

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ALDIANNE TENÓRIO DE ALMEIDA SILVA

**MATRÍCULA ON-LINE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: proposta  
de manual eletrônico para subsidiar as matrículas em cursos de graduação.**

Maceió  
2023

ALDIANNE TENÓRIO DE ALMEIDA SILVA

**MATRÍCULA ON-LINE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: proposta  
de manual eletrônico para subsidiar as matrículas em cursos de graduação.**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Alagoas.

**Orientador:** Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz.  
**Coorientador:** Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Maceió

2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale CRB4 - 661

- S586m Silva, Aldianne Tenório de Almeida.  
Matrícula on-line na Universidade Federal de Alagoas: proposta de manual eletrônico para subsidiar as matrículas em cursos de graduação / Aldianne Tenório de Almeida Silva. – 2024.  
107 f. : il.
- Orientador: Nicholas Joseph Tavares da Cruz.  
Coorientador: Wesley Vieira da Silva.  
Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade . Maceió, 2023.
- Inclui bibliografia e apêndices.
1. Instituição de ensino superior. 2. Governança. 3. Gestão de processos. 4. Matrículas on-line (Universidade Federal de Alagoas). 5. Manual de procedimentos . I. Título.

CDU: 378.11(813.5)

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ALDIANNE TENORIO DE ALMEIDA SILVA**

**MATRÍCULA ON-LINE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: PROPOSTA DE MANUAL ELETRÔNICO PARA SUBSIDIAR AS MATRÍCULAS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 30 de novembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ**  
Data: 01/12/2023 20:41:38-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares Da Cruz (PROFIAP/UFAL)**  
– Orientador –

Documento assinado digitalmente  
 **WESLEY VIEIRA DA SILVA**  
Data: 03/12/2023 10:23:48-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva (PROFIAP/FEAC/UFAL)**

– Coorientador –

Documento assinado digitalmente  
 **PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA**  
Data: 05/12/2023 06:00:48-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA (UFSJ)**

– Examinador Externo –

Documento assinado digitalmente  
 **ROBSON DE FARIA SILVA**  
Data: 05/12/2023 11:26:57-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Robson de Faria Silva (UNC)**

– Examinador Externo –

## RESUMO

A Administração Pública, para mais bem atender às necessidades da sociedade, busca ações e soluções eficazes para oferecer serviços de qualidade e de interesse de todos os cidadãos. As Universidades Públicas Federais, por pertencerem ao conjunto dos órgãos da Administração Pública, seguem a mesma lógica ao incrementarem novas práticas e ferramentas que contribuem com a melhoria de seus resultados institucionais. A presente pesquisa tem como objetivo desenvolver um manual eletrônico com instruções sobre as etapas de realização da Matrícula on-line, para auxiliar os estudantes e servidores da Universidade Federal de Alagoas, baseando-se nos princípios, diretrizes e mecanismos de governança estabelecidos pelo decreto nº 9.203/2017. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e foi caracterizada como explicativa e descritiva. Com relação ao tipo de procedimento metodológico, foi utilizado o estudo de caso. Utilizaram-se algumas etapas do ciclo *Business Process Management* (BPM) elaborado pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) para o desenvolvimento do planejamento da pesquisa, análise e desenho do processo. Realizaram-se entrevistas preliminares e posteriormente entrevistas semiestruturadas com servidores envolvidos na execução do processo de matrícula on-line dos ingressantes para entendimento das questões relativas às mudanças ocorridas. Na etapa de análise, buscou-se compreender o funcionamento atual do processo por meio da análise de documentos institucionais e entrevistas, o que possibilitou identificar possíveis melhorias para o processo. Na sequência, elaborou-se o mapeamento do processo a partir das análises realizadas, foi realizada a sistematização dos procedimentos de realização do processo que serviram de base para a elaboração da proposta do manual eletrônico. Os resultados revelaram que não existe uma ferramenta formal que subsidie e otimize o processo de matrícula on-line na UFAL. Nesse sentido, o produto dessa pesquisa atingiu os objetivos ao apresentar uma proposta de manual de procedimentos para contribuir com a melhoria do funcionamento do processo de matrícula on-line.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de processos. Manual de procedimentos.

## ABSTRACT

Public Administration, to better meet the needs of society, seeks effective actions and solutions to offer quality services in the interest of all citizens. Federal Public Universities, as they belong to the group of Public Administration bodies, follow the same logic when increasing new practices and tools that contribute to the improvement of their institutional results. The present research aims to develop an electronic manual with instructions on the stages of carrying out remote registration to assist students and employees of the Federal University of Alagoas, based on the principles, guidelines and governance mechanisms established by decree nº 9.203/2017. The research used a qualitative approach and was characterized as explanatory and descriptive. Regarding the type of methodological procedure, the case study was used. Some stages of the *Business Process Management (BPM)* cycle prepared by *Association of Business Process Management Professionals ABPMP* were used to develop research planning, analysis, and process design. Preliminary interviews and later semi-structured interviews were carried out with employees involved in carrying out the online registration process for new entrants to understand the issues relating to the changes that had occurred. In the analysis stage, we sought to understand the current functioning of the process through the analysis of institutional documents and interviews, which made it possible to identify possible improvements to the process. Subsequently, the process mapping was prepared based on the analyzes carried out, the procedures for carrying out the process were systematized, which served as the basis for the preparation of the proposal for the electronic manual. The results revealed that there is no formal tool that supports and optimizes the online enrollment process at UFAL. In this sense, the product of this research achieved one of the objectives by presenting a proposal for a procedures manual to contribute to improving the functioning of the online registration process.

**Keywords:** Governance. Processes management. Procedure manual.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
<b>1.2.1 Gerais</b>	6
<b>1.2.2 Específicos</b>	6
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	7
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.</b>	13
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA PÚBLICA	13
2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	19
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO	22
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS: PADRONIZAÇÃO E MANUAL DE PROCEDIMENTOS	26
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	29
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	31
<b>4. ANÁLISE DO RESULTADO</b>	33
4.1. PLANEJAMENTO	33
<b>4.1.1 Caracterização do Processo de Matrícula on-line</b>	33
4.2 ANÁLISES	36

<b>4.1.1 Análise das mudanças</b>	36
<b>4.1.2 Análise dos documentos institucionais</b>	43
<b>4.1.3 Análise das entrevistas dos servidores</b>	47
4.3 DESENHO DO PROCESSO	52
<b>5. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO</b>	56
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	62
<b>REFERÊNCIAS</b>	64
<b>APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo</b>	76
<b>APÊNDICE B – Proposta de Manual de Procedimentos do Processo de Matrícula On-line</b>	86

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	11
FIGURA 2 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA MATRÍCULA ON-LINE	53
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DA MATRÍCULA ON-LINE	54

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E MECANISMOS DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
QUADRO 2 – BASES, STRING DE BUSCA E ARTICOS	30
QUADRO 3 – ETAPAS DO PROCESSO E RESPECTIVOS SETORES	35
QUADRO 4 – ANÁLISE DAS MUDANÇAS	37
QUADRO 5 – MODIFICAÇÕES DA MATRÍCULA PÓS PANDEMIA	42
QUADRO 6 – ANÁLISE DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	44
QUADRO 7 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS SERVIDORES	48
QUADRO 8 – PASSO A PASSO PARA REALIZAÇÃO DA MATRÍCULA ON-LINE	57

## LISTA DE SIGLAS

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
EC	Emenda Constitucional
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
NEPS	Núcleo de Executivo de processos Seletivos
COPEVE	Comissão Permanente de Vestibular
DRCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
MEC	Ministério da Educação
NEABI	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
CONSUNI	Conselho Universitário
CURA	Conselho de Curadores
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
TCU	Tribunal de Contas da União
NPG	Nova Gestão Pública ou New Public Governance
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação das Instituições de Educação Superior
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
ASCON	Assessoria de Comunicação
SISU	Sistema de Seleção Unificado
BPM	Business Process Management
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM CBOK	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento
IFAC	International Federation of Accountants
SUS	Sistema Único de Saúde

UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CMPG	Código de Conduta das Melhores Práticas de Governança Corporativa
CVM	Comissão de valores mobiliários
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

# 1 INTRODUÇÃO

Os desafios, que a sociedade mundial enfrenta, exigem, cada vez mais, das organizações públicas ações e soluções eficazes para o enfrentamento dos problemas sociais. Com a aprovação da Agenda 30, em setembro de 2015, constituída por uma declaração, 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 193 países implementaram o plano de ação global que tem como objetivo maior acabar com a pobreza, promover vida digna a todos, sem comprometer a qualidade de vida das futuras gerações. Sendo assim, as organizações precisam estar preparadas para tomar decisões oportunas que não as coloquem em risco (Bianchi, Backes e Bionco, 2006).

