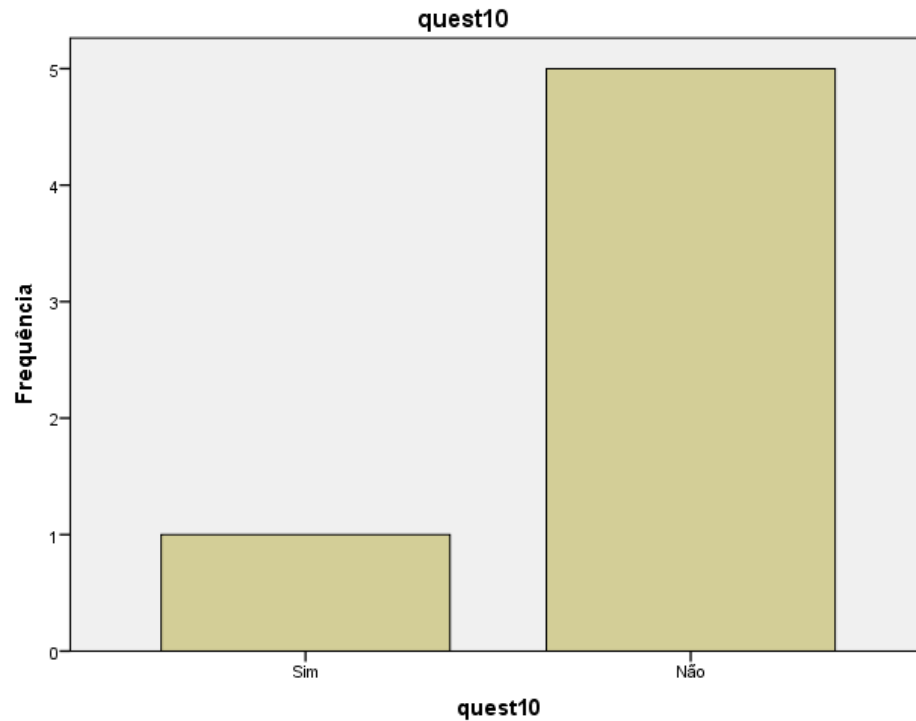
10) O setor promove treinamento quanto à melhoria do exercício das atividades?

Tabela 11 - Treinamentos promovidos pelo setor

	Frequência	Porcentagem
Sim	1	16,7
Não	5	83,3
Total	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Gráfico 7 - Treinamentos promovidos pelo setor



Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

11) Quais os efeitos causados pelo preenchimento inadequado dos formulários, tais como, dados incompletos e preenchimento muito próximo à data do evento por parte do solicitante nas solicitações de diárias, passagens e hospedagens?

Tabela 12 - Preenchimento inadequado de formulários

	Frequência	Porcentagem
Verdadeiro transtorno	6	100,0

Fonte: autoria da pesquisadora- 2018

Diante dos dados apresentados na categoria 3, Estrutura Institucional, chegamos à conclusão que: quando perguntado “se o setor possui uma boa estrutura: telefone,

computador, *wi-fi*, que permita boa comunicação interna e externa”, 66,7% disseram que não. Perguntado se “consegue utilizar sem dificuldade o e-mail institucional”, 83,3% disse que sim, perguntado se o “setor promove treinamento quanto à melhoria do exercício das atividades, 83,3% disseram que não. Finalmente quando perguntado “Quais os efeitos causados pelo preenchimento inadequado dos formulários, tais como, dados incompletos e preenchimento muito próximo à data do evento por parte do solicitante nas solicitações de diárias, passagens e hospedagens”, 100% consideram verdadeiro transtorno.

Os entrevistados fizeram os seguintes comentários:

“Não. O *wi-fi* tem deixado a desejar, têm semanas que a gente não consegue enviar e-mails a gente não consegue fazer nada porque a internet cai e aí não tem quem faça voltar a gente liga pra o Departamento de Educação, o Departamento de Educação diz que é com a Gerinf, a Gerinf diz que vai resolver e não aparece, então o *wi-fi* pra gente é um problema.”

“... A começar pela internet sempre problemática, tanto *wi-fi* quanto o cabeamento, a começar também pelos computadores que, pra gente utilizar tem que ligar meia hora antes, uma hora antes, quando ele atende a nossa expectativa e é isso”.

“Poderia ser melhor né? Como eu tinha falado numa outra resposta, é médio, eu considero médio...”

“Não. Como eu falei anteriormente, a gente mesmo tem uma defasagem muito grande de equipamentos eletrônicos até por conta das restrições orçamentárias entre outros que não pode, não tem permitido há algum tempo fazer aquisição de novos computadores”.

“Não. Desde quando eu entrei na UNEB nunca tive nenhum treinamento em relação às atividades que eu desenvolvo...”

“Não. O e-mail institucional tem apresentado algumas falhas, principalmente recentemente a gente teve um atraso processual...”

“Não. Nunca tive treinamento...”

“Olha o setor na verdade, ele permite com que a gente participe de eventos é, por exemplo, do fórum dos mestrados profissionais de educação, das Jornadas Acadêmicas, então assim, o setor na verdade ele tá sempre preocupado para que a gente venha acompanhando o que vem acontecendo...”

“Não só promove como permite que a gente participe de atividades externas e isso acaba afetando positivamente o desenvolvimento do nosso trabalho”.

“... já promoveu. Na atualidade não, por conta do decreto de contingenciamento que tem limitado algumas ações em relação a treinamento e capacitação, então no momento no exercício de 2018 a gente ainda não promoveu nenhum tipo de treinamento”.

“Não. Apesar de ter facilidades em relação dentro do setor em tá participando de eventos externos, mas em questão dele próprio, do departamento ele tá promovendo na área que eu trabalho não”.

“Ah isso aí é realmente um problema que acho que tá em todos os Programas isso é terrível existem bancas elas são nos peitos mesmo, eventos, alguns professores também não se comunicam logo de última hora a gente recebe isso causa um transtorno...”.

