

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**LIDIANA APARECIDA BRIGIDA**

**A GESTÃO DE PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO: o caso do Programa de  
Monitoria na Universidade Federal de Juiz de Fora**

JUIZ DE FORA

2018

**LIDIANA APARECIDA BRIGIDA**

**A GESTÃO DE PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO: o caso do Programa de  
Monitoria na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Cassiano Caon Amorim

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Brígida, Lidiana Aparecida.

A gestão de programas de graduação : o caso do Programa de Monitoria na Universidade Federal de Juiz de Fora / Lidiana Aparecida Brígida. -- 2018.

146 f. : il.

Orientador: Cassiano Caon Amorim

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Gestão. 2. Graduação. 3. Monitoria. 4. Ensino. 5. Superior. I. Amorim, Cassiano Caon, orient. II. Título.

LIDIANA APARECIDA BRIGIDA

**A GESTÃO DE PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO: O CASO DO PROGRAMA DE  
MONITORIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 21/09/2018.

---

Prof. Dr. Cassiano Caon Amorim (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

---

Prof. Dr. Eduardo Antonio Salomão Condé  
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

---

Profa. Dra. Michelle Gonçalves Rodrigues  
Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG

Dedico esse trabalho à minha família.  
Por todo apoio, amor e compreensão recebidos;  
Por entenderem e perdoarem as inúmeras  
ausências;  
E por acreditarem que eu seria capaz de  
concluir mais essa etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha querida família, pelo apoio incondicional, pelos valores, pela compressão, incentivo e amor, sem os quais eu não venceria as dificuldades encontradas ao longo da realização deste trabalho;

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas públicas e Avaliação da Educação, pela oportunidade de realizar esse trabalho;

Ao Prof. Dr. Cassiano Caon Amorim, pela confiança e orientação, e à minha “asa” (tutora) de orientação, Marina Furtado Terra, pela atenção, colaboração e incentivos, sempre me fazendo acreditar que tudo daria certo;

Aos membros das bancas de qualificação e defesa, pelas sugestões ao trabalho;

Aos professores, alunos e técnicos administrativos da UFJF, pelas entrevistas, participação, confiança e contribuição para a realização desse trabalho;

Aos colegas da ‘Turma 2016’ do Mestrado do PPGP, pela amizade, apoio e oportunidades de aprendizado, durante as produtivas discussões ao longo do curso.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Os meus mais sinceros agradecimentos!

“Somos o que pensamos.  
Tudo o que somos surge com nossos pensamentos.  
Com nossos pensamentos fazemos o nosso mundo.”

*Buda*

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão discute o Programa de Monitoria na Universidade Federal de Juiz de Fora. Os objetivos definidos para este estudo são: propor ações para possibilitar a adoção de procedimentos de avaliação e monitoramento do Programa de Monitoria da UFJF; descrever a política de funcionamento do Programa; analisar e compreender a visão dos bolsistas e professores-orientadores sobre o Programa, além de propor um processo sistematizado de avaliação do Programa de Monitoria. Aos objetivos específicos acrescenta-se a possibilidade de levantar ações administrativas e/ou pedagógicas que possam fortalecer o Programa de Monitoria da UFJF. Assume-se como hipótese que a falta de mecanismos de avaliação e monitoramento do Programa de Monitoria reflete na eficácia, eficiência e efetividade de sua gestão. Para tanto, a pesquisa se utiliza da abordagem qualitativa como metodologia de trabalho, organizada sob a forma de um estudo de caso, realizando o levantamento de dados a partir de entrevistas semiestruturadas, e pesquisa bibliográfica e documental. Diante dos objetivos expostos, apresenta-se, em um primeiro momento, o contexto institucional do Programa de Monitoria da UFJF. Em seguida, analisa-se o problema de pesquisa. Por fim, é apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE), que tem por objetivo desenvolver, fundamentado nas evidências empíricas e teóricas levantadas pela pesquisa, um processo sistematizado de avaliação e monitoramento para o Programa de Monitoria da UFJF.

Palavras-Chave: **Gestão da graduação. Monitoria. Ensino Superior.**

## ABSTRACT

The present dissertation is developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd /UFJF). The management case to be studied will discuss the peer tutoring Program at the Federal University of Juiz de Fora. The objectives defined for this study are: to propose actions to enable the adoption of evaluation and monitoring procedures of the UFJF Monitoring Program; describe the program's operating policy; analyze and understand the vision of fellows and teachers-counselors about the Program and propose a systematic process of evaluation of the peer tutoring. The specific objectives add the possibility of raising administrative and / or pedagogical actions that may strengthen the UFJF peer tutoring. It is assumed that the lack of evaluation and monitoring mechanisms of its peer tutoring Program reflects the effectiveness, efficiency and effectiveness of its management. For that, the research uses as work methodology the qualitative approach, organized in the form of a case study, carrying out the data collection from and as instruments semi-structured interviews, bibliographical and documentary research. In view of the aforementioned objectives, the institutional context of the UFJF peer tutoring Program is presented. Next, the proposed research problem is analyzed. Finally, an Educational Action Plan (PAE) is presented, which aims to develop, based on the empirical and theoretical evidences raised by the research, a systematized evaluation and monitoring process for the UFJF peer tutoring Program.

**Keywords: Graduation Management. Peer Tutoring. Higher Education.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|             |                                                                                                                                                       |    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 -  | Estrutura Organizacional da Pró-reitoria de Graduação da UFJF ....                                                                                    | 33 |
| Gráfico 1 - | Evolução do número de bolsistas pagos incluídos em cada ano, durante o período de 2004 a 2017 .....                                                   | 48 |
| Gráfico 2 - | Evolução do número de monitores voluntários por ano, no período 2007 a 2017 .....                                                                     | 50 |
| Gráfico 3 - | Meios pelos quais ocorre a divulgação do edital para a seleção dos monitores .....                                                                    | 73 |
| Gráfico 4 - | Meios pelos quais o monitor obteve conhecimento acerca da abertura do edital para a seleção dos monitores .....                                       | 73 |
| Gráfico 5 - | Conhecimento acerca dos procedimentos e critérios utilizados para aprovação dos projetos de monitoria em sua unidade acadêmica ...                    | 81 |
| Gráfico 6 - | Conhecimento acerca dos critérios para a distribuição de bolsas de monitoria .....                                                                    | 82 |
| Gráfico 7 - | Avaliação do trabalho da PROGRAD quanto à prestação das informações necessárias aos alunos monitores e quanto à gestão do Programa de Monitoria ..... | 86 |

**LISTAS DE QUADROS**

|             |                                                                                                        |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 -  | Principais objetivos presentes nos Programas de Monitoria das universidades federais brasileiras ..... | 27  |
| Quadro 2 -  | IFES signatárias do Convênio com a ANDIFES .....                                                       | 29  |
| Quadro 3 -  | Principais achados e propostas de ações .....                                                          | 105 |
| Quadro 4 -  | Primeira proposta de intervenção .....                                                                 | 107 |
| Quadro 5 -  | Segunda proposta de intervenção .....                                                                  | 108 |
| Quadro 6 -  | Terceira proposta de intervenção .....                                                                 | 109 |
| Quadro 7 -  | Quarta proposta de intervenção .....                                                                   | 111 |
| Quadro 8 -  | Quinta proposta de intervenção .....                                                                   | 113 |
| Quadro 9 -  | Sexta proposta de intervenção .....                                                                    | 114 |
| Quadro 10 - | Sétima proposta de intervenção .....                                                                   | 115 |
| Quadro 11 - | Oitava proposta de intervenção .....                                                                   | 117 |
| Quadro 12 - | Nona proposta de intervenção .....                                                                     | 119 |

## LISTA DE TABELAS

|             |                                                                                                                                                               |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 -  | Panorama da expansão universitária.....                                                                                                                       | 24 |
| Tabela 2 -  | Quantitativo de cursos da UFJF (2018) .....                                                                                                                   | 30 |
| Tabela 3 -  | Número de alunos da UFJF participantes de atividades extracurriculares em 2017 .....                                                                          | 31 |
| Tabela 4 -  | Número de alunos participantes dos programas de ensino ofertados pela PROGRAD, no ano de 2017 .....                                                           | 37 |
| Tabela 5 -  | Número de bolsistas pagos no mês junho de cada ano e valor total investido no período do ano 2004 a 2017 .....                                                | 49 |
| Tabela 6 -  | Perfil dos entrevistados .....                                                                                                                                | 60 |
| Tabela 7 -  | Avaliação dos professores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria .....                                                                                 | 61 |
| Tabela 8 -  | Avaliação dos monitores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria .....                                                                                   | 64 |
| Tabela 9 -  | Percepção dos professores acerca dos critérios de influência no desempenho dos monitores .....                                                                | 68 |
| Tabela 10 - | Percepção dos monitores acerca do grau de importância de critérios para o desempenho dos monitores .....                                                      | 69 |
| Tabela 11 - | Avaliação das dificuldades encontradas pelos monitores .....                                                                                                  | 70 |
| Tabela 12 - | Frequência da supervisão do professor orientador as atividades do monitor .....                                                                               | 72 |
| Tabela 13 - | Avaliação das dificuldades encontradas pelos monitores .....                                                                                                  | 74 |
| Tabela 14 - | Avaliação dada pelos alunos as variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria .....                                                                          | 76 |
| Tabela 15 - | Frequência com que os alunos procuram as aulas de monitoria ..                                                                                                | 77 |
| Tabela 16 - | Avaliação dada pelos professores as variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria .....                                                                     | 79 |
| Tabela 17 - | Avaliação do trabalho da PROGRAD quanto à prestação das informações necessárias aos professores orientadores e quanto à gestão do Programa de Monitoria ..... | 84 |
| Tabela 18   | Avaliação dada pelos monitores as variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria .....                                                                       | 85 |

**LISTA DE ABREVIATURAS**

|         |                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ANDIFES | Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior |
| CAEd    | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação                            |
| CAPES   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                     |
| CENAPET | Comissão Executiva Nacional do PET                                              |
| CNPq    | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico                   |
| CONGRAD | Conselho Setorial de Graduação                                                  |
| CONSU   | Conselho Superior                                                               |
| EAD     | Educação a Distância                                                            |
| IES     | Instituições de Ensino Superior                                                 |
| IFES    | Instituições Federal de Ensino Superior ,                                       |
| INEP    | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira          |
| FIES    | Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior                          |
| FNDE    | Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação                                   |
| FUNDEB  | Fundo da Educação Básica                                                        |
| GET     | Grupo de Educação Tutorial                                                      |
| IC      | Iniciação Científica                                                            |
| LDB     | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                                  |
| MEC     | Ministério da Educação                                                          |
| PAE     | Plano de Ação Educacional                                                       |
| PAPFE   | Programa de Apoio à Permanência e Formação Estudantil                           |
| PDI     | Plano de Desenvolvimento Institucional                                          |
| PNAES   | Programa Nacional de Assistência Estudantil                                     |
| PROGRAD | Pró-Reitoria da Graduação                                                       |
| PROPLAN | Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças                              |

|         |                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| PIBIC   | Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica              |
| PIBID   | Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência             |
| PRAEC   | Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários                   |
| PROAT   | Programa de Aprendizado Técnico                                      |
| PROEX   | Pró-Reitoria de Extensão                                             |
| ProExt  | Programa de Apoio à Extensão Universitária                           |
| PROPGPI | Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação                   |
| PROUNI  | Programa Universidade para todos                                     |
| PU      | Universalização da Oferta de Línguas Estrangeiras                    |
| PUB     | Programa Unificado de Bolsas de Estudos para Estudantes de Graduação |
| PUI     | Projeto de Universalização da Informática                            |
| REUNI   | Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais       |
| SAS-USP | Superintendência de Assistência Social da USP                        |
| SIGA    | Sistema Integrado de Gestão Acadêmica                                |
| SINAES  | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                   |
| UAB     | Universidade Aberta do Brasil                                        |
| UFLA    | Universidade Federal de Lavras                                       |
| UFJF    | Universidade Federal de Juiz de Fora                                 |
| UNICAMP | Universidade de Campinas                                             |
| UNICEF  | Fundo das Nações Unidas para a Infância                              |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                            | <b>15</b>  |
| <br><b>1 A GESTÃO DE PROGRAMAS DE APOIO AO ENSINO DE GRADUAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO .....</b> | <b>20</b>  |
| 1.1 Breve contextualização sobre o Ensino Superior .....                                                           | 21         |
| 1.2 Programas Institucionais de bolsas adotados pelas Instituições de Ensino Superior.....                         | 25         |
| 1.3 Breve descrição das características da Universidade Federal de Juiz de Fora.....                               | 31         |
| 1.4 Programas de apoio ao ensino da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF .....                                        | 34         |
| 1.5 Programa de Monitoria da UFJF .....                                                                            | 37         |
| <br><b>2 A AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE APOIO AO ENSINO COMO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL.....</b>                       | <b>52</b>  |
| 2.1 O Programa de Monitoria como política de apoio ao ensino .....                                                 | 53         |
| 2.1.1 Perfil dos professores-orientadores e monitores sujeitos da pesquisa .....                                   | 58         |
| 2.1.2 Percepção de professores-orientadores e monitores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria .....        | 60         |
| 2.1.3 Percepção acerca do relacionamento entre professor-orientador e monitor ...                                  | 67         |
| 2.1.4 Percepção acerca do relacionamento entre monitor e alunos .....                                              | 74         |
| 2.1.5 Percepção da relação entre PROGRAD, professores orientadores, monitores e alunos .....                       | 79         |
| 2.2 Avaliação como instrumento de gestão .....                                                                     | 87         |
| 2.2.1 Por que avaliar? .....                                                                                       | 87         |
| 2.2.2 A avaliação institucional como instrumento de gestão .....                                                   | 93         |
| 2.2.3 Importância da avaliação no Programa de Monitoria .....                                                      | 98         |
| <b>3 PROPOSTAS PARA A GESTÃO DO PROGRAMA DE MONITORIA .....</b>                                                    | <b>103</b> |
| 3.1 Mapeamento e informatização dos processos de trabalho .....                                                    | 106        |
| 3.2 Elaboração de um vídeo-tutorial e da página oficial em rede social .....                                       | 109        |
| 3.3 Realização de <i>workshop</i> com alunos e docentes nas unidades acadêmicas                                    |            |

|                                                                                                          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| .....                                                                                                    | 111     |
| 3.4 Instituição de obrigatoriedade de apresentação da ata de reunião .....                               | 113     |
| 3.5 Instituir a obrigatoriedade de apresentação dos comprovantes da divulgação do edital de seleção..... | 115     |
| 3.6 Obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor .....               | 116     |
| 3.7 Inserção no módulo SIGA de questionário avaliativo .....                                             | 118     |
| <br>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                           | <br>120 |
| <br>REFERÊNCIAS .....                                                                                    | <br>124 |
| <br>APÊNDICES .....                                                                                      | <br>133 |

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objeto a avaliação de programas de graduação desenvolvidos em Instituições Federal de Ensino Superior (IFES), com foco no Programa de Monitoria, gerido pela Pró-Reitoria de Graduação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O ensino superior no Brasil vem ganhando papel de destaque e crescente valorização, acompanhada por um processo de expansão. Esse processo propiciou aumento significativo na oferta de vagas, passando de 1.408.492 vagas em 2001, para 10.662.501 no ano de 2016 (INEP, 2016). Reflexo desse crescimento ainda é a evolução do número de matrículas nos cursos de graduação, presenciais e à distância, dentro do mesmo período, com um total de matrículas de 3.036.113, em 2001, e 8.052.254 milhões no ano de 2016 (INEP, 2016).

Tais mudanças são fruto do intenso investimento em políticas públicas de democratização do acesso à universidade, através da interiorização e do aumento na oferta de cursos. Dentro dessa perspectiva, destacam-se o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Programa Universidade para todos (PROUNI)<sup>1</sup>, o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES)<sup>2</sup> e a Universidade Aberta do Brasil (UAB)<sup>3</sup>.

No entanto, para a efetiva democratização do ensino superior, essa expansão deve estar associada à manutenção ou ao ganho na qualidade dos cursos e no processo de formação dos estudantes. Nesse sentido, às universidades, dentro de sua autonomia, lhes é permitida a adoção de ações de incentivo para permanência do estudante na faculdade, através da concessão de bolsas aos discentes da graduação, assim como da abertura de oportunidades através de programas governamentais, como o Programa de Educação Tutorial (PET); o Programa de

---

<sup>1</sup> Programa criado com a finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas. Criado pelo Governo Federal, em 2004, e institucionalizado pela lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005 oferece, em contrapartida, isenção de tributos àquelas instituições que aderem ao Programa.

<sup>2</sup> Programa destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em cursos superiores não gratuitas na forma da lei 10.260/2001. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação.

<sup>3</sup> Instituído pelo decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País. Fomenta a modalidade de educação a distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoia pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação.

Apoio à Extensão Universitária (ProExt); o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID)<sup>4</sup>; o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica (PIBIC)<sup>5</sup> e o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)<sup>6</sup>.

Uma das ações inseridas nesse contexto e que cumpre papel de destaque entre os programas voltados aos discentes da graduação é o Programa de Monitoria, que se consolidou nas universidades brasileiras a partir da implementação da lei nº 5.540/1968 ao afirmar, em seu art. 41, que:

As universidades deverão criar as funções de monitor para alunos do curso de graduação que se submeterem a provas específicas, nas quais demonstrem capacidade de desempenho em atividades técnico-didáticas de determinada disciplina (BRASIL, 1968).

A tendência de crescimento e valorização do ensino superior impõe às Instituições de Ensino Superior (IES) novos desafios, tais como: a continuação da política de democratização do acesso; a garantia de permanência dos estudantes nas instituições e a redução da evasão; a diversidade de perfis dos novos estudantes e o contexto de forte crise econômica e fiscal (SAMPAIO et al., 2017). Por outro lado, levantam-se questionamentos acerca da eficiência das IES, sobretudo das universidades públicas, ao lidar com os novos alunos, ao promover o recrudescimento das desigualdades sociais e de serem onerosas e elitistas (LEHER, 2010; ALMEIDA, 2009; PRATES, 2007; PRATES; FALEIROS, 2014; BARBOSA, 2015).

Dessa forma, julga-se relevante e pertinente dedicar este estudo ao desenvolvimento de reflexões mais aprofundadas acerca de temáticas relacionadas ao ensino superior. Nesse cenário, a proposta de estudar o tema, no âmbito da UFJF, justifica-se pela necessidade de contribuir para a melhoria do Programa de Monitoria, enquanto ação de apoio ao ensino. Além disso, o conteúdo da pesquisa

---

<sup>4</sup> Programa que oferece bolsas de iniciação à docência aos alunos de cursos presenciais que se dediquem ao estágio nas escolas públicas e que, quando graduados, se comprometam com o exercício do magistério na rede pública. O objetivo é antecipar o vínculo entre os futuros mestres e as salas de aula da rede pública.

<sup>5</sup> Visa apoiar a política de Iniciação Científica desenvolvida nas Instituições de Ensino e/ou Pesquisa, por meio da concessão de bolsas de Iniciação Científica (IC) a estudantes de graduação integrados na pesquisa científica. A cota de bolsas de (IC) é concedida diretamente às instituições, estas são responsáveis pela seleção dos projetos dos pesquisadores orientadores interessados em participar do Programa.

<sup>6</sup> Visa apoiar a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior (IFES). O objetivo é viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir de medidas que buscam combater situações de repetência e evasão.

está relacionado diretamente à atuação profissional desta mestrandia, que ocupa cargo administrativo na Coordenação dos Programas da Graduação, setor vinculado a Pró-Reitoria da Graduação (PROGRAD) da UFJF.

A partir dessa experiência, percebeu-se a necessidade de sistematizar os estudos sobre o Programa de Monitoria na UFJF, com o fim de conhecê-lo em maior profundidade, tendo em vista que o sistema de informatização dos processos da UFJF, o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA)<sup>7</sup>, ainda em fase de reestruturação, não abrange todos os processos administrativos envolvidos na coordenação dos programas de graduação, o que dificulta o gerenciamento e o monitoramento do Programa de Monitoria.

No ano de 2017, a PROGRAD participou da II Semana de Ciência, Tecnologia & Sociedade da UFJF. O evento promoveu uma série de palestras, exposições de trabalhos e oficinas, abrangendo os três pilares da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Na ocasião, foi realizada a mesa redonda “Programa de Monitoria como Espaço Formativo”, com a presença do professor e pró-reitor de graduação da Universidade Federal da Fronteira Sul, João Alfredo Braida. O evento teve como objetivo dar visibilidade às ações e projetos realizados no âmbito do ensino, pesquisa e extensão. No entanto, referente ao Programa de Monitoria, o que pôde ser observado foi uma inexpressiva participação dos alunos monitores e orientadores. Esse contexto reforça também a importância do tema da presente dissertação.

Diante do exposto, esta pesquisa orienta-se para responder à seguinte questão: **De que maneira pode-se possibilitar à UFJF a adoção de estratégias e mecanismos de monitoramento e avaliação do Programa de Monitoria?**

Tendo em vista a importância, para a eficácia, eficiência e efetividade da gestão de qualquer instituição, do uso de mecanismos de avaliação e monitoramento de seus investimentos, o objetivo geral desse estudo de caso é propor ações para possibilitar a adoção de procedimentos de avaliação e monitoramento do Programa de Monitoria da UFJF.

---

<sup>7</sup> Desenvolvido, em 2003, por técnicos da própria UFJF, o sistema utiliza a filosofia do *software* livre, é acessível através da Internet e possui uma estrutura de módulos integrados. Abrange as áreas acadêmica e administrativa, e atualmente está em fase de reformulação para aprimoramento e incorporação de novos processos. Atualmente, o SIGA passa por reestruturações visando proporcionar condições mais favoráveis para implementação de melhorias e novas funcionalidades, migrando da plataforma do SIGA 2 (laranja) para o SIGA 3 (azul). Na fase da coleta de dados, para a presente pesquisa, o módulo bolsas ainda constava no SIGA 2.

Especificamente, pretende-se: descrever a política de funcionamento do Programa de Monitoria da UFJF; analisar e compreender a visão dos bolsistas e professores-orientadores sobre o Programa de Monitoria; e a possibilidade de propor ações administrativas e/ou pedagógicas que possam fortalecer o Programa de Monitoria da UFJF.

Para o desdobramento da problemática em questão, adota-se a abordagem qualitativa, organizada sob a forma de um estudo de caso, com o levantamento de dados realizado a partir de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica permitiu levantar o histórico dos programas de monitoria na UFJF, os aspectos conceituais a respeito do tema e as políticas públicas de educação e de apoio ao ensino da graduação. A pesquisa documental foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias, entre elas, a legislação e os documentos norteadores da instituição, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Regimento Jurídico e o Estatuto.

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas de abordagem qualitativa, com a Pró-Reitora de Graduação, com a responsável pelo setor de Coordenação dos Programas de Graduação, com uma técnica administrativa da coordenação do programa e com uma auditora da Auditoria-Geral da UFJF.

No primeiro capítulo, faz-se uma breve contextualização do ensino superior brasileiro, tecendo-se elementos da Constituição Federal de 1988 e da legislação infraconstitucional, pertinentes à regulamentação nesse campo. Aborda-se também a questão da expansão do ensino superior, seu contexto, as contradições e perspectivas promovidas pela geração de novas vagas. Na sequência, contextualiza-se a Universidade Federal de Juiz de Fora, através de seus órgãos, unidades acadêmicas e administrativas, com o respectivo processo de expansão. O presente capítulo traça ainda o panorama dos programas institucionais de incentivo à atividade acadêmica e apoio à pesquisa, adotados pelas universidades públicas, com uma breve apresentação dos objetivos e formato dos principais programas, bem como das referências legislativas e normativas que os instituiu. Em seguida, acentua-se ainda mais o recorte do estudo, descrevendo-se a Pró-Reitoria de Graduação da UFJF e os programas de apoio ao ensino adotados na instituição. O capítulo é finalizado com uma apresentação de dados gerais do Programa de Monitoria da UFJF.

O segundo capítulo concentra o embasamento teórico com a finalidade de buscar maior compreensão da prática de monitoria, refletindo sobre a sua importância e sobre os desafios envolvidos em sua gestão. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica levantou autores e temas relacionados à monitoria enquanto política de apoio ao ensino, à avaliação de políticas públicas e ao uso da avaliação como instrumento de gestão. Nesse mesmo capítulo, ainda são expostos o percurso metodológico do presente trabalho e a análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo.

Para finalizar, o terceiro capítulo, apresenta a proposta de intervenção por meio de um Plano de Ação Educacional que terá por objetivo desenvolver, fundamentado em evidências empíricas e teóricas levantadas pela pesquisa, um processo sistematizado de avaliação e monitoramento para o Programa de Monitoria da UFJF.

## **1 A GESTÃO DE PROGRAMAS DE APOIO AO ENSINO DE GRADUAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Visando analisar os programas de apoio ao ensino adotados pelas instituições de ensino superior, é necessário tecer uma breve apresentação sobre a educação superior brasileira, que vem sofrendo transformações a partir da execução das políticas de expansão das universidades, com a ampliação e democratização do acesso e permanência de estudantes no ensino superior. Para isso, apresenta-se os elementos da Constituição Federal de 1988 e da legislação infraconstitucional pertinentes à regulamentação dessa etapa de ensino, no afã de discutir os desafios e as contradições resultantes da geração dessas novas vagas nos cursos de ensino superior, de maneira relacional ao contexto político e econômico do país, direcionando o foco para as políticas públicas voltadas para a educação superior nos últimos anos.

O capítulo na sequência é dedicado a descrever as características da UFJF, resgatando brevemente esse histórico, desde a sua criação até o recente processo de expansão.

No tópico seguinte, contextualiza-se os programas institucionais de bolsas adotados pelas instituições de ensino superior, pretendendo-se com isso demonstrar o embasamento legislativo e normativo que ampara a criação de tais programas, apresentando-se os objetivos e o formato dos principais programas desenvolvidos pelas IES, especialmente nas universidades públicas federais.

Posteriormente, são apresentados os programas de apoio ao ensino vinculados à Pró-Reitoria de Graduação da UFJF, fazendo-se uma breve descrição da instituição e dos programas por ela adotados. A pesquisa se valeu de levantamento documental, tendo em vista que a consulta às legislações e aos documentos institucionais da UFJF, bem como aos relatórios produzidos a partir do SIGA 2 (laranja), possibilitam o entendimento do histórico, do contexto e da evolução no funcionamento das monitorias nas universidades, especialmente, na UFJF.

Por fim, dirigindo-se ao caso de gestão, o capítulo centra-se em descrever o Programa de Monitoria da UFJF, buscando dimensioná-lo, apresentando os principais dispositivos legais que o regulam, e recorrendo ainda a três entrevistas realizadas com funcionárias da Pró-Reitora da Graduação, entre elas, a coordenadora, uma técnica administrativa do setor, responsável pela coordenação

dos Programas de graduação, e a auditora da Auditoria Geral da UFJF.

Assim, a pesquisa de campo foi realizada em um primeiro momento, para a composição do capítulo 1, através de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiros apresentados nos Apêndices A, B e C, com enfoque nas ações de avaliação e acompanhamento desenvolvidas pela coordenadora dos programas de graduação, pela pró-reitora de graduação e por uma técnica do setor responsável pelas atividades administrativas relacionadas à gestão do programa.

Manzini (2003) destaca que a entrevista é uma fonte de informações que permite ao pesquisador ficar face a face com um entrevistado, tratando-se de uma conversa orientada para alcançar um objetivo estabelecido pelo pesquisador. Na forma semiestruturada, a entrevista traz como uma de suas características a elaboração prévia de um roteiro que tem por funções: auxiliar o pesquisador a se organizar e a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido; se organizar antes e no momento da entrevista; e auxiliar indiretamente o entrevistado a fornecer informação de maneira mais precisa e com maior facilidade.

Considerando-se que a pesquisa busca identificar mecanismos para a sistematização de um processo de avaliação e acompanhamento do Programa de Monitoria, acredita-se que as entrevistas fornecem importantes contribuições ao estudo, pois conforme Goetz e LeCompte (1984), a entrevista semiestruturada, apesar de partir de uma orientação clara dos seus objetivos em torno de questões específicas, permite ao investigador acomodar novas ideias que se afiguram pertinentes no decorrer da sua aplicação, desdobrar questões que possibilitem novas descobertas e a compreensão do fenômeno sob a ótica do informante, bem como uma melhor adaptação ao fluxo do discurso do entrevistado.

### **1.1 Breve contextualização sobre o Ensino Superior**

As Instituições de Educação Superior (IES) assumem papel de destaque perante as sociedades, pois delas são esperadas a contribuição na geração de conhecimento e de tecnologias, a construção de valores, a formação para a cidadania, e para que os profissionais inseridos no mercado de trabalho possam contribuir para o desenvolvimento econômico do país.

No Brasil, o direito à educação está previsto pela Constituição Federal de 1988, no artigo 205, que a coloca como direito de todos e dever do Estado e da família, que tem por objetivo promover o pleno desenvolvimento da pessoa e

prepará-la para o exercício da cidadania e para a qualificação ao trabalho.

Destaca-se ainda, tendo em vista a ampliação das oportunidades educacionais, o desenvolvimento científico, tecnológico e artístico, a importância do artigo 208, que no seu inciso V confere como dever do Estado a garantia de acesso aos níveis mais elevados de ensino, da pesquisa e da criação artística, de acordo com a capacidade individual.

O ensino superior e a sua organização estão previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96, sendo ministrado em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização. O artigo 44 da referida lei ainda definiu os tipos de cursos e programas a serem ofertados pelo ensino superior, diversificando-os em: sequenciais; graduação; pós-graduação, extensão.

O decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001, estabeleceu a classificação das IES, conforme sua organização acadêmica, em: universidades; centros universitários e faculdades integradas; faculdades; e institutos ou escolas superiores.

Tendo em vista o escopo do estudo, e com a finalidade de contextualizar o objeto desta dissertação, se faz necessário referenciar de maneira detalhada a legislação concernente às universidades. De acordo com o artigo 52 da LDB/1996:

As Universidades são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, investigação, extensão, domínio e cultivo do saber humano que se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto das necessidades de nível regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado e doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 1996).

Pode-se notar a importância das atividades de ensino, pesquisa e extensão na consecução dos objetivos das universidades, que devem estar para além de formar graduandos para o mercado de trabalho. Nesse sentido, destaca-se o artigo 207, da Constituição Brasileira de 1988, ao dispor que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Tendo como fundamento a sua autonomia, conforme artigo 53 LDB/1996, é facultada às universidades a elaboração e reformulação dos seus estatutos e

regimentos em consonância com as normas gerais atinentes (BRASIL, 1996). No entanto, para as universidades mantidas pelo poder público, ficou estabelecido seu regimento por estatuto jurídico especial, tendo em vista as peculiaridades de sua estrutura, organização, financiamento, de seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal (BRASIL, 1996). As instituições de ensino superior federais teriam ainda, de acordo com o decreto nº 8.754/2016, que submeter seus estatutos ao Conselho Nacional de Educação, e quando aprovados, no caso de eventuais alterações, de serem ratificadas pelos respectivos órgãos colegiados superiores.

As IES estão ainda sujeitas à avaliação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES, conforme parágrafo 1º, do artigo 1º da lei nº 10.861/ 2004,

Tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (SINAES, 2014).

A referida lei ainda estabelece como objetivo da avaliação identificar o perfil e o significado da atuação das IES, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões, entre elas, a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades (BRASIL, 2004).

A partir das características próprias das IES, pode-se notar a heterogeneidade e complexidades que tais instituições carregam, em especial, as universidades públicas que têm que lidar com a subordinação às normas e à legislação condicionantes, cumprir o compromisso com as diversas demandas da sociedade e lidar com a descontinuidade das políticas públicas educacionais.

As desigualdades sociais e regionais do Brasil têm sido temas recorrentes de debates, de estudos e de diferentes políticas públicas, e, nesse contexto, a educação é apontada como potencial instrumento redutor das desigualdades (RAMOS, 2012, 2015). Muitos questionamentos são levantados em torno das questões de investimento na educação, da melhoria da qualidade de ensino e da

democratização do acesso à educação e da permanência do aluno nas universidades.

Nesse sentido da educação superior, são esperadas ações no que diz respeito à democratização do acesso e à promoção de equidade, com a criação de novas modalidades de cursos, de políticas de inclusão social e de ações afirmativas.

Diante desse contexto, o governo federal tem adotado políticas e programas que visam a expansão e democratização do acesso ao ensino superior. Nos últimos dez anos, a política de maior destaque foi a implementação, através do decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Este surge com o objetivo de criar condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, aumentando a qualidade dos cursos, melhorando o aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos, com respeito às características particulares, e estimulando a diversidade do sistema de ensino superior (BRASIL, 2007).

Nesse contexto de expansão, novos desafios também surgem demandando da gestão universitária novas respostas quanto aos aspectos administrativos, financeiros, pedagógicos e de avaliação, tendo em vista a sobrevivência institucional.

A tabela 1 mostra o reflexo das mudanças de caráter expansionista na educação superior, notando-se o crescimento significativo do número das instituições, cursos e matrículas. Percebe-se ainda que o investimento no setor público foi acompanhado do crescimento expressivo do setor privado.

**Tabela 1 – Panorama da expansão universitária**

| Instituições - 1990 |          |          | Instituições – 2016 |           |           |
|---------------------|----------|----------|---------------------|-----------|-----------|
| Total               | Federais | Privadas | Total               | Federais  | Privadas  |
| 751                 | 55       | 696      | 2.218               | 107       | 2.111     |
| Cursos- 1990        |          |          | Cursos- 2016        |           |           |
| Total               | Federais | Privadas | Total               | Federais  | Privadas  |
| 3.796               | 1.085    | 2.711    | 30.058              | 6.234     | 23.824    |
| Matrículas - 1990   |          |          | Matrículas – 2016   |           |           |
| Total               | Federais | Privadas | Total               | Federais  | Privadas  |
| 1.270.322           | 308.867  | 961.455  | 7.307.947           | 1.249.324 | 6.058.623 |

Fonte: MEC/INEP - Censo da Educação Superior, 1990 e 2016.

Tabela elaborada pela autora.

Os desafios podem tornar-se ainda maiores, tendo em vista o atual cenário das recentes políticas de ajuste fiscal adotadas pelo governo federal, impondo restrições e cortes orçamentários às universidades. No mês de agosto de 2017, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) emitiu à sociedade nota oficial na qual foram expostos os problemas orçamentários e financeiros vivenciados pelas universidades federais (ANDIFES, 2017).

## **1.2 Programas Institucionais de bolsas adotados pelas Instituições de Ensino Superior**

Partindo do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, as universidades mantêm programas institucionais de incentivo à atividade acadêmica e apoio à pesquisa. O decreto nº 7.416/2010 prevê, através do seu artigo 1º, a concessão de bolsa por instituições federais de educação superior aos estudantes de cursos de graduação, para desenvolvimento de atividades de ensino e extensão universitária.

A LDB (1996) define em seu artigo 3º que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] X - valorização da experiência extra-escolar (*sic.*); XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais” (BRASIL, 1996). Nesse sentido, nota-se a necessidade de implementação de estratégias acadêmicas e pedagógicas com o propósito de permitir a ampliação do processo de formação do estudante, de forma que abarque “os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996).