Esta agenda, lançada em 2015, atinge aspectos de sustentabilidade e é voltada para a eliminação da pobreza, distribuição de renda, mobilidade urbana e redução do desmatamento. O PNUD no Brasil apoia a governança e a justiça para o desenvolvimento a partir de ações e de 40 projetos que visam, além de outros objetivos, fortalecer as instituições e os mecanismos de gestão pública (PNUD, 2021, p.13).

No entanto, ao mesmo tempo em que as instituições públicas no Brasil são incentivadas a melhorar a qualidade da prestação de seus produtos e serviços, o congelamento e cortes dos gastos públicos é instituído pelo governo federal a partir de 2017. Um novo regime fiscal, com duração de 20 anos, foi estabelecido a partir da aprovação, em dezembro de 2016, da Emenda Constitucional (EC) nº 95 que instituiu as regras para as despesas primárias do Governo Federal, implicando o congelamento e a redução do gasto público que afeta a atuação pública em diversos campos sociais como na educação (Rossi *et al.*, 2019). Nesse sentido, as organizações precisam se adaptar à nova realidade, buscando desenvolver ações que possibilitem a continuidade da oferta de seus serviços dentro de um orçamento público limitado.

O grande potencial das Instituições de Ensino Superior (IES) para influenciar a sociedade é defendido por autores como Findler (2019), o qual identificou que as IES possuem efeitos que estão fora dos limites organizacionais e acadêmicos que afetam o ambiente natural, a economia, os *skateholders*, bem como a sociedade. As universidades podem ser um ambiente motivador e de influências para que os objetivos sustentáveis (ODS) sejam alcançados. Purcell, Henriksen e Spengler (2019) defendem que as universidades

desempenham um papel crítico ao fornecer conhecimento e inovação na educação dos cidadãos.

Nas Universidades Públicas, o serviço de matrícula é a porta de entrada dos estudantes, um serviço administrativo que demanda gastos que oneram a instituição e que exige a participação de vários servidores durante sua execução. Na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), é por meio do processo de matrícula que o estudante apresenta os documentos comprobatórios exigidos para assumir uma vaga na Universidade. Até o ano de 2020 o serviço era realizado de forma presencial. Porém, devido à pandemia de COVID 19 em 2020, foi preciso adaptar o serviço para o formato remoto, considerando que, naquele momento, era preciso manter o distanciamento entre as pessoas e, ao mesmo tempo, garantir a continuidade do processo de matrícula.

Conforme Martins (2021), a pandemia de COVID-19 “transformou-se em uma eterna perturbação para as instituições universitárias”, pois com o cancelamento das aulas e das atividades presenciais foi preciso um replanejamento para possibilitar a oferta dos serviços administrativos, de ensino, pesquisa e extensão “de modo on-line”. O autor destacou que vários aspectos das universidades sofriam ameaça de alteração de mudança devido à pandemia, “desde admissões e matrículas até a prática de esportes universitários”. Além disso, Reimers e Marmolejo (2022) afirmam que a pandemia de COVID-19 causou interrupções em diferentes áreas da nossa vida e que as Universidades além de buscarem ajustes para continuidade da sua missão demonstraram capacidade em responder às mudanças no ambiente externo.

Outro ponto que cabe destacar também é que mesmo antes da pandemia a universidade já vinha sendo instigada a refletir sobre a oferta de seus serviços frente aos cortes e congelamentos dos gastos públicos que ocorreram a partir do ano de 2017 – pois atingiram diversos setores, inclusive a educação, através da EC nº 95/2016 – a universidade foi obrigada a buscar saídas para sistematização das atividades e minimização dos gastos decorrentes das atividades administrativas bem como das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Contudo, a pandemia acelerou o processo de mudança dos serviços ofertados que vinham sendo discutidos pela instituição.

O processo da matrícula dos ingressantes dos quatro Campi da Universidade, quais sejam: Campus A.C. Simões, Campus CECA, Campus Arapiraca e suas respectivas Unidades Educacionais de Palmeira dos Índios, de Penedo e de Viçosa, e o Campus do Sertão e sua

Unidade Educacional de Santana do Ipanema acontece simultaneamente em oito cidades para atender a demanda dos 103 cursos ativos de graduação da universidade e é gerenciada, desde 2012, pelo Núcleo Executivo de Processos Seletivos (NEPS).

O processo de matrícula sempre demandou muito esforço devido ao grande número de estudantes que ingressam semestralmente na universidade e a exigência da entrega de diferentes documentos comprobatórios por parte dos candidatos, como também a obrigatoriedade das etapas de entrevistas presenciais para os estudantes que concorrem por meio da Reserva de vagas/cotas. Em agosto de 2012, foi aprovada a Lei de Cotas nº 12.711 que determinou que as instituições de educação superior do Brasil reservem 50% das suas vagas para estudantes oriundos da rede pública de ensino (Guarnieri e Melo-Silva, 2017).

A realização desses procedimentos sempre foi marcada pela presença de grandes filas para autenticação e entrega de documentos. Por meio de uma entrevista com o servidor técnico-administrativo lotado no Núcleo de Executivo de processos Seletivos (NEPS/COPEVE) e responsável pela coordenação da matrícula institucional, foi relatado que no Campus A. C. Simões os estudantes chegavam às 6h para pegar uma senha para fila da autenticação dos documentos, a qual só iniciava a partir das 8 h. Na maioria dos *Campi* e Unidades Educacionais as atividades ocorriam nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), num intervalo de tempo das 9 h às 20 h. Entretanto, em outros campi o trabalho se estendia até mais tarde devido à necessidade de atender a quantidade de senhas estipuladas para cada dia.

Conforme consulta aos editais de matrícula institucional do ano de 2020, pode-se constatar que ocorreram três convocações de candidatos. Na primeira chamada e na segunda, o processo de matrícula foi realizado como praxe de forma presencial, porém devido a pandemia, a UFAL estabeleceu como primeira ação emergencial a realização das atividades acadêmicas e administrativas de forma remota, inclusive a realização do processo da matrícula institucional. (Edital nº03 UFAL/PROGRAD; Edital nº10 UFAL/PROGRAD; Edital nº40 UFAL/PROGRAD, 2020)

Com isso, procedimentos consolidados durante anos na universidade precisaram ser ajustados para garantir a continuidade das atividades da instituição e contribuir com o achatamento da curva de crescimento do contágio de COVID 19. No entanto, para garantir que o processo de matrícula institucional ocorresse de forma remota, foi preciso mudar

procedimentos já estabelecidos e respaldados através das resoluções e editais da instituição, isso desencadeou a divulgação de notas técnicas e uma série de demandas.

Nesse sentido, a principal contribuição desta pesquisa consiste na melhoria do processo de matrícula dos cursos de graduação da UFAL, uma vez que serão estudadas formas de promover ações de simplificação de serviços administrativos, bem como ações que fortalecem o acesso público às informações institucionais. Para isso, faz-se necessário adotar mecanismos e ferramentas que possibilitem compreender o funcionamento e as etapas do processo, bem como contribua com a sua contínua melhoria e controle. Assim, entende-se que as diretrizes da política de governança pública e os conceitos e ferramentas do *Business Process Management* (BPM), Gerenciamento de Processos de Negócio, em português, podem contribuir com a sistematização das informações e melhorias no processo de matrícula.

A partir do ciclo de gestão de processos apresentado pelo Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), serão utilizadas as etapas de planejamento, análise e desenho para contribuir com o entendimento do processo de matrícula e possibilitar o desenvolvimento de um manual eletrônico que otimize as informações/dúvidas geradas durante todo o processo de matrícula on-line. A versão do manual tem como foco o acesso por meio de aparelhos eletrônicos, porém com a possibilidade de realização do *download* e impressão.

A *Business Process Management* (BPM) é uma disciplina de gestão que tem como objetivo alcançar resultados alinhados às estratégias da organização, a qual pode ser aplicada para planejar os processos, analisar, desenhar, documentar, monitorar, implementar, gerenciar desempenho e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

Rêgo Júnior (2017) destaca que a aplicação da abordagem do BPM é uma alternativa para as instituições que buscam melhorar o desempenho dos seus processos, pois as ferramentas proporcionam maior agilidade e desempenho das atividades. O autor destaca o entendimento da governança como fator pertinente para o sucesso do BPM nas Universidades Públicas Federais.

Dessa forma, a presente pesquisa apresentará, nas seções subsequentes, o detalhamento da temática que embasa este estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Silva *et al.*, (2018), as universidades enfrentam diversos desafios decorrentes das mudanças impostas principalmente pelas tecnologias de informação e comunicação, as quais exigem uma readequação da organização a partir de ações inovadoras que contribuam na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A pandemia de Covid-19, que atingiu o mundo inteiro, impactou em fortes mudanças no âmbito das universidades. Martins (2021) destaca em seu estudo, que a pandemia provocou grandes inovações na gestão e que quase todos os aspectos das universidades estão sujeitos a sofrer alterações, inclusive os processos de admissões e as matrículas.