“Isso acaba sendo problemático, porque atrapalha o fluxo das nossas atividades. Coisas que poderiam ser resolvidas com muita antecedência sem gerar transtornos quando é feita em cima da hora e de forma defasada acaba atrapalhando totalmente o nosso trabalho”.

“Os efeitos são, muitas vezes o não atendimento por conta da proximidade em relação à hospedagem e em relação a passagens e diárias, passagem principalmente a gente acaba comprando num valor muito alto por conta da proximidade e a diária às vezes a gente não consegue executá-la por conta da própria tramitação...”.

“Esse é um problema corriqueiro que a gente já identificou e tá tentando até amenizar, mas os principais impactos são no sentido do atraso do processo por que quando a gente recebe esses processos faltando documentação a gente tem que retornar para o demandante pra que ele possa tá recolocando esses documentos, além disso, às vezes, com a informação incompleta os pagamentos são retornados e também em relação às passagens, a gente termina tendo que comprar passagens com o preço mais elevado por que não teve um tempo prévio pra poder fazer aquisição...”.

5 DIAGNÓSTICO: FLUXO DA COMUNICAÇÃO ENTRE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS I

Neste último capítulo é apresentado, como resultado da pesquisa desenvolvida no GESTEC, um diagnóstico que apresenta o levantamento dos problemas ocorridos no período de 2014 a 2016, no fluxo da comunicação entre os três setores financeiros da Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGs), vinculados ao Departamento de Educação, *campus I*, em Salvador (DEDC – I), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), de modo a conhecer o fluxo comunicacional existente destinado à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens entre esses setores.

O estudo segue duas orientações: a primeira consiste em transmitir o conceito de diagnóstico e sua funcionalidade na gestão de uma organização, partindo da visão de Rosa (2001). A segunda orientação abrange a importância do diagnóstico para tomada de decisões e as etapas a serem seguidas na sua construção, utilizando os estudos de Grocco e Guttman (2005) e Oliveira (2006).

Para construir argumentos a partir de base teórica acerca do diagnóstico, na construção deste capítulo, utilizamos as definições de Rosa (2001) e de Chiavenato (2006); os estudos de Grocco e Guttman (2005); as orientações referentes à composição de Oliveira (2006) e a sugestão dos passos a serem seguidos de Silva (2000).

5.1 O DIAGNÓSTICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO

Diagnóstico organizacional é uma ferramenta de gestão que serve para analisar a organização, essa análise pode ser feita com uma abordagem geral ou ter focos específicos. Segundo Rosa (2001) o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos.

Em outras palavras, quando fazemos um diagnóstico de determinada situação, analisamos de forma imparcial os dados obtidos, para determinarmos qual o melhor caminho a seguir na tomada de decisão. Chiavenato (2006, p. 438), afirma sobre o diagnóstico organizacional, que, “da análise dos dados colhidos, passa-se a sua

interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas conseqüências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos".

O gerenciamento de recursos financeiros numa instituição pública é bastante complexo, às vezes visualizamos a existência de problemas, ou seja, sabemos que eles existem, mas não identificamos especificamente quais são e nem suas principais causas. O diagnóstico é um instrumento que permite ter uma visão clara e dinâmica do que ocorre na tramitação de processos de aquisição de passagens e concessão de diárias, fazer um mapeamento desses processos, apurando os pontos fortes e as deficiências, permite ao gestor pensar possíveis intervenções.

5.2 A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO

Grocco e Guttman (2005) afirmam que o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma, quais são os melhores procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução destes problemas. Entretanto, as recomendações nem sempre são agradáveis ou simples como parecem; ao contrário, devem ser aquelas que melhor atendem os clientes para cada situação específica. Enquanto a qualificação do consultor permite que se capacite e centralize para fornecer recomendações. Referente à composição, para a realização de um diagnóstico é preciso seguir quatro passos básicos, segundo Oliveira (2006), a saber:

- Formular uma hipótese de problema: significa que se identifica um ou vários possíveis problemas que afetam a organização. Esses problemas seriam resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Formulam-se esses problemas como hipóteses, já que a identificação ou não como problema deverá resultar do próprio diagnóstico.

- Juntar informações sobre o possível problema: essa informação depende da qualidade do problema e da profundidade do diagnóstico que se quer realizar. É importante lembrar que informação tem um custo e que este deve ser proporcional ao quanto valorizamos a informação para conhecer o problema.

- Analisar a informação: essa etapa depende da capacidade da equipe de diagnóstico, já que implica valorizar diferentes informações para fazer a melhor identificação e definição do problema. Implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos ou condições similares.
- Fazer o Diagnóstico Organizacional: significa que se tomam decisões sobre os resultados obtidos. Esse diagnóstico pode confirmar a hipótese do problema identificado ou refutá-la. Nesse caso, novas hipóteses de problemas devem ser sugeridas e o modelo proposto deverá ser repetido. Quanto maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e maiores as chances de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo. É muito importante seguir esses passos rigorosamente para que o diagnóstico organizacional seja objetivo e preciso.

O principal objetivo de elaborar um diagnóstico como produto da nossa pesquisa foi conhecer a tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias e hospedagens no período de 2014 a 2016, com o intuito de conhecer o fluxo comunicacional na tramitação desses processos, buscando identificar quais os elementos que compõem esse fluxo e assim, possibilitar à gestão financeira uma visão mais clara dos possíveis entraves, bem como a utilização dessas observações na tomada de decisões.

5.3 PERCORRENDO AS CINCO FASES DO DIAGNÓSTICO

Silva (2000) propõe cinco fases a serem utilizadas como referências para conhecer o diagnóstico, podendo ser desmembradas em mais fases, dependendo da organização e dos objetivos aos quais se propõe.

Fase 1 - Levantamento da situação atual;

Fase 2 - Identificação dos problemas ocorridos no período de 2014 a 2016 referentes aos processos de despesas;

Fase 3 - Análise da viabilidade de correção das falhas;

Fase 4 - Estruturação do diagnóstico;

Fase 5 - Acompanhamento e avaliação do diagnóstico.