Em consonância com os dispositivos legais citados anteriormente, as universidades oferecem diferentes programas de bolsas aos seus estudantes. Através da portaria normativa nº 39, de 12 de dezembro de 2007, que instituiu o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), as IES federais concedem bolsas a seus alunos como parte da política de assistência estudantil. Conforme o documento, o Ministério da Educação (MEC) coloca a assistência estudantil, por meio de ações vinculadas ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em uma perspectiva estratégica de combate às desigualdades sociais e regionais e de importância para a ampliação e democratização das condições de

acesso e permanência dos jovens no ensino superior público federal (BRASIL, 2007).

A legislação estabelece ainda como ações de assistência estudantil, aquelas desenvolvidas nas seguintes áreas: moradia estudantil; alimentação; transporte; assistência à saúde; inclusão digital; cultura; esporte; creche; apoio pedagógico, e acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação (BRASIL, 2010). Refletindo a legislação, as IES também adotam ações, com concessão de bolsas aos alunos, voltadas para a extensão, a considerar o:

[...] processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla (*sic*), com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à Universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. (BRASIL, 2001, p. 29-30).

Referente à pesquisa, as universidades implementam ações voltadas à Iniciação Científica (IC), promovendo o desenvolvimento do pensamento científico e a iniciação à pesquisa de estudantes de graduação do ensino superior, com o apoio de órgãos de fomento, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criado em 1951, pela Lei nº 1.310. (CNPq, 2006).

As universidades ofertam ainda programas voltados aos estudantes de graduação, como é o caso, por exemplo, da Universidade Federal de Lavras, que têm com isso o objetivo de:

Promover constante melhoria na formação acadêmica dos estudantes da UFLA, tendo como princípio norteador a participação de estudantes em projetos que promovam a superação de dificuldades acadêmicas e o desenvolvimento de atividades acadêmicas de excelência capazes de proporcionar formação de qualidade nos cursos de graduação (UFLA, 2013).

É preciso destacar que a configuração de tais políticas adotadas pelas IES não apresenta uma padronização entre as instituições, pois, tendo em vista a autonomia didático-científica, administrativa e da gestão financeira e patrimonial de que gozam, pode-se encontrar formas alternativas no gerenciamento e operacionalização de tais programas.

O Programa de Monitoria, previsto originalmente pela lei nº 5.540/ 1968 que no seu artigo 84 define: “os discentes da educação superior poderão ser aproveitados em tarefas de ensino e pesquisa pelas respectivas instituições, exercendo funções de monitoria, de acordo com seu rendimento e seu plano de estudos” (BRASIL, 1996). O referido programa, talvez, por estar explicitamente previsto em legislação, apresenta uniformização entre as instituições de ensino, sendo adotado por várias delas como forma de apoio ao ensino.

O quadro 1, a seguir, aponta para os objetivos comuns aos programas de monitoria adotados pelas universidades federais. O quadro faz parte da análise do estudo realizado por Jesus et al. (2012) ao investigarem os programas de monitoria em 59 universidades federais brasileiras.

**Quadro 1-** Principais objetivos presentes nos Programas de Monitoria das universidades federais brasileiras

| <b>Despertar o interesse pela pesquisa e pela docência</b> | <b>Contribuir com a qualidade do ensino e do curso de graduação</b> | <b>Promover a cooperação e interação acadêmica entre discentes e docentes</b> |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| UNB, UFGD, UFMS,                                           | UFG, UFMS, UNILAB,                                                  | UNB, UFBA, UFPI, UFRR,                                                        |
| UFRB, UNILAB, UFAL,                                        | UFAL, UFPE, UFS, UFRN,                                              | UFT, UFJF, UFLA, UFSJ,                                                        |
| UFS, UFC, UFMA, UFRN,                                      | UFAC, UFPA, UNIFESP,                                                | UNIFESP, UFABC,                                                               |
| UFT, UNIFAL, UFJF,                                         | UFCSPA, UFRGS                                                       | UNIRIO, UFRJ, UFVJM,                                                          |
| UFOP, UFSCAR,                                              |                                                                     | UFRRJ, UFFS, UFPEL,                                                           |
| UNIFESP, UFABC, UFRJ,                                      |                                                                     | UFSC, UFSM, UFPR,                                                             |
| UFVJM, UFF, UFRRJ,                                         |                                                                     | UTFPR                                                                         |
| UNILA, UFSC, UFSM,                                         |                                                                     |                                                                               |
| UFPR, FURG, UFRGS                                          |                                                                     |                                                                               |

Fonte: JESUS et al. (2012).

Quadro elaborado pela autora.

Outra modalidade de programa voltado ao ensino da graduação, e adotado pelas universidades, é o Programa de Educação Tutorial (PET), criado, em 1979, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Nível Superior (CAPES). Em 1999, o programa passou por uma reestruturação, sendo transferido para a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, tendo seu nome modificado para Programa de Educação Tutorial, em 2004, alcançando reconhecimento legal no ano de 2005, através da lei nº 11.180/2005. (SOUZA; GOMES JUNIOR, 2015; MEC, 2016).

O PET é destinado ao fomento de grupos de aprendizagem tutorial mediante a concessão de bolsas a estudantes de graduação e a professores tutores de grupos do PET, visando a:

Desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar; contribuir para a elevação da qualidade da formação acadêmica dos alunos de graduação; estimular a formação de profissionais e docentes de elevada qualificação técnica, científica, tecnológica e acadêmica; formular novas estratégias de desenvolvimento e modernização do ensino superior no país; estimular o espírito crítico, bem como a atuação profissional pautada pela cidadania e pela função social da educação superior; introduzir novas práticas pedagógicas na graduação; contribuir para a consolidação e difusão da educação tutorial como prática de formação na graduação; contribuir com a política de diversidade na instituição de ensino superior - IES, por meio de ações afirmativas em defesa da equidade socioeconômica, étnico-racial e de gênero (BRASIL, 2010).

O programa pode representar uma potencial oportunidade para o enriquecimento da formação ampliada do graduando, tendo em vista a promoção da atuação coletiva através da aprendizagem interdisciplinar e colaborativa e do contato com a comunidade interna e externa à instituição de ensino.

As qualidades da educação tutorial são explicitadas por Martin (2005), quando é tratada como ferramenta tanto de exploração do conhecimento referente à área do curso de graduação quanto no que toca aos valores sociais de organização e da coletividade. Segundo dados da Comissão Executiva Nacional do PET (CENAPET), de 2015, o PET contava com 842 programas em 123 instituições de ensino superior distribuídas por todo o país.

Tendo em vista ainda a preocupação quanto à função das IES como formadores de profissionais da educação, encontra-se ainda o Programa de Incentivo à Iniciação à Docência (PIBID), firmado pela lei 12.796/ 2013, como política de estado voltado ao incentivo de estudantes matriculados em cursos de licenciatura, de graduação plena, nas instituições de educação superior para a formação de profissionais do magistério para a educação básica pública (BRASIL, 2013).

Através de convênio firmado entre as instituições federais de ensino superior, juntamente com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), as universidades conveniadas podem oferecer ainda

aos estudantes da graduação a possibilidade de realização de intercâmbio. O convênio tem como objetivo regular a relação de reciprocidade entre as signatárias no que se refere à mobilidade de discentes de graduação, fomentando a mútua cooperação técnico-científica entre as IFES através do programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica, criado em 2003 (ANDIFES, 2011).

**Quadro 2 – IFES signatárias do Convênio com a ANDIFES**

| IFES     |          |         |
|----------|----------|---------|
| CEFET MG | CEFET RJ | FURG    |
| IFMA     | UFAC     | UFAL    |
| UFAM     | UFBA     | UFC     |
| UFCG     | UFCSPA   | UFERSA  |
| UFES     | UFF      | UFG     |
| UFGD     | UFJF     | UFLA    |
| UFMA     | UFMG     | UFMS    |
| UFMT     | UFOP     | UFPA    |
| UFPB     | UFPE     | UFPeI   |
| UFPI     | UFPR     | UFRA    |
| UFRB     | UFRGS    | UFRJ    |
| UFRN     | UFRPE    | UFRR    |
| UFRRJ    | UFS      | UFSC    |
| UFSJ     | UFSM     | UFT     |
| UFTM     | UFU      | UFV     |
| UFVJM    | UnB      | UNIFAL  |
| UNIFAP   | UNIFEI   | UNIR    |
| UNIRIO   | UFSC     | UFABC   |
| UNILAB   | UTFPR    | UNIVASF |
| UFSCAR   | UNIPAMPA | UNILA   |
| UNIFESP  |          |         |

Fonte: BRAZ, 2015. Quadro elaborado pela autora, 2018.

Voltado para a melhoria na formação acadêmica dos estudantes, as universidades ainda podem oferecer a modalidade de programa, através do qual os alunos são selecionados para a participação em projetos elaborados por docentes ou técnicos administrativos. O programa envolve os bolsistas em atividades-fim, ou em atividades que lhes ofereçam o desenvolvimento e o aprendizado técnico em áreas específicas de formação. No entanto, tendo em vista a autonomia própria das universidades, o programa assume diferentes nomes, podendo ser executado por diferentes pró-reitorias nas IES.

Na Universidade de Lavras, por exemplo, o programa assume a denominação de Programa de Aprendizado Técnico (PROAT), fazendo parte do conjunto de

modalidades ofertadas pelo Programa Institucional de Bolsas para Estudantes de Graduação dos Cursos Presenciais da UFLA, instituído pela resolução nº 19, de 16 de maio de 2013. Na UFLA, o programa é coordenado e executado pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC). (LAVRAS, 2017; LAVRAS, 2013).

Na Universidade de São Paulo, tal programa, coordenado pela Pró-Reitoria de Graduação, faz parte das ações do Programa Unificado de Bolsas de Estudos para Estudantes de Graduação (PUB), que reúne, além dos projetos voltados para a vertente ensino, a vertente pesquisa, cultura e extensão (USP, 2017a). Apesar de o programa estar sob a coordenação da pró-reitora de graduação, o estudante interessado em participar deve estar inscrito no Programa de Apoio à Permanência e Formação Estudantil (PAPFE), o qual é administrado pela Superintendência de Assistência Social (SAS-USP), que disponibiliza apoio e bolsas para os alunos classificados socioeconomicamente (USP, 2017b). Os exemplos citados ilustram a diversificação que tais programas podem assumir de acordo com a configuração adotada por cada IES.

A tabela 3 mostra a relação dos alunos da UFJF envolvidos nos programas de pesquisa, extensão e monitoria, segundo levantamento do INEP para o censo da educação superior de 2017.

**Tabela 2 – Número de alunos da UFJF participantes de atividades extracurriculares em 2017**

| Modalidades de Ensino                            |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| Total de alunos com atividades extracurriculares | Total |
| Pesquisa                                         | 3583  |
| Extensão                                         | 2354  |
| Monitoria                                        | 4349  |

Fonte: MEC/INEP, Censo 2017.

Os dados acima apresentados evidenciam a consolidação de tais programas no ensino superior, consoante ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

### 1.3 Breve descrição das características da Universidade Federal de Juiz de Fora

Diante do objeto de estudo eleito é necessária uma breve descrição das características da Universidade Federal de Juiz de Fora. A universidade localiza-se em Juiz de Fora, município da mesorregião da Zona da Mata Mineira, estando assim próxima às capitais, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, e contando com uma população de mais de 500 mil habitantes (IBGE, 2017).<sup>8</sup>

A criação da UFJF ocorreu em 23 de dezembro de 1960, através da lei nº 3.858, assinada pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira (BRASIL, 1960). De acordo com PDI/UFJF (2015) a formação da instituição emergiu da agregação de IES privadas que já existiam e exerciam suas atividades na cidade.

Desde então, a universidade tem passado por diferentes processos de mudança, entre os quais a adesão ao REUNI, em 2007. Segundo dados do relatório do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFJF, 2015), a partir do REUNI, a UFJF promoveu um expressivo aumento de vagas, passando de 2.140 vagas, no início de 2008, para 4.496 vagas de ingresso anuais em 2014.

**Tabela 3 - Quantitativo de cursos da UFJF (2018)**

| Nível                | Números de cursos |
|----------------------|-------------------|
| <b>Graduação</b>     | 93                |
| <b>Pós-graduação</b> |                   |
| <b>Mestrado</b>      | 45                |
| Acadêmico            | 35                |
| Profissional         | 10                |
| <b>Doutorado</b>     | 20                |

Fonte: Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2018.

Em 2018, o *campus* sede da UFJF conta com 20 unidades acadêmicas, divididas em institutos, faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII. A instituição conta com o total de 93 cursos de graduação presenciais e a distância em seus dois campi, Juiz de Fora e Governador Valadares, ofertados nas modalidades bacharelado e licenciatura, em período integral ou noturno; 45 programas de pós-graduação, sendo 15 cursos de mestrado acadêmico, 10 mestrados profissionais e

<sup>8</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>.

20 mestrados/doutorados, conforme dados da tabela 2. Além das unidades acadêmicas, a UFJF conta com uma estrutura organizacional que se compõe dos seguintes órgãos internos: Órgãos Colegiados Superiores; Reitoria; Vice-Reitoria; Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); Chefia de Gabinete; Secretaria Geral; Procuradoria Federal; Auditoria; Ouvidoria; Assessorias da Reitoria; Órgãos Suplementares; Pró-Reitorias e Diretorias (UFJF, 2017a). Vinculados às pró-reitorias estão os órgãos suplementares, as coordenações, gerências e secretarias (a organização estrutural detalhada pode ser observada através do organograma da Instituição)<sup>9</sup>. A figura 1 ilustra o organograma da Pró-Reitoria de Graduação, à qual o Programa de Monitoria, foco desse estudo, está vinculado.

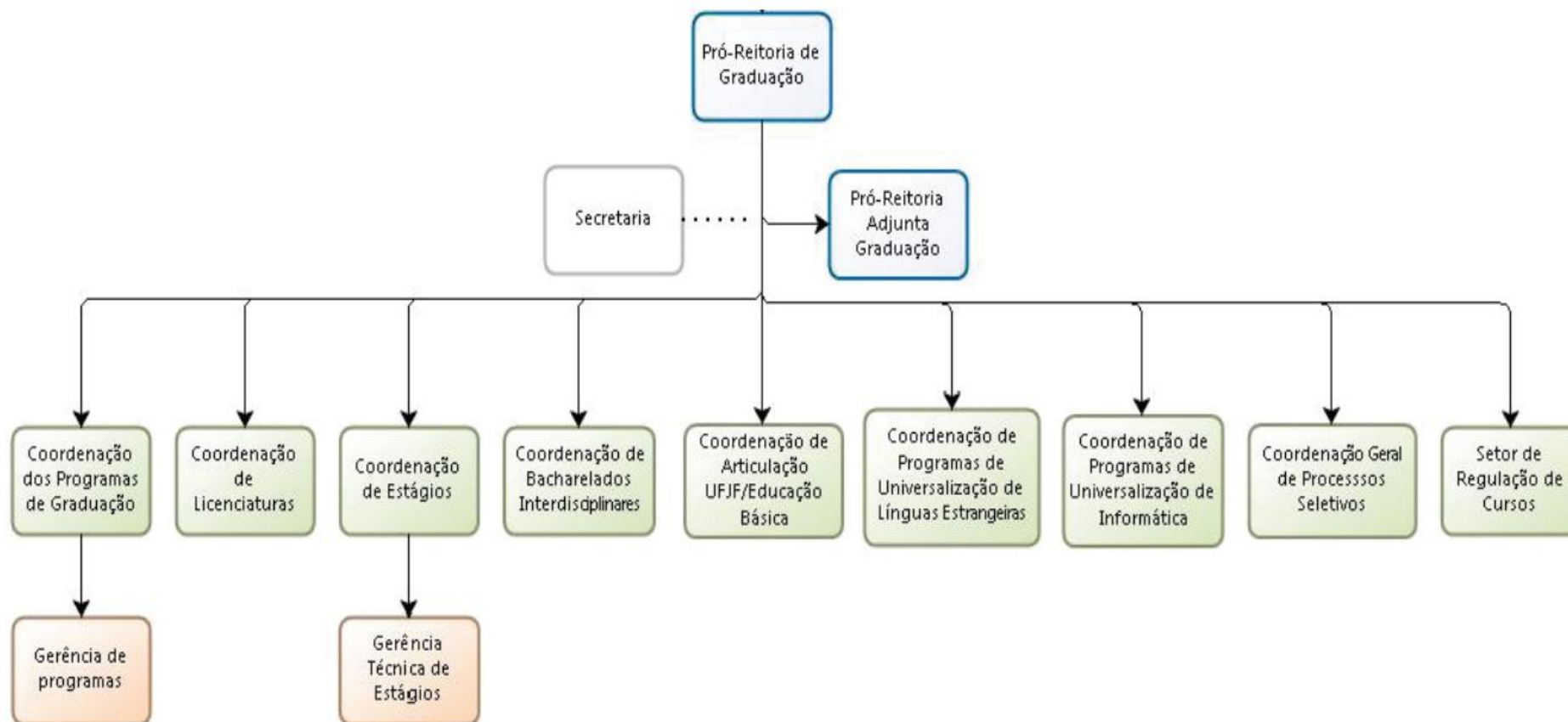
Em 16 de fevereiro de 2012, a UFJF, em conformidade com o artigo 1º, §1º do estatuto, e com as demais disposições legais, teve aprovada, pelo Conselho Superior (CONSU), a criação do seu *campus* avançado em Governador Valadares, cidade da região do Vale do Rio Doce (UFJF, 2012).

Segundo dados do PDI/UFJF (2015), nos seus primeiros semestres, o *campus* avançado já tinha disponibilizado mais de 2000 vagas nos cursos de graduação, e vinha desenvolvendo 62 projetos de extensão, cadastrados junto à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), e 40 projetos de pesquisa cadastrados na Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPGPI), entre outros apoiados por fundações de fomento à pesquisa.

---

<sup>9</sup> Em dezembro de 2017, a UFJF divulgou a atualização de seu organograma, conforme aprovação da estrutura organizacional pela resolução nº 25/2017 e pela reunião ordinária do Egrégio Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora, realizada no dia 27 de maio e 3 junho de 2017 (Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2017/03/27-06-de-junho.pdf>>.). Devido ao formato do arquivo do organograma, não foi viável anexá-lo ao texto, no entanto, através do seguinte endereço eletrônico: <<http://www.ufjf.br/transparencia/files/2017/07/organograma.pdf>>., ele pode ser analisado em todos os seus detalhes.

**Figura 1 - Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF**



Fonte: Retirado do organograma da UFJF, 2017.

UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/transparencia/files/2017/07/organograma.pdf>>.

#### 1.4 Programas de apoio ao ensino da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), órgão vinculado à Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora, tem no estatuto de fundação da instituição a previsão de assessorar a Reitoria no cumprimento das suas atividades finalísticas (UFJF, 1998).

De acordo com o portal da PROGRAD, ela apresenta como missão:

Formar profissionais de excelência acadêmica e profissional, cidadãos ética e politicamente envolvidos com a sociedade. Nesta proposição, tem o compromisso de zelar pelo bem público, a partir da formulação e cumprimento de critérios transparentes, fundamentados na legislação, diretrizes, normas e regulamentações educacionais. (UFJF, 2017b).

Conforme explicitado na missão da PROGRAD, pode-se notar a preocupação e comprometimento da instituição com a formação ampla do estudante. Depreende-se, assim, a importância do desenvolvimento dos programas de bolsas e práticas pedagógicas que contemplem os diferentes aspectos necessários à formação de profissionais competentes em áreas específicas, e cidadãos críticos.

Para a consecução dessa missão e objetivos, a estrutura da PROGRAD conta com: a Coordenação de Bacharelados Interdisciplinares; a Coordenação de Ações da UFJF/educação básica; a Coordenação dos Programas de Graduação; a Coordenação de Estágios; a Coordenação de Licenciaturas; os Programas de Universalização; a Coordenação Geral dos Processos Seletivos e o Setor de Regulação de Cursos, conforme ilustra a figura 1 acima. (UFJF, 2017b).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, em acordo com os princípios pedagógicos e técnico-metodológicos que norteiam as práticas acadêmicas na instituição, aponta os seguintes objetivos específicos da PROGRAD:

Promover o desenvolvimento da Educação a Distância e a adoção de novas tecnologias de ensino nos cursos presenciais de Graduação e de nível médio; Garantir a implantação das orientações presentes nas diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação, cursos técnicos e do ensino médio propedêutico; Desenvolver uma política específica para atender os cursos noturnos; Aperfeiçoar e personalizar o acervo de informações do SIGA/ENSINO; Reorganizar institucionalmente as atividades relativas ao estágio curricular e não curricular; Promover debates e ações com vistas à atualização do Regimento Acadêmico da Graduação; Fortalecer e estimular as empresas juniores; Implantar e aperfeiçoar os projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação e nível médio; Consolidar os

cursos de graduação recém criados, proporcionando-lhes as mesmas condições de funcionamento dos demais cursos; Reestruturar a política de bolsas da PROGRAD; Criar condições para a implantação e a consolidação dos princípios do Projeto Pró-Saúde nos cursos de graduação envolvidos; Identificar os problemas com vistas a melhorar os indicadores de aproveitamento em cursos específicos; Implantar uma estrutura eficiente e eficaz de supervisão e acompanhamento das atividades de estágio. (UFJF, 2015).

A PROGRAD oferece aos alunos os seguintes programas de graduação: Grupo de Educação Tutorial (GET); Mobilidade acadêmica; Monitoria; Monitoria Júnior (C. A. João XXIII); PET; Treinamento Profissional. Tais programas são administrados pela Coordenação dos Programas da Graduação, setor subordinado à PROGRAD, que tem como atribuições:

Trabalhar em conjunto com as Coordenações de Cursos de Graduação nas questões pertinentes; centralizar as informações sobre os cursos de graduação e divulgá-las junto à comunidade acadêmica da UFJF; analisar questões relativas aos programas de graduação; informar e auxiliar os discentes em questões acadêmicas; coordenar os programas de bolsas de monitoria, monitoria júnior, treinamento profissional, PET e GET da UFJF; coordenar o Programa Jovens Talentos; coordenar o Programa Institucional de Bolsas e Iniciação à Docência – PIBID; coordenar a Mobilidade Acadêmica. (UFJF, 2017b).

A PROGRAD oferece ainda os programas Projeto de Universalização da Informática (PUI); o Projeto de Universalização de Línguas Estrangeiras (PU) e o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID).

A seguir, apresenta-se brevemente os programas disponíveis na PROGRAD. O Grupo de Educação Tutorial – GET Institucional, criado em 2008, pela resolução nº 69, revogada pela resolução nº 49/2016, visando a melhoria do ensino da graduação, seguindo os moldes do programa PET, tem como objetivos:

Desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar; contribuir para a elevação da qualidade da formação acadêmica dos alunos de graduação; estimular a formação de profissionais e docentes de elevada qualificação técnica, científica, tecnológica e acadêmica; formular novas estratégias de desenvolvimento e modernização do ensino superior no país; estimular o espírito crítico, bem como a atuação profissional pautada pela ética, pela cidadania e pela função social da educação superior. (UFJF, 2016).

Sendo a UFJF signatária do convênio ANDIFES, os alunos matriculados podem participar do programa de mobilidade acadêmica entre as IFES. O convênio visa regular a relação de reciprocidade entre as signatárias no que se refere à mobilidade acadêmica dos discentes de graduação. Dessa forma, os alunos da graduação da UFJF podem cursar disciplinas em outras universidades participantes do convênio; por outro lado, os discentes de outras IES podem se matricular em disciplinas da UFJF, desde que cumpridos os requisitos impostos pelo convênio (ANDIFES, 2011).

A UFJF, através da resolução nº 58/2008, fixou as diretrizes de funcionamento do Programa de Treinamento Profissional, que visa proporcionar aos alunos matriculados a participação, na condição de bolsistas ou voluntários, em projetos acadêmicos de ensino, orientados por docente, técnico administrativo da UFJF ou profissional da área. Busca-se, a partir do programa, o aperfeiçoamento profissional, em campo de treinamento profissional da universidade, específico e compatível com a habilitação cursada pelo aluno (UFJF, 2008).

Em 2011, o programa passou por alteração através da resolução nº 27/2011, a qual definiu que o aluno participante do programa de Treinamento Profissional, na condição de voluntário, poderia participar de outras atividades, remuneradas ou não, vinculadas às pró-reitorias de graduação, de pesquisa ou de extensão.

Os alunos de graduação da UFJF contam ainda com o Programa de Monitoria de Graduação, regulamentado pela resolução nº 59/2009, que possibilita a participação dos alunos em projeto acadêmico de ensino, com os objetivos de despertar a vocação pela carreira de docente, assegurando a cooperação entre o corpo discente e docente nas atividades de ensino.

Em 2010, através da resolução de nº 21/2010, estendeu-se o Programa de Monitoria para o Colégio de Aplicação João XXIII, com a criação do Programa de Monitoria Júnior, oferecido a estudantes de ensino médio, orientado por docente da UFJF com o objetivo de incentivar

[...] os alunos a desenvolverem práticas de ensino, fortalecer a interação entre alunos bolsistas e demais discentes, estimular os estudos individuais e coletivos dos alunos do Ensino Médio, colaborar com a formação autônoma e responsável dos alunos envolvidos e aproximar a prática docente dos alunos na medida em que o orientador deverá planejar as atividades dos bolsistas de forma integrada (UFJF, 2010).

A tabela 4 traz o número de alunos participantes dos programas de ensino disponibilizados pela PROGRAD.

**Tabela 4 – Número de alunos participantes dos programas de ensino ofertados pela PROGRAD, no ano de 2017**

| <b>Modalidades de Programas</b>                         | <b>Bolsistas</b> | <b>Voluntários</b> |
|---------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>GET</b>                                              | 69               | 9                  |
| <b>PET</b>                                              | 72               | 36                 |
| <b>Treinamento Profissional</b>                         | 784              | 750                |
| <b>Monitoria</b>                                        | 790              | 808                |
| <b>Mobilidade Acadêmica (da UFJF para outras IFES)*</b> | 8                |                    |

Fonte: PROGRAD e SIGA 2, 2017.

\* Referente ao segundo semestre de 2017.

O Projeto de Universalização da Informática tem como objetivo ministrar disciplinas com conteúdos voltados para as principais ferramentas computacionais utilizadas nos cursos de graduação da UFJF. A cada novo semestre do PUI, são ofertadas disciplinas na modalidade de Educação a Distância (EAD) a todos os alunos da UFJF (UFJF, 2018a).

Através da parceria entre a PROGRAD e a Faculdade de Letras, o Projeto de Universalização de Línguas Estrangeiras disponibiliza aos graduandos da UFJF cursos de inglês, espanhol, francês, italiano e latim, propiciando ainda ao aluno bolsista, que tem interesse na carreira docente, a oportunidade para o seu desenvolvimento. (UFJF, 2013; UFJF, 2018b).

Nota-se que a UFJF oferece aos seus discentes da graduação diferentes opções de atividades extracurriculares, favorecendo a uma formação acadêmica de qualidade e o acesso à política de bolsas da graduação.

### **1.5 Programa de Monitoria da UFJF**

O funcionamento das monitorias é regulamentado a partir de legislação estabelecida pelos conselhos superiores das universidades. Na UFJF, o Programa de Monitoria foi regulamentado, em 1969, através da resolução nº 16/69, que versou sobre a obrigatoriedade da realização de provas para a habilitação e escolha de alunos candidatos ao exercício das atividades de monitor. De acordo com a resolução, as provas de seleção deveriam ficar a cargo dos departamentos que, ao

fim do processo, indicariam ao diretor de unidade aqueles alunos que demonstraram maior capacidade técnica-didática para exercer a função.

O Programa de Monitoria é coordenado pela Pró-Reitoria de Graduação, através da sua Coordenação dos Programas da Graduação, que é responsável pelo lançamento de edital para a inscrição dos projetos, pelo modelo de edital para a seleção de bolsistas, pela divulgação dos resultados de aprovação de projetos, assim como pelo recebimento dos documentos para a inclusão dos bolsistas no Módulo “Bolsas” do SIGA 2.

No ano de 2003, o Conselho Setorial de Graduação (CONGRAD), considerando a necessidade de aprimoramento da política e das normas que regulamentavam as atividades de monitoria, através da resolução nº 31, fixou as diretrizes do programa. A participação no Programa de Monitoria passou a depender da prestação de Termo de Compromisso, que definiu as responsabilidades do monitor e do professor-orientador. A determinação do número de vagas por disciplina ou grupo de disciplinas ficaria a cargo dos comitês, formados pelos coordenadores dos Cursos de Graduação, e com base em critérios tais como o plano de trabalho, o número de alunos matriculados, professores e turmas da disciplina.

A resolução nº 37/2007 alterou os critérios de determinação do teto máximo de vagas a serem destinadas por cada departamento, estipulando uma fórmula fixada com base no número de alunos matriculados em disciplinas do departamento; no total de alunos matriculados na disciplina e no total de vagas para a monitoria. Alterou ainda a determinação de distribuição de vagas, ao discriminar as disciplinas práticas, conceder aos departamentos a incumbência de distribuir as vagas pelas suas disciplinas, e definindo os parâmetros para essa distribuição das vagas.

A resolução nº 37/2007 determinou também que, para a efetivação da participação no programa, ocorresse a apresentação, à PROGRAD, além do termo de compromisso, da ata do processo de seleção, a qual não havia sido mencionada pela resolução nº 31/2003. Essas mudanças foram importantes, pois traziam um maior controle e transparência sobre a seleção dos bolsistas.

De acordo com a resolução de 2003, em seu capítulo V, a previsão de acompanhamento dos Projetos de Monitoria seria implementada através de visitas realizadas pela PROGRAD. Por outro lado, a resolução de 2007, determina que esse monitoramento fosse feito a partir da seleção, também pela PROGRAD, de

alguns projetos de monitoria a serem acompanhados e avaliados durante o ano de vigência. A presente resolução ainda previa o impedimento de participação no programa, no ano subsequente, do professor-orientador cujo projeto tivesse sido interrompido.

No que trata ainda do acompanhamento do programa, a resolução de 2003, no art. 22, inciso VI, apresentava como um dos deveres do monitor, a participação em evento convocado pela Pró-Reitoria de Graduação, para avaliação do programa. No entanto, na resolução de 2007, o inciso foi alterado para: “participar das atividades programadas pela Pró-Reitoria de Graduação, relativas ao Programa de Monitoria” (UFJF, 2007).

A resolução de 2003 trazia outras menções ao tema da avaliação do programa e desempenho do monitor, como a contida no art. 23, que determinava, entre os deveres do professor-orientador, a aprovação do relatório elaborado pelo monitor e a sua submissão ao departamento, para a aprovação e encaminhamento à PROGRAD, além da participação em evento convocado pela Pró-Reitoria de Graduação, de avaliação do programa. Essas determinações não estão presentes da mesma forma na resolução de 2007, na qual o art. 33, se referindo à essa mesma temática, restringe-se à determinação do encaminhamento do projeto de monitoria ao Comitê de Acompanhamento e Avaliação, se solicitado ao professor-orientador.

O documento de 2007 inova ainda ao trazer, em seu art. 32, como direitos do professor-orientador, a obtenção de certificado pelo tempo dedicado à orientação do monitor e a sua contabilização no plano de atividades docentes. O documento também opera mudanças ao explicitar, no capítulo VIII, a previsão de aplicação das penalidades quando constatadas irregularidades no projeto, tais como: o exercício de atividades administrativas pelos monitores; a prática de aulas pelo monitor, sem a presença do professor-orientador; o descumprimento das normas estabelecidas nesta resolução pelo professor-orientador.

Após 2007, o programa passou por outras mudanças, com a vigência da resolução nº 59/2009, que altera os critérios de distribuição das vagas de monitoria, que passa a ser proporcional ao número de unidades acadêmicas e não mais departamentos, com base no total das vagas que cabe a esses últimos, e desde que tenham enviado os projetos no prazo estabelecido pela PROGRAD. No entanto, para o cálculo do número máximo de vagas destinadas a cada departamento manteve-se a fórmula estipulada pela resolução nº 37/2007. Ainda referente à

distribuição de vagas entre as unidades acadêmicas, a resolução de 2009 acrescenta que essa se dará por comitês das respectivas unidades, constituídos pelos chefes dos departamentos ou seus representantes, além da representação discente. Acrescenta-se, também, aos demais parâmetros adotados desde as resoluções anteriores, para efeito dessa distribuição, a correta relação entre o número de monitores bolsistas solicitados, o tipo de metodologia empregada e a exata proporcionalidade entre monitores bolsistas e monitores voluntários.

As normas de funcionamento do Programa de Monitoria passaram por mais uma alteração a partir da resolução nº 27/2011, a qual deliberou que o aluno participante do Programa de Monitoria, na condição de voluntário, poderia exercer outra atividade, remunerada ou não, vinculada às Pró-Reitoria de Graduação, Pesquisa ou Extensão. Essa mudança é muito significativa para o discente, uma vez que abre a possibilidade de participação em diferentes atividades acadêmicas a enriquecendo a sua formação e currículo. Ela é de igual importância para a instituição, tendo em vista que o número de bolsas oferecidas pela universidade pode ser menor que a demanda de interessados em atuar no programa, o que leva os orientadores a abrirem vagas na modalidade de voluntários.

No ano de 2016, através da resolução nº 123, ocorre nova alteração no Programa de Monitoria, ofertando ao aluno a possibilidade de optar pelo regime de participação do monitor de 6 (seis) ou 12 (doze) horas semanais. A mudança permite àquele aluno que não dispõe de 12 horas semanais livres também participar do programa, além de ser uma forma indireta de aumentar o número de vagas.

No final do ano 2017, acatando sugestões da auditoria da UFJF, ocorreram mudanças nos procedimentos administrativos, e o trâmite dos documentos referentes aos projetos de monitoria, desde a inscrição do projeto até o seu término, passa a se dar via abertura de processo administrativo, devidamente registrado no SIGA. Tal mudança visou proporcionar maior segurança operacional ao processo de tramitação dos documentos, facilitando a rotina do trabalho.

Conforme apresentado no início deste primeiro capítulo, foram realizadas entrevistas com três sujeitos da instituição envolvidos com a gestão do programa, para auxiliar na compreensão do trabalho. No dia 29 de janeiro de 2018, foi realizada a entrevista com a pró-reitora de graduação com o objetivo de conhecer, através de seu discurso, e sob a perspectiva da gestão acadêmica, o significado, as dificuldades e os desafios do Programa de Monitoria. No dia 31 de janeiro de 2018,

foram entrevistadas a coordenadora e uma técnica administrativa da Coordenação dos Programas de Graduação. A entrevista com a coordenadora teve por finalidade levantar informações que pudessem elucidar a compreensão dos principais desafios e dificuldades enfrentados na gestão do Programa de Monitoria. Por outro lado, através da fala da técnica administrativa da Coordenação dos Programas de Graduação, buscou-se aprofundar nas questões mais específicas acerca das dificuldades encontradas no trabalho cotidiano de gestão do Programa de Monitoria.

Doravante os participantes são denominados por entrevistadas 1, 2 e 3.