Diante das mudanças exigidas nas atividades administrativas da UFAL, o processo de matrícula teve seus procedimentos modificados de forma repentina, e com isso novas ações foram empreendidas para garantir que as informações referentes a sua execução no formato remoto pudessem ser transmitidas aos candidatos. Com isso, editais de convocação, elaboração de normas técnicas, ajustes no sistema para recebimento da documentação precisaram ser adaptados e retificados. No entanto, as dúvidas dos candidatos continuaram gerando demandas a partir de e-mail e telefonemas enviados a setores, como o NEPS/COPEVE, DRCA e PROGRAD. Assim, percebeu-se a necessidade de ajustes necessários para garantir a realização da matrícula durante o período pandêmico e que ações precisam ser tomadas para sanar problemas que ainda persistem.

Nesse sentido, as mudanças que ocorreram em 2020 vêm sendo aperfeiçoadas a cada ano para contribuir com a melhoria do processo. Além disso, relatos de servidores envolvidos no processo de matrícula destacam a necessidade de se pensar em um sistema mais robusto e ações de segurança para melhorar as etapas cruciais, como exemplo: recebimento da documentação, criação de mecanismos para conferência da veracidade dos documentos digitalizados e arquivamento.

Outro ponto levantado foi em relação aos canais de comunicação com os candidatos, pois o processo demanda muitas informações e não se tem ainda uma sistematização do processo através de manuais e/ou guias que minimizem as dúvidas dos candidatos com relação ao modo de fazer a matrícula on-line. Cury (2000) destaca que o manual administrativo tem como finalidade uniformizar procedimentos e é um ótimo instrumento de comunicação que integra diversos subsistemas organizacionais.

Diante do exposto, para o fortalecimento de um canal de comunicação que possa reforçar os serviços oferecidos e que atenda as demandas de toda comunidade acadêmica, a presente pesquisa pretende responder a seguinte problemática de pesquisa: ***De que forma a sistematização de informações pode contribuir para minimizar dúvidas e estabelecer um padrão para otimização do processo de matrícula on-line?***

Vale destacar que os servidores do NEPS/COPEVE e a diretora do DRCA, em suas entrevistas, informaram que perceberam melhorias na nova forma de realização da matrícula, que dificilmente o processo será como antes, enfatizaram que o tempo dedicado à execução do processo diminuiu e que uma das características evidentes foi à celeridade das etapas da matrícula bem como a redução dos custos.

A seguir, apresentam-se os objetivos da pesquisa que se subdividem entre o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa e a estrutura da dissertação.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos de uma pesquisa de natureza científica podem ser divididos em dois tipos que são complementares: o objetivo geral que visa esclarecer ao leitor sobre o que se busca desenvolver, enquanto os objetivos específicos podem ser vistos como as etapas necessárias para se alcançar o objetivo geral, tal como podem ser vistos a seguir:

### 1.2.1 Geral

Desenvolver um manual eletrônico com instruções sobre as etapas de realização da Matrícula on-line para auxílio de estudantes e servidores da UFAL.

Sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula on-line para auxiliar os estudantes e servidores da UFAL.

### 1.2.2 Específicos

- Mapear as ações que são realizadas durante o processo de Matrícula Institucional;

- Identificar os setores que recebem demandas de informações/dúvidas dos candidatos sobre o processo de matrícula;
- Descrever as etapas do processo de matrícula institucional;
- Verificar os benefícios e os obstáculos do processo;
- Desenvolver um manual eletrônico com instruções sobre as etapas de realização da Matrícula on-line para auxílio de estudantes e servidores da UFAL.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), agência da ONU responsável pela implementação dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) adotados em 2015 por todos países e territórios membros da organização das nações unidas, traz dentre os 17 objetivos estabelecidos o propósito de garantir a Paz, Justiça e Instituições Eficazes até o ano de 2030 (PNUD, 2016, p.4). Na busca por solucionar problemas complexos atuais, o PNUD apoia os países a partir de soluções integradas com foco nas causas, nos sistemas e na interligação entre os desafios reais da sociedade.

Os desafios econômicos atuais da sociedade exigem das organizações públicas ações eficazes que possibilitem solucionar os problemas causados pela crise mundial. A implementação dos 17 ODS por 193 países, inclusive pelo Brasil, visa a partir de soluções integradas contribuir com a governança pacífica e democrática diante das mudanças das instituições para garantir serviços eficientes e proporcionar benefícios a toda sociedade (PNUD, 2016, p.36).

Com a pandemia, a estrutura administrativa da UFAL e seus respectivos órgãos de apoio sofreram impacto no que se refere à necessidade de mudanças de procedimentos nos serviços administrativos, em especial, na realização da matrícula institucional da universidade. Um processo que durante muitos anos foi realizado de forma presencial teve que ser reinventado em pouco tempo para atender a demanda e cumprir o cronograma do processo estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC).

Outro ponto importante foi a questão de os candidatos não precisarem se deslocar de suas cidades para poder efetuar sua matrícula de ingresso na universidade. Ademais, evidenciou também que o estabelecimento de parceria com o Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas – NEABI/UFAL tem empreendido na formação e coordenação das bancas de heteroidentificação formadas por servidores dos quatro campi da universidade, no

qual possibilitou a realização das bancas de forma remota garantindo assim maior agilidade nas análises dos critérios estabelecidos no edital.

Os estudantes que foram convocados na terceira chamada realizaram todas as etapas da matrícula de forma remota, foram responsáveis por fazer a juntada de toda documentação exigida através do edital de convocação, fazer a digitalização dos documentos e dentro do período estabelecido anexá-la no link disponibilizado no site da COPEVE. Na modalidade Reserva de vagas/Cotas, os candidatos que se autodeclararam pardos ou pretos, foram orientados a anexar fotos tiradas em diferentes ângulos, gravar um vídeo pessoal se autodeclarando e fazer o envio do material para o e-mail institucional, que foi avaliado pelas bancas de heteroidentificação.

As mudanças decorrentes da pandemia nas organizações, inclusive na UFAL, demandaram novas formas de procedimentos administrativos e acadêmicos, com isso toda comunidade acadêmica precisou se adaptar às novas formas de trabalho administrativo, de ensino, de pesquisa e de extensão. Além da adaptação, foi preciso utilizar ferramentas tecnológicas para diminuir a distância entre servidores e demandas administrativas, bem como entre docentes e estudantes. Além disso, os sistemas e as plataformas se tornaram peças-chave na mediação das demandas institucionais.

As instituições públicas de ensino superior vêm se reinventando diuturnamente para sobreviver diante de umas das maiores crises econômicas e sanitárias que atravessa o mundo e consequentemente o Brasil. Pesquisar as mudanças que estão ocorrendo no seio da Universidade Federal de Alagoas se torna urgente e necessário, pois a qualidade da prestação dos serviços públicos são elementos importantes para a sociedade como um todo. É preciso implementar ações que garantam que os serviços das organizações e em particular das universidades sejam prestados com o maior zelo e efetividade, pois o momento exige mudanças e a sociedade exige serviços de qualidade. Conforme afirma Albuquerque (2022, p.11), a Administração Pública está em constante evolução, buscando aperfeiçoar seus conceitos e características, sempre com a finalidade de prestar um serviço de qualidade para os cidadãos.

Considerando a complexidade e a dinâmica que permeiam o contexto das universidades públicas, cujo processo de matrícula dos estudantes ingressantes nos cursos de graduação demanda ações efetivas da instituição, a relevância desta pesquisa está diretamente envolvida na necessidade de identificar como as ações da Universidade Federal de Alagoas

estão comprometidas com a melhoria dos serviços prestados à sociedade, a partir dos princípios de governança pública estabelecidos para a administração pública. De acordo com Matias-Pereira (2010) a governança pública pode determinar o equilíbrio de poder de uma organização em busca do bem comum entre os interesses dos envolvidos e dos grupos.

A política de governança pública da Administração Pública direta, autárquica e fundacional está prevista no Decreto nº 9.203/2017 que determina o direcionamento a ser seguido pelos agentes públicos, em relação às boas práticas de governança (BRASIL, 2021). De acordo com Monyoncho (2015), a governança se preocupa com os processos, sistemas, práticas e procedimentos que conduzem as organizações. Por serem responsáveis por fornecer emprego, bens, serviços e infraestrutura, a eficiência e a responsabilização das instituições passaram a fazer parte das demandas de interesse público.