5.3.1 Levantamento da situação atual através da Coleta e Análise de dados

Apesar de termos acesso a visão dos colaboradores, o que foi de extrema importância para expandir nosso conhecimento acerca da tramitação dos processos, tivemos a necessidade de ampliar os dados e informações. Portanto, buscamos fazer um levantamento de dados, como mostraremos nos quadros abaixo, nos quais podemos conhecer a demanda de cada programa durante o período de 2014 a 2016, subsidiado por informações obtidas através da experiência da pesquisadora e dos colaboradores envolvidos nos processos de despesas. As tabelas foram entregues para cada programa, juntamente com o memorando solicitando autorização para preenchimento dos dados.

Quanto ao período de 2014 a 2016, a escolha se deu na banca de qualificação por sugestão do membro interno Prof.^a Dr.^a Nádia Hage Fialho, coordenadora em diferentes períodos dos programas PPGEduC e GESTEC. No recorte são disponibilizadas o quantitativo de solicitações de passagens para professores e discentes, em eventos nacionais e internacionais; para professores convidados para bancas de defesa, qualificação e eventos propostos pelos programas; o quantitativo de solicitações de hospedagens com os objetivos acima dispostos, além do quantitativo de solicitações de diárias para professores, visando suas participações em eventos científicos.

QUANTITATIVO DE PASSAGENS

Tabela 13 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores em evento nacionais no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	12	09	15
GESTEC	13	27	13
MPEJA	6	15	25
Total	31	51	53

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 14 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores eventos internacionais no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	04	0	0
GESTEC	04	02	01
MPEJA	00	01	01
Total	08	03	02

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 15 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de discentes em eventos nacionais no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	21	02	33
GESTEC	33	49	50
MPEJA	02	05	36
Total	56	56	119

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 16 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de discentes em eventos internacionais no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	11	00	12
GESTEC	3	8	1
MPEJA	0	0	0
Total	14	8	13

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 17 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores convidados para bancas de defesa no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC (mestrado)	10	5	9
PPGEDUC (doutorado)	13	11	8
GESTEC	1	13	17
MPEJA	0	12	15
Total	24	41	49

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 18 – Quantitativo de Passagens solicitadas para participação de professores convidados para bancas de qualificação no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC (mestrado)	0	0	0
PPGEDUC (doutorado)	0	5	0
GESTEC	-	-	-
MPEJA	-	-	-
Total	0	5	0

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 19 – Quantitativo de passagens solicitadas para participação de professores convidados em eventos promovidos pelos programas no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	13	5	0
GESTEC	15	8	10
MPEJA	15	32	17
Total	43	45	27

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

QUANTITATIVO DE HOSPEDAGEM

Tabela 20 – Quantitativo de Hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para Bancas de defesa no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC (mestrado)	08	12	06
PPGEDUC (doutorado)	18	17	07
GESTEC	02	06	06
MPEJA	0	12	15

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 21 – Quantitativo de hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para bancas de qualificação no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC (mestrado)	0	0	01
PPGEDUC (doutorado)	01	08	00
GESTEC	-	-	-
MPEJA	-	-	-

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 22 – Quantitativo de hospedagens solicitadas para participação de professores convidados para eventos promovidos pelos programas no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	26	07	02
GESTEC	34	04	04
MPEJA	15	32	17

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

QUANTITATIVO DE DIÁRIAS

Tabela 23 – Quantitativo de diárias solicitadas por docentes no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	11	17	07
GESTEC	17	25	15
MPEJA	0	15	25

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Tabela 24 – Quantitativo de diárias solicitadas por discentes, no período de 2014-2016.

Programas	2014	2015	2016
PPGEDUC	04	01	0
GESTEC	11	09	03
MPEJA	0	0	0

Fonte: Secretaria Acadêmica dos Programas

Analisando os quadros acima, podemos observar que as despesas com passagens para professores convidados para bancas de defesa, se configuram como a segunda maior demanda dos programas, ficando atrás somente das despesas feitas com passagens para discentes em eventos nacionais. A quantidade de participantes em bancas de defesa é estabelecida através de regras definidas pelo regimento interno de cada programa.

O art. 47 do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC), aprovado pela Resolução nº 1.263/2017, publicada no D.O.E. de 08-04-2017, diz o seguinte:

Art. 47. As bancas examinadoras de qualificação e defesa serão constituídas exclusivamente por doutores, cabendo a presidência ao professor-orientador, considerando-se, com relação ao nível de formação: a) doutorado: as bancas serão constituídas com 05 (cinco) membros titulares, dos quais 02 (dois) externos à UNEB, além dos suplentes, em número de 02 (dois); b) mestrado: as bancas serão constituídas com 03 (três) membros titulares, dos quais 01 (um) externo à UNEB, além de 01 (um) suplente externo e 01 (um) interno; Parágrafo

Único. Preferencialmente, será mantida a mesma Banca para Exame de Qualificação e defesa pública de Mestrado e Doutorado.

Já o art. 46. do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (Gestec), estabelecido pela Resolução nº 772/2010, do Conselho Universitário da UNEB e recomendado pela Capes através do Ofício nº039- 11/2010/CTC/CAII/CGAA/ DAV/CAPES, diz o seguinte:

Art. 46. As bancas examinadoras serão constituídas por 3 membros titulares, sendo dois docentes da Instituição e um membro externo, e 1 suplente, com titulação de doutorado, cabendo a presidência ao professor-orientador. Parágrafo único – Admitir-se-á a participação de profissionais e técnicos de expressivo reconhecimento público nas áreas em que atuam desde que obtenha aprovação do colegiado do curso.