A entrevistada 1 esclareceu a importância da alteração feita pela nova resolução, tanto para os alunos quanto para a transparência do programa. Segundo ela, a demanda pela mudança veio de professores da área da saúde, pois:

[...] eles apresentaram essa demanda porque na área da saúde eles têm a clareza que os meninos não têm tempo, de fato, para cumprir 12 horas. Então muitos ficavam fora do Programa de Monitoria porque não tinham as doze horas disponíveis, então eles acharam que era mais razoável e mais correto, mais - até -, honesto, dizer, 'não, o meu monitor não pode trabalhar seis horas, não pode trabalhar doze', então... E é uma forma também de distribuir melhor as oportunidades. (Entrevistada 1, 2018).

Para a entrevistada 3, a mudança quanto ao regime de participação no programa representa um importante avanço, pois, a partir dela, é possível

[...] atender um número maior de alunos interessados, entendeu, já que nós estamos vivendo um momento de crise, não tem como ampliar o número de bolsas para atender todos os projetos. Eu acho que isso aí já é uma forma de estar distribuindo melhor, né, ter um aumento aí de participação em número de bolsistas, atendendo um número maior de graduandos. (Entrevistada 3, 2018).

A entrevistada 3, no entanto, aponta para os desafios a serem enfrentados a partir dessa alteração, uma vez que o sistema informatizado aplicado atualmente não oferece condições de inserir as duas modalidades de participação, dificultando o controle e o lançamento de frequência.

Pode-se observar que o Programa de Monitoria na UFJF já está consolidado na instituição, sendo acompanhado por mudanças no sentido de melhorar seu funcionamento, tanto para os alunos que tenham interesse em participar do programa quanto para tornar todo o processo mais transparente, justo e efetivo.

Visando identificar qual ou quais devem ser as prioridades do programa na

visão do setor responsável por sua gestão, a entrevistada 1 destacou que:

[...] a formação do estudante monitor, né, a sua formação... que isso desperte nele o interesse pela carreira acadêmica, pela sua formação acadêmica. Então a formação do monitor em primeiro lugar, aí depois o atendimento aos alunos que serão beneficiados com a assessoria dele. [...] a monitoria é excelente para despertar no aluno essa... muitas vezes, é aquilo que eu falei antes, muitas vezes nem é para iniciá-lo na docência, mas é mostrar a ele que ele pode ser educador e essa atividade educativa, ela é fundamental para todo ser humano - na minha visão - se a gente quer multiplicar os saberes, e criar uma sociedade mais educada que o conhecimento é compartilhando a gente precisa de que todos nos vejamos como educadores, para a gente ir compartilhando o conhecimento. (Entrevistada 1, 2018).

Percebe-se, na fala desta entrevistada 1, o foco dado à monitoria, como atividade que contribui para a formação acadêmica do aluno monitor. Nessa mesma perspectiva, a entrevista 2 assinalou a importância do professor orientador e do aluno nesse processo:

[...] é prioritário que seja uma atividade formativa, vista pelo orientador né, o coordenador do projeto, como uma atividade educativa, então que ela seja importante nesse sentido, no processo de formação daquele educando, [...] e a do educando, a do discente, que ele se veja como alguém que está trabalhando em prol da educação, que ele então se envolva no próprio processo de formação. (Entrevista 2, 2018).

A entrevistada 3 aponta para a importância do papel da monitoria como atividade acadêmica, dando oportunidade ao aluno para se definir, se encontrar dentro do curso, além de servir como incentivo ao ensino e à carreira na área acadêmica, visto que o monitor além de trabalhar diretamente com um professor, recebendo sua orientação, também oferece suporte aos colegas de curso.

Na visão das três entrevistadas, o Programa de Monitoria pode ser considerado um incentivo à iniciação à docência, sem perder, no entanto, o foco sobre a formação acadêmica do aluno monitor.

No entanto, a gestão do programa conta com a dificuldade do sistema informatizado, pois no módulo “Bolsas” ainda não há todas as funcionalidades necessárias ao desenvolvimento das atividades pelo setor na gestão do Programa de Monitoria. O módulo “Bolsas”, com o novo SIGA, está em processo de construção, devendo contar com o necessário para garantir a execução das atividades do setor com eficiência.

A questão do sistema foi apontada pela entrevistada 1 como ponto a ser aprimorado e que viria a contribuir para a melhoria do trabalho na gestão do programa.

[...] a informatização do processo, isso aí, isso é uma das principais dificuldades, nós temos que lidar com os processos, uma imensidade de processos físicos, não poder ter isso tudo *on-line*, é muita tramitação de papel e de documentação. Para fazer a juntada desses documentos é complicado, e mesmo agora, a gente pedindo abertura de processos às unidades, a gente está percebendo a dificuldade de algumas unidades de cumprir prazo de enviar de... Então é a questão de ter esses processos todos informatizados, eu acho que é de fundamental importância. (Entrevistada 1, 2018).

A falta de informatização do processo de trabalho pode refletir não apenas nas atividades administrativas ligadas à gestão do Programa de Monitoria, podendo comprometer o funcionamento e a qualidade do programa. Segundo a entrevistada 1, com essa lacuna gerada pela falta de informatização, ocorre uma grande dificuldade quanto ao cumprimento dos prazos:

[...] Se o sistema fechasse num dia determinado, a atenção aos prazos seria diferente. [...] eu acho que isso aí é de fundamental importância para facilitar o processo, e aí nós poderíamos gerir o processo de forma a ter um olhar mais acadêmico, porque perde-se muito tempo com essa parte de organização de documentos físicos. Então, muito tempo que os servidores estão perdendo com a coordenação nisso aí, nós poderíamos estar desenvolvendo instrumentos de acompanhamento, de ajuda mesmo aos orientadores, de sugestões para aprimorar o programa. Então eu acho que quando nós nos liberarmos dessa função tão burocrática mesmo, a gente vai poder ter [...] desenvolver políticas mais interessantes para os programas de graduação. (Entrevistada 1, 2018).

As atividades do setor continuam ao longo da vigência dos projetos, através da assessoria prestada aos orientadores e bolsistas em relação a procedimentos como o lançamento da frequência, desistência, exclusão e substituição de bolsistas; na emissão dos certificados, na troca de orientador, quando necessário, e em demais questões relacionadas ao programa.

Conforme observa a entrevistada 3, a procura maior pelo setor por parte dos professores-orientadores e monitores se dá para sanar dúvidas relativas às questões administrativas, e nem tanto por questões acadêmicas. Segundo a mesma:

Já houve um caso, sim, em que o aluno sentiu prejudicado no processo seletivo [...]. Mas assim, isso é muito raro. Ou às vezes,

outra coisa também que acontece bastante, o aluno, ele entra lá como voluntário e não consta no processo, de repente o orientador coloca ele lá, ele tem interesse - vamos supor que você tem interesse na disciplina em acompanhar naquele período, eu te coloco, mas eu não te registro, não tem nenhum registro, um documento. Inclusive houve um caso [...] o bolsista ele se sentiu prejudicado, entendeu, e que a pró-reitora teve que chamar o orientador. Mas são muitos assim que não têm essa coragem, porque ele tem medo de ser prejudicado [...]. Eles têm medo, o medo leva eles a não procurar, eles têm medo de ser prejudicados, vai pegar aquele professor noutras épocas, é do curso. (Entrevistada 3, 2018).

Nesse mesmo sentido, a entrevistada 1 avalia que a comunicação entre os professores orientadores, monitores e a Coordenação dos Programas de Graduação ocorre de forma mais intensa apenas em alguns momentos e aspectos:

Quando nós delegamos mais essa função de avaliação, de seleção dos projetos para as unidades, [...] a comunicação ela se faz quando há alguma pendência, algum entrave dos projetos, mas de modo geral, há menos comunicação do que a que ocorre nos demais programas da PROGRAD. É só nesse momento de acertar, né, se há alguma impropriedade, alguma inadequação, algum erro mesmo que pode ter havido nos projetos, mas não é realmente uma comunicação muito intensa no Programa de Monitoria com a PROGRAD não. (Entrevistada 1, 2018).

A entrevistada 3 detalha a forma como ocorre o contato dos professores orientadores e monitores, destacando, por outro lado, o *deficit* do acompanhamento efetuado pela Coordenação dos Programas de Graduação ao programa:

[...] porque é aquilo que eu te falei, a gente não tem um profissional aqui para acompanhar, então eles fazem o contato quando o bolsista dele ainda não foi incluído, o bolsista vem recorrer à gente porque ele ainda não foi incluído, porque o pagamento dele ainda não saiu. Então... (Entrevistada 3, 2018).

A importância do controle sistemático do Programa de Monitoria é sentida ao longo de todos os processos envolvidos. A entrevistada 3 indica a necessidade de uma definição mais clara dos critérios utilizados para a aprovação dos projetos. De acordo com seu relato:

[...] o que aconteceu, com um professor em um projeto ele foi contemplado com 5 bolsas, em outro ele foi contemplado sem nenhuma, sendo que o projeto já é antigo, e ele apresentou trabalho na feira, na mostra, ele apresentou um trabalho, você vê que é um professor assim que realmente é dedicado, entendeu, é envolvido, sabe. (Entrevistada 3, 2018).

A entrevistada 3 também relata a mesma dificuldade quanto à seleção dos bolsistas. Segundo ela mesma descreve:

[...] ainda tem algumas falhas, não é perfeito não. Eles montam a seleção que às vezes não é divulgado, a gente já passou assim, tipo assim, eles têm que divulgar o edital de seleção de bolsistas, tem que ser divulgado. Para mim, isso aí deveria ser divulgado na página da PROGRAD, ela é que faz acompanhamento de programas...de edital de bolsistas. [...] A gente não tem esse acompanhamento, a gente não tem esse plano de acompanhar, entendeu? Não tem nem de perto o acompanhamento se realmente esse edital foi divulgado. A gente cobra ... não sei... – eu, agora, tem muito tempo que eu não venho acompanhando - antes a gente cobrava em qual *síte* que eles divulgavam. Porque tinha que constar nos documentos do processo. [...] Está muito assim solto, né. Fica muito a critério do orientador, que é o que subscreveu o projeto, o projeto é dele, fica muito a cargo dele, isso aí eu não sei até que ponto isso é bom e que é ruim. (Entrevistada 3, 2018).

A fala da entrevistada 1 acompanha esse mesmo sentido. Para ela, o critério de distribuição de vagas para as unidades acadêmicas tem representado um ponto de discussão importante entre os professores, uma vez que:

[...] a média dos últimos 3 anos, pela a resolução, então ficou meio uma média assim mais histórica, e algumas...a gente sabe que algumas unidades andam questionando isso, porque algumas unidades têm um número muito baixo de bolsas, porque historicamente não pediam mais e esse número acabou ficando consolidado. Mas, nós pensamos em vários tipos de fórmulas e de outros critérios, os professores - esses comitês eram formados, como são pessoas de diferentes áreas e também era muito difícil encontrar algo que não privilegiasse determinadas áreas em detrimento de outras, porque há especificidades que têm que ser consideradas. [...]. Então tem peculiaridades que têm que ser consideradas. (Entrevistada 1, 2018).

No decorrer do tempo de vigência do Programa de Monitoria, nota-se, desde a sua implantação, um esforço da instituição em atualizá-lo, procurando aprimorar suas normas e regras de funcionamento, sobretudo no que se refere ao processo de definição do número de vagas.

As mudanças são necessárias e importantes, no entanto, para um bom funcionamento do programa, é preciso fazer com que todos tenham conhecimento acerca das normas e regulamentos vigentes. Para a entrevistada 3, esse desconhecimento pode causar reflexos no funcionamento do programa, causando dúvidas, induzindo professores e monitores a equívocos e erros. Segundo ela declara, é preciso um detalhamento maior na legislação, nos editais e o

acompanhamento mais próximo da PROGRAD junto aos projetos, pois:

[...] às vezes eles montam um processo lá, encaminham para a gente, pelo processo a gente já vê a falta do conhecimento do próprio orientador, então por isso que às vezes há muita inconsistência, muitos erros, por falta de conhecimento da própria legislação. Isso sem contar também que eu acho a nossa, a legislação também ela é bem falha, não é bem objetiva. (Entrevistada 3, 2018).

No entanto, além dessas questões, a gestão do programa esbarra na falta de um processo sistematizado de avaliação dos projetos, o que é objeto de estudo do presente trabalho. Essa preocupação fica clara na fala da entrevistada 2, que aponta ser necessário a melhoria da gestão do programa com relação a:

[...] uma avaliação cuidadosa de como está caminhando isso; outra seria a construção de relatórios mais objetivos e que contemplassem esses três segmentos né, o coordenador, o monitor e o usuário [...]. Então, desses usuários que são atendidos por eles, qual é a opinião deles, então a gente precisa dos três segmentos respondendo a um relatório, como que funciona. [...] e numa instituição pública a gente precisa de ter pontos de controle da circunstância, né, daqueles projetos, daqueles programas desenvolvidos com... afinal de contas, a sociedade é que investe nisso, então a gente precisa ter um controle para se analisar a real efetividade dele, [...] a gente tem que ter elementos que possam fazer uma análise mesmo, uma avaliação mesmo, do programa como um todo e compartilhar as experiências, eu acho que tem o lado da avaliação e tem também uma obrigatoriedade que eu vejo [...] do ponto de vista - não é porque é obrigatório -, é que é esperado, que se noticie, que se divulgue aqueles programas. (Entrevistada 2, 2018).

No ano de 2017, a PROGRAD participou da II Semana de Ciência, Tecnologia e Sociedade, evento que objetivava dar visibilidade às iniciativas de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela UFJF, promovendo intercâmbio de conhecimentos entre a comunidade acadêmica e a sociedade. A PROGRAD planejou para o evento uma agenda voltada aos diversos programas: Programa de Treinamento Profissional, Programa de Monitoria, de Educação Tutorial e de Universalização da Oferta de Línguas Estrangeiras (PU). No entanto, conforme relembrou a entrevistada 1, relativamente ao Programa de Monitoria, a participação dos envolvidos foi praticamente inexpressiva. Ela argumenta:

[...] no momento da monitoria da Mostra do ano passado, que foi uma palestra, nós trouxemos o prof. Brian para fazer a palestra, foi uma palestra assim que eu achei excelente, ele fez assim uma pesquisa mesmo até histórica dos primeiros documentos no Brasil que

previram a figura do monitor, depois nós fizemos uma reflexão sobre - o monitor não estaria apenas, por exemplo, no lugar, como um substituto do professor - não é isso! E havia muito pouca gente assistindo à palestra. [...] tanto que no programa de TP nós tivemos 96 apresentações, e muita gente de fora não conseguiu espaço para se inscrever. As mostras dos programas PET e GET todos os alunos muito envolvidos - eu percebi da própria parte dos orientadores dos projetos - porque a gente mandou várias comunicações, pedindo que eles incentivassem os monitores a participarem, assim muito pouca adesão à nossa proposta - de refletir, de pensar alternativas para a monitoria. Então eu acho que isso é uma discussão que de fato precisa ser implementada dentro da UFJF. (Entrevistada 1, 2018).

Cabe ressaltar a importância do envolvimento de todos os interessados, docentes orientadores, monitores, alunos e PROGRAD, bem como o fato de que a gestão do Programa de Monitoria passa pela contribuição de todos os integrantes.

Além dos deveres atribuídos aos monitores e orientadores, a resolução nº 123/2016 estabelece a responsabilidade da unidade acadêmica quanto à definição e divulgação dos critérios, conforme parâmetros vigentes, para a distribuição das vagas de monitoria entre os projetos apresentados pelos departamentos da unidade; dos departamentos, quanto à redistribuição interna do número de vagas entre bolsas de carga horária de doze horas, e para a carga horária de seis horas, e a realização de seleção de monitores; e dos professores orientadores, quanto à participação em Comitê de Avaliação e Acompanhamento dos projetos de monitoria. (UFJF, 2016).

Diante dos depoimentos das entrevistadas, é possível notar a necessidade de estabelecer um processo sistemático de avaliação e acompanhamento da execução dos projetos de monitoria. A importância de tal processo consiste em conhecer melhor o funcionamento do programa na prática, averiguando se ocorre de acordo com as normas, e se todos cumprem seu papel para a divulgação do investimento eficiente de recursos públicos, visando propor mudanças mais efetivas; auxiliando o processo de tomada de decisão, e melhorando a gestão do Programa. (WEISS, 1972; UNICAMP, 1999; CAVALCANTI, 2006).

A entrevistada 1 observou ainda a dificuldade de desenvolver entre os alunos a prática de procurar a monitoria ao longo do semestre acadêmico e não apenas em vésperas de provas. Segundo ela:

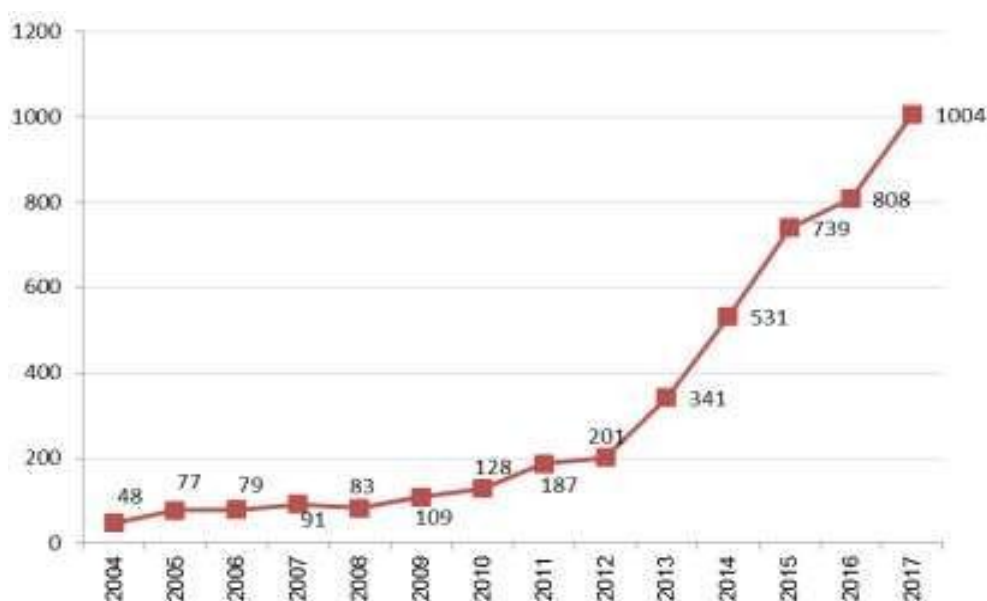
[...] mas eu vejo assim - percepção assim, não de ter um estudo sistematizado, percepção como professora mesmo, de observar, até comigo mesmo ou trabalho de colegas, que nem sempre o monitor desenvolve um trabalho tão sistematizado ou tão bem explorado como em outros programas de bolsas. [...] a gente percebe é que há

pouca aderência ao programa por parte dos estudantes - por sobrecarga talvez mesmo de trabalho, de estarem envolvidos em outras coisas, e eles procuram pouco por iniciativa própria, eles procuram muito pouco o monitor. [...] tenho uma preocupação de que o monitor seja melhor aproveitado nesse programa até para seu próprio benefício, porque se ele não é solicitado, se a ajuda dele não é requerida, ele acaba perdendo a oportunidade. [...] Muito pouco procuram. Então ainda há uma cultura assim, de procurar o monitor às vésperas das avaliações, aí começa todo mundo a marcar horário. E a gente não queria que fosse assim, não é essa cultura de tirar dúvidas em cima da hora, não, a ideia de monitoria não é essa. (Entrevistada 1, 2018).

Sendo assim, o acompanhamento do programa levaria a PROGRAD a conhecer melhor as dificuldades e dúvidas apresentadas por professores e monitores sobre o programa, conhecendo o seu próprio funcionamento e, assim, propondo mudanças efetivas em busca de qualidade e eficiência. A partir da avaliação sistematizada do programa seria possível ainda aperfeiçoar os canais de comunicação entre a Coordenação dos Programas de Graduação e os professores, monitores e alunos, aspecto que, conforme evidenciado nas falas das entrevistadas, é considerado deficiente.

Os dados do gráfico 1 dão informações sobre o programa e permitem visualizar o seu dimensionamento e evolução ao longo dos últimos anos na UFJF.

**Gráfico 1 –** Evolução do número de bolsistas pagos incluídos a cada ano, durante o período de 2004 a 2017.



Fonte: SIGA 2/ UFJF. Gráfico elaborado pela autora.

No gráfico 1, observa-se a evolução do número de bolsistas, com as adesões feitas por ano e os respectivos investimentos. É importante frisar que não se trata do total de bolsistas, pois o gráfico mostra somente as novas inscrições, além de não contabilizar as exclusões dos bolsistas que ocorrem ao longo do ano, em decorrência de situações de desistência, formatura, entre outras. Destaca-se ainda que o gráfico não representa o número total de projetos, pois cada um apresenta um total diferente de vagas para bolsistas e voluntários.

**Tabela 5 – Número de bolsistas pagos no mês junho de cada ano e valor total investido no período do ano 2004 a 2017**

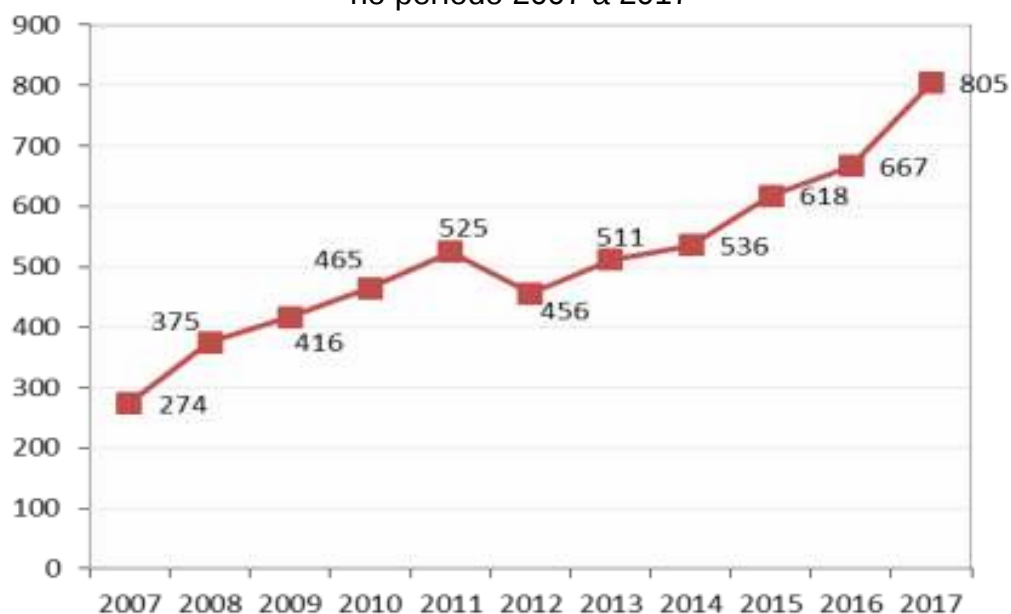
| <b>Ano</b>  | <b>Bolsistas pagos no mês de Junho</b> | <b>Valor total gasto no mês de junho</b> |
|-------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>2005</b> | 338                                    | R\$ 35.400,00                            |
| <b>2006</b> | 280                                    | R\$ 62.600,00                            |
| <b>2007</b> | 373                                    | R\$ 85.806,83                            |
| <b>2008</b> | 312                                    | R\$ 69.961,20                            |
| <b>2009</b> | 397                                    | R\$ 86.808,04                            |
| <b>2010</b> | 430                                    | R\$ 114.960,00                           |
| <b>2011</b> | 492                                    | R\$ 130.473,00                           |
| <b>2012</b> | 519                                    | R\$ 166.962,63                           |
| <b>2013</b> | 419                                    | R\$ 161.532,50                           |
| <b>2014</b> | 612                                    | R\$ 223.512,16                           |
| <b>2015</b> | 817                                    | R\$ 297.627,50                           |
| <b>2016</b> | 702                                    | R\$ 254.503,00                           |
| <b>2017</b> | 773                                    | R\$ 269.954,85                           |

Fonte: SIGA 2/ UFJF. Tabela elaborada pela autora.

A tabela 5 apresenta o total de bolsistas pagos em junho de cada ano, no período compreendido entre 2005 e 2017, e o valor total gasto com esse item. Os dados refletem também o crescimento do investimento ao longo do período, tanto pelo aumento do número de bolsas quanto pelo reajuste do valor da bolsa. O aumento do investimento no Programa de Monitoria, sobretudo com maior expressividade a partir de 2008, é parte do projeto maior de expansão. A partir de 2008, a UFJF com a adesão ao REUNI, experienciou o aumento o quadro de servidores; de sua infraestrutura; o aumento no número de vagas ofertadas, nos

turnos diurno e noturno e nos cursos presenciais e a distância, além da implementação do *campus* Avançado de Governador Valadares (UFJF, 2015).

**Gráfico 2** – Evolução do número de monitores voluntários a cada ano, no período 2007 a 2017



Fonte: SIGA 2/ UFJF. Gráfico elaborado pela autora.

A expansão das atividades de monitoria apresenta reflexos também no aumento do número de voluntários inseridos a cada ano, durante o período de 2007 a 2017, conforme ilustração do gráfico 2. Os dados do gráfico 2 demonstram somente as novas inclusões de alunos, não contabilizando as exclusões dos bolsistas por fatores como desistência, formatura, entre outros, que ocorrem ao longo do ano. Observa-se ainda que o gráfico não representa o número total de projetos, pois estes perfazem diferente de vagas para bolsistas e voluntários. Tais dados indicam a consolidação do programa e a importância que o mesmo representa para a instituição e para seu corpo docente e discente.

Este capítulo apresentou uma breve contextualização sobre o ensino superior e sobre o papel de destaque que ele assume na sociedade, descrevendo-se a legislação que o regulamenta, bem como as políticas e programas adotados pelo governo federal, nos últimos anos, para a expansão e democratização do acesso ao mesmo. Foi realizada também uma descrição concisa das características da UFJF, dos programas institucionais de graduação adotados pelas IES, sobretudo pela

UFJF, na qual ressalta-se o Programa de Monitoria da UFJF, objeto de estudo da presente pesquisa, buscando identificar os fundamentos que permitam responder à questão colocada pela pesquisa: de que maneira pode-se possibilitar à UFJF a adoção de estratégias e mecanismos de monitoramento e avaliação do Programa de Monitoria?

No segundo capítulo, na sequência, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada e a sistematização de conceitos que fornecem os subsídios à análise desenvolvida sobre o caso de gestão e à proposição de elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE).

## **2 A AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE APOIO AO ENSINO COMO ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL**

No primeiro capítulo do trabalho, foi apresentado o Programa de Monitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora, bem como os dados referentes a sua evolução, normatização e crescimento. A análise qualitativa foi viabilizada pelo exame de documentos e relatórios produzidos pelo SIGA 2, bem como pelas informações obtidas com as entrevistas semiestruturadas aplicadas a alguns técnicos envolvidos na gestão do Programa de Monitoria, tendo por finalidade a elaboração do primeiro capítulo, assim como o detalhamento e o funcionamento do referido programa na UFJF.

No que se refere aos meios de investigação para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizados levantamentos bibliográfico e documental, trabalho de campo e estudo de caso propriamente dito. Em busca de bases teóricas para fundamentação do estudo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para a elaboração do referencial teórico, sendo definida por Vergara (2005, p. 48) como um “estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. No caso em estudo foram escolhidos e consultados autores que trouxessem uma concepção mais abrangente sobre a atividade de monitoria nas diversas formas de manifestação, objetivos e benefícios que podem ser proporcionados aos envolvidos e ao processo de ensino-aprendizagem.

Neste segundo capítulo, esses conceitos foram sistematizados visando subsidiar a análise do caso de gestão escolhido e a elaboração da proposta do Plano de Ação Educacional (PAE), a ser apresentada, posteriormente, no capítulo 3.

Assim, em busca dos dados para a análise do problema descrito no capítulo 1, foram aplicados questionários a professores-orientadores, monitores e alunos das áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e Ciências da Vida. A pesquisa com esses sujeitos contribuiu para o entendimento de como o Programa de Monitoria se desenvolve na prática e das dificuldades existentes, servindo ainda para subsidiar a propositura de um Plano de Intervenção.

Nas seções seguintes são apresentados e discutidos os resultados da aplicação dos questionários (apêndices D, E, F) e da entrevista realizada com a auditoria interna da UFJF (apêndice C) à luz do referencial teórico. Cabe destacar

que este estudo não pretende fazer generalizações para todo universo de população representada, pois, tratando-se de uma amostra reduzida de sujeitos, as conclusões correspondem apenas e somente à realidade dessa amostragem pesquisada. No entanto, os dados encontrados, juntamente com o referencial teórico estudado, permitem levantar reflexões que servem de fundamento ao cumprimento do objetivo da dissertação e à propositura do Plano de Ação Educacional, apresentado no capítulo 3.

Tal como indicado anteriormente, o material a ser analisado é composto de 24 questionários semiestruturados, aplicados a oito professores-orientadores vinculados ao projeto de monitoria, a oito monitores e oito alunos que frequentam a monitoria. Além desses, é formado ainda pela transcrição integral da entrevista realizada com a auditoria interna da UFJF.

A partir da análise dos dados, buscou-se levantar estratégias e mecanismos de monitoramento e avaliação do Programa de Monitoria. Para tanto, se considerou os objetivos definidos: descrever a política de funcionamento do Programa de Monitoria da UFJF; analisar e compreender a visão dos bolsistas e dos professores-orientadores sobre o Programa de Monitoria e sobre ações administrativas e/ou pedagógicas que possam fortalecer o Programa de Monitoria da UFJF.

Para organizar a apresentação dos dados, optou-se por dividir o presente tópico em seis eixos de análise, que auxiliam a orientar a pesquisa. São eles: perfil dos professores-orientadores e monitores; percepção dos professores-orientadores e monitores acerca de quais devam ser os objetivos do Programa de Monitoria; percepção acerca do relacionamento entre professor-orientador e monitor; percepção acerca do relacionamento entre monitor e alunos; percepção da relação entre PROGRAD, professores-orientadores, monitores e alunos, e importância da avaliação do Programa de Monitoria.

## **2.1 O Programa de Monitoria como política de apoio ao ensino**

A monitoria é um dos programas de apoio ao ensino oferecido pelas IES, instituída pela lei federal nº 5.540, de 1968, ao fixar, no seu art. 41, que:

As universidades deverão criar as funções de monitor para alunos do curso de graduação que se submeterem a provas específicas nas quais demonstrem capacidade de desempenho em atividades técnico-didáticas de determinada disciplina. (BRASIL, 1968).

Após a referida lei, o programa passou por alterações fixadas por decretos legislativos que foram delineando seu formato, no que tange à criação de vagas, remuneração, carga horária, requisitos para o exercício, nos decretos nº 64.086/1969; nº 66.315/1970; nº 68.771/1971; nº 85.862/1981 (BRASIL, 1969; 1970; 1971; 1981).

Na década de 1990, a LDB (BRASIL, 1996) previa as atividades de monitoria como forma de selecionar alunos para o aproveitamento do seu rendimento em tarefas de ensino e pesquisa.

Tendo por base as determinações das legislações federais e a autonomia das universidades, essas aprovam através de suas normativas internas as regras e normas para a regulamentação do funcionamento do programa nas respectivas instituições.

Fogarty e Wang (1982) ressaltam que o princípio de ajuda entre os pares apresenta referências remotas na tradição de diferentes culturas nas quais as crianças mais velhas eram responsáveis por ajudar seus colegas mais jovens a adquirir os conhecimentos e as habilidades necessárias para se tornarem membros funcionais de suas famílias, grupo de pares ou escolas. Em outros contextos, os programas de tutoria entre pares foram usados para compensar a falta de professores treinados, como durante a Revolução Industrial nas escolas inglesas.

Já no seu sentido de apoio pedagógico, a antiga Grécia e as escolas Romanas, na Idade Média, os professores, frequentemente, recrutavam os alunos de idade mais avançada e com notas mais altas para ajudá-los com a leitura e aritmética na sala de aula (MOUST, SCHMIDT, 1994).

Analisando a história da educação brasileira podem ser encontradas as primeiras referências às atividades de monitoria. Conforme destacam Rossi, Rodrigues e Neves (2009), no século XIX, a partir da Reforma da Instrução Pública, em busca de sanar de maneira menos dispendiosa a falta de professores nas províncias brasileiras, a administração portuguesa tornou oficial o Método do Ensino Mútuo,<sup>10</sup> o qual consistia no aproveitamento dos alunos mais adiantados como auxiliares do professor no ensino de classes numerosas.

---

<sup>10</sup> Método sistematizado por A. Bell (1753-1832) e por J. Lancaster (1778-1838), diante o problema de instruir, gratuitamente, grande número de alunos na falta de professores capacitados, tiveram a ideia de utilizar os melhores alunos - os monitores - para transmitir os conhecimentos que haviam aprendido, com o professor, aos seus colegas, auxiliando no ensino para classes numerosas. (BASTOS, 1997, p. 117).

No entanto, Topping (1996) destaca que, à medida que as pesquisas sobre a modalidade de ensino entre pares avançaram, essa deixou de ser vista apenas como uma transmissão linear de conhecimentos entre professor, tutor (aluno mais capaz) e aluno (menos capaz), para tornar-se um conceito mais amplo, considerado como um grupo de pessoas, as quais não sendo professores profissionais, ajudam umas às outras a aprender, ensinando e aprendendo com elas próprias, de forma que a qualquer momento alguém pudesse assumir o trabalho de monitor, e outro(s), o papel de aluno(s).

No formato adotado nos dias de hoje, a monitoria, ou, no sentido mais amplo, o ensino entre pares, pode ser definido como um tipo de aprendizagem colaborativa, voltada para a aquisição de conhecimento e habilidades através de ajuda e apoio ativo entre pequenos grupos de alunos ou pares de estudantes (FALCHIKOV, 2001). Dessa maneira, o monitor seria um aluno inserido no processo de ensino e aprendizagem ao se dispor a colaborar com a aprendizagem de outros alunos, apoiando e dirigindo os processos de aprendizagem através de *scaffolding*<sup>11</sup> ativos, questionamentos e explicações (ABREU, MASETTO, 1989; ROSCOE, CHI, 2008).

O ensino entre pares pode também assumir diferentes formatos de acordo com o contexto, variando quanto a aspectos de tamanho dos grupos (duplas ou pequenos grupos), diferenças nos anos de estudos, continuidade do papel de monitor (todos os participantes podem chegar a serem tutores), quanto ao local ou tempo (durante as aulas regulares ou fora delas), abrangência (para todos os alunos ou subgrupos) e ainda quanto às características do monitor (TOPPING, 1996).

Conforme descrito no capítulo 1, as atividades de monitoria se consolidaram nas universidades como programa de apoio ao ensino, além de cumprir com diferentes objetivos, de acordo com a concepção adotada pela respectiva instituição de ensino.

Para Heward (1982), a monitoria é o método mais intenso e personalizado para o processo de ensino e aprendizagem, pois um professor, em salas de aulas numerosas, não conseguiria oferecer para além de poucos alunos quantidades significativas de atendimento individualizado.