O exercício da boa governança, em razão das suas diretrizes de busca de resultados para sociedade, promoção da simplificação administrativa, desburocratização, fortalecimento do acesso público às informações, entre outras diretrizes, proporciona o aumento da eficiência, além de contribuir com a entrega de resultados de interesse da sociedade, assim, considera-se fundamental a presente pesquisa uma vez que se propõe desenvolver uma ferramenta que pode fortalecer o exercício da boa governança na Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL foi criada em 25 de janeiro de 1961, por meio da Lei Federal nº 3.867, tem por missão produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum.

É composta por quatro *campi* – Campus A.C. Simões, em Maceió, e em mais três campi no interior do Estado: Campus Arapiraca, em Arapiraca, e suas unidades em Penedo e Palmeira dos Índios, Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia, e unidade em Santana do Ipanema, Campus CECA em Rio Largo e unidade em Viçosa. Com relação a sua estrutura administrativa, é constituída pelo Conselho Universitário – CONSUNI, o Conselho de Curadores – CURA, a Reitoria, as Unidades Acadêmicas e os Órgãos de Apoio, esses são compostos pelos órgãos de apoio acadêmico, administrativo e de assessoramento. Entre os setores que compõem os órgãos de apoio administrativo está a COPEVE, locus da pesquisa, setor responsável pela execução do processo de matrícula institucional da UFAL.

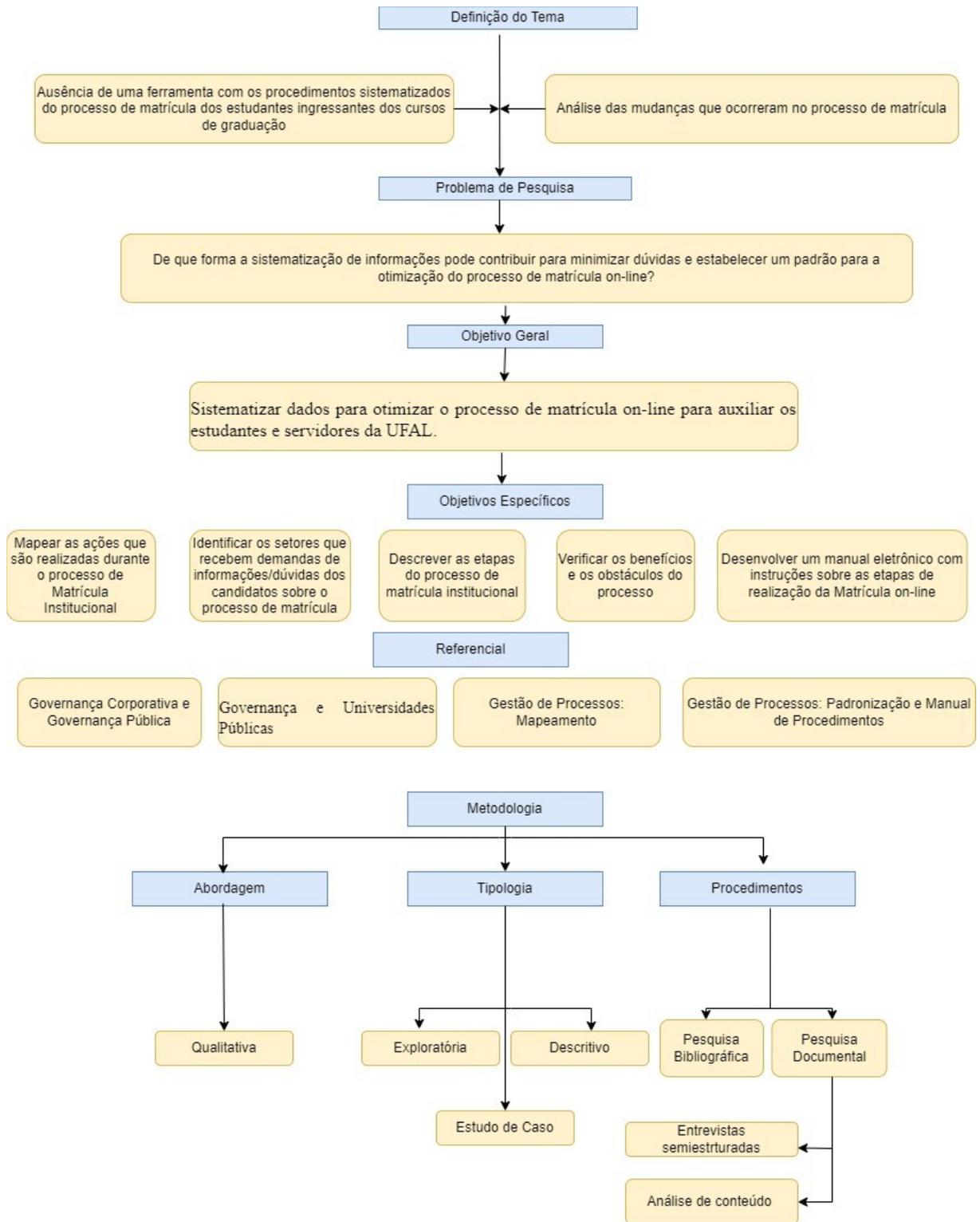
Assim, Ferreira *et al.* (2018) consideram em seus estudos que qualquer organização possui uma estrutura de governança com um conjunto de princípios, procedimentos e controle que determina as relações dos agentes envolvidos nas diversas atividades da organização. Além disso, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus indicadores e diretrizes sobre governança pública, estabelece que as práticas de gestão no serviço público devem ter como foco as pessoas, alcançando um nível de satisfação do público com os serviços prestados (OCDE, 2019).

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Os capítulos deste trabalho dissertativo podem ser divididos e sumarizados em cinco que são complementares:

- Capítulo I: Refere-se ao capítulo introdutório da dissertação que pode ser sumarizado da seguinte forma: tem-se inicialmente a introdução; na seção seguinte, têm-se a problemática de pesquisa e em seguida os objetivos gerais e os específicos, além da justificativa da pesquisa e a estrutura dos capítulos;
- Capítulo II: Trata do referencial teórico empírico que dará suporte ao fenômeno estudado, podendo ser sumarizado da seguinte forma: Governança Pública; Governança e Universidades Públicas e por fim, Gestão de Processos: Mapeamento e Padronização.
- Capítulo III: Refere-se aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Pode ser sumarizado da seguinte forma: Caracterização da pesquisa, Delimitação da pesquisa e Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados;
- Capítulo IV: Trata da apresentação e análise dos resultados oriundos da coleta dos dados realizada na etapa anterior;
- Capítulo V: Apresenta-se a proposta de elaboração de um manual eletrônico para subsidiar o processo de matrícula institucional da UFAL;
- Capítulo VI: Refere-se às considerações finais e recomendações para a realização de trabalhos futuros.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração da autora

Na próxima seção, será apresentado o referencial teórico pertinente ao tema que dará consistência à realização da pesquisa. A seção foi estruturada da seguinte forma: 2.1 Governança Corporativa e Governança Pública; 2.2 Governança e Universidades Públicas, 2.3 Gestão de Processos: Mapeamento e 2.4 Gestão de Processos: Padronização e Manual de Procedimentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A preocupação das instituições públicas em alinhar suas ações no sentido de melhorar seu desempenho e garantir a oferta de serviços de qualidade a toda sociedade é um desafio que exige dos órgãos públicos a adoção de um novo modelo de administração que possibilite a organização ter direcionamentos preestabelecidos e seja capaz de acompanhar todo o desenvolvimento de suas ações, bem como avaliar seus resultados. Nesse sentido, a governança surgiu no âmbito da administração pública como um modelo promissor que logrou êxito no setor privado com a governança corporativa, a qual estabeleceu mecanismos como transparência, equidade e prestação de contas para coordenar as atividades e garantir a participação de todas as partes interessadas na tomada de decisões. Hodger *et al.* (1996, p.7), definem a governança corporativa como uma preocupação nos procedimentos necessários à tomada de decisão, desempenho e controle, bem como criar uma estrutura para direcionar a organização e satisfazer as expectativas ao prestar contas com os interessados.

Mello (2006) investigou em seu estudo se a aplicabilidade dos princípios e recomendações de governança corporativa contribui para melhorar a administração pública federal, durante o período da gestão dos governos de Fernando Henrique Cardoso e de Luís Inácio Lula da Silva. Os procedimentos de governanças analisados foram os relacionados à estrutura, aos processos organizacionais, ao controle, aos padrões de comportamento e aos relatórios externos. O estudo concluiu que a maioria das recomendações sugeridas pela Federação Internacional de Contadores (IFAC) são atendidas e as que não são, correspondem à transparência com a falta de canais claros de comunicação com a sociedade e não publicação das responsabilidades do governo, a administração de recursos humanos com a falta de regulação para os servidores não concursados e ausência de plano de carreiras e, por fim, o controle com a falta de auditoria e controle interno.