Por sua vez, o art. 46, do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Educação de Jovens e Adultos (EJA), aprovado por Resolução nº 772/2010, do Conselho Universitário da UNEB e recomendado pela Capes através do Ofício nº03911/2010/CTC/CAII/CGAA/DAV/CAPES, apresenta o seguinte:

Art. 46. As bancas examinadoras serão constituídas por 3 membros titulares, sendo dois docentes da Instituição e um membro externo, e 1 suplente, com titulação de doutorado, cabendo a presidência ao professor-orientador. Parágrafo único – Admitir-se-á a participação de profissionais e técnicos de expressivo reconhecimento público nas áreas em que atuam desde que obtenha aprovação do colegiado do curso.

Como podemos ver nos três regimentos, as bancas examinadoras de mestrado, em sua constituição, obrigatoriamente deverão ter incluído um membro externo. Tratando-se das bancas de doutorado, no caso do PPGEduC, obrigatoriamente deverá contar com dois membros externos. Essa obrigatoriedade demanda custos com passagens e hospedagens para os professores convidados.

Nos dados obtidos, podemos observar que no PPGEduC, apesar de ser autorizado, em reunião de colegiado, emissão de passagens para bancas de qualificação, poucas solicitações foram feitas no período estudado. Em compensação, as passagens solicitadas para as bancas de defesa de mestrado e doutorado constituem uma demanda muito grande, causando um custo muito alto para a

instituição. No caso do GESTEC e o MPEJA, por não ofertarem doutorado, possuem um número reduzidos de solicitações.

Alguns fatores colaboram para que o número de solicitações seja reduzido, a exemplo do convite a membros externos de instituições baianas ou o aproveitamento de professores convidados para outros eventos em data oportuna. Alguns membros, por conta de indisponibilidade na agenda, acabam por optar em enviar o parecer ou participar da banca através de recursos tecnológicos, como o *Skype*, ou até mesmo, preferem deslocar em veículo próprio, mas, ainda assim, podemos perceber um enorme custo com aquisição de passagens aéreas para garantir a participação de professores externos convidados nas bancas de defesa. Esses professores geralmente são convidados de instituições do território nacional que, além de avaliar o trabalho do discente, contribui com programa, socializando conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira docente.

Até aqui pudemos observar a demanda dos programas em relação a aquisição de passagens aéreas, porém, sabemos que além das passagens é preciso garantir hospedagem para o professor convidado, além de traslado que, na indisponibilidade do Departamento de Educação fornecer veículo destinado a essas e tantas outras demandas, fica a cargo do programa arcar com esta despesa.

O atendimento a essa demanda requer a tramitação de processos, no caso das solicitações de passagens aéreas, a resolução nº 1.216/2016 do CONSU, publicada no DOE de 27/07/2016, estabelece em seu art. 5º, no §1º, que a requisição deverá ingressar na PROAD ou direção do Departamento, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias e que somente em caráter excepcional, a PROAD ou direção do Departamento poderá atender a solicitação em prazo inferior ao estabelecido, desde que devidamente justificado o atraso na solicitação, em documento específico, nos termos do parágrafo único do artigo 4º do decreto 15.374/2014. Porém, o que pude perceber, através da minha vivência, é que, mesmo sendo feita no prazo estipulado, ocorrem entraves na tramitação dos processos, desde a compra de passagens mais caras, devido a emissão muito próxima da viagem, ou até mesmo a desistência do solicitante, por não conseguir fazer a programação de sua agenda.

5.3.2 Identificação dos problemas ocorridos no período de 2014 a 2016 referentes aos processos de despesas

Para melhor compreender esse percurso e o tempo disponibilizado, fizemos um recorte no período de 2014 a 2016, analisando três processos de solicitação de passagens em cada ano, no âmbito do PPGEduc. A escolha por esse programa se deve à vivência da pesquisadora na tramitação dos processos, pois, por ser colaboradora do referido programa, acompanhou diretamente a tramitação dos processos. A maior dificuldade no acompanhamento das tramitações se deu no acesso a finalização da tramitação, já que, nem sempre a emissão do bilhete é disponibilizada ao programa, e sim, diretamente ao solicitante. A seguir, a tramitação dos referidos processos:

Processo 1 - Solicitação de passagem aérea em favor do professor convidado, Vandemberg Salvador de Oliveira, através do recurso PROAP, tendo em vista a sua participação na banca de defesa do doutorando André Luiz Andrade Rezende, a ser realizada no dia 20 de março de 2015. O memorando foi enviado no dia 10 de fevereiro ao protocolo do DEDC, onde recebeu número de ordem e foi encaminhado à direção e somente no dia 20 de fevereiro de 2015 já em forma de processo foi entregue à PPG, sendo encaminhado a PROAD no dia 24 de fevereiro de 2015 e no mesmo dia entregue a GERAD para emissão do bilhete. No dia 05 de março de 2015 o orientando enviou e-mail solicitando cancelamento do pedido, informando que o referido professor conseguiu que as passagens fossem emitidas pelo IF Baiano, instituição a qual ele estava vinculado.

Processo 2 - Solicitação de passagem aérea em favor da professora Eliane Greice Davanço Nogueira, tendo em vista a sua participação na Banca de Qualificação do doutorando Fabrício Oliveira da Silva, bem como no II Colóquio de Docência e Diversidade, evento organizado pela professora Jane Adriana Vasconcelos Pacheco Rios. O memorando de solicitação foi enviado no dia 28 de abril de 2015 ao protocolo do DEDC, onde recebeu número e foi encaminhado à direção do departamento. Somente no dia 04 de maio, já em forma de processo, foi entregue à PPG. Já no dia 12 de maio, o processo tramitou pela PROAD, SUCOMP, GERAD, e retornou para a PROAD onde ficou parado até o dia 08 de julho de 2015. Nessa data, foi novamente

encaminhado à SUCOMP, GERAD, CAC. Em 14 de julho retornou para a SUCOMP, passou novamente pela GERAD e foi encaminhado no dia 17 de julho à PROAD onde ficou parado até o dia 28 de julho de 2015, data em que foi encaminhado à PPG. No dia 27 de agosto, o processo foi enviado à SELCC, passou pela SECONF. Em 28 de agosto tramitou pela PROAD e pela PROPLAN, que o encaminhou para SECONF no dia 04 de setembro e no mesmo dia para a GERCONT.