As atividades de monitoria podem trazer diferentes benefícios, além dos

---

<sup>11</sup> Baseado na Teoria sócio-histórica do psicólogo Vygotsky (1978), o termo de tradução literária para "andaimes", é usado como metáfora para descrever o suporte sensível e ativo fornecido por professores ou pelos pares durante o processo de aprendizagem.

relacionados ao desempenho acadêmico. As vantagens desse processo interativo de ensino e aprendizagem podem se estender tanto aos monitores como também aos professores e demais estudantes. Coelho et al. (2014) destacam que a interação entre professores e monitores, além de estimular as habilidades cognitivas e acadêmicas, pode ajudar a desenvolver outras habilidades úteis a outros contextos da vida dos indivíduos, tais como a comunicação, resolução de problemas, assertividade, criatividade, entre outros.

Laffin, Pollnow e Santa (2011) também chamam a atenção para outros objetivos servidos pela monitoria que, na qualidade de mediadora dos processos de aprendizagem, favorece a reflexão sobre as práticas pedagógicas ao proporcionar ao professor, através do monitor, conhecer as dificuldades de aprendizagem dos estudantes.

No entanto, a atividade de ensino entre pares requer do monitor certas habilidades, além do domínio dos conteúdos das disciplinas. Topping (1996) e Clarence (2016) apontam que o monitor não deve ser aquele que se parece com um professor, no sentido formal da palavra. Segundo os referidos autores, diferenças acentuadas entre a habilidade acadêmica do monitor e de seu aluno podem servir como desestimulantes para o primeiro, caso em que este seja um estudante com desempenho mediano ou mesmo abaixo da média. Tanto ele quanto seu aluno deverão ver as atividades conjuntas como um desafio cognitivo.

Cate e Durning (2007) descrevem que a modalidade de ensino entre pares pode assumir diferentes formas de manifestações, considerando-se fatores como a distância entre aquele que ensina e aquele que aprende; o tamanho do grupo de alunos aprendizes e a formalidade do programa de ensino. Sob a luz de diferentes abordagens teóricas da psicologia, os referidos autores apontam que os pares próximos entre si podem demonstrar mais facilidade em compreender os problemas e necessidades cognitivas que os estudantes experimentam ao processar novas informações. Destacam ainda os efeitos positivos para a própria aprendizagem que os alunos podem experimentar a partir da preparação para ensinar seus pares, além do desenvolvimento de sentimentos de confiança, autonomia e estima ante os colegas, o que poderá motivá-lo a empregar maior esforço nos estudos.

Dessa forma, percebe-se que a atividade de monitoria está relacionada a benefícios variados. Santos e Santos (2012) contribuem com essa reflexão ao destacar, entre os impactos promovidos por ela para a formação profissional do

monitor, o fato de favorecer a aproximação com o exercício da docência, assim como ao docente da disciplina, possibilitando a realimentação do processo ensino-aprendizagem.

Natário e Santos (2010), buscando avaliar os impactos de um programa de intervenção para o preparo do monitor na atuação no ensino superior de uma universidade particular do estado de São Paulo, perceberam que tal intervenção contribuiu para que os participantes redimensionassem a importância da monitoria; da necessidade de uma postura mais ativa no processo ensino-aprendizagem, apresentando um conhecimento maior sobre o seu papel, sobre as funções da universidade, as peculiaridades da instituição à qual pertencem e a portaria que rege as atividades da monitoria. Nessa perspectiva, os autores ainda destacam a importância do desenvolvimento de tópicos mais voltados à capacitação didático-pedagógica em programas de monitoria, como forma de maximizar os benefícios oferecidos aos monitores.

Ao analisar diferentes formatos que a aprendizagem em pares assume nas universidades portuguesas, Simão et al. (2008) destacaram que os alunos consideram como características desejáveis ao monitor: a disponibilidade, a capacidade de fomentar a motivação dos alunos, de fornecer *feedback*, de apoiar as tomadas de decisão do grupo e ajudar na resolução de problemas. Segundo os mesmos autores, os alunos reconhecem a figura do monitor como facilitador e motivador, mais do que como um especialista técnico, salientando a importância de que ele não aja como um docente, mas que propicie justamente um contato mais informal entre o monitor e os alunos, de forma a prevalecer entre eles uma relação respeitosa, na qual os alunos possam também se sentir mais à vontade.

É importante destacar que o sucesso do Programa de Monitoria depende também do papel desempenhado pelo professor-orientador, conforme argumentação de Natario (2001, p. 31):

O monitor é um elo nas relações professor-aluno e aluno-aluno, tornando-se um eficiente colaborador na aprendizagem, desde que receba a orientação e condições de promover um ambiente de aprendizagem construtivo e gratificante, em que o aprendiz possa aproveitar as oportunidades para realizar interligações das noções adquiridas e insights na interpretação de problemas. (NATARIO, 2001, p. 31):

Nunes (2007) aponta para a necessidade de uma relação mútua de

confiança, de forma que o professor-orientador possa ouvir as opiniões do monitor a partir de sua perspectiva de aluno e como elo entre o professor e os demais alunos, devendo, assim, envolver o monitor nas fases de planejamento, interação em sala de aula, laboratório ou campo, e na avaliação dos alunos e das aulas/disciplina. Conforme o autor, a universidade se faz a partir do equilíbrio entre ensino, pesquisa, extensão e gestão, sendo essa última fundamental, pois ela possibilita a combinação das atividades e da burocracia, oferecendo sustentabilidade às demais. Na perspectiva do autor, além de estar articulado ao ensino, o Programa de Monitoria deve proporcionar ao monitor experiências relacionadas às esferas da pesquisa, extensão e gestão acadêmica.

Nessa mesma perspectiva, Carvalho (2004), ao se referir ao papel dos professores no processo de ensino-aprendizagem, indica que:

[...] precisam saber criar um ambiente propício para que os alunos passem a refletir sobre seus pensamentos, aprendendo a reformulá-los por meio dos colegas, mediando conflitos pelo diálogo e tomando decisões coletivas. [...] precisam dar oportunidade aos estudantes de exporem suas ideias sobre os fenômenos estudados, num ambiente encorajador, para que eles adquiram segurança e envolvimento [...] mas é preciso também que eles saibam dirigir os trabalhos dos alunos para que estes realmente alcancem os objetivos propostos. (CARVALHO, 2004, p. 9).

Sendo assim, é preciso ressaltar a importância do interesse dos alunos pelo Programa de Monitoria para que esse não se restrinja a um espaço ao qual eles recorram somente às vésperas de provas, para sanar dúvidas ou buscar resolução de listas de exercícios.

#### 2.1.1 Perfil dos professores-orientadores e monitores sujeitos da pesquisa

A análise dos dados da pesquisa inicia-se por esse primeiro bloco que traz uma breve descrição sobre o perfil dos sujeitos pesquisados. A tabela 6 mostra que a maior parte dos professores-orientadores participantes apresentam experiência significativa em lecionar e em tempo de trabalho na UFJF, sendo 3 deles com mais de 21 anos de docência e de trabalho na UFJF; e 3 que exercem de 1 a 5 anos de docência na instituição. Esses dados podem indicar que o Programa de Monitoria envolve professores com diferentes níveis de experiência em docência, fato que pode enriquecer o programa e trazer benefícios ao aluno monitor, o qual poderá aproveitar oportunidades importantes para sua vida acadêmica, profissional e

pessoal, ao trocar conhecimentos com orientador.

Referente aos benefícios que a atividade de monitoria pode proporcionar a partir das trocas entre monitor e professor, a literatura aponta, além das habilidades cognitivas e acadêmicas, que os monitores poderão desenvolver outras habilidades importantes em outros contextos da vida, tais como a comunicação, a capacidade de resolução de problemas, assertividade, criatividade, entre outras. (COELHO et al., 2014).

No que se refere aos monitores, seis deles se encontram no sexto período do curso, exercendo a atividade de monitoria durante três períodos. É preciso destacar que a existência de diferenças acentuadas entre as habilidades acadêmicas do monitor e do aluno podem ser desestimulantes para ambos (TOPPING, 1996; CLARENCE, 2016). A monitoria pode significar um espaço importante de aprendizado, onde o aluno se sente mais à vontade para sanar suas dúvidas. Sendo assim, é importante que o monitor, ainda que esteja mais adiantado no curso com relação aos colegas, mas não se comporte como se fosse um professor da disciplina. (ABREU, MASETTO, 1989; ROSCOE, CHI, 2008).

Os alunos sujeitos desse estudo pertencem a diferentes períodos dos cursos, sendo três deles estudantes do primeiro período, dois do quinto período, e os demais, no momento da pesquisa, cursavam o segundo, quarto e sexto períodos em diante. Os dados sugerem como o Programa de Monitoria pode representar uma ferramenta auxiliar disponibilizada a estudantes de diferentes etapas do processo de formação acadêmica.

**Tabela 6 - Perfil dos entrevistados**

| <b>Professores</b>                     |                  |                  |                   |                    |                    |                      |
|----------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| <b>Tempo de magistério</b>             | Há mais de 1 ano | Entre 1 e 5 anos | Entre 6 e 10 anos | Entre 11 e 15 anos | Entre 16 e 20 anos | Há mais de 21 anos   |
|                                        | 0                | 1                | 2                 | 2                  | 0                  | 3                    |
| <b>Tempo que leciona na UFJF</b>       | 0                | 3                | 2                 | 0                  | 0                  | 3                    |
| <b>Monitores</b>                       |                  |                  |                   |                    |                    |                      |
| <b>Período cursado</b>                 | 1º período       | 2º período       | 3º período        | 4º período         | 5º período         | 6º período em diante |
|                                        | 0                | 0                | 1                 | 1                  | 0                  | 6                    |
| <b>Tempo de exercício na monitoria</b> | 1º período       | 2 períodos       | 3 períodos        | 4 períodos         | 5 períodos         | mais de 5 períodos   |
|                                        | 3                | 3                | 2                 | 0                  | 0                  | 0                    |
| <b>Alunos</b>                          |                  |                  |                   |                    |                    |                      |
| <b>Período cursado</b>                 | 1º período       | 2º período       | 3º período        | 4º período         | 5º período         | 6º período em diante |
|                                        | 3                | 1                | 0                 | 1                  | 2                  | 1                    |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários.

### 2.1.2 Percepção de professores-orientadores e monitores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria

O Programa de Monitoria, previsto originalmente pela lei nº 5.540/1968, e revogado pela LDB, é uma política consolidada e adotada pelas universidades como forma de apoio ao ensino, mas também pode servir a diferentes objetivos, conforme a instituição (JESUS et al., 2012).

Para se ter um panorama quanto à percepção dos professores acerca de quais devem ser os objetivos do Programa de Monitoria, o questionário oferecia sete opções de respostas, conforme consta na tabela 7, com as quais eles poderiam ‘discordar completamente’, ‘discordar mais que concordar’, ‘concordar mais do que discordar’ ou ‘concordar totalmente’.

**Tabela 7** - Avaliação dos professores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria

| <b>Percepção dos entrevistados quanto às questões apresentadas</b>                                                                                                           | <b>Discorda totalmente</b> | <b>Discorda mais do que concorda</b> | <b>Concorda mais do que discorda</b> | <b>Concorda totalmente</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| O Programa de Monitoria deve oferecer a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores.                                       | 0                          | 1                                    | 1                                    | 6                          |
| O Programa de Monitoria deve melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores.                                                                                     | 0                          | 0                                    | 1                                    | 7                          |
| O Programa de Monitoria deve viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático.                                                             | 0                          | 0                                    | 4                                    | 4                          |
| O Programa de Monitoria deve oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam.                                                                           | 1                          | 1                                    | 4                                    | 2                          |
| O Programa de Monitoria deve viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive atividades administrativas relacionadas ao ensino. | 4                          | 1                                    | 1                                    | 2                          |
| O Programa de Monitoria deve oferecer ao aluno a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o seu interesse em aprofundar nos estudos.                         | 0                          | 0                                    | 5                                    | 3                          |
| As atividades do monitor devem se restringir única e exclusivamente ao atendimento dos alunos matriculados na disciplina.                                                    | 2                          | 2                                    | 2                                    | 2                          |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

A maior parte dos professores entrevistados concorda totalmente que o Programa de Monitoria deva oferecer aos alunos inscritos a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores e para melhoria do desempenho apresentado pelos alunos atendidos pelos monitores.

Houve também uma análise positiva quanto ao objetivo mantido pelo Programa de Monitoria, quer seja, o de viabilizar o desenvolvimento de novas

estratégias de ensino e de material didático, com quatro professores concordando mais do que discordando, e a mesma quantidade concordando totalmente com a afirmativa proposta.

Esse resultado sugere que alguns professores reconhecem os benefícios que podem ser atingidos a partir da atividade de orientação dos monitores. O controle sistemático do Programa de Monitoria, na medida em que exige do professor o acompanhamento das atividades do monitor, pode garantir que ele encerre potenciais benefícios nos processos de aprendizagem e nas práticas pedagógicas (LAFFIN; POLLNOW; SANTA, 2011).

No item referente à possibilidade de o programa oferecer oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam, os professores analisam de forma diferente. Um professor discorda totalmente e outro professor discorda mais que concorda com a assertiva. No entanto, a percepção dos professores quanto ao item foi em grande parte positiva, pois quatro professores concordam mais do que discordam, e 2 concordam totalmente com o item.

Quanto ao Programa de Monitoria viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive aquelas atividades administrativas relacionadas ao ensino, a maior parte dos professores discorda com a visão ampla do quesito, sendo que 4 discordam totalmente. Entretanto, o resultado chama a atenção, pois apesar da proposta do item incluir suporte às atividades administrativas, 3 professores concordaram em algum grau com a afirmativa. Tal resultado desperta a curiosidade, visto que contraria o art. 29 da resolução que rege o programa, proibindo ao monitor exercer atividades administrativas.

As hipóteses que explicam esse resultado encontrado podem ser o desconhecimento sobre o conteúdo da resolução, a confusão gerada pela interpretação da resolução, uma vez que ela pode ser considerada bem generalista ao tratar do assunto, ou o simples descumprimento da norma.

No entanto, é preciso ressaltar que, excluindo as distorções dos objetivos do Programa de Monitoria, o cumprimento de objetivo de iniciar o aluno na docência de nível superior, passa pela aproximação do monitor com a gestão acadêmica, a partir da integração do mesmo na rotina dos departamentos e cursos, do conhecimento que passa a adquirir sobre a estrutura administrativa da universidade, incluindo das pessoas responsáveis pelos diversos setores administrativos e instâncias de poder, e da participação nas reuniões dos colegiados acadêmicos (NUNES, 2007).

De todo o modo, a pesquisa aponta para a necessidade de criar mecanismos que estreitem o relacionamento e a comunicação entre os integrantes desse processo, gerando espaços para o debate e a reflexão acerca do papel do docente orientador, do monitor e da PROGRAD para a gestão do Programa de Monitoria.

Tais constatações indicam ainda a importância do processo de avaliação e acompanhamento dos projetos de monitoria, o qual permitirá conhecer as suas potencialidades e limitações, evidenciando os aspectos positivos e apresentando os negativos. No entanto, para encontrar a solução para os problemas detectados a partir do referido processo, é preciso ampliá-lo, de forma que seja estabelecida a aliança entre o conhecimento, a reavaliação das ações, a negociação de sentidos, a reflexão, e assim contribuindo para a melhoria das suas práticas (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001; DIAS SOBRINHO, 2007).

Os professores ainda apresentaram uma percepção positiva no que se refere ao objetivo do programa de oferecer aos alunos a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o interesse dos mesmos em se aprofundar nos estudos. Cinco professores concordaram mais do que discordaram, e eles concordaram totalmente que o item deva fazer parte dos objetivos do programa.

As percepções dos professores variam no que diz respeito à afirmativa de que as atividades do monitor devam se restringir única e exclusivamente ao atendimento dos alunos matriculados na disciplina, registrando-se divergência entre suas respostas, havendo os que concordam, os que concordam mais do que discordam, aqueles que discordam mais do que concordam e os que discordam totalmente. O resultado demonstra as diferentes visões sobre quais devam ser os objetivos do programa e corrobora com as diferentes percepções quanto às outras assertivas propostas nesse bloco.

A respeito da percepção dos monitores sobre quais deveriam ser os objetivos do Programa de Monitoria, o questionário apresentou seis afirmações, conforme a tabela 8, com as quais eles poderiam ‘discordar completamente’, ‘discordar mais do que concordar’, concordar mais do que discordar’ ou concordar totalmente’.

Na sequência, a tabela 8 sistematiza a opinião dos entrevistados com relação às questões que lhes foram apresentadas pela pesquisa quanto a esse assunto.

**Tabela 8** - Avaliação dos monitores acerca dos objetivos do Programa de Monitoria

| <b>Percepção dos entrevistados quanto as seguintes afirmações</b>                                                                                                            | <b>Discorda totalmente</b> | <b>Discorda mais que concorda</b> | <b>Concorda mais que discorda</b> | <b>Concorda totalmente</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| O Programa de Monitoria deve oferecer a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores.                                       | 0                          | 2                                 | 4                                 | 2                          |
| O Programa de Monitoria deve melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores.                                                                                     | 0                          | 1                                 |                                   | 7                          |
| O Programa de Monitoria deve viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático.                                                             | 1                          | 2                                 | 3                                 | 2                          |
| O Programa de Monitoria deve oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam.                                                                           | 2                          | 1                                 | 2                                 | 3                          |
| O Programa de Monitoria deve viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive atividades administrativas relacionadas ao ensino. | 1                          | 1                                 | 5                                 | 1                          |
| O Programa de Monitoria deve oferecer ao aluno a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o seu interesse em aprofundar nos estudos.                         | 0                          | 0                                 | 3                                 | 5                          |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas ao questionário.

Relativo à assertiva de que o Programa de Monitoria deve oferecer a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores, verificou-se uma percepção positiva dos monitores, sendo que um total de seis deles concordou totalmente ou concordou mais do que discordou com o tópico. No entanto, dois monitores discordam mais do que concordam que esse deve ser um dos objetivos do programa. Desperta a atenção esse resultado, pois sugere haver, entre os monitores, aqueles que discordam de um dos objetivos que consta explicitamente da resolução do programa.

O tópico com maior concordância total foi o relativo ao objetivo de melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores. Sete monitores concordaram totalmente que esse deva ser o objetivo do Programa de Monitoria, e apenas um

monitor discordou mais do que concordou com a afirmativa.

Verificou-se uma variedade nas percepções dos monitores acerca do objetivo da monitoria de viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e o aperfeiçoamento de material didático. Cinco monitores fizeram uma análise positiva, concordando totalmente ou concordando mais do que discordando, enquanto dois monitores discordaram mais do que concordaram, e um ainda discordou totalmente que esse deva fazer parte dos objetivos do programa.

Desperta curiosidade a variação do resultado encontrado para o item que discute o objetivo da monitoria de oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam. Apesar da análise positiva de cinco monitores, concordando totalmente, ou concordando mais que discordando, três deles apresentaram respostas negativas, discordando totalmente ou discordando mais do que concordando.

A partir desse resultado pode-se inferir o empenho dos alunos em participar do programa, demonstrando interesse espontâneo por seus objetivos e princípios, fato denotado ainda pelo quantitativo de alunos participantes de monitorias na modalidade de voluntariado, conforme dados apresentados no capítulo 1, gráfico 2. No entanto, ainda que o Programa de Monitoria não faça parte do quadro de ações da política de assistência estudantil, esta é exercida também com o recebimento de bolsa (UFJF, 2016b). Ainda conforme esse resultado, parte dos alunos visualiza essa oportunidade através da monitoria.

Esses dados indicam diferentes opiniões entre os monitores com relação ao fato do programa representar uma oportunidade de renda adicional, sendo a bolsa para alguns um aspecto secundário, podendo eles atuarem como voluntários, enquanto que para outros a monitoria representa também uma oportunidade de renda adicional. Nesse sentido, o sistemático acompanhamento dos projetos de monitoria poderia proporcionar maior controle das divulgações dos editais de seleção de monitores e dos processos de seleção e, como consequência, contribuir para a eficácia na distribuição de bolsas. Além do mais, tais medidas estariam de acordo com previsto pela resolução nº 123/2016, que em seu art. 24 determina que a seleção de monitores deve ser supervisionada e, ao final, homologada pela PROGRAD.

Em relação ao Programa de Monitoria, viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive nas atividades

administrativas relacionadas ao ensino, suscita a atenção à avaliação positiva dada pelos monitores a essa assertiva, pois conforme já tratado antes, ela contraria as normas previstas pela resolução do programa. No entanto, levanta-se a hipótese de que tal resultado deva-se ao desconhecimento do conteúdo da resolução nº 123/2016, ao fato do aluno poder perceber vantagens em desenvolver tais atividades, ou, ainda, por obediência à solicitação feita pelo professor. Referente à essa última hipótese, é preciso destacar que há casos em que as ações dos alunos são ditadas pelo receio de se desentender com o professor da disciplina. (Entrevistada 3, 2018).

Referente ao item que traz como objetivo do programa oferecer ao aluno a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o seu interesse em aprofundar nos estudos, cinco monitores concordaram totalmente, e três concordaram mais que discordaram.

Infere-se, pelo interesse dos alunos em aprimorar seus conhecimentos a partir da participação no Programa de Monitoria, que isto denota a potencialidade do programa como estimulador do espírito investigativo, da consciência crítica, revelando novos horizontes e perspectivas acadêmicas do futuro profissional. É importante frisar que não se trata de desviar o aluno para a pesquisa, mas de pensar a monitoria em equilíbrio com os demais pilares que compõem a função da universidade, garantindo alcançar o objetivo da verdadeira iniciação à docência universitária.

Entretanto, o acompanhamento dos projetos de monitoria se faz importante para verificar que essa perspectiva aconteça, mas, em conformidade aos objetivos do programa, de acordo com a resolução nº 123/2016, e não de maneira a desvirtuá-lo de sua finalidade, levando-o a assumir o perfil de um programa de pesquisa.

Analisando a percepção dos monitores e professores acerca dos objetivos aos quais o Programa de Monitoria deva atender, nota-se uma avaliação mais positiva por parte dos professores em relação ao objetivo de abrir oportunidades à experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores. Cabe destacar que esse desígnio está explícito no art. 2º da resolução que regulamenta o programa, o qual ainda traz como finalidade do programa assegurar a cooperação do corpo discente com o corpo docente nas atividades de ensino (UFJF, 2016).

Referente ao segundo objetivo previsto pela resolução, sobre a participação em atividades administrativas pelo monitor, às assertivas propostas no questionário

foi acrescido o item *suporte nas atividades administrativas relacionadas ao ensino*, o que contraria a resolução, conforme já discutido acima. Porém, verificou-se uma frequência mais expressiva de concordância entre os monitores e um número significativo de assentimento pelos professores.

Destaca-se que o acompanhamento do Programa de Monitoria pela PROGRAD, bem como a comunicação com os monitores e professores-orientadores, ocorre através de seu e-mail oficial, através da abertura dada a esses sujeitos para procurarem presencialmente a coordenação dos programas de graduação ou a pró-reitora de graduação; através da análise das documentações referentes aos projetos; através dos momentos dedicados à comunicação de pendências e ao auxílio aos orientadores na solução das mesmas, e, ainda, da realização de eventos buscando proporcionar reflexão acerca do programa (Entrevistada 1, 2018; entrevistada 3; 2018).

Entretanto, os resultados encontrados apontam para a importância do aprimoramento e sistematização da comunicação entre a PROGRAD, monitores e professores, desenvolvendo ações para a divulgação do Programa de Monitoria e de suas normativas, bem como para o acompanhamento dos projetos de monitoria.

A análise dos dados apresentados nas tabelas 7 e 8 revelam também que o Programa de Monitoria, na prática, pode atender a diferentes objetivos explicitados em suas normativas. Para parte significativa dos orientadores e monitores entrevistados, o programa deve contribuir para melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores; viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático; oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam, além de oferecer a oportunidade de uma experiência em pesquisa ao aluno.

### 2.1.3 Percepção acerca do relacionamento entre professor-orientador e monitor

Conforme exposto neste capítulo, Topping (1996) aponta que o ensino entre pares pode conferir as dimensões do conteúdo curricular, devendo representar uma combinação entre conhecimento e habilidades com o tempo de atendimento; com o atendimento a diferentes objetivos traduzidos em ganhos acadêmicos, profissionais, afetivos e etc.; e com as características do monitor/tutor, que deve estar mais próximo aos seus pares em termos de habilidades do que se parecer com um professor propriamente.

Desse modo, a fim de conhecer a percepção dos professores com relação ao que pode ser importante para o desempenho dos monitores, foi-lhes solicitado que avaliassem alguns critérios, atribuindo-lhes valores pré-determinados: ‘nada importante’, ‘pouco importante’, ‘importante’, ‘significativamente importante’ e ainda ‘muito importante’, conforme ilustrado na tabela 9.

**Tabela 9** - Percepção dos professores acerca dos critérios de influência no desempenho dos monitores

| <b>Avaliação dos critérios para o desempenho do monitor</b>                                                                       | <b>Nada importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Importante</b> | <b>Significativamente importante</b> | <b>Muito importante</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Disponibilidade em realizar outras tarefas administrativas (relacionadas ao ensino da disciplina) designadas a ele pelo professor | 2                      | 2                       | 2                 | 1                                    | 1                       |
| Capacidade de auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula, elaboração de material didático ou laboratorial        | 0                      | 2                       | 1                 | 0                                    | 5                       |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

Merece atenção o resultado encontrado com relação ao item ‘disponibilidade em realizar outras tarefas administrativas’, a exemplo da avaliação dos objetivos do programa (tabela 7), quando três dos respondentes acenaram de forma positiva para tal objetivo, e metade julgou essa disponibilidade como importante, significativamente importante ou muito importante. Ainda que esses resultados não tenham aparecido como predominantes, os dados sugerem que eles existam, reiterando-se, assim, a importância de mecanismos de acompanhamento do programa.

Tais aspectos ainda vão ao encontro do que foi identificado no capítulo 1, quando foi apontado por uma das entrevistadas a percepção de desconhecimento por parte dos docentes sobre a legislação que rege o programa, fato que acarretaria muitas falhas, erros e inconsistências nos processos.

A maior parte dos professores questionados julgou muito importante ou importante a capacidade do monitor de auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula, na elaboração de material didático ou laboratorial, o que

guarda coerência com a resolução nº 123/2016, conforme art.28. No entanto, dois professores julgaram esse critério pouco importante, o que também desperta a atenção, pois sugere haver casos em que o projeto de monitoria não é desenvolvido em sua plenitude, de forma que o monitor e orientador possam usufruir dos diferentes benefícios do programa (NATARIO, 2001; CARVALHO, 2004), além de identificar também a existência de casos em que não existe conhecimento suficiente a respeito das normativas do programa.

Aos monitores foram colocados os mesmos critérios apresentados aos professores para atribuição da importância com relação à atividade de monitoria, como ilustra a tabela 10.

**Tabela 10** - Percepção dos monitores acerca do grau de importância de critérios para o desempenho dos monitores

| <b>Avaliação dos critérios de desempenho do monitor</b>                                                                           | <b>Nada importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Importante</b> | <b>Significativamente importante</b> | <b>Muito Importante</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Disponibilidade em realizar outras tarefas administrativas (relacionadas ao ensino da disciplina) designadas a ele pelo professor | 1                      | 3                       | 3                 | 1                                    | 0                       |
| Capacidade de auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula, elaboração de material didático ou laboratorial        | 2                      | 3                       | 2                 | 0                                    | 1                       |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos monitores ao questionário, 2018

Novamente, desperta a atenção o resultado referente à disponibilidade do monitor em realizar tarefas administrativas, pois metade deles julgou esse critério importante ou significativamente importante. De modo geral, esse critério, também foi considerado importante para metade dos professores respondentes. Esses resultados, como já tratado anteriormente, sugerem haver casos de desconhecimento dos princípios e das normas do programa, ou simplesmente o seu descumprimento, o que indica a necessidade de reconhecer a importância em se adotar meios de acompanhamento efetivo dos projetos de monitoria e de aprimorar a comunicação entre a PROGRAD, orientadores, monitores e alunos.

Verifica-se ainda pela referida tabela, que para cinco dos respondentes, a capacidade do monitor em auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula e na elaboração de material é um critério nada ou pouco importante. Apenas três deles julgaram essa característica como sendo importante ou muito importante. O resultado desperta a atenção, pois colaborar com o professor na execução das tarefas didáticas é um dos deveres explícitos de monitor. (UFJF, 2016). Pode-se inferir, dessa forma, que nem todos os monitores percebem a importância de tais atividades para a efetiva incorporação do aprendizado e para o alcance dos objetivos do programa.

A interação entre professor-orientador e monitor é fator importante para o sucesso no Programa de Monitoria, pois, a partir dela, deve-se criar uma relação mútua de confiança, um ambiente encorajador, de oportunidade aos estudantes de exporem suas ideias sobre os fenômenos estudados e de envolvimento do monitor nas fases de planejamento, interação em sala de aula, laboratório ou campo e na avaliação dos alunos e das aulas/disciplina. (NUNES, 2007; CARVALHO, 2004).

Nessa perspectiva, a tabela 11 traz a percepção dos monitores acerca de fatores concernentes ao relacionamento entre professor-orientador e o monitor, os quais podem representar dificuldades a este último no exercício da atividade de monitoria.

**Tabela 11 – Avaliação das dificuldades encontradas pelos monitores**

| <b>Percepção quanto as seguintes afirmações</b>                                                                               | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo mais que concordo</b> | <b>Concordo mais que discordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de orientação dos professores da disciplina                  | 3                          | 2                                 | 2                                 | 1                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é o relacionamento com o professor da disciplina                       | 4                          | 3                                 | 0                                 | 1                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é ter que conduzir aulas da disciplina sem acompanhamento do professor | 3                          | 1                                 | 1                                 | 3                          |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos monitores ao questionário.

A falta de orientação do professor da disciplina nas atividades do monitor mostrou não ser essa uma das dificuldades vivenciadas entre a maior parte dos respondentes, pois cinco deles discordaram totalmente ou discordaram mais do que concordaram com relação a essa declaração. Entretanto, três dos monitores entrevistados concordaram totalmente ou concordaram mais do que discordaram a esse respeito. Tais avaliações positivas despertam a atenção, pois contrariam a resolução do Programa de Monitoria, que determina, no art. 4º, o acompanhamento do trabalho do monitor pelo professor-orientador responsável pela disciplina ou pelo conjunto de disciplinas. Esses elementos indicam ainda a necessidade de criar mecanismos para o acompanhamento dos projetos de monitoria, os quais demandem, ainda, do professor-orientador a sua efetiva supervisão na atividade do monitor.

O relacionamento entre monitor e professor-orientador não representa necessariamente uma dificuldade para sete dos respondentes, que declaram discordar totalmente e discordar mais do que concordar com a assertiva, contra um que diz concordar totalmente.

O bom relacionamento entre o monitor e professor-orientador representa um ponto positivo para o sucesso no alcance dos objetivos dos programas, pois, dessa forma, abre-se a possibilidade de estabelecimento de uma relação de confiança entre ambos, da qual todos os envolvidos na atividade de monitoria podem ser beneficiados por seus efeitos positivos, desde o desenvolvimento de habilidades acadêmicas e cognitivas até aquelas exigidas em outros contextos de vida (CATE; DURNING, 2007; COELHO et al., 2014).

A análise do item dificuldades do monitor de conduzir as aulas da disciplina sem acompanhamento do professor se sobressai pelo equilíbrio das avaliações; quatro dos entrevistados discordaram ou discordaram mais do que concordaram, enquanto quatro deles concordaram totalmente ou discordaram mais do que concordaram. Tal resultado sugere, mais uma vez, o desconhecimento ou descumprimento das normas do programa por parte de alguns professores, pois contraria o art. 29 da resolução, o qual veta ao monitor ministrar aulas teóricas ou práticas sem a presença do professor-orientador.

Entendemos que para melhorar o aproveitamento dos benefícios que podem advir da monitoria, a supervisão das atividades do monitor pelo professor orientador. Dessa maneira, foi solicitado aos monitores que assinalassem a frequência com que

suas atividades são orientadas e supervisionadas pelo professor orientador, quatro dos respondentes declarou ter sempre as atividades supervisionadas pelo orientador, conforme tabela 12. No entanto, três dos monitores raramente receberam essa orientação, sendo que um deles declarou que essa nunca ocorreu. O resultado é preocupante, pois, novamente, contraria a determinação da resolução nº123/2016 de que o monitor deve ter o seu trabalho acompanhado pelo professor-orientador responsável pela disciplina ou conjunto de disciplinas.

**Tabela 12 - Frequência da supervisão do professor-orientador às atividades do monitor**

| <b>Frequência</b>     | <b>Respondentes</b> |
|-----------------------|---------------------|
| <b>Nunca</b>          | 1                   |
| <b>Raramente</b>      | 3                   |
| <b>Às vezes</b>       | 0                   |
| <b>Frequentemente</b> | 0                   |
| <b>Sempre</b>         | 4                   |

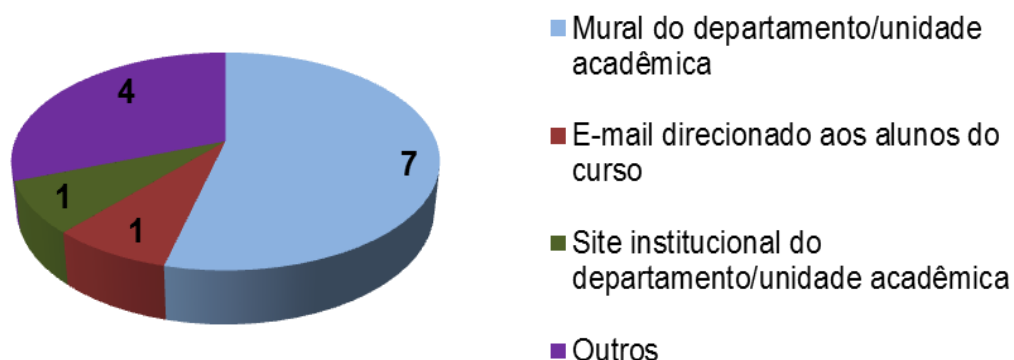
Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos alunos ao questionário.

Referente ao resultado acima, é importante ainda reiterar o papel do professor, o qual deverá ambientar o aluno às práticas docentes, desenvolvendo uma relação mútua de confiança de forma que o professor-orientador possa ouvir as opiniões do monitor a partir de sua perspectiva de aluno e de elo entre o docente e os demais alunos (NATARIO, 2001; NUNES, 2007; CARVALHO, 2004).

Partindo da intenção de obter uma breve percepção de como os professores-orientadores procedem quanto à seleção dos monitores, foi perguntado a eles quais meios utilizam para a divulgação dos editais, conforme mostra o gráfico 3. Para sete dos respondentes, o mural do departamento/unidade acadêmica é o meio mais comum de divulgação; quatro deles também fazem uso de outros meios, como a porta da sala do gabinete do professor para afixar os informes, da comunicação oral e das redes sociais. A opção *site* institucional da UFJF/PROGRAD não foi assinalada por nenhum dos respondentes como alternativa de divulgação do edital, é coerente com a observação da entrevistada 3, apresentada no capítulo 1, para a qual falta à PROGRAD o acompanhamento, de fato, da divulgação dos editais e do cumprimento da exigência de publicá-los no *site* da PROGRAD. Tal resultado sugere a necessidade de ampliar a divulgação dos editais de seleção, restrita ao que

parece, ao departamento ou unidade acadêmica da disciplina da monitoria.