Neste cenário, percebe-se que os princípios da governança corporativa podem ser aplicados na administração pública. No entanto, é preciso avançar para que os serviços oferecidos atinjam seu principal objetivo que é atender às demandas sociais por meio dos serviços públicos. Os serviços essenciais como saúde, educação, segurança e infraestrutura são fornecidos pelo setor público e desempenham importante papel na sociedade por meio dos

seus órgãos, como podemos destacar o Sistema Único de Saúde (SUS) que atende as demandas de saúde, bem como a demanda por educação que é oferecida pelas escolas, institutos e universidades por meio do ensino público, são alguns dos exemplos de instituições públicas que têm como missão promover serviços públicos que atendam efetivamente às demandas da sociedade. O estudo de Nogueira, Garcia e Ramos (2012) aponta que devido às instituições públicas terem que disponibilizar informações aos cidadãos, prestarem conta de suas ações e oferecerem tratamento igualitário às partes interessadas, os princípios da governança pública são perfeitamente aplicáveis às Instituições de Educação Superior (IES).

Contudo, existe uma carência nas pesquisas realizadas no Brasil acerca da aplicabilidade dos princípios e diretrizes da governança no âmbito das universidades. Estudos constataram que investigações científicas sobre governança no contexto das universidades brasileiras ainda é escasso, principalmente estudos sobre a aplicabilidade dos princípios da governança (Gesser, Oliveira e Machado, 2017; Arruda e Barros, 2018; Gesser e Roczanski 2019)

A pesquisa de Silveira (2019) identificou que existe uma preocupação na administração pública em promover a governança a partir dos mecanismos de prestação de contas, efetiva transparência nos gastos públicos, melhoria da qualidade dos serviços públicos, cumprimento das metas e garantia dos resultados positivos através das políticas públicas. O estudo teve como objetivo analisar a situação da governança pública na UFMS e, apesar de se constatar um estágio aprimorado na utilização dos mecanismos de governança pública, foram encontradas fragilidades na área organizacional e Gestão de Pessoas.

Já a pesquisa de Silva *et al.* (2020) analisou os mecanismos de governança utilizados para transparência em 63 Universidades Federais Brasileiras, sendo constatado que algumas instituições evidenciam maior prática da transparência, enquanto outras apresentam menores evidências demonstrando que ainda há muito o que se fazer em relação a prática da transparência no contexto das Universidades Federais. A pesquisa de Sales *et al.* (2020) investigou a aderência das Universidades Federais Brasileiras em relação às práticas de governança pública estabelecidas pela IFAC, o estudo identificou que das 77 recomendações analisadas o nível de aderência das UFs é de 49%.

A governança corporativa está basicamente relacionada com a forma que uma empresa é dirigida e controlada, podendo ser descrita como um princípio que governa o processo decisório de uma empresa, o qual os princípios-chave devem ser aplicados pelos tomadores de

decisão (Marques, 2007, p.12; Shamsuddin *et al.*, 2019; Tuan Sulaiman e Abdul Ghadas, 2021). Já a governança pública, que tem como base a administração gerencial orientada para eficiência das ações do Estado, tem como foco a relação da gestão pública com os interesses da sociedade. Diante disso, Secchi (2009) observou em seu estudo que existe um maior interesse dos gestores públicos em identificar quais os efeitos que suas ações proporcionam à população, existindo assim a necessidade de avaliar os seus resultados para proporcionar melhorias na administração pública. Um modelo que exige do gestor público eficiência, transparência, qualidade na oferta dos serviços públicos e novas formas de accountability à gestão pública e um importante instrumento de melhoria da gestão, da administração das organizações, de forma a alcançar uma maior eficiência organizacional (Slomski *et al.*, 2010; Souza; Baidya, 2016).

Uma importante contribuição para que organizações de diferentes naturezas pudessem melhorar seu desempenho foi a indicação de caminhos instituídos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com a divulgação do Código de Conduta das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPG), o qual definiu as competências das empresas, tendo como princípios a transparência, a equidade e a prestação de contas dos agentes de governança corporativa (Matias-Pereira, 2010). Nesse sentido, o autor considera que o conceito de governança pública teve origem a partir do conceito da governança corporativa, enquanto esta se preocupa com a forma que as organizações são administradas, a primeira tem como foco a aplicação dos princípios de governança no setor público.

Matias-Pereira (2010) a partir da análise da literatura e de relatórios, investigou o que fundamentou a transferência das experiências da governança corporativa para a esfera pública, na qual encontrou resultados relacionados às dificuldades que o setor público tem em realizar suas ações de forma mais ágil e flexível, que impacta diretamente na qualidade dos serviços ofertados à população.

O estudo de Viana (2010) teve como objetivo identificar a implementação de práticas de governança nos resultados fiscais do setor público municipal de 25(vinte e cinco) municípios da região administrativa de Ribeirão Preto - SP. O resultado mostrou que existe a coincidência da adoção dos mecanismos de governança com a melhoria dos resultados fiscais dos municípios. Conclui-se, então, que a prática de governança no setor público impacta na melhoria dos resultados fiscais.

Já Bogoni *et al.* (2010) identificaram que as publicações de prestação de contas nas homepages dos 10 maiores municípios da região sul do Brasil possuem informações com terminologia técnica e quantitativa de difícil compreensão que comprometem o princípio da transparência no setor público. Assim, com base nos princípios de governança corporativa e no modelo da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o estudo propôs um relatório de administração para a esfera pública para aumentar a transparência da prestação de contas da gestão pública por meio das demonstrações contábeis divulgadas pela administração pública municipal.

O Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) considera a governança um conceito multidimensional e exemplifica que a forma de atuação de governança depende do foco que os governos e os gestores públicos pretendem atingir (Brasil, 2012). Dessa forma, pode-se considerar que o termo governança pública não possui uma única definição, pois pode ser desenvolvida em diferentes áreas com diferentes focos de atuação.

Segundo Almquist *et al.* (2013), a preocupação do setor público com a prestação de contas dos gastos públicos, baixo custo na administração pública, qualidade dos serviços e promoção efetiva da transparência de gestão, fez com que os conceitos da governança corporativa desse origem a governança para o setor público. Além disso, Oliveira e Pisa (2015) confirmam que os efeitos positivos das práticas de governança corporativa favoreceram a inserção do tema da governança no setor público.

A governança diverge do governo e da Administração Pública, pois cada um possui papel diferente de atuação, o governo/Estado possui a responsabilidade de definir as metas, objetivos e diretrizes a serem seguidas; a Administração Pública tem como papel executar o que é definido pelo governo/Estado, já a governança estabelece os mecanismos de eficácia administrativa e financeira do governo na execução das políticas públicas (Matias-Pereira, 2014). Para Bastos *et al.*, (2016, p.2) “a governança pública envolve a capacidade que os governos possuem para ‘avaliar, monitorar e direcionar’ estratégias que fundamentam os processos de gestão propriamente ditos (planejar, executar, agir, controlar)”.

Cada vez mais a sociedade cobra do setor público mais transparência e eficiência na prestação de serviços. Nesse sentido, Barbosa e Faria (2018) esclarecem em seu estudo que é preciso que a governança aplicada ao setor público possua uma estrutura organizacional bem projetada que possibilite alcançar os objetivos planejados e garanta um processo eficiente na prestação de contas e serviços públicos.

Com isso, percebe-se que a aplicabilidade da governança pública a partir de instrumentos e modelos validados pela governança corporativa está vinculada ao poder da Administração pública em oferecer serviços de qualidade e políticas públicas de interesses de toda sociedade. Mota *et al.* (2019) destaca que a Administração Pública utilizou dos princípios da governança corporativa para fortalecer conceitos como a ética, *accountability*, transparência, equidade, eficiência dos serviços e o cumprimento das legislações.

Conceito como a eficiência no setor público foi acrescentado à Constituição da República Federativa de 1988 por meio da emenda constitucional nº19 de 1998. Assim, o artigo 37 da Constituição passou a determinar que a Administração pública brasileira direta e indireta deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além desses princípios, atualmente é exigido da Administração pública uma maior transparência na utilização dos recursos públicos e uma prestação de serviços públicos com maior qualidade, demandando-se dos órgãos controladores a busca por mecanismos que conduzam o planejamento e o gerenciamento da Administração pública através da aplicação das práticas de governança pública para garantir que os interesses da sociedade sejam amplamente atendidos (Barbosa e Faria, 2018; Sobreira e Júnior, 2018; Pasquali, Nottar e Melo, 2020).