A tramitação do referido processo causou-nos estranheza, pois consta no documento inicial o período da viagem de 18 a 21 de maio de 2015. Porém o processo continuou tramitando até 04 de setembro de 2015, mesmo tendo sido enviado, pela orientadora, no dia 15 de maio de 2015, e-mail para o setor de logística, cancelando o pedido, pelo fato de não obter nenhuma informação sobre a compra até aquele momento e ao mesmo tempo informando que a emissão seria feita com recurso do evento.

Processo 3 – Solicitação de passagem para o professor Marco Antonio Silva, convidado a participar da banca de defesa do mestrando Paulo Cesar Silva Mendes, realizada no dia 29 de julho de 2015. O PPGEduC enviou o memorando para o DEDC no dia 10 de julho de 2015, nesse mesmo dia passou pela PROAD, onde ficou até o dia 16 de julho, data em que foi encaminhado à Subgerência de Compras (SUCOMP) na Gerência Administrativa (GERAD), que emitiu bilhete no dia 27 de julho de 2015.

Observamos que no primeiro processo, o tempo gasto entre o envio da solicitação pelo programa e sua chegada ao setor responsável pela compra durou quatorze dias, até o dia 05 de março. Nove dias depois, a emissão ainda não havia sido feita, o que acarreta elevação de preço, pois sabemos que, quanto menor a antecedência da compra, maior será a elevação do preço.

No segundo caso, o processo saiu do setor de origem, passa por dez setores diferentes, sendo quatro vezes pela Pró-Reitoria de Administração (PROAD), três vezes pela Subgerência de Compras (SUCOMP), três vezes pela Gerência Administrativa (GERAD), duas vezes na Secretaria Especial de Contabilidade e Finanças (SECONF), uma vez na Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC), na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e na Coordenação de Acompanhamento de Contratos (CAC) até chegar a Gerência de Contratos (GERCONT), setor onde o

processo ficou parado. A duração total da tramitação foi de cento e vinte e nove dias, após dezessete dias houve o pedido de cancelamento. Porém, o processo continuou a tramitar por mais cento e doze dias mesmo após a solicitação de cancelamento.

Na terceira ocorrência, o tempo entre a solicitação e a emissão do bilhete durou exatamente dezessete dias, em comparação com a tramitação do processo citado anteriormente, podemos dizer que a tramitação foi rápida.

A nossa investigação acompanhou processos em 2014, 2015 e 2016, nos três programas, tomando como base a tramitação de três processos de solicitação de passagem, para analisarmos o tempo gasto entre a solicitação e o atendimento, e assim diagnosticar onde mais ocorreram os entraves. No decorrer da nossa análise, percebemos que além de falhas na comunicação entre os programas de pós-graduação e o DEDC-I, existe outro grande entrave: a falta de informação do recurso disponível no departamento. Pois, para que haja um planejamento das despesas, se faz necessário que os programas saibam com qual recurso irá trabalhar.

Desse modo, precisamos saber os valores disponíveis, para assim, visualizar como e onde gastar o recurso. Sem essa informação, muitas vezes, o processo sai do programa para o protocolo, é encaminhado para a direção que autoriza a emissão, porém, quando chega ao Setor Financeiro do Departamento, o processo tem que ser devolvido tendo em vista a indisponibilidade de recursos financeiros para a compra da passagem. Entre o envio da solicitação pelo programa e o retorno com a negativa, perde-se muito tempo. Caso haja a decisão de compra feita, o valor estará muito mais alto, ou seja, a falta de comunicação gera desperdício e desgaste.

A decisão de fazer o acompanhamento somente das passagens, se baseou no fato de que as solicitações de hospedagem têm uma tramitação um pouco mais fácil. Basicamente o processo é enviado ao DEDC, que informa qual a fonte de pagamento e em seguida a solicitação é enviada a PROAD. Após autorização deste último setor, o processo é encaminhado para o setor de logística, e esse, por sua vez, através de ofício, solicita ao hotel conveniado a hospedagem propriamente dita. As solicitações de hospedagem também constituem uma demanda muito grande, como vimos anteriormente nas tabelas, elas também atendem professores convidados para bancas, qualificações e eventos apoiados pelos programas.

Atualmente a tramitação de processos nas instituições públicas da Bahia conta um novo aliado, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema oficial de gestão de processos e documentos administrativos eletrônicos e digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo do Estado da Bahia, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal (TRF), da 4ª Região e cedido gratuitamente ao Estado da Bahia. Muitas são as vantagens desse sistema, principalmente a visibilidade e a transparência da tramitação.

5.3.3 Análise da viabilidade de correção das falhas

As falhas percebidas na investigação podem ser corrigidas a partir do momento em que as pessoas envolvidas tenham maior comprometimento com suas atividades, entendemos que os problemas estruturais dificultam, mas é preciso também admitir que muitas vezes, a falta de interesse e comprometimento podem prejudicar ainda mais. Existem correções que devem ser feitas em nível dos gestores, como as falhas estruturais, outras serão sanadas a partir da compreensão dos solicitantes, na medida em que estes passam a obedecer aos prazos, às regras e normas pré-definidas. E ainda consideramos viáveis as correções das falhas, através do comprometimento por parte dos envolvidos, quando estes passam a conhecer as regras e normas básicas, cumprindo o estabelecido.

5.3.4 Estruturação do diagnóstico

✓ Aspectos da estrutura organizacional

A UNEB é uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, organizada pelo modelo multicampi, estruturada com base no sistema binário e administrada de forma descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia. Possui autonomia de gestão financeira e patrimonial, ou seja, a ela é permitido elaborar sua proposta orçamentária e executar seu orçamento, decidir sobre a distribuição dos seus recursos financeiros, observada a sua programação.