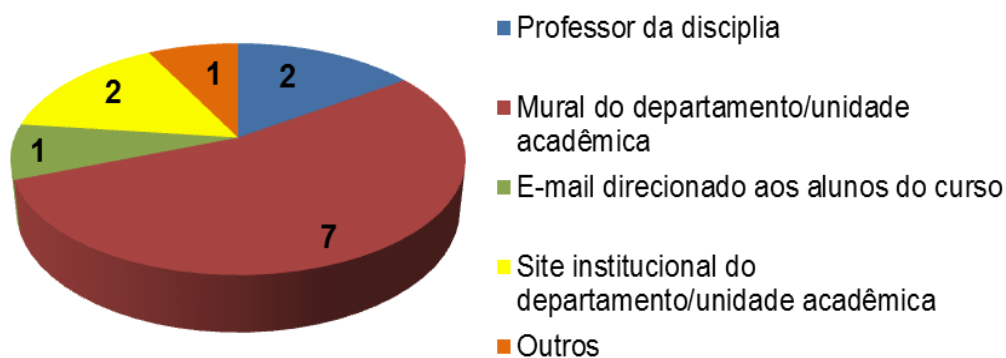
**Gráfico 3** - Meios pelos quais ocorre a divulgação do edital para a seleção dos monitores



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

Como mostra o gráfico 4, também foi solicitado aos monitores que declarassem através de qual ou quais meios obtiveram conhecimento da abertura do edital de seleção, resultado que guarda coerência com dados acima expostos (gráfico 3). Sete dos respondentes afirmaram ter recebido a informação através do mural do departamento ou unidade acadêmica; dois deles, através do professor da disciplina, e outros dois por meio do *site* do departamento e da unidade acadêmica. Conforme dito antes, os aspectos sugerem uma divulgação ainda restrita.

**Gráfico 4** - Meios pelos quais o monitor obteve conhecimento acerca da abertura do edital para a seleção dos monitores



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos monitores ao questionário.

Referente ainda a essa questão, uma crítica apontada por uma respondente é destacada, ao declarar que “poderia ter um controle sobre o limite de um ano para o mesmo monitor ficar na mesma disciplina, para gerar novas oportunidades a outros alunos, pois, na maioria das vezes, fica o mesmo até formar ou desistir” (Entrevistada 3, 2018). A fala da funcionária aponta para a importância do acompanhamento do programa quando da realização das seleções de monitores, uma vez que é reservado aos mesmos o exercício da atividade por um semestre letivo, sendo permitida a recondução por mais um semestre, e esperado ampla divulgação dos editais convocando para as seleções, de forma a oferecer oportunidades iguais aos alunos interessados em atuar no Programa.

#### 2.1.4 Percepção acerca do relacionamento entre monitor e alunos

Buscando conhecer as dificuldades envolvendo a atividade de monitoria, os monitores expuseram suas percepções sobre alguns dos obstáculos colocados, como bem ilustra a tabela 13.

**Tabela 13 – Avaliação das dificuldades encontradas pelos monitores**

| <b>Percepção quanto às seguintes afirmações</b>                                                                                                                                          | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo mais que concordo</b> | <b>Concordo mais que discordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| A maior procura da monitoria pelos alunos matriculados na disciplina surge nas vésperas dos exames.                                                                                      | 0                          | 0                                 | 2                                 | 6                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a procura excessiva da monitoria unicamente em vésperas de provas                                                               | 0                          | 0                                 | 4                                 | 4                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de interesse dos alunos na monitoria                                                                                    | 1                          | 1                                 | 4                                 | 2                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de motivação do monitor - decorrente de dificuldade de relacionamento com o professor, baixa ou ausência de remuneração | 3                          | 2                                 | 2                                 | 1                          |
| Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é o relacionamento monitor-alunos da disciplina                                                                                   | 5                          | 2                                 | 1                                 | 0                          |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos monitores ao questionário.

Primeiramente, foi solicitado aos monitores que indicassem o nível de concordância com relação à afirmação de que a maior procura pela monitoria surge às vésperas dos exames. Seis monitores concordaram totalmente e dois deles concordaram mais que discordaram.

Os monitores ainda foram questionados quanto a esse comportamento dos alunos se traduzir em dificuldade na realização de sua atividade; todos os monitores acenaram para a concordância total, ou para a concordância mais do que discordância com a afirmativa. É preciso criar ações no sentido de buscar o envolvimento e a motivação para as aulas de monitoria, pois é a partir do contato monitor-aluno que se poderá causar um impacto favorável na formação profissional do monitor - permitindo a ele o exercício da docência -, e para o docente da disciplina, realimentando o processo ensino-aprendizagem. (SANTOS; SANTOS, 2012; SOARES et al., 2003).

A percepção apresentada pelos monitores quanto aos tópicos levantados pela pesquisa indica a importância da comunicação entre a coordenação dos programas de graduação, professores-orientadores e monitores, para se pensar ações no sentido de estabelecer uma cultura de uso contínuo e efetivo da monitoria ao longo do semestre pelos alunos.

A importância do fator cultural se ratifica pelo resultado obtido com a discussão do item 'falta de interesse dos alunos pela monitoria', apontado pela maior parte deles como uma das dificuldades de trabalho, conforme dados da tabela 13.

Na análise das respostas, verificou-se uma variação quanto às dificuldades apontadas no trabalho do monitor com relação à falta de local adequado para o atendimento; cinco entrevistados discordaram totalmente ou discordaram mais do que concordaram. No entanto, os dados sugerem que esse possa ser obstáculo na atividade de monitoria em alguns casos, pois dois dos entrevistados concordaram totalmente, e apenas um concordou mais do que discordou.

De forma análoga aos demais tópicos, julgou-se importante analisar a motivação dos monitores com relação ao envolvimento nas atividades de monitoria. Assim, foi submetida à avaliação dos entrevistados a assertiva de que uma das dificuldades encontradas pelo monitor é a falta de motivação – decorrente de problemas de relacionamento com o professor, da baixa remuneração ou mesmo da falta dela. Cinco colaboradores discordaram totalmente ou discordaram mais do que concordaram, contra três que concordaram totalmente ou concordaram mais do que

discordaram. A remuneração não parece ser, para alguns monitores, um fator relevante para a participação do Programa de Monitoria, o que guarda coerência com os resultados e análises anteriores, demonstrados na tabela 8, pois três monitores discordam que o programa deva oferecer oportunidade de renda adicional aos alunos necessitados.

O relacionamento entre o monitor e os alunos da disciplina não representa uma dificuldade para sete entre os monitores entrevistados. Eles afirmam discordar totalmente ou discordar mais do que concordar que esse seja um fator restritivo da atividade de monitor, contra um que concorda mais do que discorda dessa opção.

Tendo em vista conhecer a percepção dos alunos usuários da monitoria acerca da forma com que o programa tem sido executado nas unidades acadêmicas, foi solicitado aos respondentes que avaliassem a monitoria que frequenta ou frequentou, quanto aos critérios ilustrados pela tabela 14.

**Tabela 14** - Avaliação dada pelos alunos as variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria

| Variáveis                                                                | Avaliação da variável |                |             |              |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|-------------|--------------|--------------------|
|                                                                          | Muito Insatisfatório  | Insatisfatório | Indiferente | Satisfatório | Muito satisfatório |
| Os dias e horários de oferta da monitoria                                | 0                     | 1              | 2           | 4            | 1                  |
| Recursos audiovisuais e espaço físico utilizados para a monitoria.       | 1                     | 1              | 1           | 5            | 0                  |
| O nível de satisfação quanto a monitoria que frequenta ou já frequentou. | 0                     | 1              | 0           | 4            | 3                  |

Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos alunos ao questionário.

Referente ao fator dias e horários de atendimento na monitoria, três dos respondentes apontaram que são insatisfatórios ou indiferentes; para cinco deles tais critérios são satisfatórios ou muito satisfatórios. A flexibilidade de horários para

atendimento é uma condição importante para o desenvolvimento da monitoria, no entanto, o acompanhamento do programa é importante para verificar se não há prejuízos ao cumprimento das atividades acadêmicas regulares (UFJF, 2016).

No aspecto que se relaciona aos recursos audiovisuais e espaço físico utilizados pela monitoria, cinco dos respondentes avaliaram como satisfatórios; e para dois deles tais itens são muito insatisfatórios ou insatisfatórios. Tendo em vista a dimensão da UFJF, nota-se variações na prática da monitoria de acordo com as particularidades de cada unidade acadêmica ou curso, e dessa forma, o acompanhamento sistemático das atividades pela PROGRAD se faz necessário para garantir o equilíbrio de condições exigidas para o pleno aproveitamento dos benefícios proporcionados pela monitoria.

Ainda foi solicitado aos alunos usuários do programa que declarassem o nível de satisfação encontrada com relação à monitoria que frequentam ou já frequentaram. Sete deles declararam considerar satisfatória ou muito satisfatória, e um usuário do programa a julgou insatisfatória.

Aos alunos usuários da monitoria foi solicitado que indicassem a frequência com a qual costumam procurar a monitoria. De acordo com a tabela 15, três dos respondentes assinalaram frequentá-la semanalmente; quatro disseram procurá-la assim que encontram dúvida com o conteúdo da disciplina, e apenas um revelou procurar a monitoria somente às vésperas dos exames da disciplina.

**Tabela 15** - Frequência com que os alunos procuram as aulas de monitoria

| <b>Frequência</b>                                | <b>Respondentes</b> |
|--------------------------------------------------|---------------------|
| Semanalmente                                     | 3                   |
| Assim que surge dúvida no conteúdo da disciplina | 4                   |
| Apenas nas vésperas dos exames da disciplina     | 1                   |
| Outros                                           | 0                   |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos alunos ao questionário.

Apesar desse resultado apresentado na tabela 15, dados como os revelados anteriormente na tabela 13 e no relato da entrevistada 1, no primeiro capítulo, sugerem que há casos em que a monitoria é concebida apenas como um momento para sanar as dúvidas às vésperas das avaliações.

Ainda referente a essa questão foi deixado um campo para que os alunos usuários da monitoria indicassem suas críticas ou sugestões à atividade. Algumas das respostas obtidas foram:

De modo geral, gostaria que o espaço da monitoria fosse expandido por conta da superlotação e dinâmica dos monitores ao mostrarem exemplos (ou já ter prontos), ajudar com resumos etc.

O Programa de Monitoria nos ajuda bastante, é muito importante para a aprendizagem do aluno. Sou satisfeita com as minhas monitoras.

O espaço de monitoria para algumas das disciplinas tem se tornado quase que “obrigatório”, uma vez que a aprovação na disciplina está intimamente relacionada à frequência na monitoria.

Ter acesso ao monitor mais vezes.

Acredito que um maior número de monitores e uma avaliação que visse mais a didática do que a prova de monitoria, tornaria o programa melhor. Além disso, uma forma dos próprios alunos poderem fazer uma pesquisa de satisfação relativa a cada monitor seria uma forma interessante de avaliar a qualidade da monitoria que está sendo dada.

Mais horários em período noturno. A maioria acontece durante o dia o que dificulta um pouco a participação.

O professor responsável pela disciplina poderia enviar por e-mail os contatos e horários do monitor.

Nota-se que os alunos apresentam diferentes percepções, incluindo a possibilidade de ocorrerem dificuldades de acesso à monitoria, resultado esse que preocupa, pois o Programa de Monitoria só atenderá seus objetivos na medida em que o monitor tenha oportunidade de exercer plenamente as atividades previstas, tanto no que diz respeito ao apoio aos alunos quanto na relação professor-monitor (NATARIO, 2001; CATE; DURNING, 2007).

Nesse sentido, a partir do acompanhamento sistemático dos projetos de monitoria seriam conhecidas as dificuldades dos alunos para frequentá-la, suas críticas, sugestões e ainda as boas práticas adotadas.

### 2.1.5 Percepção da relação entre PROGRAD, professores orientadores, monitores e alunos

O processo sistemático de acompanhamento de um programa ou política, além de contribuir para o cumprimento dos seus reais objetivos e para a obediência às normas ainda trazer informações que possam se traduzir na melhoria das práticas e no aprimoramento da gestão.

No entanto, esse processo deve representar mais do que uma simples forma de controle ou repressão, criando mecanismos que permitam gerar informações para o monitoramento do mesmo, tais como: os resultados alcançados; se esses estão de acordo com os propósitos do programa e o grau de satisfação dos beneficiários. É preciso que ele permita conhecer o alcance dos resultados de forma oportuna, rigorosa e profunda, de modo a retratar e compreender o funcionamento do programa, contribuindo assim para as tomadas de decisão subsequentes e para sua melhoria. (FERNANDES, 2011; UNICAMP, 1999; WEISS, 1972)

Nesse sentido, e para se obter uma breve percepção sobre a avaliação dada pelos monitores e professores-orientadores a algumas variáveis e critérios envolvidos no processo administrativo, jurídico e burocrático do Programa de Monitoria, a tabela 16, a seguir, é elucidativa.

**Tabela 16** - Avaliação dada pelos professores às variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria

| Variáveis                                                                                                                                                          | Insatisfatório | Regular | Satisfatório | Bom | Excelente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|--------------|-----|-----------|
| Edital para a inscrição dos projetos de Monitoria, lançado pela PROGRAD, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias. | 0              | 0       | 3            | 5   | 0         |
| Procedimentos e critérios utilizados para a aprovação dos projetos de Monitoria em sua unidade acadêmica.                                                          | 0              | 2       | 1            | 2   | 0         |
| Critérios de distribuição de vagas de bolsas de monitoria para as unidades acadêmicas.                                                                             | 0              | 3       | 2            | 0   | 0         |

Continua

**Tabela 16** - (continuação)

|                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| A comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) da PROGRAD com os professores-orientadores de projetos de monitoria.                          | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| A resolução que regulamenta o Programa de Monitoria, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias. | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 |

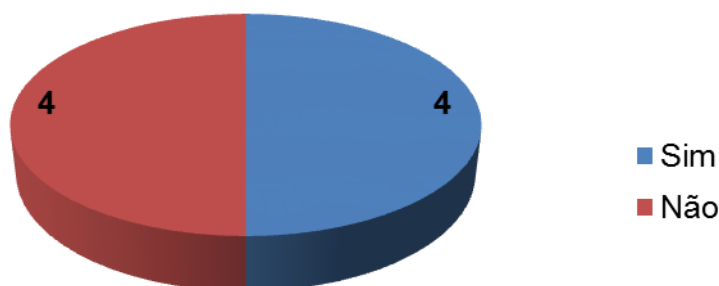
Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos alunos ao questionário.

Aos professores foi solicitado que indicassem o seu grau de satisfação quanto ao edital de inscrição dos projetos de monitoria, lançado pela PROGRAD, com relação ao nível de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações disponíveis no documento. O total de professores respondentes considera esse item satisfatório ou bom.

O efetivo acompanhamento das políticas e programas diz respeito também à verificação da sua efetividade, se são desenvolvidos de acordo com as normas estipuladas, e se seus beneficiários estão satisfeitos com os resultados atingidos (CAVALCANTI, 2006; UNICAMP, 1999). Dessa forma, o acompanhamento do Programa de Monitoria deve constar também da análise de questões referentes ao trâmite na submissão dos projetos aos departamentos dos cursos, à aprovação de suas propostas e à distribuição de vagas pelos órgãos colegiados das respectivas unidades acadêmicas. (UFJF, 2016).

Referente aos procedimentos e critérios utilizados para a aprovação dos projetos de monitoria nas unidades acadêmicas, metade dos respondentes declararam não os conhecer, conforme fica demonstrado pelo gráfico 5 apresentado abaixo.

**Gráfico 5** - Conhecimento acerca dos procedimentos e critérios utilizados para aprovação dos projetos de monitoria em sua unidade acadêmica



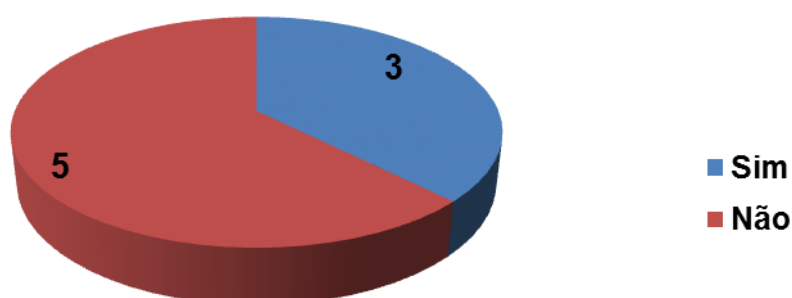
Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário

Com relação ainda a tais critérios e procedimentos, apenas um professor julgou satisfatório; dois deles os consideraram bons e outros dois os julgaram regular, de acordo com o que mostra a tabela 16. É curioso que um dos professores tenha declarado o desconhecimento desses itens, enquanto que, na avaliação, os considerou regulares.

Esses elementos sugerem a existência de que em alguns casos possa haver uma insatisfação relativa quanto a tais questões, entretanto, não há uma contrapartida de envolvimento e de busca de conhecimento dos interessados com respeito a esses aspectos ligados ao programa. Constata-se ainda a importância de implementação de ações que proporcionem o conhecimento sobre o Programa de Monitoria como um todo, e que estimulem o envolvimento dos professores em todos esses aspectos, pois o aprimoramento de qualquer programa ou política está na dependência da coparticipação dos sujeitos envolvidos. (WEISS, 1998; CHIANCA, MARINO, SCHIESARI, 2001).

A análise desenvolvida no item anterior pode ser considerada também para o resultado encontrado no tópico que se refere ao conhecimento dos professores respondentes quanto aos critérios de distribuição de vagas de bolsas de monitoria para as unidades acadêmicas, adotados pela PROGRAD, como aponta o gráfico 6, a seguir.

**Gráfico 6-** Conhecimento acerca dos critérios para a distribuição de bolsas de monitoria



Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

Conforme a tabela 16, apenas dois dos respondentes julgaram como satisfatórios os referidos critérios, e dois deles consideraram regular a forma adotada para a distribuição das vagas do programa, sendo que de acordo com o gráfico 6, cinco respondentes disseram não terem ciência de tais critérios.

A comunicação é fator de importância não apenas para a prática e execução de um programa/política, mas também para o seu devido acompanhamento e avaliação, pois, a partir do envolvimento de atores interessados, poderão ser elaborados mecanismos de controle sensíveis às preocupações daqueles cujos programas são avaliados, podendo-se ainda conhecer, compreender e progredir na resolução dos problemas. (WORTHEN, SANDERS, FITZPATRICK, 2004; FERNANDES, 2011).

Nessa perspectiva, foi solicitado aos professores respondentes uma avaliação sobre a comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) da PROGRAD com os professores-orientadores de projetos de monitoria. Para três dos respondentes essa comunicação é insatisfatória ou regular, e quatro deles consideram que ela é satisfatória, boa ou excelente.

Ainda referente a essa questão, foi aberto no questionário um campo para o participante justificar a avaliação dada. Entre as respostas dadas encontrou-se:

Sempre que precisei, fui atendido muito rapidamente.  
Sempre obtive retorno em todas as demandas referentes à monitoria.  
Os contatos por e-mail demoram muito a ser respondidos e alguns sequer geram respostas.  
Algumas vezes, recebi e-mails da PROGRAD, respondi aos mesmos

e não obtive retorno ou solução para os problemas. Tive que buscar respostas e soluções presencialmente.  
Existe pouca comunicação.  
O contato e as dúvidas acontecem e são resolvidos dentro de um prazo de tempo a contento.  
Só se comunica, em geral, para anunciar as datas para lançamento de frequência.

Conforme se pode notar pelas justificativas acima, as avaliações positivas se devem mais ao fato dos orientadores terem as dúvidas prontamente sanadas ao procurar a Coordenação dos Programas de Graduação, do que ao fato de ter havido um momento anterior de comunicação que os colocasse a par dos aspectos relacionados ao Programa de Monitoria. Nesse sentido, é preciso aprimorar o processo de comunicação de forma que ele possa gerar informações que permitam aos professores-orientadores dirigir, concluir seus projetos e cumprir com os objetivos do programa. É preciso criar mecanismos que extrapolem as atitudes imediatistas, e que gerem proatividade. (SOUSA, 2002; TOMASI, MEDEIROS, 2007).

Assim, o resultado acima sugere para a necessidade de ampliação da comunicação entre a PROGRAD e os professores-orientadores, o que poderá permitir identificar as falhas ocorridas, se o programa é realizado de acordo com as normas da resolução e o que pode ser aperfeiçoado. No entanto, é importante destacar que a responsabilidade pela qualidade do Programa de Monitoria se dá pela participação de todos os agentes envolvidos. Como já destacado ao longo do texto, as entrevistas do capítulo 1 apontaram para a adesão insuficiente por parte dos professores-orientadores e monitores no tocante sobretudo ao evento realizado com objetivo de promover o debate e a reflexão acerca do programa; a comunicação restrita que esses mesmos sujeitos mantêm com a Coordenação dos Programas de graduação também é outro aspecto assinalado pelas entrevistadas.

A tabela 17 contabiliza a avaliação dada pelos professores-orientadores ao trabalho da PROGRAD quanto à prestação de informações necessárias e quanto à gestão do programa, guardando coerência com o resultado exposto pela tabela 16, no item referente à comunicação. Três dos respondentes julgaram o trabalho da PROGRAD regular quanto ao cumprimento desses critérios, enquanto para cinco deles esse é considerado bom ou ótimo. Reitera-se a importância de se aprimorar a comunicação da PROGRAD com os professores para que essa ocorra de forma

proativa, levando informações necessárias aos orientadores e monitores.

**Tabela 17** - Avaliação do trabalho da PROGRAD quanto à prestação das informações necessárias aos professores-orientadores e quanto à gestão do Programa de Monitoria

| <b>Avaliação</b> | <b>Frequência</b> |
|------------------|-------------------|
| Péssimo          | 0                 |
| Ruim             | 0                 |
| Regular          | 3                 |
| Bom              | 2                 |
| Ótimo            | 3                 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

De igual modo, foi solicitado aos professores respondentes que avaliassem a resolução do programa quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias. Para sete deles, quanto a esses critérios, a resolução é vista como satisfatória, boa ou excelente, como ilustra a tabela 16. Apenas um dos respondentes a julgou regular.

Desperta a atenção esse resultado encontrado, pois ainda que os entrevistados julguem a resolução de forma positiva quanto a tais critérios, alguns deles acenaram de forma positiva para afirmativas que contrariam a mesma resolução, conforme se pôde notar no resultado da análise apresentado na tabela 17. As hipóteses de desconhecimento de todo o conteúdo da resolução - ou conforme revelou a entrevistada 3, no capítulo 1 -, de falhas e de falta de objetividade na mesma resolução, podem ser levantadas como responsáveis por tais resultados.

Nesse sentido, o acompanhamento sistemático do programa possibilitaria retratar e compreender o funcionamento dos projetos de monitoria, conhecendo a real demanda por informação e contribuindo para o aperfeiçoamento das resoluções e editais.

Com o intuito de melhor compreender a avaliação dada pelos monitores respondentes acerca das variáveis comunicação e resolução do programa, foi solicitado a eles que julgassem tais itens como insatisfatório, satisfatório, bom, regular ou excelente, como ilustra a tabela 18.

**Tabela 18** - Avaliação dada pelos monitores às variáveis relacionadas ao Programa de Monitoria

| Variáveis                                                                                                                                      | Insatisfatório | Regular | Satisfatório | Bom | Excelente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|--------------|-----|-----------|
| A comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) da PROGRAD com os alunos monitores.                                                           | 3              | 3       | 2            | 0   | 0         |
| A resolução que regulamenta o Programa de Monitoria, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias. | 1              | 2       | 3            | 2   | 0         |

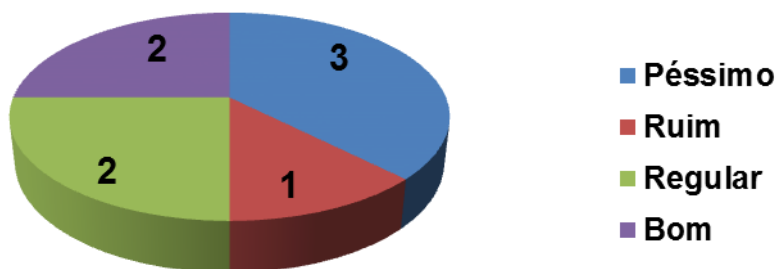
Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos monitores ao questionário.

Referente à comunicação da PROGRAD com os monitores, para maior parte dos monitores respondentes, ela ocorre de forma insatisfatória ou regular. Destaca-se, conforme relato da entrevistada 3, no capítulo 1, a existência de casos em que o monitor pode se sentir prejudicado de alguma maneira, mas, por receio, acaba optando por acatar as decisões e orientações recebidas do professor, mesmo que essas contrariem as normas do programa. Nesse sentido, o estreitamento da comunicação entre a PROGRAD e os monitores, estabelecendo uma relação de confiança, seria um instrumento para possibilitar a identificação das falhas ocorridas, avaliando se o programa é realizado de acordo com as normas da resolução vigentes e o que pode ser aperfeiçoado.

Para três dos monitores respondentes a resolução do Programa, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias, é considerada insatisfatória ou regular. Um processo sistemático de acompanhamento do Programa de Monitoria poderia permitir conhecer as lacunas ou falhas na resolução, dando mais segurança aos monitores para exercer seus deveres e direitos.

Aos monitores também foi solicitado que avaliassem o trabalho da PROGRAD quanto à prestação das informações administrativas e legais, e quanto à gestão do programa. Para seis dos respondentes, o trabalho da PROGRAD nesses quesitos é péssimo, ruim ou regular; e para dois deles esse trabalho é considerado bom, conforme pode ser visto no gráfico 7, na sequência.

**Gráfico 7-** Avaliação do trabalho da PROGRAD quanto à prestação das informações necessárias aos alunos monitores e quanto à gestão do Programa de Monitoria



Fonte: Elaborada pela autora com base nas respostas dos professores ao questionário.

Ainda foi solicitado aos participantes que justificassem as avaliações dadas, encontrando-se as seguintes repostas:

Passam poucas informações e geram confusões;

A PROGRAD nunca contactou os monitores;

Não demoram para solucionar dúvidas;

Nunca obtive informações por meio da PROGRAD;

Não recebo muitas informações, editais de outras oportunidades em outros departamentos; recebemos apenas as informações básicas;

Na verdade, as informações que consegui a respeito foi porque busquei;

Nada a reclamar.

Cabe lembrar que a resolução nº 123/2016, além dos direitos e deveres dos professores orientadores e monitores, dita as responsabilidades do Programa de Monitoria da unidade acadêmica e dos departamentos (UFJF, 2016). Nesse sentido, o acompanhamento sistemático do programa possibilitaria também demonstrar a racionalidade e a predisposição ao aprimoramento das ações, a assegurar uma aura de legitimidade e a responsabilização dos envolvidos, atraindo a atenção prioritária para todos os elementos destacados no processo de acompanhamento. (WEISS, 1998).

No entanto, tão importante quanto o acompanhamento sistemático do Programa de Monitoria, é a ação de comunicação, pois ela permitirá estimular a

proatividade e o envolvimento dos sujeitos, informando se os resultados são condizentes com o esperado, auxiliando na compreensão e na superação dos problemas. (WEISS,1998; FERNANDES, 2011; TOMASI, MEDEIROS, 2007).

## **2.2 Avaliação como instrumento de gestão**

A escassez de estudos sobre o tema (NATÁRIO, SANTOS, 2010) representou uma limitação para a composição de uma fundamentação teórica voltada para avaliação dos programas de monitoria adotados pelas universidades, uma vez que a grande maioria dos estudos se refere à relevância da proposta para a formação acadêmica dos estudantes, à identificação das percepções de monitores e orientadores acerca dos programas e à discussão da monitoria como espaço de incentivo à docência.

Acredita-se que avaliar as políticas adotadas pelas universidades públicas federais é um aspecto importante, pois trata-se de um órgão pertencente à administração pública, o que de antemão justifica a necessidade de avaliação visando a otimização do emprego dos recursos públicos e a garantia da qualidade e eficácia na prestação dos serviços.

Diante o exposto, buscou-se a fundamentação teórica para o estudo por meio da consulta da bibliografia acerca da avaliação de políticas públicas e da avaliação como instrumento de gestão. O processo de avaliação pode vir a contribuir com o programa, proporcionando informações acerca da prática da monitoria e discussões sobre estratégias efetivas para que o programa possa cumprir de fato com seus objetivos. Conforme Soares et al. (2003) nem todas as possibilidades dadas aos alunos são efetivamente aproveitadas, pois eles podem ser induzidos a perceber na monitoria um recurso cujo objetivo único é melhorar o desempenho nas avaliações das disciplinas.

### **2.2.1 Por que avaliar?**

O termo avaliação é aplicado em diversos contextos e atividades, sempre acompanhado de uma conotação de valor, de julgamento, que objetiva analisar os resultados, com a consequente correção e previsão de consequências. No campo educacional, a avaliação é um tema de ampla discussão, assumindo diferentes níveis e aspectos, tanto para a avaliação da aprendizagem quanto para a avaliação institucional.

Segundo Libâneo (2015), a avaliação é um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma instituição ou pessoa, visando emitir um juízo de valor. Para o autor, a avaliação faz parte de um processo que envolve as etapas de coleta de dados, análise de resultados e julgamento.

Conforme o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 1990), a avaliação deve contemplar aspectos do programa tais como o desempenho, a implementação e os resultados, com vistas à determinação da eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e relevância de objetivos. Ela deve ser uma ferramenta gerencial voltada para a aprendizagem, ação e para o processo organizacional, visando melhorar as atividades desenvolvidas na atualidade, o planejamento futuro e a tomada de decisão.

Dessa forma, através dessas definições, pode-se considerar a avaliação um mecanismo de controle dos gastos, possibilitando a busca por maior eficiência e eficácia no uso dos recursos, o que é imprescindível quando se trata de órgão da administração pública.

Weiss (1972 apud MSILA; SETLHAKO, 2013, p. 323) define avaliação como um processo "para medir os efeitos de um programa em relação aos objetivos que pretende realizar como meio de contribuir para tomada de decisão subsequente sobre o programa e para melhorar o programa".

No entanto, Rua (2010) destaca que é preciso distinguir a avaliação formal daquela usada pelo senso comum. Segundo a autora, as avaliações formais devem envolver critérios detalhados que levem ao exame sistemático de certos objetos, a partir de procedimentos científicos de coleta e análise de informação sobre o conteúdo, estrutura, processo, resultados e/ou impactos de políticas, programas, projetos ou quaisquer intervenções planejadas na realidade.

É preciso destacar também os diferentes usos que podem ser atribuídos à avaliação. Nesse sentido, Weiss (1998) elenca os seguintes usos da avaliação: instrumental; conceitual; como instrumento de persuasão e para influência. Segundo o autor, o uso instrumental é comum para a tomada de decisões quando o avaliador faz um bom trabalho de compreensão do programa e de seus problemas, conduzindo o estudo e comunicando os resultados. O uso instrumental ocorreria nas seguintes situações: quando as implicações das descobertas da avaliação não são muito controvertidas; quando as mudanças derivadas ou sugeridas não são

relativamente pequenas e/ou fazem parte do repertório do programa em questão; quando o ambiente do programa é relativamente estável no que diz respeito às suas lideranças, orçamento, tipos de beneficiários etc.; e quando o programa está em crise e não se sabe bem o que deve ser feito.

Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004) destacam a importância do envolvimento dos usuários do programa/política ao longo de todo o processo de avaliação. É preciso estar envolvido desde o início para que as expectativas quanto à avaliação sejam compreendidas; precisam estar comprometidos com as decisões da avaliação e compreender as suas descobertas e implicações para a ação. Para os autores, a falta dessas formas de envolvimento e de comunicação poderá diminuir o potencial de uso das informações obtidas com a avaliação.

Nesse sentido, visando o efetivo acompanhamento sistemático do Programa de Monitoria é preciso se buscar o envolvimento de seus atores através do estreitamento da comunicação entre eles e a PROGRAD, objetivando conhecer suas expectativas e dificuldades.

Referente ainda ao uso da avaliação pode-se pensar no envolvimento das pessoas que fazem parte do programa e no impacto da avaliação sobre seu trabalho. Para Weiss (1998), esse seria o uso conceitual, através do qual o compartilhamento dos resultados pode fazer com que as pessoas mudem a sua forma de compreensão do programa e de sua função, aprendendo sobre os pontos fortes e fracos do trabalho e quais as possíveis direções a tomar.

Nesse sentido, Patton (1988 apud CALLAHAN et. al, 1995, p. 14), destaca que o mérito da avaliação é a sua utilização, “[...] as avaliações destinam-se a contribuir para o aperfeiçoamento dos programas, para melhorar a sua efetividade, fornecendo informações para que decisões sejam tomadas. Isso é uso. Isso é a responsabilidade do avaliador”.

Weiss (1998) aponta para os meios pelos quais a avaliação pode ser utilizada, e que ultrapassam dos relatórios gerados com foco nos resultados e impactos do programa. Dessa maneira, distingue a possibilidade de uso de outros elementos, tais como: (a) ideias e generalizações derivadas da avaliação; (b) o próprio fato de a avaliação ter sido ou estar sendo feita; (c) o foco do estudo, especialmente as medidas adotadas; e, finalmente, (d) o desenho do estudo.

O mesmo autor referido acima destaca que o simples fato de a avaliação estar sendo ou ter sido feita pode ser utilizado para sugerir uma racionalidade e uma

predisposição ao aprimoramento, à responsabilização ou ainda para assegurar uma aparência de legitimidade ao programa. Relativamente ao enfoque do estudo, esse ocorre na medida em que o público (interno e externo) do programa avaliado passa a dar atenção prioritária a todos os focos da avaliação, em especial aos elementos escolhidos para serem mensurados. O uso pode ocorrer ainda quanto ao desenho da avaliação, uma vez que as categorias de análise utilizadas pelos avaliadores, a metodologia de avaliação e a forma de análise dos dados tenham influência não apenas sobre a gestão da política ou do programa em questão, mas também sobre outras áreas e esferas.

Desse modo, a avaliação diz respeito à análise, julgamento e melhoria dos processos avaliados, o que por sua vez depende diretamente das ações dos sujeitos envolvidos nesses processos. Alinhado a essa perspectiva, Weiss (1998) aponta para uso da avaliação como instrumento de persuasão, pois o tomador de decisão pode legitimar sua posição sobre as mudanças necessárias no programa, mobilizando o apoio necessário.

Destaca-se ainda o potencial da avaliação como agregação de conhecimento, o que se relaciona, conforme Weiss (1998) ao seu uso como influência, impactando em outras instituições, e ultrapassando a esfera restrita do programa avaliado, podendo contribuir para mudanças de pensamento em larga escala e para transformação da ação.

Nessa perspectiva, Patton (1988 apud SERPA; CALMON, 2009) considerou ainda como possibilidade para a utilização dos resultados da avaliação no processo político a adoção de medidas corretivas e/ou aperfeiçoadoras durante o processo de execução das avaliações (uso no processo).