Nesse sentido, para estabelecer um conjunto de práticas que contribuam com desempenho dos órgãos da Administração Pública foi publicado em novembro de 2017 o Decreto nº 9.203/2017 que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional que define a governança pública como “um conjunto de mecanismos, de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O documento estabelece os princípios e diretrizes basilares para orientar a prática de governança na Administração Pública, bem como determina o que compete à alta administração dos órgãos e entidades levando em consideração as normas específicas aplicáveis (Brasil, 2017).

No quadro 1, apresenta-se os princípios, as diretrizes e os mecanismos da política de governança pública para a Administração Pública Federal, previstos no decreto 9.203/2017.

Quadro 1 – Princípios, diretrizes e mecanismos da política de governança para a Administração Pública

<b>Princípios</b>	<p>I – Capacidade de resposta</p> <p>II – Integridade</p> <p>III – Confiabilidade</p> <p>IV – Melhoria regulatória</p> <p>V – Prestação de contas e responsabilidade, e</p> <p>VI – Transparência</p>
<b>Diretrizes</b>	<p>I – Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade;</p> <p>II – Promover a simplificação administrativa;</p> <p>III – Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas;</p> <p>IV – Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público;</p> <p>V – Fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração;</p> <p>VI – Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco;</p> <p>VII – Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas;</p> <p>VIII – Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;</p> <p>IX – Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;</p> <p>X – Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e</p> <p>XI – Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.</p>
<b>Mecanismos</b>	<p>I – Liderança</p> <p>II – Estratégia</p> <p>III – Controle</p>

Fonte: Elaboração da autora com base no decreto nº 9.203/2017

De forma mais objetiva, o Guia da Política de Governança Pública (2018, p. 16) estabelece que a governança pública no poder executivo federal deve compreender “tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade”. Dentro dessa perspectiva, o presente estudo segue o parâmetro de que a aplicabilidade da política de governança a partir dos seus princípios, diretrizes e mecanismos no contexto da Administração pública, possibilita o alcance da oferta de serviços de forma mais simplificada conectada aos interesses coletivos. Cavalcante (2018) entende que a governança pública tem como marca a priorização da qualidade dos serviços

prestados, bem como a participação cidadã na formulação e implementação de políticas públicas.

Binh (2021) acrescenta em seu estudo que a boa governança é o “conjunto de princípios e critérios de gestão social para maximizar os interesses públicos, bem como promover e garantir o desenvolvimento harmonioso e sustentável de um país”. O autor considera que a qualidade do serviço público é um aspecto importante para avaliar o nível de “boa governança” de um governo.

Posto isso, para verificar a aplicabilidade da política de governança nas organizações públicas, anualmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) realiza um levantamento sobre informações referentes à situação da governança na Administração Pública. Um levantamento que teve origem a partir do Acórdão 588/2018-Plenário que determinou o acompanhamento durante cinco anos da capacidade de governança e gestão dos órgãos da Administração Pública Federal, além de estimular as boas práticas na entrega dos resultados (TCU, 2021). Conforme Hurtado (2021), para o alcance de uma gestão ideal “o TCU tem se tornado o guardião da governança pública, por meio de suas publicações e guias sobre o tema”. Além disso, Oliveira (2022) defende que a governança pública está relacionada à melhoria do gerenciamento dos processos para o alcance da eficiência a partir dos princípios da transparência e prestação de contas.

## 2.2 GOVERNANÇA E UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As organizações precisam se adequar para acompanhar as mudanças demandadas pela sociedade. As universidades por estarem em constante mudança, principalmente diante das crises econômicas e sanitárias presentes no cenário global, buscam por soluções que otimizem os recursos e garantam o pleno funcionamento da instituição. A adequação de práticas de acordo com o cenário atual da sociedade faz parte do desenvolvimento da Administração Pública, pois desde a década de 90, com a reforma do Estado brasileiro, são exigidos das organizações públicas, novas práticas que objetivem a obtenção de uma maior eficiência na prestação de serviços públicos à sociedade.

Com o processo de expansão das Instituições de ensino superior no Brasil ocorrido no governo do presidente Luís Inácio da Silva após os anos 90, período o qual novos modelos de administração pública foram implantados para garantir o desenvolvimento e fortalecimento do Estado, novas práticas vêm sendo exigidas das instituições, inclusive das universidades, na

busca por melhoria na prestação dos serviços e no atendimento às demandas de interesse da sociedade (Mancebo, Vale e Martins, 2015; Nardes *et al.*, 2016).

Em busca de uma gestão social os novos modelos de administração pública impulsionaram as instituições conservadoras, tradicionais e burocráticas às mudanças estabelecidas pela Nova Gestão Pública ou New Public Governance (NPG), atualmente, denominado Governança Pública, no qual exige a inserção de novas estratégias voltadas para os resultados e interesses dos atores envolvidos (Roczanski e Tomasi, 2010; Nardes *et al.*, 2016).

Além de novas estratégias, foi exigido das instituições de ensino superior a implantação de mecanismos que contribuam com o planejamento, monitoramento, controle e avaliação das práticas de gestão da instituição. Vieira e Silva (2016) destacam que as universidades públicas fortalecem a sua governança quando relacionam esse instrumento ao seu planejamento, com o intuito de publicizar o alcance dos seus resultados a partir de suas práticas.

Além dos mecanismos internos, foram instituídos mecanismos externos para dar suporte à expansão das universidades. Em 2004 a Lei nº 10.861 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação das Instituições de Educação Superior (SINAES). Um sistema formado por três componentes: avaliação das instituições, avaliação dos cursos e avaliação do desempenho dos estudantes, no qual um dos principais objetivos é melhorar a qualidade da educação superior e promover a responsabilidade social das instituições de ensino superior (SINAES, 2018).

Estabelecer práticas de governança nas universidades envolve a necessidade de implantação de novos arranjos institucionais, reformulação de políticas educacionais, interação de todos os atores envolvidos nos processos da instituição, oferta de melhores serviços, simplificação das atividades administrativas, divulgação de suas ações a partir dos canais de comunicação, conforme a política de governança estabelecida para a Administração pública através do decreto nº 9.203 de novembro 2017. Para o exercício da boa governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional o referido decreto estabelece os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle (Brasil, 2017).

No cenário atual de mudanças decorrentes de crises econômicas e sanitárias é muito importante que as instituições públicas, entre elas as universidades, a partir de suas especificidades se fortaleçam e coloquem em prática as determinações para o exercício de uma boa governança estabelecidas através do decreto nº 9.203/2017. No estudo sobre

governança em universidades da região Nordeste de Teixeira *et al.* (2018), chegaram à conclusão de que instituições que possuem fortes princípios de gestão e governança são mais resistentes no enfrentamento das crises vivenciadas no setor público. Assim, reforça a ideia de que as instituições que estabelecem a prática da boa governança em sua gestão administrativa conseguem ter uma maior resistência em momentos críticos.

Além disso, De Oliveira Lobato *et al.* (2019) por meio da pesquisa realizada em quatro Universidades Federais que obtiveram os melhores indicadores de desempenho e qualidade segundo dados do INEP e do TCU, identificaram que a prática da governança influencia bastante a forma de trabalho da gestão, no tocante à maturidade na governança, valorização e utilização de indicadores e informações institucionais como recursos estratégicos, atenção aos pontos que necessitam de melhoria para intervir com políticas, dando ênfase maior as partes que compõem o resultado final.

Já a pesquisa de Gonçalves *et al.* (2019) destaca a importância da adoção das boas práticas de governança nas Universidades Federais, a partir da realização de uma análise empírica em 63 Universidades Federais do Brasil. Buscou-se identificar a relação da prática de governança ao desempenho organizacional por meio dos mecanismos de estrutura, estratégia e controle. Mediante uma análise estatística multivariada o estudo mostrou que os três mecanismos considerados, explicam 63% do desempenho das universidades, porém o mecanismo controle não se mostrou significativo para o resultado, inferindo-se que as Universidades precisam aprimorar a prática dos princípios de transparência, ética, *accountability*, ouvidoria, entre outros princípios de controle.

O estudo de Rymarzak *et al.*, (2020) descreve os efeitos da governança universitária na gestão dos campus universitários da Holanda e da Polônia, utilizando-se de cinco dimensões de governança, quais sejam: autonomia, gestão, participação, responsabilidade e transparência. Os dois países foram escolhidos por possuírem modelos contrastantes no ensino superior europeu. A Holanda é considerada líder da modernização por introduzir no ensino superior políticas empreendedoras durante várias décadas e a Polônia que até 2010 não realizou nenhuma mudança importante na governança universitária. Por meio da análise de regulamentos legais e as metas dos campi universitários em ambos os países se chegou ao resultado que a governança universitária e suas respectivas dimensões afetam direta e indiretamente a gestão e os resultados de cada campi, podendo apoiar ou prejudicar o desempenho da universidade.