Essa distribuição de recursos chega aos programas de pós-graduação em educação, através do Departamento de Educação - Campus I, ao qual estão vinculados

e que é responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, dispondo de autonomia limitada à sua competência. Sua estrutura organizacional é composta de órgãos deliberativo, consultivo e executivo, de forma integrada para que o departamento possa alcançar seus objetivos.

✓ **Problemas identificados**

Constatamos que muitos são os entraves encontrados na comunicação entre os programas de pós-graduação e o Departamento de Educação. Alguns são de caráter estrutural, outros de falhas na comunicação e ainda os entraves que ocorrem por falta de comprometimento, os quais estão relacionados abaixo:

I. Precariedade no acesso a internet, por diversas vezes o *wi-fi* não funciona;

II. Dificuldades na utilização do telefone;

III. Preenchimento inadequado de formulários;

IV. Não atendimento aos prazos por parte dos solicitantes.

✓ **Análise dos problemas identificados**

Analisando os problemas identificados através do levantamento de dados e das entrevistas, verificamos que praticamente todos eles são originados ora por falta de estrutura, ora por falhas na comunicação, o que acaba criando ruídos que resultam em entraves na tramitação dos processos. Em se tratando de estrutura, podemos citar como exemplo, um problema recorrente no dia a dia da instituição: a conexão à internet.

A instabilidade na conexão causa transtorno para quem utiliza, por exemplo, o aplicativo de mensagem *whatsapp*. Considerado o software mais utilizado para troca instantânea de mensagens de texto, facilita muito o acesso às informações. Não menos importante, o telefone também foi citado pelos colaboradores tendo em vista as falhas no funcionamento.

5.3.5 – Acompanhamento e avaliação do diagnóstico

A avaliação do diagnóstico apresentado permite a identificação dos pontos fortes e os que merecem maior atenção, bem como possibilita uma melhor organização e conseqüentemente promove melhorias. Entretanto, estas somente serão possíveis, se tratarmos dos problemas identificados.

No que tange ao ponto I - Precariedade no acesso a internet, por diversas vezes o *wi-fi* não funciona - trazemos o exposto por Kunsch (2009), para o autor, ambientes e equipamentos inadequados podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. Ao identificarmos a precariedade no acesso à internet e o mau funcionamento do *wi-fi*, percebe-se o quanto essas inadequações prejudicam a comunicação.

Na análise da categoria estrutura institucional, mais da metade dos colaboradores entrevistados disseram que a infraestrutura do setor não propicia a comunicação, alguns utilizaram os termos precária e caótica, isso expressa a insatisfação da maioria e confirma a visão de Vieira (2004) quando o autor fala da importância da comunicação na vida pessoal dos colaboradores e no dia a dia da instituição.

Nesse ponto, a UNEB pode sanar o problema com as seguintes soluções: fazer um planejamento para implementação da rede sem fio, readequando os pontos de acesso, verificando se o roteador encontra-se em espaço aberto para que o sinal movimente livremente e impedir que o sinal seja bloqueado por objetos de grande porte.

Outra solução é a troca do cabeamento da rede física de internet. Esse cabeamento se deteriora com o passar do tempo e a troca por cabos novos e com uma nova tecnologia aplicada a esses cabos, como a fibra óptica, aumenta a durabilidade do cabo e a qualidade do sinal de internet. Essas ações certamente permitirão uma melhor performance do *wi-fi* e conseqüentemente um melhor acesso a internet.

Outro problema identificado no diagnóstico é o ponto II sobre a dificuldade na utilização do telefone. Conforme a afirmação de Vieira (2004), o avanço tecnológico vem criando uma nova sociedade baseada na disseminação rápida e ampla da

informação, a dificuldade na utilização de um instrumento básico como o telefone, não propicia rapidez, muito menos amplitude da informação, ao contrário, configura-se como entrave no fluxo da comunicação e limita a atuação dos colaboradores, principalmente no que tange aos processos de despesa que precisam de celeridade.

Para esse problema, sugerimos que a instituição tenha um olhar mais cuidadoso, pois, esta problemática, interfere diretamente no fluxo de informação. É urgente a necessidade de contratação de uma central telefônica moderna, capaz de atender o enorme contingente de ligações externas, assim como as ligações feitas entre os ramais da instituição. Não há mais condição de setores como programas de pós-graduação, com o volume de ligações que faz e recebe, funcionar somente com uma única linha telefônica, que não dá conta das demandas.

Outra solução bastante utilizada hoje em dia e que pode ser aplicada é o uso do Telefone IP. Esse telefone permite ligações de telefonia pela mesma infraestrutura da rede de internet já instalada e com robustez, daí vem seu nome, *Internet Protocol*. Esse sistema permite interligações entre centrais telefônicas e transportar linhas e ramais através da rede de internet, o que traz benefícios como a redução significativa de custos de ligações e a integração de recursos práticos e de funcionalidade para a instituição.

Referente ao preenchimento inadequado dos formulários, ponto III, percebe-se um certo descaso por parte de alguns solicitantes. Vasconcelos (2002) afirma que o termo burocracia é relacionado à ineficiência e atrasos, entre outros atributos negativos. E essa visão negativa, aliada à falta de conhecimento, transmitem a ideia de que o atendimento a normas e regras preestabelecidas são consideradas desnecessárias. Para resolução desse problema, propomos estudos futuros sobre a criação de um manual, que permita o entendimento não somente de como adotar os procedimentos devidos, mas também que possibilite saber o porquê de serem adotadas de determinada forma, através de uma linguagem simples e informativa, permitindo aos colaboradores envolvidos maior clareza na tramitação dos processos.

O último ponto, no que diz respeito ao “não atendimento a prazos por parte dos solicitantes”, esse aspecto reflete o exposto pelo pensador Max Weber (1946) *apud* Pereira (2014) quando afirma que a existência de uma organização depende de uma

rede formal que determine os relacionamentos dentro da instituição. Nesse contexto, entende-se que não é aconselhável a informalidade dentro de uma organização, principalmente uma instituição pública que lida com tramitação de processos financeiros. A tramitação desses processos requer planejamento, portanto, é indispensável à padronização dos formulários e o cumprimento dos prazos neles estipulados, para que não haja distorções administrativas ou empecilhos institucionais. A resolução do CONSU em seu art. 5º § 1º já estabelece uma antecedência mínima de 15 (quinze dias) para que a requisição ingresse na PROAD ou Direção do Departamento.