A avaliação ainda difere quanto à metodologia e tipologia adotadas, que varia de acordo com o momento em que é realizada; segundo a sua função; origem dos avaliadores; objeto; e envolvidos na avaliação; etc. (RUA, 2010).

A avaliação *ex-ante* ocorre em um momento anterior à implantação do programa, política ou projeto, determinando sua viabilidade. Cavalcanti leciona que,

A avaliação *ex-ante*, procura orientar sobre a realização de um dado programa, no que diz respeito a sua formulação e desenvolvimento, através do estudo de seus objetivos, dos beneficiários e suas necessidades e do seu campo de atuação (CAVALCANTI, 2006, p. 6).

Por outro lado, tem-se a avaliação *ex-post*, ou somativa, que se dá quando a política, programa ou projeto já se encontra consolidado ou em fase final. Nesse tipo de avaliação, o alcance dos resultados toma a centralidade no processo de avaliar, e com base em critérios estabelecidos é possível averiguar o êxito ou não das ações, buscando o aprimoramento do programa. Segundo Cavalcanti (2006, p. 7), essa avaliação “consiste no exame e análise de objetivos, impactos e resultados [...]. O objetivo principal da avaliação somativa é analisar a efetividade de um programa, compreendendo em que medida o mesmo atingiu os resultados esperados”.

Em estudos que buscam a análise dos resultados, algumas questões típicas devem ser levantadas, tais como:

- a) Que tipos de serviços ou benefícios os beneficiários do programa estão recebendo?; b) em que medida os serviços ou benefícios realmente recebidos pelos beneficiários do programa estão de acordo as intenções originais dos formuladores?; c) os beneficiários estão satisfeitos com os resultados atingidos pelo programa? d) os resultados atingidos são compatíveis com os resultados esperados? e) como e porque os programas implementados geram resultados não-esperados? (UNICAMP, 1999, p. 139).

Esse tipo de avaliação permitiria verificar a efetividade do programa e se ele é desenvolvido de acordo com as normas estipuladas pela resolução que regulamenta o Programa de Monitoria, conforme pergunta do item (b). Nesse sentido, ainda produziria indicadores levantados a partir dos monitores e coordenadores, mas também poderia gerar indicadores a partir dos usuários externos, que são os alunos que frequentam a monitoria, conforme item (c).

Outra modalidade de avaliação é a baseada nos processos, ou formativa, na qual procura-se analisar o funcionamento e a gestão de um programa com a preocupação de verificar em que medida ele está sendo implementado como planejado.

De acordo com Cavalcanti (2006, p. 7), essa modalidade de avaliação, “preocupa-se em responder, entre outras, as seguintes indagações: a) A população-alvo está sendo atendida, conforme as metas?; b) o cronograma está sendo cumprido?; e c) os recursos estão sendo alocados com eficiência?”

Essa modalidade é formativa no sentido de que visa abastecer os gestores de determinado projeto com informações importantes, de maneira que estes possam proceder mudanças que aperfeiçoem o projeto através da interferência direcionada a

seus aspectos intrínsecos. Dessa forma, representa um instrumento voltado a diagnosticar as possíveis falhas do programa no que diz respeito aos instrumentos, procedimentos, conteúdos e métodos, e adequação ao público-alvo (RUA, 2010).

Em se tratando do Programa de Monitoria, que já está consolidado e sólido na UFJF, a avaliação de caráter formativo, voltada para os processos, poderia ser aplicada no sentido de procurar identificar as falhas ocorridas no programa, averiguando se é realizado de acordo com as normas da resolução e o que pode ser aperfeiçoado. No entanto, a UNICAMP (1999) ressalta que as avaliações do tipo somativa e formativa podem ser complementares, não apresentando naturezas excludentes, pois as mensurações sobre o funcionamento dos programas, que visam examinar *in loco* enquanto estão em andamento, se aproximam daquelas de natureza formativa. Por outro lado, os tipos de estudo de avaliação dos resultados do programa, por darem ênfase ao que acontece com os beneficiários a partir de sua implementação, tendem a assumir a natureza somativa.

As avaliações se diferenciam ainda segundo a origem da equipe que as realiza, podendo ser internas, externas ou mistas. A avaliação interna é aquela efetuada pela própria instituição executora do projeto, podendo assim ter a vantagem de gerar menor conflito entre avaliador e avaliado, uma vez que os avaliadores internos, por estarem inseridos na realidade do mesmo, possuem maior conhecimento acerca do projeto. Por outro lado, essa excessiva proximidade com o objeto pode comprometer a imparcialidade na avaliação e fazer com que alguns possíveis resultados negativos sejam omitidos (ANTUNES, 2008; RUA, 2010)

Diante dos conceitos encontrados na literatura que versa sobre esse tema, nota-se que o interesse em realizar a avaliação está relacionado à necessidade ou ao desejo de auferir resultados e impactos com os programas. Sendo assim, é importante levar em consideração três aspectos ligados ao processo de avaliar. São eles: a efetividade, a eficácia e a eficiência.

A eficiência refere-se à otimização dos recursos utilizados, ou seja, ao alcance do melhor resultado possível com os recursos disponíveis. A eficácia está relacionada aos resultados que o programa produz para a sua população beneficiária (efeitos) e sobre o conjunto da população e do meio ambiente (impactos). A efetividade, por sua vez, revela em que medida os objetivos traçados para um determinado programa e seus resultados foram atingidos. (CAVALCANTI, 2006; RUA, 2010).

Conforme é possível observar, o processo de avaliação mostra-se como uma importante estratégia, que permite analisar o sucesso de um programa, projeto ou política. Entretanto, a avaliação é apenas parte de um processo maior, fornecendo informações que permitirão verificar a efetividade de um dado programa, devendo ser usada como uma ferramenta para nortear as tomadas de decisão no intuito de encontrar soluções para os problemas identificados.

Nessa perspectiva, Chianca, Marino e Schiesari (2001) apontam como uma das limitações da avaliação o fato das pessoas superestimarem suas expectativas para solução dos problemas detectados. Segundo os autores, é preciso encará-la como um instrumento que aponte potencialidades e limitações, evidenciando os aspectos positivos e apresentando os negativos, contudo, é preciso ter em mente que ela, sozinha, não é capaz de retificá-los.

#### 2.2.2 A avaliação institucional como instrumento de gestão

Como destacado na seção anterior, a avaliação pode ser um instrumento poderoso na gestão de processos e dinâmicas institucionais. No entanto, é preciso ater-se a todas as dimensões que ela pode assumir, não a restringindo apenas à etapa de coleta de dados, mas sim incorporando-a a um processo mais amplo de reavaliação das ações, de reflexão, de planejamento, base para o processo de tomada de decisão.

A ideia da avaliação como instrumento de gestão remete à noção de avaliação institucional ou autoavaliação, sendo esse um processo de discussão e reflexão sobre as práticas da instituição. Nesse sentido, a avaliação interna dos programas realizados desenvolvidos pela instituição contribui para o resultado da mensuração do desempenho integral da entidade como um todo, seja ela feita interna ou externamente.

A existência e o investimento de um programa como o da monitoria, voltado para a qualidade da formação do aluno-monitor, do aprendizado e do desempenho dos demais alunos, contribui para o fortalecimento da qualidade acadêmica dos cursos e, como consequência, para o desempenho geral da universidade. No entanto, para que essas práticas possam de fato refletir melhoria na da formação dos alunos, no aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem e no bom desempenho da instituição, é preciso que elas sejam sistematicamente avaliadas para que cumpram com seus reais objetivos.

A avaliação institucional está prevista pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que prevê em dois momentos distintos: a autoavaliação, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação, constituídas pela IES; e a avaliação externa, realizada por comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) (BRASIL, 2004).

O SINAES visa assegurar a avaliação das instituições, dos cursos e o desempenho dos estudantes. O sistema avalia todos os aspectos em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente e das instalações. A avaliação tem como principais objetivos melhorar o mérito e o valor das instituições, seus cursos e programas, contribuindo para a qualidade da educação superior (BRASIL, INEP, 2017).

De acordo com Galdino (2011), autoavaliação é uma ferramenta utilizada no trabalho de gestão, pois permite a obtenção de diagnósticos que auxiliam nas tomadas de decisão, expondo os pontos fortes e limitações, levando à autocrítica, às reflexões, e redefinindo os caminhos com vista à melhora contínua de sua realidade.

Percebe-se que, para que haja uma efetiva autoavaliação institucional, ela não deve ser apenas um evento isolado, sendo preciso fazer parte da cultura da instituição, constituindo um processo sistemático que ocorra em torno de suas práticas. Para o sucesso da avaliação é preciso o desenvolvimento da cultura institucional de avaliação, a partir do envolvimento e da participação da comunidade interna. Cunha (2004, p. 25) ressalta que para a sua relevância, o processo de avaliação deve estar “centrado nas instituições, seus grupos constituídos, seus objetivos, projetos, programas, cursos e atividades, [...] e quanto mais participativo, maior a garantia de compromisso dos envolvidos com suas metas, formando uma cultura avaliativa”.

Dias Sobrinho (2007, p. 15) destaca a importância da avaliação no processo de gestão, e, para o autor: “[...] a relação entre a avaliação e a gestão é de grande importância, pois estabelece aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico”.

Na mesma perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) ressaltam a

avaliação como parte do sistema organizacional e de gestão, supondo o acompanhamento e o controle das ações tomadas coletivamente, a observação e a comprovação dos objetivos e das tarefas, visando verificar o estado real do trabalho desenvolvido.

No entanto, o efeito da avaliação sobre o processo de tomada de decisão, e, conseqüentemente, para a gestão, depende de outros fatores que determinarão os seus resultados. Pereira (2001) lembra que:

[...] uma avaliação implica consequências que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais: bases informativas utilizadas; variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador (PEREIRA, 2001, p. 196).

Pensando-se na avaliação articulada à gestão, é preciso analisar a instituição como um todo, e a avaliação perpassando suas práticas. Analisando-se o relatório anual de Autoavaliação Institucional realizado pela UFJF, nota-se que ele é composto pela análise de diferentes aspectos institucionais, contendo, inclusive um eixo dedicado à avaliação das políticas acadêmicas, como o Programa de Monitoria, no qual são verificadas ações voltadas para o ensino, pesquisa e extensão, e práticas de atendimento ao discente, entre outras (UFJF, 2017c).

Nessa linha, Dias Sobrinho (1995, p. 55) enfatiza que a avaliação institucional: “[...] ultrapassa largamente a mera medição ou quantificação e se esforça para compreender os significados das redes de relações cuja tessitura constrói a universidade”.

Contudo, é preciso, como já dito acima, entender a avaliação como um fim além de si mesma, com o propósito de trazer informações que possam de fato contribuir para a melhoria das práticas, programas e políticas institucionais e para o aprimoramento da gestão da instituição como um todo.

Pode-se inferir que para a avaliação se converter, de fato, em melhorias das práticas institucionais é preciso que ela seja realizada a partir do pleno conhecimento dos processos de trabalho que compõem o programa ou política. Nesta acepção, de acordo com Maranhão e Macieira (2004), para melhor compreensão dos processos, pode ser realizado na organização um trabalho de mapeamento dos processos atuais desempenhados, o que gera avaliação dos mesmos, posteriormente, podendo implementar as modificações necessárias para

que o desempenho da entidade seja melhorado.

Ainda nesse sentido, Fernandes (2011) ressalta ser necessário encontrar métodos e procedimentos que permitam gerar informações de forma oportuna, rigorosa e profunda, retratando e compreendendo o funcionamento dos programas e projetos. Na visão do autor, a inexistência de *feedback* dificulta verificar se os resultados são condizentes com o esperado e, assim, não se consegue conhecer, compreender e progredir adequadamente na resolução dos problemas.

Nota-se que a comunicação guarda especial importância dentro do processo de avaliação e acompanhamento das práticas institucionais. No entanto, conforme destaca Sousa (2002), o entendimento da comunicação deve ser o de um processo de construção participativa entre interlocutores, sendo o receptor não somente o depositário de mensagens, mas um agente de processos de mediação e negociação, um sujeito ativo – e não apenas reativo.

Para Tomasi e Medeiros (2007), a comunicação deve promover a proatividade, pois se o destinatário é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza, e a mensagem que não é utilizada será de pouco valor. Por outro lado, se ele é ativo, recebe a mensagem e reage à ela.

Sob essa perspectiva, a comunicação poderá contribuir para que a avaliação possa auxiliar na melhoria das práticas e da gestão institucional. Para Marback Neto (2007), a relação entre a avaliação institucional e a gestão ocorre quando o processo avaliativo não é um mero instrumento de repressão e controle, estando baseado no conhecimento prévio e profundo da cultura organizacional da instituição, da missão da universidade, do contexto em que se situa, da disponibilidade de recursos financeiros para implementação das soluções apontadas e da vontade política da instituição.

Embora ambos os processos estejam relacionados, alguns fatores podem dificultar ou mesmo impedir o efetivo uso do processo avaliativo para o aperfeiçoamento da gestão. É fundamental o envolvimento da comunidade acadêmica para que se crie uma cultura avaliativa na instituição, para que todos a entendam como instrumento potencial de aprendizado e aperfeiçoamento das práticas institucionais. Conforme Dias Sobrinho (2007, p. 15), a eficácia da avaliação institucional para a gestão das instituições tem “[...] sido muito baixa, em razão de que os relatórios muitas vezes têm o destino das gavetas e não são utilizados como instrumentos de gestão e de melhoramento pedagógico”.

Marback Neto (2007) elenca como fatores de influência na relação avaliação institucional - gestão: a natureza jurídica da universidade, a qual definirá o grau de utilização dos dados da avaliação em seus processos decisórios; os resultados, como um complexo referencial para a gestão, por espelharem a diversidade de expectativas dos grupos que integram a instituição; e a deficiência no sistema de comunicação da instituição, que prejudica a efetivação da cultura avaliativa.

Dessa forma, assim como a cultura organizacional, a comunicação também é outro fator de importância para promover o envolvimento e o apoio da comunidade acadêmica. Para um processo avaliativo de qualidade, é preciso o envolvimento dos atores, que eles tenham consciência dos verdadeiros motivos da ferramenta, dos potenciais ganhos para a instituição, mas também é preciso se ater à prática de comunicação dos resultados e implementação das medidas necessárias. Silva, Lopes e Tenório (2010, p. 215) alertam que, a

[...] aparente descontinuidade no processo de autoavaliação para efetivação das ações necessárias provoca na comunidade acadêmica a sensação de impotência mediante as fragilidades encontradas, ou o que é ainda pior: o não reconhecimento dos progressos institucionais identificados pela avaliação institucional. Essa reação por parte dos atores acadêmicos impede que eles busquem soluções para os problemas identificados.

Dessa forma, o sucesso do processo avaliativo não está apenas em sua capacidade de gerar relatórios e índices de desempenho, mas no seu potencial de proporcionar à instituição a reflexão sobre suas práticas e auxiliar no processo de decisão coletiva.

Buscando-se aprofundar no problema de pesquisa e obter uma base que fundamente a proposta do Plano de Ação Educacional, no capítulo 3, foram aplicados questionários a professores e alunos monitores, e realizada entrevista semiestruturada com um auditor interno da UFJF. A partir disso, pretende-se identificar e compreender melhor as dificuldades e desafios relativos ao Programa de Monitoria na UFJF, o que contribuirá para o entendimento de como o programa se desenvolve na prática, objetivando obter subsídios que indiquem mecanismos para aprimorar a sua gestão. Dessa forma, a amostra da pesquisa constou de dois professores-orientadores de projetos, dois alunos monitores e dois alunos pertencentes a cada uma das seguintes áreas: Ciências Exatas, Ciências Humanas, das Ciências da Vida e Ciências Sociais Aplicadas; e ainda um auditor da UFJF.

Na sequência, o capítulo 3 será proposto um Plano de Ação Educacional, baseado em todos os dados coletados no estudo, considerando os questionários e as entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa.

### 2.2.3 Importância da avaliação no Programa de Monitoria

Diante do panorama apresentado, delineado a partir dos questionários aplicados, pôde-se conhecer a percepção dos sujeitos ligados ao Programa de Monitoria acerca de sua importância, das dificuldades enfrentadas e da satisfação dos envolvidos, assim como também inferir para a necessidade de acompanhamento sistemático das ações praticadas. Para conhecimento ainda da importância desse acompanhamento foi desenvolvida uma entrevista com uma servidora da Auditoria da UFJF.

Ao ser questionada sobre a forma com ocorre seu trabalho, sobretudo acerca dos programas de concessão de bolsas, a auditora declarou que,

[...] depois que a gente audita essas bolsas, a gente depois que são emitidos relatórios de auditoria, depois disso, nos anos seguintes esses relatórios, essas recomendações vão sendo monitoradas no decurso do tempo para ver se essas recomendações que foram emitidas elas estão sendo cumpridas, se elas estão sendo aceitas no caso de cada auditoria que é feita. (Entrevistada 4, 2018).

Nota-se no depoimento, a possibilidade de buscar o apoio nos relatórios e recomendações geradas pela auditoria interna da UFJF na sistematização do acompanhamento do Programa de Monitoria.

Em outro momento, quando indagada sobre a atividade desenvolvida, sobre a sua importância institucional, os beneficiários, os objetivos, as prioridades, e as dificuldades encontradas, a entrevistada manifestou sua opinião, ao abordar o apoio a gestão:

A auditoria interna, o objetivo principal é assessorar a gestão, tentando - principalmente em relação aos controles internos da instituição -, tentando aprimorar esses controles. Então, nós vamos nas unidades, nós auditamos, e a gente tenta identificar pontos fortes, até mesmo nos nossos relatórios, quando a gente encontrar boas práticas, a gente busca falar nos relatórios até mesmo para tentar que seja mantida, e no caso de encontrar deficiências, o objetivo talvez é encontrar deficiências nos controles internos, apontar essas deficiências e tentar recomendar alternativas para que essas deficiências sejam sanadas. (Entrevistada 4, 2018).

Depreende-se da fala da entrevistada a importância dada à atividade de

avaliação, ao acompanhamento para a gestão, expondo os pontos fortes e as limitações, levando à autocrítica, às reflexões e à redefinição de caminhos buscando a melhoria contínua de sua realidade (BRASIL, INEP, 2017; GALDINO, 2011). Conforme tratado no capítulo 1, por recomendação da auditoria interna, o trâmite dos documentos referentes aos projetos de monitoria, desde a sua inscrição até o término, passou a se dar via abertura de processo administrativo devidamente registrado no SIGA, visando proporcionar maior segurança operacional na tramitação dos documentos e facilitar a rotina do trabalho.

Para a entrevistada o fator cultural pode representar uma dificuldade no processo avaliativo, segundo ela:

A nossa principal dificuldade é conseguir, às vezes, algumas respostas nessa comunicação [...] Mas isso também é porque a auditoria, ela é relativamente nova aqui na universidade, então a instituição [...] não tinha conhecimento da auditoria, de como a gente trabalhava, o objetivo da auditoria, até mesmo as pessoas identificarem a auditoria como algo que vai ser bom. [...] então a partir do momento que eu acho que elas foram conhecendo o trabalho, elas foram se abrindo, que a gente foi tendo mais abertura com os setores, e conseguindo essas informações. Então, acho que a tendência é melhorar nessa questão do acesso às informações, a partir do momento que o pessoal vai conhecendo o nosso trabalho. (Entrevistada 4, 2018).

Nesse sentido, é importante que o acompanhamento do Programa de Monitoria resulte não somente na produção de relatórios, mas que proporcione meios de envolvimento dos orientadores, monitores e alunos, e estimule a reflexão crítica acerca do papel do programa e de sua função, aprendendo sobre os pontos fortes e fracos e sobre as possíveis direções tomar. (CUNHA, 2004; WEISS, 1998).

Referente especificamente aos programas de concessão de bolsas, a entrevistada foi questionada a respeito da forma pela qual a auditoria pode contribuir para a eficiência da gestão. Conforme ela explica:

[...] no caso da auditoria, a gente analisou principalmente a questão dos normativos, se existia normativo para essas bolsas serem concedidas, e então a gente vê mais pela legalidade, [...] se o que estava disposto na resolução estava sendo atendido, estava sendo cumprido. [...] o mais importante do que ter um normativo é que ele seja cumprido, que ele seja levado a cabo. [...] a auditoria no caso dela veio para indicar onde não estava sendo cumprido de fato, onde teria as deficiências dos controles. Então acho que esse foi o principal objetivo, apontar, direcionar para onde estava tendo as deficiências. (Entrevistada 4, 2018).

No que tange à avaliação ou acompanhamento das políticas e programas, pode-se observar que deve ser pautada em instrumentos normativos, os quais garantem seu funcionamento e gestão, preocupando-se em verificar em que medida estão sendo implementados como planejado. No caso, para o acompanhamento sistemático do Programa de Monitoria, as determinações da resolução nº 123/2016 devem servir de base para a identificação das falhas ocorridas e para verificar se o programa está sendo realizado de acordo com as normas da resolução, bem como para indicar o que pode ser aperfeiçoado. Nesse sentido, a entrevistada ressalta que:

Então, a questão dos mecanismos de controle, até esse é o nosso ponto principal, é o que a gente busca que sejam, que tenha mecanismos de controle. [...] se esses mecanismos de controle estão eficientes muito provavelmente essa legislação... esses normativos vão ser cumpridos de forma consistente. Então, acho que esse é o principal benefício, né, de que com a implantação de mecanismos de controle que seja, que a legalidade do processo seja mantida, que sejam cumpridos, que sejam estabelecidos esses critérios, que esses critérios se cumpram (Entrevistada 4, 2018).

Considerando-se a experiência da entrevistada como auditora da UFJF, foi-lhe indagado sobre a maior dificuldade encontrada pelos setores da instituição para o efetivo controle interno dos seus processos de trabalho. Assim, a entrevistada apontou para a importância da formalização dos procedimentos:

Uma coisa importante que a auditoria tem percebido é que nos setores faltam manuais de procedimentos, né, e uma coisa que a gente têm batido muito em cima é que esses manuais sejam formalizados, sejam feitos, porque a partir do momento em que você tem os manuais que estão ali discriminados os procedimentos a serem seguidos, como devem ser feitos os controles, é muito mais fácil [...] Então eu acho o principal ponto - pelo menos para iniciar -, é que esses controles sejam formalizados, esses procedimentos sejam formalizados, que tenham manual, porque tendo o manual, qualquer pessoa que chega ali, que entra no setor, hoje, vai ter isso ali, escrito. Então é muito mais fácil de manter esse controle no tempo [...] em termo de controle isso já ajuda muito, já é um início muito bom, assim, tanto para a pessoa que sai, vai deixar aquilo registrado, quando a pessoa que entra vai saber como é feito, o que deve ser seguido. Então, eu acho que esse é o ponto principal assim (Entrevistada 4, 2018).

Na perspectiva de efetivo acompanhamento das práticas, programas ou políticas institucionais é preciso conhecer os processos de trabalho adjacentes, buscando-se aprimorá-los, o que consequentemente geraria o melhoramento do

programa ou política. (MARANHÃO, MACIEIRA; 2004).

Especificamente, em se tratando do Programa de Monitoria, observa-se através dos relatos obtidos das entrevistadas no capítulo 1, a necessidade de mapear os processos de trabalho em busca de maior eficácia nos procedimentos administrativos, de forma a contribuir para a gestão do programa:

[...] nós temos que lidar com os processos, uma imensidade de processos físicos, não poder ter isso tudo on-line, é muita tramitação de papel e de documentação. Para fazer as juntadas desses documentos é complicado [...], então é a questão de ter esses processos todos informatizados eu acho que é de fundamental importância. [...] perde-se muito tempo com essa parte de organização de documentos físicos. Então, muito tempo que os servidores estão perdendo com a coordenação nisso aí, nós poderíamos estar desenvolvendo instrumentos de acompanhamento, de ajuda mesmo aos orientadores, de sugestões para aprimorar o programa. Então, eu acho que quando nós nos liberarmos dessa função tão burocrática mesmo, a gente vai poder [...] desenvolver políticas mais interessantes para os programas de graduação. (Entrevistada 1, 2018).

Para a entrevistada 3, ter a definição dos processos de trabalho acarretará o envolvimento de todos com as atividades, tornando o trabalho mais eficaz:

[...] envolver com o programa mesmo, para que possa dar uma boa informação, né, o conhecimento, conhecendo um pouco mais da legislação, os procedimentos do programa, facilitando o trabalho [...] eu tenho condições de pegar o seu trabalho e dar continuidade naquilo que for prioridade no momento [...] para não ficar perdido do jeito que eles ficam. Tem menina que chegou aqui sem saber o que fazer [...] a questão de perda de documentação, muito comum. [...] Então, isso vem acontecendo, e espero que agora, com os projetos, isso não aconteça, de sumir documento, sumir termo de compromisso, sumir ata, nossa, é um tal de sumir documento uma coisa assim pavorosa, principalmente nesse período de inclusão. (Entrevistada 3, 2018).

Para a auditora entrevistada foi questionado, no caso específico dos programas de concessão de bolsa, de que forma o próprio setor poderia garantir a qualidade do desempenho no próprio controle interno das atividades. A técnica reforça a necessidade da formalização dos procedimentos e das rotinas:

[...] tendo padronizado, tendo formalizado como deverão ser realizados esses controles, que se cumpra. Eu acho que o ponto principal é atentar para o cumprimento das rotinas, do que está formalizado, seja nos normativos, nos manuais [...] na correria do dia a dia, às vezes, a gente acaba se afastando do que deveria ser de

fato feito, do que deveria ser essa rotina padronizada, [...] E eu acho que o principal de tudo, é necessário que se implemente que se faça esses manuais [...] quando você já tem essa base do que vai precisar ser feito, é mais fácil você seguir [...]. O monitoramento desses programas, ele já é um controle interno ótimo, se ele for seguido [...] tem uma resolução que deve haver esse acompanhamento e esse monitoramento do programa, que deve ser feita uma avaliação, só que está formalizado [...] parece que isso não era feito de fato, então é aí que eu falo, às vezes, não é necessário só estar formalizado, precisa ser cumprido. (Entrevistada 4, 2018).

Diante do exposto, percebe-se a importância de que a Coordenação dos Programas de Graduação crie mecanismos de avaliação e acompanhamento para os projetos de monitoria. Outro ponto relevante constatado foi a necessidade do mapeamento dos processos, bem como de implementação de melhorias no SIGA que facilitem o desenvolvimento das atividades do setor e o acompanhamento dos projetos de monitoria.

Neste capítulo, apresentamos o referencial teórico, a metodologia e a análise dos dados oriundos da pesquisa de campo. Sobre esse panorama é que estão estabelecidas as bases que amparam as propostas desenvolvidas por este estudo. O capítulo subsequente é dedicado à descrição e ao detalhamento dessas propostas, de forma a subsidiar a implementação de um plano de ação capaz de contribuir para a evolução da gestão do Programa de Monitoria da UFJF.

### **3 PROPOSTAS PARA A GESTÃO DO PROGRAMA DE MONITORIA**

A presente dissertação tem como objetivo propor ações que possibilitem a adoção de procedimentos de avaliação e monitoramento do Programa de Monitoria da UFJF, visando o seu aprimoramento assim como de sua gestão. No presente capítulo, faz-se uma retomada do caso estudado, destacando-se os principais pontos analisados no Programa de Monitoria e na coordenação responsável pela gestão. Posteriormente, é apresentado um conjunto de medidas que visam contribuir para a gestão do referido programa e para o aperfeiçoamento das rotinas do setor.

No primeiro capítulo da dissertação foi apresentada uma contextualização de cunho histórico e legal sobre a Educação Superior no Brasil. Realizou-se um breve histórico sobre a Universidade Federal de Juiz de Fora e a contextualização dos programas institucionais de bolsas adotados pelas instituições de ensino superior, bem como foi elaborada uma breve descrição sobre a Pró-Reitoria de Graduação da UFJF e dos programas de apoio ao ensino adotados.

Ainda no primeiro capítulo, visando descrever o caso de gestão, descreveu-se o Programa de Monitoria da UFJF, buscando-se dimensioná-lo, apresentando os principais dispositivos legais que fundamentam o programa, e recorrendo ainda a três entrevistas realizadas com a Pró-Reitora da Graduação, a coordenadora e uma técnica administrativa do setor responsável pela coordenação dos programas de graduação. Pode-se notar que a monitoria é um programa consolidado na UFJF, mobilizando significativa soma de alunos, professores e recursos financeiros da instituição. As entrevistadas observaram a lacuna deixada pela inexistência de um processo sistematizado de acompanhamento dos projetos de monitoria, além da limitação do módulo do SIGA 2, utilizado pela Coordenação dos Programas de Graduação, que não contempla as funcionalidades essenciais ao bom desenvolvimento das atribuições do setor. A partir dessas deficiências, as entrevistadas delinearam sua percepção sobre os percalços cotidianos enfrentados pelo setor no cumprimento de suas atribuições e apontaram os caminhos possíveis para o melhoramento do Programa de Monitoria e de sua gestão.

No segundo capítulo, foi apresentado o percurso metodológico percorrido pelo estudo, e indicados os autores e referenciais teóricos que servem de subsídio para a análise do problema do caso de gestão abordado e para a elaboração da proposta do Plano de Ação Educacional (PAE), a ser apresentada. Em seguida, foi realizada

a pesquisa de campo, a qual permitiu recolher dados sobre o problema, através da aplicação de questionários semiestruturados aos professores-orientadores, monitores e alunos usuários da monitoria. Realizou-se, ainda, uma entrevista com técnica da Auditoria Interna da UFJF, setor responsável por auditar os processos de trabalho dos setores da UFJF quanto à obediência das legislações concernentes.

O intuito da realização de questionários com os sujeitos foi entender como o Programa de Monitoria se desenvolve na prática e as dificuldades existentes. Pode-se perceber a importância da introdução de medidas, tais como: o estreitamento da comunicação entre a Coordenação dos Programas de Graduação, professores orientadores e monitores; o fortalecimento do controle dos processos de seleção de monitores; a adoção de ações que propiciem o conhecimento do Programa de Monitoria como um todo e estimulem o envolvimento dos professores em todos seus aspectos; além da importância de aprimorar o sistema que informatiza o fluxo administrativo. Tais medidas poderão se traduzir no fortalecimento tanto da gestão do programa quanto dos projetos de monitoria.

A partir da análise da entrevista realizada com uma técnica da auditoria interna da UFJF, delineou-se a necessidade de fazer o acompanhamento sistemático do programa, o mapeamento dos processos e a formalização dos procedimentos.

As questões apontadas no segundo capítulo direcionam para os seguintes resultados: distorções quanto ao objetivo do programa; descumprimento das normativas que regem o programa; desconhecimento dos professores acerca de aspectos administrativos e burocráticos ligados ao programa; insatisfação dos professores e alunos quanto à comunicação com a PROGRAD; falta de supervisão aos processos de seleção de monitores; falhas e erros nas documentações enviadas ao setor; falta de formalização dos processos de trabalho; e insuficiência de recurso no SIGA 2 para atender as demandas do setor.

Diante de todo o exposto, e de acordo com um dos objetivos apontados inicialmente para a presente dissertação, o terceiro capítulo delineia propostas que compõem um plano de ação que, se efetivado, poderá contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do Programa de Monitoria e o aprimoramento das rotinas administrativas e burocráticas a ele relacionadas. Nesse sentido, apresenta-se o quadro 3 abaixo, onde é possível observar os principais achados da pesquisa, relacionando-os às respectivas ações propostas.

**Quadro 3 – Principais achados e propostas de ações**

| <b>Principais achados</b>                                                                                                                              | <b>Propostas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Insuficiência de recurso no SIGA para atender as demandas do setor.</b>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear os processos de trabalho e trabalhar em conjunto com o CGCO para a informatização do preenchimento dos documentos do Programa de Monitoria via SIGA.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Insatisfação dos professores e alunos quanto à comunicação com a PROGRAD</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer um vídeo-tutorial sobre os direitos e deveres dos orientadores, monitores; sobre o preenchimento dos documentos e sobre o trâmite administrativo e burocrático.</li> <li>- Criar página oficial da Coordenação dos Programas de Graduação em uma rede social.</li> <li>- Realizar <i>workshops</i> com os alunos e professores nas unidades acadêmicas para apresentar a Coordenação dos Programas de Graduação, o Programa de Monitoria e suas normativas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Descumprimento das diretrizes do Programa ou distorção de seus objetivos, contribuir com medidas para o acompanhamento do Programa de Monitoria</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir a obrigatoriedade de apresentação, junto aos demais documentos referentes ao projeto de monitoria, dos comprovantes da divulgação do edital de seleção de monitores nos principais <i>sites</i> institucionais na UFJF</li> <li>- Instituir a obrigatoriedade de apresentação da ata de reunião do colegiado para a distribuição interna de bolsas de monitoria dentro da unidade acadêmica.</li> <li>- Instituir a obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor.</li> <li>- Inserir no módulo SIGA, ao fim do período acadêmico, o questionário apresentado aos alunos matriculados na disciplina para realização da avaliação da monitoria naquele período.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Sendo assim, no decorrer deste capítulo, são abordadas sugestões de ações para fortalecimento da gestão, a serem implementadas pela Coordenação dos Programas de Graduação/PROGRAD, buscando contribuir para a superação dos problemas apontados pela pesquisa realizada. Para otimização das propostas apresentadas neste plano de ação, pode-se utilizar a ferramenta de gestão da qualidade denominada 5w2h.

Essa ferramenta é de simples utilização, mostrando-se eficiente para a elaboração de um plano de ação, podendo servir de base para a definição do maior

número de informações possíveis visando dar mais clareza e facilitar o entendimento do público-alvo, e, em decorrência, levando-o a ser bem-sucedido. (FERREIRA, 2017).

A 5W2H é formada pelas iniciais das palavras, em inglês, que compõem o processo da ferramenta de planejamento. Grosbelli (2014) aponta quais são os significados das letras que constituem a sigla: What (Que ação será executada?) - Who (Quem irá executar/ participar da ação?) - Where (Onde a ação será executada?) - When (Quando a ação será executada?) - Why (Por que a ação será executada?) - How (Como será executada essa ação?) - How much (Quanto custará para executar a ação?).

Behr, Moro e Estabel (2008) definem a ferramenta como “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”. (BEHR, MORO, ESTABEL, 2008; p. 39). Dessa forma, a ferramenta 5W2H representa uma maneira de formalizar o planejamento, detalhar as ações, comunicar os prazos e responsabilidades e, como consequência, auxiliar a gestão.

Nesse contexto, o plano de ação foi apresentado com o objetivo de viabilizar a adoção de ações para o acompanhamento do Programa de Monitoria e para impulsionar a informatização dos processos de trabalho, contribuindo para o sucesso da gestão do programa. Feitas essas considerações, passa-se, agora, a descrever, de forma detalhada, os desdobramentos de cada ação que compõe o plano de intervenção.

### **3.1 Mapeamento e informatização dos processos de trabalho**

A partir das entrevistas desenvolvidas pela pesquisa, e analisadas no capítulo 1, pode-se notar as dificuldades da Coordenação dos Programas de Graduação com relação à falta de formalização dos procedimentos administrativos e de informatização dos processos de trabalho do setor. Nessa perspectiva, a entrevistada 4, no capítulo 2, pontuou a importância, para o processo de gestão, da formalização e da informatização dos procedimentos de trabalho na monitoria.