Já o estudo de Souza (2020) busca compreender os impactos da política de governança pública nos processos seletivos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPB, no intuito de proporcionar avanços em relação à gestão, compliance, transparência e ética na universidade. Os resultados apontam que apesar de existir um progresso na estrutura de governança dos processos seletivos da UFPB, falta ainda normatização, simplificação e definição de responsabilidades, bem como falta de incentivo para criação de uma cultura de gestão fundamentada no interesse público. Com isso, o estudo apresentou, com base no decreto nº 9.203, de 2017, que trata da política de governança da administração pública federal, sugestões de melhorias regulatórias ao Edital de referência da pós-graduação para sanar os problemas encontrados e contribuir com o alcance dos objetivos institucionais da UFPB.

É fato que os novos modelos de administração pública ocorridos nas últimas décadas impulsionam as instituições públicas, especificamente as universidades, a buscarem estratégias que possibilitem alcançar melhores resultados e ao mesmo tempo proporcionar menos gastos e uma maior eficiência na entrega dos serviços.

Albuquerque (2022) considera em seu estudo que o conceito de governança aplicado às universidades públicas pode ter duas perspectivas diferentes, a primeira com foco nos mecanismos internos à instituição e a segunda com foco nos mecanismos de coordenação externo à instituição. O autor destaca que a autonomia universitária é um elemento fundamental para a gestão da instituição, pois considera que é necessário liberdade acadêmica para a implementação de mudanças. O estudo de Lugoboni e Marques (2022) identificou que as ações de governanças de uma determinada instituição de ensino superior são predominantes quanto aos mecanismos de estruturas organizacionais, gestão de processos, transparência de informações, acordos com parceria privada, repasse de recurso financeiro e controle e qualidade dos serviços digitais.

Nesse sentido, é possível afirmar que a implementação da política de governança nas universidades pode contribuir com a gestão administrativa e suas respectivas atividades e processos a partir da utilização dos mecanismos de planejamento, controle, transparência, simplificação administrativa e maximização dos interesses públicos.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO

Os processos e as atividades de uma organização estão em constantes atualizações

para melhor atender as exigências de mudanças internas e externas às instituições. São organizações em movimento que se estruturam para uma ação, geração de valor que são praticadas por seres humanos bem como por meio de máquinas para se atingir as metas (Paim *et al.*, 2009; ABPMP, 2013).

Paiva *et al.*, (2017) consideram que os processos são instrumentos que permitem o alcance dos objetivos por meio da aproximação das diretrizes estratégicas das instituições públicas com os executores do trabalho. Além disso, o processo é um instrumento utilizado pela administração pública para resolver as questões administrativas, sendo formado por documentos organizados tanto no formato físico como digital (Silva e Souza, 2020).

Desde a origem das organizações os processos fazem parte da rotina administrativa, mesmo que de uma forma não estruturada, pois, ações sempre foram demandadas na busca pela oferta de serviços inerentes à especificidade de cada instituição. Atualmente, não cabe mais na rotina das instituições públicas, trabalhar com processos de forma não estruturada e sem padrão, pois para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços é necessário que os processos administrativos possuam fluxos de ações com seus respectivos procedimentos e registros documentados que possibilitem a compreensão e o acesso de todas as partes interessadas e envolvidas no processo.

Uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações no desenvolvimento e melhoria dos processos é o mapeamento. De acordo com BPM CBOOK, o mapeamento de processos permite ter uma visão ampla das partes do processo, possibilitando um maior detalhamento e identificação das relações com os principais atores, eventos e resultados, podendo variar em relação a níveis mais altos ou mais baixos de detalhamento ABPMP (2013).

Mapear os processos é uma proposição básica que as instituições precisam direcionar seus esforços, pois essa etapa pode ser considerada a mais importante na gestão de um processo (Gissoni, 2016). Em sua pesquisa, Gissoni (2016) concluiu que, por ser uma ferramenta eficaz, a utilização do mapeamento de processo contribui com a instituição e sua implementação pode gerar benefícios tanto para a instituição quanto para o meio social que é inserido.

Rêgo Júnior (2017) desenvolveu em seu estudo um framework com diretrizes para implementação do *Business Process Management* (BPM) que contempla os elementos para sua implantação em Universidades Públicas Federais. Como fatores pertinentes para o sucesso

do BPM nas IES Federais, o autor definiu: a tecnologia da informação, entendimento de governança, alinhamento estratégico, gestão de pessoas, a cultura organizacional, metodologia utilizada e a legislação que regula a organização.

Adotar instrumentos de gestão que proporcione o aprimoramento e melhorias no funcionamento de um processo contribui para que a instituição tenha uma visualização ampla e possa acompanhar e atualizar continuamente o desenvolvimento dos processos institucionais. Costa e Moreira (2018) afirmam que o mapeamento é uma ferramenta de controle e acompanhamento muito importante da gestão de processos, o qual tem como objetivo desenhar, documentar e controlar a melhoria dos processos. Morais (2018) ratifica que o mapeamento facilita a compreensão do funcionamento de um processo e o inter-relacionamento com suas variáveis, o qual também impacta na melhoria da comunicação institucional por meio da criação de fluxos, figuras e notas técnicas. O aperfeiçoamento de um processo depende do mapeamento e da representação das suas etapas e decisões, desenhado por meio de fluxograma com o objetivo de documentar, aprimorar e representar o funcionamento de um determinado processo (Maximiano, 2018).

Muitas instituições públicas possuem ainda procedimentos baseados na experiência acumulada ao longo dos anos por isso é necessário utilizar o mapeamento de processos, pois é uma ferramenta que tem como base princípios da governança pública que contribui para o entendimento das diversas etapas de um processo e permite identificar seus pontos fortes e fracos, buscando um melhor desempenho no alcance dos objetivos propostos pela organização (Gissoni, 2016; Costa *et al*, 2018).

O mapeamento de processos é considerado um dos instrumentos que contribui para o aperfeiçoamento dos processos e possibilita a realização de um planejamento operacional para decidir o que fazer e como fazer, e representa a melhoria e o funcionamento dos processos, o qual permite melhorar e realizar mudanças estruturais em um processo já existente e é o ponto de partida para a implementação da gestão de processos nas instituições públicas (Tolfo, Flora e Fiorenza, 2016, p. 21; Bueno, Maculan e Aganette 2019).

O estudo de Carvalho e Sousa (2019) constatou que há poucos trabalhos científicos que abordam a adoção da gestão de processos pelas IES. Os autores apresentaram um panorama da gestão de processos e a sua adoção pelas instituições públicas de ensino superior no Brasil. Foi identificado que algumas instituições utilizam a gestão de processos para melhorar a eficiência dos serviços prestados, outra instituição aplicou o mapeamento para

agilizar o andamento do processo de matrícula, o qual foi considerado pela instituição um processo crítico. Porém, foi constatado que há necessidade da implementação da gestão de processos de forma mais ampla devido ser comum entre as instituições a predominância de uma gestão no modelo tradicional, o qual a burocracia, a departamentalização, hierarquia e a rigidez estão mais presentes.

A pesquisa de Xavier (2019) considera o mapeamento de processos uma ferramenta de apoio à gestão organizacional que possibilita acompanhar e controlar os processos e efetuar registros que facilitam a constante utilização e implementação de outros processos. Com isso, o autor destaca que a etapa de monitoramento é essencial à análise do processo, a qual pode possibilitar o redesenho e a definição de melhorias para implementação.

Vasconcelos (2019) aplicou o mapeamento de processos para identificar a implementação de possíveis melhorias em processos críticos do Instituto de Ciências Aplicadas da UNIFAL-MG. A partir do mapeamento foi elaborado uma matriz de desempenho e importância para possibilitar a seleção dos processos críticos que seriam redesenhados. Após o redesenho dos processos selecionados foi apresentada uma proposta de melhorias que, segundo o autor, contribui para aumentar a qualidade dos processos e ainda proporciona economia de recursos à instituição.

O mapeamento de processos nos órgãos públicos deve ser realizado a partir do conhecimento de cada servidor, por meio da elaboração de modelos de processos, que serão transformados em manuais a serem implementados pelos gestores no intuito de promover melhoria e mudanças importantes no desenvolvimento e comprometimento com as atividades desempenhadas por todos os envolvidos (Melo e Monteiro, 2020)

Um processo bem desenvolvido gerará valor e facilitará visualizar seus resultados para melhor atender os clientes da organização (Paula e Valls, 2014; Bueno, Maculan e Aganette 2019). Assim, um bom gerenciamento dos processos pode contribuir com melhorias administrativas da organização. As instituições de educação superior para oferecer serviços de qualidade estão buscando constantemente mapear e aperfeiçoar seus processos para melhor atender seus usuários e cidadãos (Bianchi *et al.*, 2020).