Com o devido respaldo do dispositivo, o indeferimento do pleito realizado fora de prazo já deve ser aplicado. Com o apoio de tecnologias digitais, uma sugestão é o diálogo e entendimento entre gestores administrativos e a Gerência de Informática (GERINF), para viabilizar um formulário eletrônico online de pedido de passagens e diárias, já com a função de bloqueio da inserção de dados no formulário, caso a data da solicitação não cumpra o prazo estabelecido. Com essa ação, torna-se obrigatório o atendimento aos prazos estipulados, sem o descumprimento da resolução e ainda sem que haja indisposição entre o solicitante e o colaborador.

5.3.6 – Conclusão do diagnóstico

O presente diagnóstico trata do fluxo de comunicação entre os setores financeiros dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGs) e o Departamento de Educação (DEDC - I). Em posse das informações obtidas através do levantamento de dados e entrevistas feitas com colaboradores, fundamentais para a realização do referido diagnóstico, concluímos que a precariedade do acesso à internet, as dificuldades na utilização do telefone, o preenchimento inadequado dos formulários e o não atendimento aos prazos estipulados, são os principais entraves na comunicação entre os PPGs e o Departamento.

Com base nos dados obtidos, detectamos a necessidade de melhoria nos processos de comunicação, tanto através da internet quanto de telefonia, pois, essas falhas decorrentes das atuais condições da infraestrutura dos programas, ocasionam

problemas no fluxo comunicacional. Com a metodologia aplicada na pesquisa e com as entrevistas realizadas, obtivemos dados que foram expressos em tabelas com percentuais e gráficos, que auxiliaram na visualização dos itens mensurados e analisados. Assim, foi possível sugerir algumas ações com a perspectiva de melhoria na tramitação dos processos de aquisição de passagens, hospedagens e concessões de diárias para docentes, discentes e colaboradores eventuais, com o intuito de potencializar os processos comunicacionais dentro do Departamento de Educação – *campus* I e seus programas de pós-graduação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou sobre a elaboração de um diagnóstico do fluxo de comunicação, destinado à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens, no período compreendido entre os anos de 2014 a 2016, entre os setores financeiros dos Programas Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPGs) e o Departamento de Educação, *campus I*, em Salvador (DEDC – I), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Conheceu a prática e a motivação para discutir comunicação organizacional integrante da administração pública estadual, caracterizada por forte contexto do modelo burocrático, a inquietação de estudo nasce da experiência da pesquisadora e de sua formação superior em Administração, na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), bem como a atuação profissional na pós-graduação, mas precisamente no setor financeiro do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC), desde o ano de 2005, no qual vivenciamos situações que evidenciam entraves nos processos de realização de despesas, no caso específico desta pesquisa, a concessão de passagens, de diárias e de hospedagens.

Na análise feita, conheceu o fluxo com base nas vivências e experiências daqueles que habitam os setores e também através de conhecimento adquirido na literatura acerca de comunicação organizacional, o que permitiu apreender o processo de despesa no funcionamento da pós-graduação e do fluxo de comunicação no desenvolvimento das atividades de instituição pública, e com isso, compreender o processo de concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens na administração pública, através do diagnóstico enquanto instrumento de subsídio no processo de decisão no funcionamento da pós-graduação.

Nesse ponto é que sobressai a relevância do instrumento, ao percebermos que decisões mais eficazes poderão ser tomadas com base na referência obtida pelo diagnóstico, oferecida como respostas à questão problema, identificando através das questões norteadoras, como se configura o funcionamento da pós-graduação *stricto sensu* quanto às despesas, como se dá o fluxo de comunicação no desenvolvimento das atividades inerentes a tramitação de processos numa instituição universitária

pública, ademais, como se processa a concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens na administração pública e qual a concepção de diagnóstico como instrumento de tomada de decisão.

Para atender o questionamento, utilizou-se o método de abordagem qualitativa, uma vez que considerou o ambiente estudado como fonte direta dos dados e fez a análise de forma intuitiva, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos, sem utilização de técnicas e métodos estatísticos. E, dessa forma, o trabalho aponta quatro aspectos: (a) configuração do funcionamento da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil e no âmbito de uma universidade pública, como é o caso da UNEB, e como se dá a comunicação entre os programas de pós-graduação e seu departamento de vínculo; (b) a comunicação organizacional sobre o modelo burocrático na administração pública; (c) apresentação das despesas na Administração Pública, as etapas do ciclo orçamentário e os estágios; (d) apresentação de um diagnóstico com o fluxo da comunicação entre Programas de Pós-Graduação e o Departamento de Educação - Campus I, os dados obtidos oferecem subsídios que contribuem para que gestores e técnicos possam melhorar o fluxo comunicacional.

Na análise do que foi mencionado pelos entrevistados, evidencia-se que a UNEB precisa avançar na implementação de equipamentos novos, aperfeiçoar os canais de comunicação, melhorar a estrutura física dos setores financeiros, bem como o convívio entre os profissionais que lidam com os pedidos de passagens, hospedagens, e com os demandantes das solicitações. É imprescindível melhorar os equipamentos de informática e o acesso à internet, tendo em vista que o canal e a ferramenta de comunicação mais utilizada por todos os entrevistados é o e-mail.

Igualmente, em tempo que apresentamos contribuições acadêmicas com a pesquisa, visamos subsidiar a melhoria no fluxo da tramitação dos processos para que possa ocorrer de forma célere e sem ruídos. Torna-se evidente, portanto, que ações precisam ser postas em prática, de forma célere, no que diz respeito aos canais comunicacionais, visto que os problemas de comunicações acarretam no descumprimento de prazos, aquisições de passagens erradas ou mais caras devido à proximidade da data da viagem, trazendo prejuízo para a instituição e muitas vezes, o não atendimento a solicitação. Os subsídios proposto vem para oferecer a gestores e

técnicos identificarem os entraves e contribuir para melhorar a tramitação dos processos.