No entanto, para a informatização dos processos de trabalho, torna-se necessário conhecê-los mais detalhadamente. Nesse sentido, a ferramenta de mapeamento de processos pode ser considerada uma atividade-meio,

proporcionadora da representação gráfica de uma forma clara e objetiva, do sequenciamento das atividades, que ilustrará a estrutura e o funcionamento básico dos processos, facilitando o descobrimento de oportunidades de superação das deficiências a partir da otimização dos processos existentes. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Assim, o quadro 4, a seguir, ilustra o resumo da primeira proposta do presente plano de intervenção visando o mapeamento dos processos e a elaboração de manuais formais de procedimentos, a otimização e a informatização dos processos de trabalho.

**Quadro 4 – Primeira proposta de intervenção**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 1</b> |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Mapeamento dos processos de trabalho                                                                                              |
| <b>Quem?</b>                                       | PROGRAD por meio da PROPLAN.                                                                                                      |
| <b>Onde?</b>                                       | Na Coordenação dos Programas de Graduação e SIGA.                                                                                 |
| <b>Quando?</b>                                     | A iniciar em janeiro de 2019.                                                                                                     |
| <b>Por quê?</b>                                    | Sanar a insuficiência de recurso no SIGA para atender as demandas do setor e reduzir o número de pendências e trâmites de papéis. |
| <b>Como?</b>                                       | Através do trabalho em conjunto entre a Coordenação dos Programas de Graduação e o escritório de processos.                       |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandará custos adicionais, pois serão utilizados recursos do patrimônio da UFJF.                                     |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para a tarefa de mapear os processos de trabalho, é necessária a contribuição do escritório de processos, setor vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e responsável pelo mapeamento dos processos de trabalho. Sugere-se dessa forma, a elaboração de um documento oficial pela PROGRAD destinado à PROPLAN, solicitando a assessoria do escritório de processos no mapeamento das atividades da Coordenação dos Programas de Graduação.

A partir do mapeamento, espera-se poder obter a padronização das rotinas de trabalho através de um roteiro orientado pelas atribuições administrativas a serem

definidas em um documento oficial; da mesma forma, almeja-se a elaboração de manuais de procedimentos e de fluxogramas do processo, identificando todas as etapas e atividades a serem desenvolvidas, permitindo que a equipe de trabalho tenha a compreensão de todo o processo, com e os reflexos de cada intervenção para o resultado final. A ação não demandará custos adicionais à UFJF, já que serão utilizados recursos materiais e humanos da própria instituição.

Nessa mesma linha, apresenta-se no quadro 5, abaixo, a proposta para a informatização dos processos de trabalho da Coordenação dos Programas de Graduação, relativos ao Programa de Monitoria.

**Quadro 5 – Segunda proposta de intervenção**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 2</b> |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Informatização dos processos de trabalho.                                                                                         |
| <b>Quem?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação e CGCO.                                                                                    |
| <b>Onde?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação/PROGRAD.                                                                                   |
| <b>Quando?</b>                                     | Indefinido                                                                                                                        |
| <b>Por quê?</b>                                    | Sanar a insuficiência de recurso no SIGA para atender às demandas do setor e reduzir o número de pendências e trâmites de papéis. |
| <b>Como?</b>                                       | Através do trabalho em conjunto entre a Coordenação dos Programas de Graduação e o CGCO.                                          |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandará custos adicionais, pois serão utilizados recursos do patrimônio da UFJF.                                     |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

À Coordenação dos Programas de Graduação caberá passar as informações necessárias ao CGCO para informatização dos processos. Nesse ponto, configura-se a importância da oitava ação proposta acima. O prazo para início do projeto de informatização deve ser estipulado pela PROGRAD juntamente com o CGCO. A partir da informatização, espera-se que o SIGA seja capaz de gerar o campo no qual possam ser inseridas as documentações referentes aos projetos de monitoria, reduzindo o trâmite de papéis e pendências. A ação não exige custos adicionais visto que será aproveitada a força de trabalho e os recursos já existentes na Instituição.

### 3. 2 Elaboração de um vídeo-tutorial e da página oficial em rede social

Conforme as ações sistematizadas no quadro 3, observa-se que a terceira ação proposta por essa pesquisa foi a realização de um vídeo-tutorial sobre os direitos e deveres dos orientadores e monitores; sobre o preenchimento dos documentos e sobre o trâmite administrativo e burocrático. Ao considerar-se as repostas obtidas nos questionários aplicados aos orientadores e monitores, bem como as entrevistas realizadas no capítulo 1, pode-se inferir o desconhecimento e/ou descumprimento das normas e trâmites administrativos e burocráticos relacionado Programa de Monitoria.

O quadro 6, abaixo, ilustra a terceira proposta do plano de intervenção, tendo como propósito aproximar a Coordenação dos Programas de Graduação com os professores-orientadores de projetos de monitoria e com os próprios monitores.

**Quadro 6 - Terceira proposta de intervenção**  
**Proposta de intervenção educacional: Ação 3**

|                      |                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>        | Fazer um vídeo-tutorial sobre os direitos e deveres dos orientadores, monitores, sobre o preenchimento dos documentos e sobre o trâmite administrativo e burocrático. |
| <b>Quem?</b>         | Coordenação dos Programas de graduação em parceria com a Diretoria de Imagem Institucional.                                                                           |
| <b>Onde?</b>         | Sítio eletrônico da Coordenação dos Programas de Graduação.                                                                                                           |
| <b>Quando?</b>       | Permanente.                                                                                                                                                           |
| <b>Por quê?</b>      | Diminuir as dúvidas quanto ao trâmite administrativo e burocrático e quanto às normas, melhorando a comunicação entre o setor e seu público.                          |
| <b>Como?</b>         | Orientação de forma objetiva ao trâmite administrativo e burocrático e das normas do programa.                                                                        |
| <b>Quanto custa?</b> | A ação não demandará custos adicionais pois será utilizado materiais do patrimônio da UFJF.                                                                           |

Fonte: Elaborada pela autora.

O vídeo-tutorial deve ser postado no sítio eletrônico da Coordenação dos Programas de Graduação. O referido tutorial também teria como objetivo principal

orientar orientadores e monitores sobre como deve ser o preenchimento dos documentos, e sobre os trâmites administrativos e burocráticos, desde a submissão dos projetos até o fim de sua vigência. O conteúdo seria realizado passo a passo, inserindo de maneira geral as questões envolvendo a resolução nº 123/2016, bem como as modalidades de atuação, carga horária, atuação, concomitante a outros programas da graduação ou demais pró-reitorias da UFJF, e direitos e deveres dos orientadores e monitores.

Para a realização desse vídeo-tutorial, através de uma solicitação da PROGRAD, poderia se firmar uma parceria com a Diretoria de Imagem Institucional, visto que esta conta com profissionais de comunicação que dominam as ferramentas necessárias para confecção do material. A gravação do vídeo poderá ser feita aproveitando-se do patrimônio da UFJF, no caso das câmeras, bem como de recursos apropriados para detalhar a exibição dos formulários técnicos a serem preenchidos pelos usuários, destacando-se os principais campos a serem observados para evitar erros de preenchimento e geração de pendências.

A ação não acarretará custos adicionais a UFJF, visto que serão utilizados materiais eletrônicos do patrimônio da universidade.

Uma quarta ação a ser proposta, complementar à terceira, e também no sentido de buscar melhoria da comunicação entre a Coordenação dos Programas de Graduação, os docentes orientadores e os monitores, deve ser a criação de página oficial do setor em uma rede social.

As mídias sociais representam um potencial transformador da sociedade, visto que constituem uma tecnologia caracterizada pela interatividade, personalização de serviços e conteúdos, por meio das quais o próprio usuário cria, monta e utiliza estes mecanismos conforme o seu interesse. (ARAÚJO, 2012). Entre as mídias sociais existentes na *Internet*, o *Facebook* ocupa uma posição de liderança, sendo o terceiro *site* mais acessado no mundo. (ALEXA, 2018).

A partir dessa perspectiva, propõe-se a criação de uma página oficial no *Facebook* para a Coordenação dos Programas de Graduação, buscando a aproximação com os docentes orientadores e monitores. Essa página seria destinada à divulgação da Coordenação dos Programas de Graduação, das suas atividades, das normas do programa, bem como à informação sobre os editais de seleção de monitores, difundindo materiais explicativos e abrindo espaço para interação entre monitores, orientadores, alunos e a coordenação.

Para a criação da página do *facebook*, a Coordenação dos Programas de Graduação buscaria o apoio do CGCO, o setor responsável pela criação dos *sites* oficiais da UFJF, que conta em seu quadro de servidores com pessoas capacitadas a utilizar os recursos da tecnologia da informação. Os servidores da coordenação ficariam responsáveis pelo gerenciamento do conteúdo da página.

A divulgação da página direcionada à coordenação seria feita pela Diretoria de Imagem Institucional, por meio de publicação no portal da UFJF, de envio de e-mails a alunos e docentes, e confecção de cartazes a serem encaminhados às secretarias das unidades acadêmicas. Para afixação nos respectivos quadros de avisos. Nesse sentido, ainda seria solicitado, no item referente à seleção de bolsistas e voluntários constante no edital de abertura do período para submissão dos projetos de monitoria, encaminhamento do edital de seleção ao e-mail oficial da Coordenação dos Programas de Graduação, para divulgação em sua página no *Facebook*. O quadro 7 apresenta de forma resumida a quarta proposição.

**Quadro 7- Quarta proposta de intervenção**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 4</b> |                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Criação de página oficial da Coordenação dos Programas de Graduação em uma rede social.                                                   |
| <b>Quem?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação em parceria com o CGCO.                                                                            |
| <b>Onde?</b>                                       | Sítio eletrônico do <i>Facebook</i> .                                                                                                     |
| <b>Quando?</b>                                     | Permanente.                                                                                                                               |
| <b>Por quê?</b>                                    | Diminuir as dúvidas associadas ao trâmite administrativo e burocrático e às normas, melhorando a comunicação entre o setor e seu público. |
| <b>Como?</b>                                       | Criando um espaço para divulgação de materiais explicativos, normas do programa e para esclarecimentos das dúvidas.                       |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandará custos adicionais, pois serão utilizados materiais do patrimônio da UFJF.                                            |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### **3.3 Realização de *workshop* com alunos e docentes nas unidades acadêmicas**

A proposta da realização de *workshop* com os alunos e docentes das unidades acadêmicas visa a apresentação da Coordenação dos Programas de

Graduação, dando visibilidade ao seu trabalho, bem como à resolução que regulamenta o programa, e de dar orientações para o preenchimento e tramitação administrativa dos documentos do setor. Tal ação poderia ainda representar um espaço de interlocução para todos os sujeitos envolvidos e interessados, permitindo à PROGRAD conhecer as dúvidas, dificuldades e principais expectativas de orientadores, monitores e alunos; por outro lado permitir que esses sujeitos conheçam a perspectivas dos gestores do programa (CUNHA, 2004; DIAS SOBRINHO, 2007; SOUSA, 2002; TOMASI E MEDEIROS, 2007).

A Coordenação dos Programas de Graduação ficaria com a missão de organizar o *workshop*, visto que é o setor administrativo da UFJF responsável pela gestão do Programa de Monitoria; o apoio da Pró-Reitoria da Graduação seria importante para a divulgação do evento entre os professores e alunos quanto à importância de participarem do evento.

Para fins estratégicos, o evento seria realizado no mês de setembro, antes da divulgação do edital para a submissão dos projetos do ano subsequente, o que ocorre nos meses de outubro ou novembro.

Para fins de organização e didática o *workshop* poderia ser dividido em três módulos: primeiro se apresentaria de forma objetiva a resolução nº 123/2016, a qual regulamenta o Programa de Monitoria; em seguida seriam apresentados os formulários e documentos do programa, com a orientação para o correto preenchimento e o trâmite administrativo e burocrático de tais documentos. A última parte do evento seria dedicada a esclarecer dúvidas, bem como para as observações e contribuições do público.

Os encontros poderiam ser realizados nos anfiteatros das unidades acadêmicas com equipamento de som e projetores pertencentes ao patrimônio da UFJF. Desta forma, como já existem equipamentos disponíveis e recursos humanos para a realização do *workshop*, não seria gerado custos adicionais à instituição. A divulgação poderia ficar a cargo da Diretoria de Imagem Institucional, por meio de publicação nos portais da UFJF e da Pró-Reitoria de Graduação, com envio de e-mails e confecção de cartazes, um para cada unidade acadêmica, a serem fixados no quadro de avisos de suas respectivas secretarias. O custo dos cartazes também ocorrerá com material já existente, impressora e papéis em formato A3. Abaixo, o quadro 8 mostra o esboço da quinta ação proposta, em conformidade com a metodologia da ferramenta 5W2H:

### Quadro 8 - Quinta proposta de intervenção

| Proposta de intervenção educacional: Ação 5 |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                               | Realizar <i>Workshop</i> com os alunos e professores nas unidades acadêmicas.                                                                                                                |
| <b>Quem?</b>                                | Coordenação dos Programas de Graduação e a Pró-reitoria de Graduação.                                                                                                                        |
| <b>Onde?</b>                                | Anfiteatros das unidades acadêmicas.                                                                                                                                                         |
| <b>Quando?</b>                              | Mês de agosto de 2019.                                                                                                                                                                       |
| <b>Por quê?</b>                             | Sanar as dúvidas sobre as diretrizes e objetivos do programa, sobre o trâmite administrativo e burocrático e sobre o preenchimento dos documentos.                                           |
| <b>Como?</b>                                | Explicação didática, em forma de vídeos e <i>datashow</i> , sobre as normas do programa, sobre o preenchimento dos documentos de estágio e sobre os trâmites administrativos e burocráticos. |
| <b>Quanto custa?</b>                        | A ação não demandará custos adicionais pois serão utilizados materiais e equipamentos do patrimônio da UFJF.                                                                                 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 3.4 Instituição de obrigatoriedade de apresentação da ata de reunião

A partir da análise de dados descrita no capítulo 2 e das entrevistas realizadas no capítulo 1 desta dissertação, pode-se inferir a ocorrência de casos de desvios dos objetivos do Programa de Monitoria e de lacunas quanto ao acompanhamento da Coordenação dos Programas de Graduação dos projetos de monitoria.

Assim, a proposição descrita no quadro 9 visa a instituição de obrigatoriedade de envio, à Coordenação dos Programas de Graduação, da ata da reunião do colegiado da unidade acadêmica que deliberou a redistribuição interna das vagas de monitoria.

A resolução nº 123/2016 determina ao órgão colegiado de cada unidade acadêmica a responsabilidade pela definição e ampla publicização dos critérios para distribuição das vagas de monitoria entre os projetos apresentados pelos departamentos das unidades acadêmicas. A resolução ainda prevê os parâmetros que devem ser considerados na definição de tais critérios.

Nesse sentido, a solicitação de envio da ata de reunião do colegiado permitiria

o acompanhamento do processo de distribuição das vagas de monitoria destinadas às unidades acadêmicas pelos gestores, usuários e interessados.

A exigência seria indicada no edital de abertura para submissão dos projetos de monitoria do período, juntamente ao item que já coloca a obrigatoriedade do envio, pela unidade acadêmica, à Coordenação dos Programas de Graduação de planilha com os resultados da distribuição interna das vagas. Essa alteração do trâmite ainda seria divulgada amplamente no *workshop* proposto na ação 5, descrita acima.

A proposta não geraria custos extras à instituição, uma vez que estaria a cargo da Coordenação dos Programas de Graduação, devendo ser incluída no edital de seleção de abertura do período para a submissão dos projetos de monitoria no mês de outubro de 2019.

#### **Quadro 9 - Sexta proposta de intervenção**

##### **Proposta de intervenção educacional: Ação 6**

|                      |                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>        | Instituição da obrigatoriedade de envio à Coordenação dos Programas de Graduação da ata de reunião do colegiado da unidade acadêmica na qual ocorreu a redistribuição interna das vagas de monitoria. |
| <b>Quem?</b>         | Coordenação dos Programas de Graduação                                                                                                                                                                |
| <b>Onde?</b>         | Edital de seleção de abertura de submissão dos projetos de monitoria do período                                                                                                                       |
| <b>Quando?</b>       | Outubro de 2019.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Por quê?</b>      | Prevenir casos de descumprimento das diretrizes do programa e evitar a distorção de seus objetivos.                                                                                                   |
| <b>Como?</b>         | Inclusão da obrigatoriedade no edital de abertura do período para submissão dos projetos de monitoria, além da divulgação no <i>workshop</i> a ser realizado de acordo a ação 3 do presente PAE.      |
| <b>Quanto custa?</b> | A ação não demandaria custos adicionais.                                                                                                                                                              |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 3.5 Instituir a obrigatoriedade de apresentação dos comprovantes da divulgação do edital de seleção

Conforme mencionado pela entrevistada 3, no capítulo 1, existem lacunas de acompanhamento da Coordenação dos Programas de Graduação aos processos realizados para seleção de monitores nas unidades acadêmicas. Dessa forma, no sentido de propor medidas que possibilitem a adoção de procedimentos de avaliação e monitoramento pelo Programa de Monitoria, é indicada ainda a inclusão, no edital de abertura do período para submissão dos Projetos de Monitoria, da obrigatoriedade de anexar ao processo os comprovantes da divulgação do edital de seleção de monitores em pelo menos três dos principais *sites* institucionais da UFJF; além desta, a obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades desenvolvidas pelo monitor ao fim de seu contrato. O resumo do processo de execução dessas propostas pode ser observado pelo quadro 10.

**Quadro 10 - Sétima proposta de intervenção**

**Proposta de intervenção educacional: Ação 7**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 7</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Instituir a obrigatoriedade de apresentação dos comprovantes da divulgação do edital de seleção de monitores.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Quem?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação e a Pró-reitoria de Graduação.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Onde?</b>                                       | No edital de abertura do período para submissão dos projetos de monitoria.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Quando?</b>                                     | Mês de outubro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Por quê?</b>                                    | Garantir o cumprimento das normas do programa quanto à seleção; para dar, conhecimento aos alunos de todas as oportunidades de participação no programa, e para evitar o descumprimento das diretrizes do mesmo ou a distorção de seus objetivos.                                                                                                                   |
| <b>Como?</b>                                       | Inserir no edital de abertura do período para submissão dos projetos de monitoria a obrigatoriedade de apresentação dos comprovantes de divulgação do edital de seleção de monitores em pelo menos três <i>sites</i> oficiais da UFJF, a citar: site institucional do departamento; <i>site</i> da coordenação dos programas de graduação e do portal do estudante. |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandaria custos adicionais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A obrigatoriedade de apresentação de comprovante de divulgação do edital de seleção de bolsistas e voluntários visa assegurar o controle por parte da Coordenação dos Programas de Graduação dos processos seletivos que ocorrem nas unidades acadêmicas, sob a responsabilidade do docente orientador do projeto. Tal medida seria uma forma de garantir aos alunos o pleno conhecimento das oportunidades de participação abertas pelo programa e de cumprir com a resolução nº 123/2016 a qual estipula, em seu art. 24, que a seleção deve ser supervisionada e, ao final, homologada pela PROGRAD.

A mudança no edital quanto a esse critério seria amplamente divulgada através do evento proposto na ação 5 do presente plano de ação, comunicada através de *e-mails* direcionados aos docentes, e divulgada ainda nos avisos do *site* institucional da Coordenação dos Programas de Graduação e da Pró-Reitoria de Graduação.

### **3.6 Obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor**

A análise dos dados levantados pela pesquisa, desenvolvida no capítulo 2, sugeriu haver casos de desconhecimento ou distorção quanto aos objetivos do programa de monitoria, sobretudo, quanto à realização de atividades administrativas por parte do monitor.

Sendo assim, com o propósito de contribuir para o acompanhamento dos projetos de monitoria, faz-se cabível a sexta proposta do PAE que trata da instituição da obrigatoriedade de entrega do relatório detalhado das atividades do monitor. Para adoção de tal medida seria necessária a alteração na resolução nº 123/2016, uma vez que tal compromisso não é contemplado nos artigos relativos aos deveres do monitor e do professor-orientador. A Coordenação dos Programas de Graduação, através da PROGRAD encaminharia, para aprovação do CONGRAD, a proposta de alteração na resolução, anexa a um modelo padrão de relatório a ser elaborado e adotado pela coordenação.

O relatório contaria com um espaço para os dados básicos de identificação do monitor, da unidade acadêmica, do departamento, da disciplina, do orientador, e do período de exercício da bolsa. Em seguida, teria um campo destinado ao preenchimento pelo bolsista com a descrição detalhada das atividades exercidas,

previstas e não previstas; distribuição da carga horária semanal; orientação; entre outras. Um terceiro campo, ainda destinado ao monitor, para que apontasse os benefícios que as atividades desenvolvidas proporcionaram para a sua formação acadêmica; outro campo para fazer uma avaliação sobre o cumprimento dos objetivos previstos e para, apresentar as reflexões, as dificuldades encontradas, e ainda para apresentação de sugestões para contribuir com o Programa de Monitoria da UFJF. Por fim, um último campo para a assinatura do monitor.

A segunda parte do relatório seria destinada à avaliação do orientador quanto ao desempenho do monitor nas atividades exercidas e na assiduidade; da monitoria no contexto de sua disciplina, e quanto à contribuição da atividade para o crescimento acadêmico do aluno, destacando as dificuldades encontradas e apresentando suas sugestões. O relatório terminaria com espaço para assinatura do orientador e do chefe de departamento.

O quadro 11, que segue, contempla a oitava proposta do plano de intervenção, que se destina a instituir a obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor, e, conseqüentemente, prevenir situações de descumprimento das diretrizes do programa ou de distorção de seus objetivos.

**Quadro 11 – Oitava proposta de intervenção**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 8</b> |                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Instituir a obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor à Coordenação dos Programas de Graduação.                           |
| <b>Quem?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação e CONGRAD.                                                                                                                |
| <b>Onde?</b>                                       | Resolução nº 123/2016.                                                                                                                                           |
| <b>Quando?</b>                                     | Março de 2019.                                                                                                                                                   |
| <b>Por quê?</b>                                    | Para evitar situações de descumprimento das diretrizes do programa ou a distorção de seus objetivos, e contribuir para o acompanhamento sistemático do programa. |
| <b>Como?</b>                                       | Por meio de alteração na resolução nº 123/2016.                                                                                                                  |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandará custos adicionais, pois serão aproveitados recursos disponíveis do patrimônio da UFJF.                                                      |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### **3.7 Inserção no módulo SIGA de questionário avaliativo**

A partir da análise dos dados no capítulo 2, observou-se que da monitoria podem advir diferentes experiências e percepções de alunos usuários, inclusive casos de dificuldades de acesso aos monitores. Além do mais, para a obtenção de ganhos reais a partir das informações geradas em qualquer processo de avaliação, é importante estimular o envolvimento dos usuários do programa/política no sentido de conhecer as suas expectativas, para que participem das decisões e descobertas e conheçam suas implicações para a ação (WORTHEN, SANDERS, FITZPATRICK, 2004). Essa perspectiva está consonante à percepção declarada pela entrevistada 2 no capítulo 1, segundo a qual é indispensável uma cuidadosa avaliação que contemple os três segmentos interessados: o orientador, o monitor e o usuário, necessitando que os três segmentos respondam ao relatório.

Diante disso, apresenta-se a sétima ação proposta no presente plano de ação, ou seja, a inserção, no módulo SIGA, ao fim do período acadêmico, de questionário avaliativo submetido aos alunos matriculados na disciplina oferecida à monitoria naquele período. No entanto, a realização de tal medida dependeria do CGCO, que é o setor responsável pela informatização e racionalização dos processos de trabalho, a partir da utilização de recursos avançados da tecnologia da informação. À Coordenação dos Programas de graduação caberia apenas a elaboração do questionário avaliativo.

O questionário seria composto de perguntas para avaliar a opinião dos alunos, tais como: se frequentou a monitoria ao longo do período acadêmico; sobre o tipo de atendimento prestado pelos monitores (presencial em horário agendado, atendimento presencial em horários fixos, por exemplo); quanto ao conhecimento, didática utilizada e disponibilidade do monitor; sobre o relacionamento monitor-alunos da disciplina; quanto à conveniência dos horários de atendimento; quanto à adequação do local para as atividades; e ainda sobre a lotação da sala de monitoria e da existência de espaço/campo para relato das dificuldades, sugestões ou críticas.

Entende-se que essa ação é complementar às demais, abrindo espaço de escuta ao público usuário e interessado na monitoria, permitindo conhecer a efetividade do programa, da percepção, do ponto de vista de uma das categorias de beneficiários acerca dos resultados e benefícios alcançados (UNICAMP, 1999; CAVALCANTI, 2006).

Essa medida não representará custos adicionais, uma vez poderá ser utilizados aos recursos já existentes e servidores do CGCO e da Coordenação dos Programas de graduação.

Apresenta-se no quadro 12, abaixo, a proposta de inserção, no módulo SIGA da UFJF, e ao término de cada período acadêmico, do questionário respondido pelos alunos matriculados na disciplina, constando da avaliação das atividades desenvolvidas pela monitoria durante aquele período.

**Quadro 12 – Nona proposta de intervenção**

| <b>Proposta de intervenção educacional: Ação 9</b> |                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O quê?</b>                                      | Inserir questionário apresentado aos alunos matriculados na disciplina para avaliação da monitoria desenvolvida naquele período.                                                                                       |
| <b>Quem?</b>                                       | Coordenação dos Programas de Graduação e CONGRAD e CGCO.                                                                                                                                                               |
| <b>Onde?</b>                                       | SIGA 3.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Quando?</b>                                     | Ao fim de cada semestre letivo.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Por quê?</b>                                    | Para evitar situações de descumprimento das diretrizes do programa ou distorção de seus objetivos, e para contribuir com o acompanhamento sistemático do programa.                                                     |
| <b>Como?</b>                                       | A partir de solicitação ao CGCO que ficará a cargo de inserir o questionário avaliativo elaborado pela Coordenação dos Programas de Graduação no SIGA para os alunos matriculados na disciplina no semestre acadêmico. |
| <b>Quanto custa?</b>                               | A ação não demandará custos adicionais, devendo ser utilizados recursos disponíveis no patrimônio da UFJF.                                                                                                             |

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, documental e de campo, teve por foco o levantamento de estratégias e mecanismos de monitoramento e avaliação para o Programa de Monitoria. A percepção das dificuldades enfrentadas nas atividades de gerenciamento e monitoramento do programa, pelo sistema de informatização dos processos da UFJF, pelo Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), ainda em fase de reestruturação, o qual não abrange todos os processos administrativos envolvidos na coordenação dos programas de graduação, serviram de motivação para a realização dessa dissertação.

É importante destacar como uma limitação de pesquisa a dificuldade de encontrar estudos relacionados ao tema dos programas de ensino da graduação, principalmente no que se refere ao aspecto avaliativo e de gestão, demonstrando ser este um assunto de literatura escassa.

No primeiro capítulo, foi apresentada uma breve contextualização do ensino superior, bem como o Programa de Monitoria da UFJF, além de dados referentes à evolução do programa, à normatização prevista e ao seu crescimento; entrevistas semiestruturadas com agentes envolvidos na gestão do Programa de Monitoria foram desenvolvidas com o propósito de detalhar o funcionamento do programa na UFJF. Durante a realização das atividades de coleta de dados, apresentada no capítulo 1, já se tornava possível evidenciar a falta de mecanismos sistemáticos de avaliação e acompanhamento do Programa de Monitoria, bem como as dificuldades enfrentadas pelo setor na gestão do programa.

No capítulo 2, a importância da avaliação e acompanhamento de um programa/política para o processo da gestão foi analisada, a partir da visão de diferentes autores, entretanto, devido à escassez na literatura de estudos relacionados ao tema, a composição da fundamentação teórica buscou apoio em estudos relacionados mais diretamente ao Programa de Monitoria e às metodologias de avaliação como instrumentos de gestão. A pesquisa de campo foi realizada a partir da aplicação de questionários semiestruturados, dirigidos a professores-orientadores, monitores e alunos das áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e Ciências da Vida; e entrevista semiestruturada com um auditor da Auditoria interna da UFJF.

A pesquisa de campo realizada sugeriu a existência de diferentes percepções desse público quanto aos objetivos do Programa de Monitoria, evidenciando a ocorrência de desvios nos objetivos pré-estabelecidos para a atividade, denotando as lacunas quanto ao acompanhamento da Coordenação dos Programas de graduação dos projetos de monitoria.

Para parte significativa dos orientadores e monitores entrevistados, o programa deve melhorar no que diz respeito ao desempenho dos alunos atendidos pelos monitores, devendo viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático e, ainda, representar uma oportunidade de renda adicional aos alunos que demonstrarem essa necessidade, oferecendo aos interessados a possibilidade de vivenciar uma experiência em pesquisa.

Sendo assim, observou-se ainda que, na prática, o programa pode atender a diferentes objetivos daqueles explicitados em suas normativas, o que aponta para a importância de implementação de um processo de avaliação e acompanhamento sistemático dos projetos de monitoria, o qual permitirá conhecer as potencialidades e limitações da atividade, evidenciando os aspectos positivos e apresentando os negativos.

A análise dos dados sugeriu ainda a necessidade de desenvolver ações no sentido de conscientizar os alunos quanto à importância do serviço de monitoria enquanto espaço a ser utilizado de forma paralela e regular às aulas, e não tão somente como um recurso de última hora, ao qual se recorre às vésperas da realização das provas escritas e da entrega de trabalhos.

Outro ponto destacado foi a percepção dos sujeitos quanto a aspectos relacionados aos trâmites burocráticos e administrativos arrolados à gestão do programa e ao trabalho da PROGRAD. Percebeu-se uma insatisfação constante relativa a esses procedimentos, entretanto, notou-se também a inexistência de contrapartidas de envolvimento e de busca de informação e de conhecimento acerca de tais aspectos ligados ao programa.

Evidenciou-se ainda, durante o desenvolvimento do estudo, a necessidade de mapeamento e de informatização dos processos de trabalho, medidas essas que poderão contribuir para a afirmação de uma prática de autocrítica, de reflexão e de redefinição de caminhos em busca da melhora contínua da realidade, e para o levantamento de mecanismos de avaliação e acompanhamento da gestão.

No capítulo 3, por meio dos resultados produzidos pela pesquisa e das

análises realizadas com a construção deste estudo de caso, fundamentadas pelos referenciais teóricos, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) visando atender ao objetivo da pesquisa e dar respostas às questões e problemas diagnosticados. Foram definidas nove ações direcionadas a incrementar a comunicação entre professores-orientadores, monitores, alunos e PROGRAD; verificar o nível de cumprimento das diretrizes e objetivos do programa; e promover melhorias nos recursos do SIGA, para atender as demandas do setor. Os procedimentos sugeridos foram: produção de vídeo-tutorial apresentando os direitos e deveres dos orientadores e monitores, sobre o preenchimento dos documentos e sobre o trâmite administrativo e burocrático; criação de uma página oficial da Coordenação dos Programas de Graduação em uma rede social; realização de *workshops* com os alunos e professores nas unidades acadêmicas a fim de apresentar a Coordenação dos Programas de Graduação e o Programa de Monitoria, seus respectivos papéis e normativas; instituição da obrigatoriedade de apresentação, junto aos demais documentos referentes ao projeto de monitoria, dos comprovantes da divulgação do edital de seleção de monitores nos principais *sites* institucionais na UFJF; a instituição de obrigatoriedade de apresentação da ata de reunião do colegiado para a distribuição interna das vagas de monitoria dentro da unidade acadêmica; fixar a obrigatoriedade de apresentação de relatório detalhado das atividades do monitor; inserção no módulo SIGA, ao fim do período acadêmico, do questionário apresentado aos alunos matriculados na disciplina para avaliação da monitoria realizada naquele período; mapeamento dos processos de trabalho; e a informatização do preenchimento dos documentos do Programa de Monitoria via SIGA.

As ações propostas nesse estudo são contínuas, e espera-se, com elas, estar contribuindo para a sistematização de mecanismos de acompanhamento e avaliação do programa que possam ir além da produção de relatórios, criando meios de assegurar o envolvimento dos professores-orientadores, monitores e alunos, estimulando a reflexão acerca da compreensão do programa e de suas funções, e a discussão dos pontos fortes e fracos, identificando as possíveis direções tomar.

Acredita-se ainda que, avaliar as políticas/programas adotadas pelas universidades públicas federais é um aspecto importante nesse processo, pois permitirá conhecer e mensurar os pontos fortes e fracos, direcionando as intervenções com possíveis melhorias nessas práticas; também possibilitará a

otimização no emprego dos recursos públicos, a garantia da qualidade e eficácia na prestação dos serviços e, como consequência, a afirmação institucional. Em se tratando especificamente do Programa de Monitoria, direcionado à formação do aluno monitor, ao aprendizado e ao desempenho da comunidade acadêmica em geral, com possibilidades de gerar benefícios além dos relacionados ao desempenho técnico (COELHO et al., 2014), acredita-se que as intervenções no sentido de sua continuidade, fomento e acompanhamento sistemático possam contribuir para o fortalecimento da qualidade acadêmica dos cursos, e, como consequência, trazer melhores resultados para o desempenho geral da universidade.

Por fim, tendo em vista a escassez do tema na literatura, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o assunto, de modo a enriquecer o debate sobre os programas de apoio ao ensino de graduação. Em relação ao Programa de Monitoria da UFJF, sugere-se o estudo sobre os impactos gerados pelo programa sobre o desempenho acadêmico dos alunos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. de e MASETTO, M. T. **O professor universitário em sala de aula**. São Paulo: Associados, 1989.

ALMEIDA, W. M. **USP para todos?** Estudantes com desvantagens socioeconômicas e educacionais e fruição da universidade pública. São Paulo: Musa, Fapesp, 2009.

ANTUNES, A. L. de A. **Avaliação de projetos sociais**: um estudo de caso do projeto social "Samba se aprende na escola" da Sociedade Rosas de Ouro. 2008. 97f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em: Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). Colégio de Pró-reitores de Graduação. **Convênio que entre si celebram as instituições federais de ensino superior visando ao programa de mobilidade acadêmica**. Brasília, 26 de outubro de 2011. Disponível em: < [http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Convenio\\_Andifes\\_de\\_Mobilidade\\_Academica.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Convenio_Andifes_de_Mobilidade_Academica.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2017.

BARBOSA, M. L. O. Destinos, Escolhas e a Democratização do Ensino Superior. **Política & Sociedade**. Vol.14, nº 31, set/dez. 2015.

BASTOS, M. H. C. Instrução pública e o ensino mútuo no Brasil: uma história pouco conhecida. (1808-1827). História da Educação. **ASPHE/FaE/UFPel**, Pelotas (1): 115-113, abr. 1997.

BEHR, A.; MORO, E. L. da Silva; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

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

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.860, 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 10 de jul. 2001 – Seção I.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Disponível em: <<http://200.156.25.73/reuni/D6096.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.234, de 20 de dezembro de 2010: Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 20 de jul. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm)>. Acesso em: 18/07/2012>. Acesso em: 02 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 85.862, de 31 de março de 1981. Atribui competência às

instituições de ensino superior para fixar as condições de ensino superior para fixar as condições necessárias ao exercício das funções de monitoria e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64086-11-fevereiro-1969-405264-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 66.315, de 13 de março de 1970. Dispõe sobre programa de participação de estudantes em trabalhos de magistérios e em outras atividades dos estabelecimentos de ensino superior federal. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-66315-13-marco-1970-407756-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 68.771, de 17 de junho de 1971. Altera o decreto nº 66.315 de 13 de março de 1970. Disponível em:<

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-68771-17-junho-1971-410540-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 85.862, de 31 de março de 1981. Atribui competência às instituições de ensino superior para fixar as condições de ensino superior para fixar as condições necessárias ao exercício das funções de monitoria e dá outras providências. Disponível em:< <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-85862-31-marco-1981-435495-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação superior:** Processo de avaliação. 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/processo-de-avaliacao>> Acesso em: 15 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5540, 28 de novembro de 1968. Fixa a norma de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 nov. 1968. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 15 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394., de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção I.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 15 de abril de 2004. Seção 1. p. 4. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 18 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei 12.796, de 4 de abril de 2013. Altera a lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 abr. 2013. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12796.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12796.htm) >. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 11.180, de 23 de setembro de 2005. Institui o

Projeto Escola de Fábrica, autoriza a concessão de bolsas de permanência a estudantes beneficiários do Programa Universidade para Todos – PROUNI, institui o Programa de Educação Tutorial – PET, altera a lei no 5.537, de 21 de novembro de 1968, e a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo decreto-lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 26 de setembro de 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Plano Nacional de Extensão. **Coleção Extensão Universitária**, V.1. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Ministério da Educação. Ilhéus: Editus, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 976, de 27 de julho de 2010. Nº 212, quinta-feira, 31 de outubro de 2013. **Diário oficial da União**. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2001**. Brasília, INEP, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2016**: Notas Estatísticas. Brasília, INEP, 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório Consolidado da IES**: Universidade Federal de Juiz de Fora. INEP, 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/planejamento/files/2013/07/ConsolidadoIES-3.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretária de Educação Superior. Departamento de Projetos Especiais de Modernização e Qualificação do Ensino Superior. Programa Especial de Treinamento. **Manual de orientações básicas PET**. Brasília, 2006. Disponível em: < [http://proeg.ufam.edu.br/attachments/128\\_petmanual\\_2005.pdf](http://proeg.ufam.edu.br/attachments/128_petmanual_2005.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2017.

BRAZ, R. L. **O programa ANDIFES de mobilidade acadêmica**: uma mobilidade estudantil no sistema federal de ensino superior brasileiro. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2015. 142 f.

CALLAHAN, C. M., et al. **Instruments and evaluation designs used in gifted programs**. Storrs, CT: University of Connecticut, National Research Center on the Gifted and Talented. 1995. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED429391.pdf>>. Acesso em: 12. fev. 2018.

CAVALCANTI, M. M. A. Avaliação de políticas públicas e programas governamentais - uma abordagem conceitual. **Interfaces de Saberes**, João Pessoa, v. 6, p. 1-13, 2006.

CARVALHO, A. M. P. (Org.). Critérios estruturantes para o ensino das Ciências. In:

**Ensino de Ciências:** unindo a pesquisa e a prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. pp. 1-17.

CATE, O. T.; DURNING, S. Dimensions and psychology of peer teaching in medical education. **Medical Teacher**, v. 29 n.6, pp.546- 552, 2007.

CENAPET. **Dados sobre o Programa de Educação Tutorial – PET** atualizados em: abril de 2015. Disponível em: <<https://cenapet.files.wordpress.com/2015/03/dados-pet-20151.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

CLARENCE, S. Peer tutors as learning and teaching partners: a cumulative approach to building peer tutoring capacity in higher education. **Critical Studies in Teaching and Learning (CriSTaL)**, v.4, n.1. pp. 39-54, 2016.

COELHO, C. S. et al. Pilot project for peer tutoring: a case study in a Portuguese university. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 6 n. 2, pp. 314-324, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq. Resolução Normativa n ° 017 de 06 de julho de 2006. Estabelecer as normas gerais e específicas para as seguintes modalidades de bolsas por quota no País. **Diário Oficial da União**. Brasília, Seção I, 13 jul. 2006. Disponível em: <[http://cnpq.br/view/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_0oED/10157/100352](http://cnpq.br/view/-/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/100352)>. Acesso em:14 out. 2017.

CUNHA, M. I. Auto-avaliação como dispositivo fundante da avaliação institucional emancipatório. **Avaliação** - Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Sorocaba, n. 4, p. 25-31, 2004.

DIAS SOBRINHO, J. Prefácio. In: MARBACK NETO, G. **Avaliação: instrumento de gestão universitária**. Vila Velha, ES: Hoper, 2007. p. 11-16.

FALCHIKOV, N. Learning Together: **Peer Tutoring in Higher Education**. London; New York: Routledge/Falmer, 2001.

FERNANDES, D. Avaliação de programas e projetos educacionais: das questões teóricas às questões das práticas. In: FERNANDES, D. (Org.), **Avaliação em educação: olhares sobre uma prática social incontornável**. Pinhais: Editora Melo, 2011.p. 185-208.

FERREIRA, P.C. V. **Liderança educacional e gestão escolar: O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. S/D. PPGP/CAEd, 2017. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4281>>. Acesso em:26 ago. 2018.

FOGARTY, J. L.; WANG, M. C. An investigation of the cross-age peer tutoring

process: some implications for instructional desing and motivation. **Elementary School Journal**, University of Chicago, EUA, v. 82, n.5, pp. 451-469, 1982.

GOETZ, J., & LECOMPTE, M. **Ethnography and qualitative design in educational research**. San Diego, CA: Academic Press, 1984.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD\\_COENP\\_TCC\\_2014\\_2\\_02.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

HEWARD, W. L.; HERON, T. E.; COOKE, N. L. Tutor Huddle: key element in a classwide peer tutoring. The system. **Elementary School Journal**, v.83, n. 2, p. 114-123, 1982.

JESUS, D. M. O. de et al. Programas de monitorias: um estudo de caso em uma IFES. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v.6 n.4, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/222>>. Acesso em: 14 out. 2017.

LAFFIN, M.; POLLNOW, C. G.; SANTA, S.L. B. Monitoria: Atividade de Aprendizagem nos Fundamentos da Ciência Contábil. **Revista Contabilidade da UFBA**, Salvador, BA, v. 5, n. 1, p. 38-53, janeiro - abril 2011.

LEHER, R. A educação no Governo Lula da Silva: A ruptura que não aconteceu. In: **Os anos de Lula**: contribuições para um balanço crítico 2003-2010. Rio de Janeiro. Garamindl, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola** - Teoria e Prática. 6.ed. São Paulo: Heccus, 2015.

\_\_\_\_\_. OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARBACK NETO, G. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Vila Velha, Es: Hoper, 2007.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.). Colóquios sobre Pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduei, 2003. p.11-25.

MARTIN, M. da G. M. B. **O Programa de Educação Tutorial – PET**: Formação Ampla na Graduação. 108 p. Dissertação (Mestrado em: Educação). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

MEDEIROS, J. B.; TOMASI, C. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

443 p.

MOUST, J.C. & SCHMIDT, H.G. Effects of staff and student tutors on student achievement. **High Educ**, v. 28, n.4, pp. 471–482, 1994.

MSILA, V.; SETLHAKO, A. Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss. **Universal Journal of Educational Research**, v.1, n.4, pp. 323-327, 2013. Disponível em: < <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1053973.pdf>>. Acesso em:05 fev. 2018.

NATARIO, E. G. **Programa de monitores para atuação no ensino superior: proposta de intervenção**. 2001. 142 f. Tese (Doutorado) – Curso de Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, 2001.

NATARIO, E.G.; SANTOS, A.A.A. Programa de monitores para o ensino superior. **Estudos de Psicologia**, vol. 27, n.3, p.355-64, 2010.

NUNES, J. B. C. Monitoria Acadêmica: espaço de formação. In: SANTOS, M. M.; LINS, N. M. **A monitoria como espaço de iniciação à docência**: possibilidade e trajetórias. Natal: EDUFRN, p. 45-57, 2007.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. **Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo, SP: M. Books do Brasil, 2011.

PRATES, A. A. P. Universidades VS Terceirização do Ensino Superior: a lógica da expansão do acesso com manutenção da desigualdade. O caso brasileiro. **Sociologias**, ano 9, n. 17, p. 102-123, jan./jun. 2007.

\_\_\_\_\_. FALEIRO, M. S. Os efeitos Diferenciais do tipo de instituição de Ensino Superior sobre o Prestígio dos seus Egressos no Mercado de Trabalho. In: BARBOSA, M. L. (Org.). **Ensino Superior: Expansão e Democratização**. Rio de Janeiro: Editora 7 Letras, 2014. p. 129-154.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenho. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, C. A. **Introdução à economia da educação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

\_\_\_\_\_. **Economia do Trabalho**: modelos teóricos e o debate no Brasil. Curitiba: CRV, 2012.

ROSCOE, R.D. & CHI, M. Tutor learning: The role of explaining and responding to questions. **Instructional Science**, v. 36, n.4, pp. 321-350, 2008,

ROSSI, E. R.; RODRIGUES, E.; NEVES, F. M.(Org.) **Fundamentos históricos da educação no Brasil**. Maringá. 2. Ed. Maringá: Eduem, 2009.

RUA, M. das G. **Avaliação de políticas, programas e projetos**: Notas introdutórias. Versão atualizada 2010. Brasília: ENAP, 2000. p. 1-24. Disponível em: <[https://jacksondetoni.files.wordpress.com/2014/05/texto-apoio-05-\\_grac3a7as-rua.pdf](https://jacksondetoni.files.wordpress.com/2014/05/texto-apoio-05-_grac3a7as-rua.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SAMPAIO, H.; CARNEIRO, A.M.; ANDRADE, C.Y. de; KNOBEL, M. Desafio do Ensino Superior no Brasil. **Revista Scholarship of Teaching & Learning in the South**, v.1, n. 1, pp. 39-59, set. 2017.

SANTOS, S. M. de; SANTOS, V. N. Monitoria em: Serviço Social: importância para a formação profissional e para o exercício da docência. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL: “Educação e Contemporaneidade”. 20 a 22 de setembro de 2012. São Cristóvão (SE). Sergipe: UFS, 2012. Disponível em: <[http://www.educonufs.com.br/cd/vicoloquio/eixo\\_02PDF52.pdf.pdf](http://www.educonufs.com.br/cd/vicoloquio/eixo_02PDF52.pdf.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SILVA; LOPES; TENÓRIO. Gestão e Avaliação Institucional: o caso da Universidade Federal da Bahia. In: TENÓRIO, Lopes (Org.). **Avaliação e gestão**: teorias e práticas. Universidade Federal da Bahia. EDUFBA. Salvador, 2010.

SIMÃO, A.M.V.; FLORES, M.A.; FERNANDES, S.; FIGUEIRA, C. Tutoria no Ensino Superior: concepções e prática. **Sisifo/ Revista de Ciências da Educação**, Lisboa: Universidade de Lisboa, n. 7, pp. 75-85, set/dez, 2008.

SOARES, A.L.A.G. et al. Utilização de um Serviço de Monitoria Virtual Voltado para o Ensino de Epidemiologia na Graduação Médica. **PHYSIS: Revista Saúde Coletiva**, vol.13, n.1, p.38-58, 2003.

SOUSA, M. W. de. Recepção e comunicação: a busca do sujeito. In: SOUZA, M. W. de. **Sujeito, o lado oculto do receptor**. 1. ed. (1994), 2. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2002.

SOUZA, R. M.; GOMES JÚNIOR, S. R. Programa de Educação Tutorial: Avanços na formação em física no Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 37, n. 1, p. 1501, 2015.

TOPPING, K.J. The Effectiveness of Peer Tutoring in Further and Higher Education: A Typology and Review of the Literature. **High Educ**, v. 32, n. 3 pp. 321-345, out. 1996. Disponível em: <[http://www.fau.edu/CLASS/CRLA/Level\\_Three/The\\_effectiveness\\_of\\_peer\\_tutoring\\_in\\_further\\_and\\_higher\\_education-a\\_typology\\_and\\_review\\_of\\_the\\_literature.pdf](http://www.fau.edu/CLASS/CRLA/Level_Three/The_effectiveness_of_peer_tutoring_in_further_and_higher_education-a_typology_and_review_of_the_literature.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

UNICEF. **Guide for monitoring and evaluation**. New York: Unicef, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ FORA (UFJF). **Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora**, de 28 de setembro de 1998. Juiz de Fora.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2015-2019. Juiz de Fora, dezembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Universalização da Informática – PUI.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/pui/>>. Juiz de Fora, 2018a. Acesso em: 01 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portal do Projeto de Universalização de Línguas Estrangeiras.** Juiz de Fora, 2018b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/pu/>>. Acesso em: 01 mar. 2018b

\_\_\_\_\_. **Portal da Pró-Reitoria da Graduação.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prograd/>>. UFJF, 2017b. Acesso em: 21 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional, 2016.** UFJF. Juiz de Fora, 31 de mar. 2017c. 100p.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 16/1969. Altera o Programa de Monitoria. UFJF. Juiz de Fora, 22 de fevereiro de 1969.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 031/2003. Altera o Programa de Monitoria. UFJF. Juiz de Fora, 04 de setembro de 2003.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 37/2007. Altera o Programa de Monitoria. UFJF. Juiz de Fora, 26 de novembro de 2007.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 58/2008. Altera o Programa de Treinamento Profissional. UFJF. Juiz de Fora, 16 de outubro de 2008.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 59/2009. Altera o Programa de Monitoria. UFJF. Juiz de Fora, 21 de outubro de 2009.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 27/2011. Altera os Programas de Treinamento Profissional e Monitoria. UFJF, Juiz de Fora, 16 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 114/2013. Altera diretrizes do Programa de Bolsas do Projeto de Universalização da Oferta das Línguas Estrangeiras e dá outras providências. UFJF. Juiz de Fora, 19 de dezembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 25/2017. Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. UFJF. Juiz de Fora, 19 de junho de 2017a.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 01/2012. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. UFJF. Juiz de Fora, 16 de fevereiro de 2012.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 21/2010. Cria o Programa de Monitoria Júnior no Colégio de Aplicação João XXIII. UFJF, Juiz de Fora, 06 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 49/2016. Revoga a Resolução nº 69/2008 – CONGRAD e dá outras providências. UFJF. Juiz de Fora, 25 de abril de 2016.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS (UNICAMP). Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP/UNICAMP). Modelo de avaliação de programas sociais prioritários,

**Relatório final.** Campinas, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). Resolução nº 019, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o Programa Institucional de Bolsas para Estudantes de Graduação dos Cursos Presenciais da UFLA – PIB Graduação. Lavras, Minas Gerais: UFLA, mai. 2013. Disponível em: <<http://www.praec.ufla.br/site/wp-content/uploads/2011/10/Regulamento-completo-do-programa3.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Seleção de discentes: Programa de aprendizado técnico – PROAT. Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC). **Edital nº 02, 2017.** Lavras, Minas Gerais: UFLA, ago. 2017. Disponível em: <<http://www.praec.ufla.br/site/wp-content/uploads/2017/08/EDITAL-N%C2%BA-02-2017-PROAT-PRAEC-UFLA-1.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2017.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Programa unificado de bolsas de estudo para estudantes de graduação – PUB. Dispõe sobre o programa unificado de bolsas de estudo para estudantes de graduação (pub), parte integrante da política de apoio à permanência e formação estudantil da Universidade de São Paulo. **Edital 2017-2018.** São Paulo, São Paulo: USP, jun. 2017a. Disponível em: <[http://www.prg.usp.br/wp-content/uploads/EDITAL\\_PROGRAMA-UNIFICADO-DE-BOLSAS\\_2017\\_2018.pdf](http://www.prg.usp.br/wp-content/uploads/EDITAL_PROGRAMA-UNIFICADO-DE-BOLSAS_2017_2018.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Assistência Social – SAS. **Programa de apoio à permanência e formação estudantil.** Portal da USP. 2017b. Disponível em: <<http://sites.usp.br/sas/papfe/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

VYGOTSKY, L. Mind in Society: **The development of Higher Psychological Processes.** COLE, M.; JOHN-STEINER, V.; SCRIBNER, S.; SOUBERMAN, E. (Ed.), Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEISS, C. H. Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? **American Journal of Evaluation**, vol. 19, nº 1, 1998, p. 21-33.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### **Roteiro para entrevista semiestruturada com Coordenadora dos Programas de Graduação e com a Pró-Reitora de Graduação**

#### **Bloco 1 –**

Há quanto tempo atua no magistério? Há quanto tempo atua na PROGRAD?

#### **Bloco 2 –**

Fale um pouco sobre sua percepção em relação ao Programa de Monitoria:

- principais beneficiários do Programa de Monitoria;
- prioridades do Programa de Monitoria;
- a existência de canais de comunicação direto com os alunos usuários dos serviços de monitoria;
- relatórios de avaliação em relação às horas de atividades que os monitores desenvolvem;

#### **Bloco 3 –**

Discorra um pouco sobre como os mecanismos formalizados de acompanhamento e avaliação do Programa de Monitoria poderia influenciar na gestão do programa:

- A PROGRAD possui conhecimento se o docente orientador ou a unidade acadêmica realiza acompanhamento do impacto das atividades de monitorias sobre o desempenho acadêmico dos alunos?
- Fale um pouco sobre como se dá a formação e trabalho dos comitês de acompanhamento e avaliação dos projetos, previstos na resolução nº123/16;
- Fale um pouco sobre sua percepção acerca das principais dificuldades encontradas para a gestão do Programa de Monitoria;
- Fale sobre sua visão a respeito da fluidez na comunicação entre docentes, monitores e a Coordenação dos Programas de graduação;
- Fale, de acordo com sua percepção, a respeito do nível de conhecimento que docentes e monitores apresentam acerca das normas de funcionamento do Programa de Monitoria? (os professores e monitores procuram o setor para sanar dúvidas)

Fale um pouco sobre sua visão a respeito do que poderia ser feito no sentido de melhorar a gestão do programa.

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro para entrevista semiestruturada com a técnica administrativa da Coordenação dos Programas de Graduação**

#### **Bloco 1 –**

Fale um pouco de sua trajetória profissional. Há quanto tempo atua na PROGRAD?

#### **Bloco 2 –**

Fale um pouco sobre sua percepção em relação ao Programa de Monitoria:

- principais beneficiários do Programa de Monitoria;
- prioridades do Programa de Monitoria;
- a existência de canais de comunicação direto com os alunos usuários dos serviços de monitoria;
- relatórios de avaliação em relação às horas de atividades que os monitores desenvolvem;

#### **Bloco 3 –**

Discorra um pouco sobre como os mecanismos formalizados de acompanhamento e avaliação do Programa de Monitoria poderia influenciar na gestão do programa:

- A PROGRAD possui conhecimento se o docente orientador ou a unidade acadêmica realiza acompanhamento do impacto das atividades de monitorias sobre o desempenho acadêmico dos alunos?
- Fale um pouco sobre como se dá a formação e trabalho dos comitês de acompanhamento e avaliação dos projetos, previstos na resolução nº123/16;
- Fale um pouco sobre sua percepção acerca das principais dificuldades encontradas para a gestão do Programa de Monitoria;
- Fale sobre sua visão a respeito da fluidez na comunicação entre docentes, monitores e a Coordenação dos Programas de graduação;
- Fale, de acordo com sua percepção, a respeito do nível de conhecimento que docentes e monitores apresentam acerca das normas de funcionamento do Programa de Monitoria? (os professores e monitores procuram o setor para sanar dúvidas)
- Fale um pouco sobre sua visão a respeito do que poderia ser feito no sentido de melhorar a gestão do programa.

#### **Bloco 4 -**

- A partir da realização de suas atividades e na sua percepção, fale sobre as maiores dificuldades ou dúvidas apresentadas pelos professores e monitores acerca do programa e de suas normas de funcionamento;
- Fale um pouco sobre sua visão a respeito do que poderia ser feito no sentido de melhorar a gestão do programa.

## APÊNDICE C

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA com a Auditora da auditoria interna da Universidade Federal de Juiz de Fora

#### **Bloco 1**

Há quanto tempo atua no trabalho de auditoria?

Qual sua formação?

Há quanto tempo atua na auditoria da UFJF?

#### **Bloco 2**

Fale sobre sua atividade e importância dela para a Instituição:

- os principais beneficiários;
- os objetivos e prioridades;
- as dificuldades encontradas na sua execução.

#### **Bloco 3**

Em relação à PROGRAD, especificamente sobre concessão de bolsas, em sua opinião, de que forma o trabalho de auditoria pode contribuir para a eficiência da gestão da concessão das bolsas?

No que diz respeito a gestão da concessão de bolsas, em sua percepção, qual a importância de um mecanismo sistemático de controle interno?

Fale de sua percepção sobre o papel do SIGA (da informatização), nas atividades de controle interno dos processos de trabalho.

Em sua percepção, qual a maior dificuldade encontrada pelos setores para o efetivo controle interno dos seus processos de trabalho?

Em sua percepção, no caso específico da gestão de concessão de bolsas, como o próprio setor pode garantir a qualidade do desempenho do controle interno de suas atividades?

Em sua percepção de que forma um sistema de monitoramento dos programas nos quais ocorre a concessão de bolsas, como por exemplo, o Programa de monitoria, pode contribuir para o aprimoramento da gestão e transparência dos processos?

## APÊNDICE D

### Questionário aplicado aos professores-orientadores de projetos de monitoria

- 1 – A disciplina que leciona pertence a qual área de conhecimento?
 

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| (A) Ciências da Vida | (B) Ciências Sociais Aplicadas |
| (C) Ciências Exatas  | (D) Ciências Humanas           |
  
- 2 – Há quanto tempo você leciona, considerando também seu trabalho em outras instituições?
 

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| (A) Há menos de 1 ano  | (B) Entre 1 e 5 anos   |
| (C) Entre 6 e 10 anos  | (D) Entre 11 e 15 anos |
| (E) Entre 16 e 20 anos | (F) Há mais de 21 anos |
  
- 3 – Há quanto tempo você leciona na UFJF?
 

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| (A) Há menos de 1 ano  | (B) Entre 1 e 5 anos   |
| (C) Entre 6 e 10 anos  | (D) Entre 11 e 15 anos |
| (E) Entre 16 e 20 anos | (F) Há mais de 21 anos |
  
- 4 – Como você avalia o Edital para a inscrição dos projetos de Monitoria, lançado pela PROGRAD, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias?
 

|                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (A) Insatisfatório | (B) Satisfatório |
| (C) Bom            | (D) Regular      |
| (E) Excelente      |                  |
  
- 5 – Quanto ao trâmite burocrático referente ao processo - desde a inscrição do projeto de monitoria, seleção de bolsistas até o término do projeto - você o considera?
 

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| (A) Simples  | (B) Pouco complexo |
| (C) Complexo | (D) Muito complexo |
  
- Referente às questões de 6 a 12, indique sua percepção quanto as seguintes afirmações:**
- 6 – O Programa de Monitoria deve oferecer a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores:
 

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concordo mais que discordo | (D) Concordo totalmente        |
  
- 7 – O Programa de Monitoria deve melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores:
 

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concordo mais que discordo | (D) Concordo totalmente        |
  
- 8 – O Programa de Monitoria deve viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático:
 

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concordo mais que discordo | (D) Concordo totalmente        |
  
- 9 – O Programa de Monitoria deve oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam:
 

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concordo mais que discordo | (D) Concordo totalmente        |
  
- 10 – O Programa de Monitoria deve viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive atividades administrativas relacionadas ao ensino:

- (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
(C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente

11 – O Programa de Monitoria deve oferecer ao aluno a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o seu interesse em aprofundar nos estudos:

- (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
(C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente

12 – As atividades do monitor devem se restringir única e exclusivamente ao atendimento dos alunos matriculados na disciplina:

- (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
(C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente

13 – Você tem conhecimento acerca dos procedimentos e critérios utilizados para a aprovação dos projetos de Monitoria em sua unidade acadêmica?

- (A) Sim (B) Não

14 – Referente à pergunta anterior, você os avalia?

- (A) Insatisfatórios (B) Satisfatórios  
(C) Bons (D) Regulares  
(E) Excelentes

15 – Você tem conhecimento sobre os critérios de distribuição de vagas de bolsas de monitoria para as unidades acadêmicas adotados pela PROGRAD?

- (A) Sim (B) Não

16 – Referente à pergunta anterior, você os avalia?

- (A) Insatisfatórios (B) Satisfatórios  
(C) Bons (D) Regulares  
(E) Excelentes

17 – Como você avalia a comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) da PROGRAD com os professores-orientadores de projetos de monitoria?

- (A) Insatisfatória (B) Satisfatória  
(C) Boa (D) Regular  
(E) Excelente

Justifique

sua

resposta:

18 – Como você avalia a resolução que regulamenta o Programa de Monitoria, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações necessárias?

- (A) Insatisfatória (B) Satisfatória  
(C) Boa (D) Regular  
(E) Excelente

19 – Assinale por qual, ou quais meios é feita a divulgação do edital para seleção dos bolsistas?

- (A) Através do mural do departamento/unidade acadêmica  
(B) Através do e-mail direcionado aos alunos do curso  
(C) Através do site institucional do departamento/unidade acadêmica  
(D) Através do site institucional da UFJF/PROGRAD  
(E) Outros: \_\_\_\_\_

**Referente às questões 20 a 28, avalie os critérios abaixo quanto ao grau de importância para o desempenho do monitor:**

20 – Domínio do conteúdo da disciplina

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

21 – A disponibilidade em realizar outras tarefas administrativas (relacionadas ao ensino da disciplina) designadas a ele pelo professor

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

22 – Flexibilidade nos horários de atendimento aos alunos

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

23 – Didática e organização

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

24 – Empatia

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

25 – Capacidade de trabalhar em ambientes virtuais (plataforma de ensino, redes sociais e e-mails):

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

26 – Capacidade de auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula, elaboração de material didático ou laboratorial:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

27 – Ser comunicativo, ter bom relacionamento interpessoal:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

28 – Aponte outros critérios que considere importante para o desempenho do monitor:

---

29 – Como você avalia sua atividade de orientador de projeto de monitoria:

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| (A) Muito Difícil | (B) Difícil |
| (C) Mais ou menos | (D) Fácil   |
| (E) Muito Fácil   |             |

Justifique sua resposta:

---

30 – Como você avalia o trabalho da PROGRAD, quanto à prestação das informações necessárias aos professores orientadores e quanto à gestão do Programa de Monitoria?

(A) Péssimo

(B) Ruim

(C) Regular

(D) Bom

(E) Ótimo

Justifique sua resposta:

---

31 – Exponha suas críticas, comentários ou sugestões para melhoria do Programa de Monitoria.

---

Obrigada pela colaboração!

## APÊNDICE E

### Questionário aplicado aos Monitores

- 1 – O seu curso de formação pertence a qual área de conhecimento?  
 (A) Ciências da Vida (B) Ciências Sociais Aplicadas  
 (D) Ciências Exatas (D) Ciências Humanas
- 2 – A disciplina na qual você atua como monitor pertence a qual área de conhecimento?  
 (A) Ciências da Vida (B) Ciências Sociais Aplicadas  
 (C) Ciências Exatas (D) Ciências Humanas
- 3 – Em qual período do curso você se encontra?  
 (A) 1º período (B) 2º período  
 (C) 3º período (D) 4º período  
 (E) 5º período (F) 6º período em diante
- 4 – Por quanto tempo você exerce atividades de monitoria?  
 (A) Por um período (B) Por dois períodos  
 (C) Por três períodos (D) Por quatro períodos  
 (E) Por cinco períodos (F) Por mais de cinco períodos

**Referente às questões 5 a 20, indique sua percepção quanto as seguintes afirmações:**

- 5 – O Programa de Monitoria deve oferecer a oportunidade de uma experiência em docência, contribuindo com a formação de novos professores:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente
- 6 – O Programa de Monitoria deve melhorar o desempenho dos alunos atendidos pelos monitores:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente
- 7 – No sentido de contribuir para a prática docente, o Programa de Monitoria deve viabilizar o desenvolvimento de novas estratégias de ensino e de material didático:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente
- 8 – O Programa de Monitoria deve oferecer uma oportunidade de renda adicional aos alunos que precisam:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente
- 9 – O monitor deve viabilizar suporte adicional ao professor em suas atividades didático-científicas, inclusive atividades administrativas relacionadas ao ensino:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente
- 10 – O Programa de Monitoria deve oferecer ao aluno- monitor a oportunidade de uma experiência em pesquisa, despertando o seu interesse em aprofundar nos estudos:  
 (A) Discordo totalmente (B) Discordo mais que concordo  
 (C) Concordo mais que discordo (D) Concordo totalmente

11 – A maior procura da monitoria pelos alunos matriculados na disciplina surge nas vésperas dos exames:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

12 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a procura excessiva da monitoria unicamente em véspera de provas:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

13 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de interesse dos alunos na monitoria:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

14 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de local adequado para o atendimento:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

15 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a pouca quantidade de monitores para muitos alunos:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

16 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é a falta de orientações do Professor da disciplina:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

17 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho de monitoria é a falta de motivação do monitor - decorrente de dificuldade de relacionamento com o professor, baixa ou ausência de remuneração, etc.):

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

18 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho de monitoria é o relacionamento monitor-alunos da disciplina:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

19 – Uma das dificuldades que ocorre no trabalho do monitor é o relacionamento com o Professor da disciplina:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

20 – Uma das dificuldades para o monitor é ter que conduzir aulas da disciplina sem acompanhamento do Professor:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| (A) Discordo totalmente        | (B) Discordo mais que concordo |
| (C) Concorde mais que discordo | (D) Concorde totalmente        |

21 – Aponte outras dificuldades que você enfrenta no trabalho de monitor?

---

22 – As suas atividades de monitor são supervisionadas e orientadas pelo professor com que frequência?

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| (A) Nunca    | (B) raramente      |
| (C) Às vezes | (D) Frequentemente |
| (E) Sempre   |                    |

23 – Como você avalia a comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) da PROGRAD com os alunos monitores de projetos de monitoria?

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (A) Insatisfatória | (B) satisfatória |
| (C) Boa            | (D) Regular      |
| (E) Excelente      |                  |

24 – Como você avalia a resolução que regulamenta o Programa de Monitoria, quanto ao grau de esclarecimento, objetividade e suficiência das informações?

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (A) Insatisfatória | (B) satisfatória |
| (C) Boa            | (D) Regular      |
| (E) Excelente      |                  |

25 – Assinale por qual, ou quais meios você obtém/obteve conhecimento acerca da abertura de edital para a seleção de monitores?

- (A) Através do professor da disciplina
- (B) Através do mural do departamento/unidade acadêmica
- (C) Através do e-mail direcionado aos alunos do curso
- (D) Através do site institucional do departamento/unidade acadêmica
- (E) Através do site institucional da UFJF/PROGRAD
- (F) Outros: \_\_\_\_\_

**Referente às questões 26 a 33, avalie os critérios abaixo quanto ao grau de importância para o desempenho do monitor:**

26 – Domínio do conteúdo da disciplina

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

27 – A disponibilidade em realizar outras tarefas administrativas (relacionadas ao ensino da disciplina) designadas a ele pelo professor:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

28 – Flexibilidade nos horários de atendimento aos alunos:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

29 – Didática e organização

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

30 – Empatia

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

31 – Capacidade de trabalhar em ambientes virtuais (plataforma de ensino, redes sociais e e-mails):

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

32 – Capacidade de auxiliar o professor nas atividades de planejamento de aula, elaboração de material didático ou laboratorial:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

33 – Ser comunicativo, ter bom relacionamento interpessoal:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| (A) Nada importante  | (B) Pouco importante              |
| (C) Importante       | (D) Significativamente importante |
| (E) Muito importante |                                   |

34 – Aponte outros critérios que considere importante para o desempenho do monitor:

---

35 – De um modo geral, como você avalia sua atividade como monitor:

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| (A) Muito difícil | (B) Difícil |
| (C) Mais ou menos | (D) Fácil   |
| (E) Muito fácil   |             |

Justifique sua resposta:

---

36 – Quanto à prestação das informações necessárias aos alunos monitores e quanto à gestão do Programa de Monitoria, como você avalia o trabalho da PROGRAD?

- |             |          |
|-------------|----------|
| (A) Péssimo | (B) Ruim |
| (C) Regular | (D) Bom  |
| (E) Ótimo   |          |

Justifique sua resposta:

---

37 – Exponha suas críticas, comentários ou sugestões para melhoria do Programa de Monitoria.

---

Obrigada pela sua colaboração!

## APÊNDICE F

### Questionário aplicado aos alunos usuários da Monitoria

- 1 – O seu curso de formação pertence a qual área de conhecimento?  
(A) Ciências da Vida (B) Ciências Sociais Aplicadas  
(C) Ciências Exatas (D) Ciências Humanas
- 2 – A disciplina na qual você frequenta monitoria pertence a qual área de conhecimento?  
(A) Ciências da Vida (B) Ciências Sociais Aplicadas  
(C) Ciências Exatas (D) Ciências Humanas
- 3 – Em qual período do curso você se encontra?  
(A) 1º período (B) 2º período  
(C) 3º período (D) 4º período  
(E) 5º período (F) 6º período em diante

**Referente às questões 4 a 9, avalie os critérios abaixo quanto ao grau de importância para o desempenho do monitor:**

- 4 – Domínio do conteúdo da disciplina  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante
- 5 – Flexibilidade nos horários de atendimento aos alunos:  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante
- 6 – Didática e organização  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante
- 7 – Empatia  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante
- 8 – Capacidade de trabalhar em ambientes virtuais (plataforma de ensino, redes sociais e e-mails):  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante
- 9 – Ser comunicativo, ter bom relacionamento interpessoal:  
(A) Nada importante (B) Pouco importante  
(C) Importante (D) Significativamente importante  
(E) Muito importante

- 10 – Aponte outros critérios que considere importante para o desempenho do monitor:
-

11 – Você já foi reprovado na disciplina da qual frequenta monitoria?

(A) Sim

(B) Não

12 – As aulas de monitoria têm contribuído para a melhoria do seu aprendizado:

(A) Muito pouco

(B) Pouco

(C) Médio

(D) Muito

(E) MUITÍSSIMO

13 – Você procura as aulas de monitoria?

(A) Semanalmente

(B) assim que surge dúvida no conteúdo da disciplina

(C) Apenas nas vésperas dos exames da disciplina

(D) Outros: \_\_\_\_\_

14 – Os dias e horários de oferta da monitoria são:

(A) Muito insatisfatório

(B) Insatisfatório

(C) Indiferente

(D) satisfatório

(E) Muito satisfatório

15 – Quanto aos recursos audiovisuais e o espaço físico, utilizados para a monitoria, são:

(A) Muito insatisfatório

(B) Insatisfatório

(C) Indiferente

(D) satisfatório

(E) Muito satisfatório

16 – De modo geral, avalie seu nível de satisfação quanto à monitoria que frequenta ou já frequentou:

(A) Muito insatisfatório

(B) Insatisfatório

(C) Indiferente

(D) satisfatório

(E) Muito satisfatório

17 – Exponha suas críticas, comentários ou sugestões para melhoria do Programa de Monitoria.

---

Obrigada pela sua colaboração!