Por fim, os resultados desta pesquisa possibilitam identificar, através do diagnóstico, pontos positivos e negativos na tramitação dos processos de aquisição de passagens e concessão de diárias, oferecendo subsídios que podem contribuir para um fluxo comunicacional cada vez mais célere e sem ruídos, entre o DEDC - I e os programas de pós-graduação vinculados ao departamento.

Ademais, faz-se necessária uma ação por parte da UNEB, em especial o DEDC - I em parceria com os programas de pós-graduações, no sentido de alinhar procedimentos, criar campanhas de conscientização junto aos discentes, docentes e técnicos, dos problemas causados pelo preenchimento inadequado dos formulários, dados incompletos e preenchimentos muito próximos à data do evento.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de Caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BAHIA. **Lei nº 9.433, de 1º de março de 2005**. Dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <https://comprasnet.ba.gov.br/sites/default/files/lei_no_9.433_de_01_de_marco_de_2005.pdf>. Acesso em 11 abr.2016.

BRASIL. **Decreto nº 29.741, de 11 de julho de 1951**. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05 jun.2017

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 11 abr.2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 11 abr.2016.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 20 jun.2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Evolução do sistema de avaliação da pós-graduação. Disponível em <<http://www.Capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/evolucao-da-avaliacao-enviado-ed-26fev.pdf>> Acesso em 20 de março de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). **Sobre a avaliação**. Disponível em <<http://www.Capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/evolucao-da-avaliacao-enviado-ed-26fev.pdf>> Acesso em 02 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Pós Stricto Sensu**. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao/pos-graduacao>> Acesso em 02 de julho de 2017.

CANNEL, C. F.; KAHN, R. L. Coleta de dados por entrevista. In: **A pesquisa da psicologia social**. Rio de Janeiro: EFGV, 1974.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A.A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Harue Ohara Avritcher. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, Rosilda Arruda. **A pesquisa científica nas ciências sociais**: caracterização e procedimentos. Recife: Universitária da UFPE, 1999.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOCCO, Luciano. GUTTMAM, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995. Disponível no site: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acessado em 16 de jun. 2017.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional**: modelo e instrumentos de execução.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública**: Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCH, James Gardner. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MARTINS, Ricardo A. **A pós-graduação no Brasil**: uma análise do período de 1970-90. Brasília: Educação Brasileira, 1991, p. 23-41.

MENEZES, J.; PALMEIRA, M. J.; SANTANA, E. Tijolo por Tijolo num desenho mágico: construindo sonhos, In: **Revista da FAEEDBA**: Educação e Contemporaneidade, Salvador, n. especial, jul./dez. 2009.

MIRANDA, Marta. **Investimentos públicos diretos em educação superior na Bahia: um estudo de caso sobre o sistema estadual de educação superior da Bahia, 2013.** Dissertação (Mestrado Profissional)- Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, GESTEC. Universidade do Estado da Bahia, UNEB, Salvador, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de Consultoria Empresarial:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais:** do "indizível" ao "dizível". São Paulo: Ciência e Cultura, 1987.

SANTOS, A. L. F dos; AZEVEDO, J. M. L.de. **A pós-graduação no Brasil, a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional:** os contornos da constituição de um campo acadêmico. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Educação, v. 14, n. 42, p. 534-537, 2009.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental:** um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Regimento Geral da UNEB.** Aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011). Disponível em: <<http://www.uneb.br/files/2009/10/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>>. Acessado em 16 de jun. 2017.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional:** gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WEBER, Max. Burocracia. In: **Ensaios de Sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1946.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Krassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1

ENTREVISTA

A Entrevista a seguir integra a pesquisa que estou desenvolvendo sobre “**A Comunicação Institucional na UNEB: Processos Comunicacionais entre os Programas de Pós- Graduação e o Departamento de Educação Campus I**”.

Trata-se de uma dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade Estadual da Bahia. A pesquisa tem o objetivo de elaborar um diagnóstico baseado no fluxo comunicacional necessário à concessão de diárias e aquisição de passagens e hospedagens entre os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG), o Departamento de Educação campus I – Salvador (DEDC – I) e os órgãos da Administração Superior pertinentes. As informações levantadas são sigilosas e serão tratadas coletivamente.

Agradeço desde já pela sua colaboração.

Data: **Setor:**
Entrevistado:
Pesquisador: Alessandra Neiva Cerqueira

- 1) **Quais os canais de comunicação mais utilizados pela coordenação do setor para passar informações?**
- 2) **Quais as dificuldades encontradas (materiais, estruturais, de gestão, convívio profissional) no acesso a essas informações?**
- 3) **Qual ferramenta de comunicação que você mais utiliza?**
- 4) **Em sua opinião há clareza na comunicação que mantem com os demais setores ligados ao seu departamento?**
- 5) **Você possui conhecimento prévio dos eventos realizados na área de educação (palestras, bancas, congressos, seminários dentre outros) que demandam despesas orçamentárias do departamento?**

- 6) **As informações que você precisa são facilmente encontradas no site da Instituição?**
- 7) **As informações são compartilhadas no setor onde atua e permitem a colaboração de todos?**
- 8) **Seu setor possui uma boa estrutura: telefone, computador, wifi, que permita boa comunicação interna e externa?**
- 9) **Você consegue utilizar sem dificuldade o e-mail institucional?**
- 10) **O setor promove treinamento quanto à melhoria do exercício das atividades?**
- 11) **Quais os efeitos causados pelo preenchimento inadequado dos formulários, tais como, dados incompletos e preenchimento muito próximo à data do evento por parte do solicitante nas solicitações de diárias, passagens e hospedagens?**