Alguns autores atribuem a gestão de processos a ideia da eficiência administrativa, um dos princípios fundamentais da Administração Pública, estabelecido por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, a qual se baseia na prestação de um serviço público com qualidade, celeridade e menor custo, e que atenda aos interesses dos cidadãos, bem como a

gestão de processos está além de uma necessidade pontual, pois quando aplicada de forma sistêmica permite alinhar os processos às diretrizes estratégicas das organizações contribuindo para a sustentabilidade organizacional, otimizar recursos, estimular inovação e consequentemente alinhados às diretrizes governamentais como por exemplo a Plataforma Agenda 2030 da ONU (Costa *et al.*, 2018; Cohen, Hendrischky e Jorge, 2021).

Com a crescente necessidade da Administração pública em modernizar seus processos, torna-se fundamental a implementação da gestão de processos para melhorar de modo mais eficiente a forma de atender às exigências decorrentes das mudanças organizacionais e da sociedade, bem como contribuir com inovações nos processos, aprimoramento do desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais (Doebeli *et al.*, 2011; Daehn e Bianchi 2020; Pereira *et al.*, 2020).

As exigências por otimização de recursos, maior agilidade e qualidade dos serviços públicos exigem das organizações o uso de ferramentas que atendam às novas necessidades. Com isso, a gestão de processos é utilizada para melhorar o desenvolvimento das atividades contribuindo com a redução de erros, gerenciamento das práticas de gestão e aumentando a eficiência e o desempenho organizacional por meio da otimização e entrega de melhores resultados (Klein *et al.*, 2022).

## 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS: PADRONIZAÇÃO E MANUAL DE PROCEDIMENTOS

No âmbito de uma instituição de Ensino Superior existem diferentes processos necessários para o desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas. Essas atividades precisam ser bem planejadas para que apresentem resultados eficientes que fortaleçam o desenvolvimento da organização. Assim, a padronização pode contribuir de forma contínua no desenvolvimento dos processos da organização pública. Segundo Campos (1992) a padronização é uma ferramenta fundamental na busca pela qualidade das atividades desenvolvidas, na qual deve ser elaborada a partir de uma linguagem simples e objetiva. Além disso, Juran (1992) conceitua o processo como um conjunto de ações estabelecidas para se atingir uma meta.

A padronização das ações e procedimentos pode contribuir para o bom desempenho dos processos administrativos, especificamente no que tange os processos das universidades,

pois possibilita que as informações devidamente registradas possam ser acessadas, revisadas e atualizadas sempre que necessário. Nessa perspectiva, Oliveira (2002), considera que o uso de manuais apresenta uma importante fonte de informações acerca dos trabalhos administrativos, possibilitando uma maior efetividade na realização das atividades.

Nas palavras de Cury (2007), o manual é “um conjunto de procedimentos, regras, normas, orientações”, o autor considera que os manuais são documentos que padronizam procedimentos para o desenvolvimento de processo e atividades com eficiência. Conforme destaca Mendonça (2010) em seu estudo, as organizações para se manterem ativas devem ter a prática de documentar seus processos com intuito de ter o registro das informações bem como possibilitar a atualização dos mesmos.

O manual é uma ferramenta que possibilita registrar informações para facilitar o desenvolvimento dos processos de uma organização, além de evitar falhas e otimizar o tempo gasto para o desenvolvimento das atividades. Araújo (2011) defende que os manuais podem ser utilizados para sanar dúvidas, responder perguntas dos usuários, fortalecer um serviço, analisar de forma mais clara um processo e coordenar atividades. Conforme afirma Cantidio (2012), quando se padroniza um processo, as perdas, os desperdícios e as falhas são reduzidas efetivamente. Assim, a elaboração de manuais além de contribuírem para um maior controle das ações de um processo, contribuem também para o treinamento de novos colaboradores nas organizações (Villa, 2017).

Gaia (2017) em sua pesquisa sobre o processo de seleção para ingresso na Educação Superior da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), elaborou um manual para subsidiar os estudantes quanto à forma de ingresso aos cursos de graduação da universidade. A autora enfatiza que o manual pode contribuir para um atendimento mais eficaz e considera que “o maior benefício da pesquisa é o alcance da comunicação institucional da UFTM”. Para isso, ele realizou entrevistas não estruturadas para identificar as principais dúvidas do processo, foi realizada uma análise de conteúdo para a sistematização das informações. Após conclusão, o manual foi divulgado no site da UFMT com o objetivo de ajudar toda a comunidade acadêmica e otimizar as atividades desenvolvidas pelos servidores envolvidos no setor responsável pelo processo de ingresso dos estudantes aos cursos de graduação.

O estudo de Xavier (2019) elaborou com base em uma experiência prática, um manual para padronizar as atividades, procedimentos e etapas dos processos da secretaria de um curso de graduação da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) com o intuito de

contribuir com a eficiência do desempenho das funções desenvolvidas pelos servidores da secretaria. De acordo com a autora, o desenvolvimento do manual é importante na padronização das ações para garantir o sucesso dos cursos de graduação e possibilitar a realização da divisão racional do trabalho e a definição das atividades de competência de cada servidor que atua no setor.

A ideia de Xavier (2019) ao utilizar sua experiência profissional para contribuir com a organização e desempenho das atividades desenvolvidas no seu setor de trabalho reforçou nosso interesse em desenvolver um manual eletrônico para contribuir com o processo de matrícula institucional da universidade. O processo de matrícula passou por mudanças decorrentes da pandemia do COVID-19 e por ser uma mudança recente não dispõe de um instrumento com a sistematização dos procedimentos para auxiliar os servidores envolvidos no processo e os estudantes ingressantes nos cursos de graduação da universidade.

Outro trabalho fruto da experiência prática de um servidor público e que se aproxima da nossa proposta é a pesquisa realizada por Quintiliano Júnior (2020). O pesquisador criou um manual de orientações no formato digital para disponibilizar aos estudantes ingressantes e veteranos, bem como aos servidores técnicos e docentes do curso de Letras da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). O estudo analisou diversos documentos institucionais para embasar as respostas e as informações que iriam compor o manual de orientações.

Conforme o autor, a elaboração de um manual com informações sintetizadas é importante e necessária para contribuir principalmente com a familiarização dos estudantes ingressantes com as ações inerentes à vida acadêmica e desenvolver uma postura proativa e consciente dos estudantes quanto aos direitos e responsabilidades de um acadêmico (Quintiliano Júnior, 2020). O manual no formato digital foi disponibilizado no site da UFTM para dar suporte aos estudantes e servidores acerca dos serviços oferecidos por diversos setores da instituição.

Em seguida, temos a seção dos procedimentos metodológicos que explicará a caracterização da pesquisa, quanto a sua abordagem, objetivos, delimitação da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise dos dados que serão utilizados para a realização da caracterização do processo de matrícula on-line, bem como responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos da mesma.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa por buscar analisar e interpretar de forma profunda os aspectos referentes ao processo de matrícula institucional da UFAL. Creswell (2010), enfatiza que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, na qual o pesquisador em um momento histórico específico filtra os dados através de uma lente pessoal.

Quanto ao objetivo, o estudo se caracteriza como exploratório e descritivo. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo mais claro e a descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. A presente pesquisa pretendeu analisar e registrar as etapas do processo de matrícula institucional da UFAL e elaborar uma proposta de manual eletrônico para contribuir com a melhoria do processo. Marconi e Lakatos (2016) consideram que as etapas da pesquisa descritiva abrangem, em um determinado tempo e espaço, a descrição, registros, análise e a interpretação dos fatos e fenômenos.

De acordo com os procedimentos metodológicos utilizados, o estudo é caracterizado como estudo de caso. Conforme Gil (2019), o estudo de caso é uma investigação que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado.

#### **3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa está inserida no contexto da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Campus A. C. Simões, situado na Av. Lourival Melo Mota – Tabuleiro do Martins, Maceió – AL, 57072-970. A população da pesquisa foram os setores e cinco servidores envolvidos diretamente na matrícula dos ingressantes nos cursos de graduação da UFAL: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Núcleo Executivo de Processos Seletivos (NEPS/COPEVE) Comissão Permanente de Vestibular – COPEVE e Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

A UFAL precisou reelaborar suas atividades administrativas e acadêmicas para o enfrentamento do período pandêmico, nesse sentido vários processos administrativos

sofreram alterações, inclusive o processo de matrícula institucional, no qual desde março de 2020 sua realização ocorre no formato remoto. Nesse sentido, é importante analisar as mudanças que ocorreram no referido processo para identificar possíveis avanços e/ou falhas que possibilitem ações de melhoria ou até mesmo introdução de novos procedimentos.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a documental. Na pesquisa bibliográfica, inicialmente, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para melhor compreender e identificar lacunas em artigos referentes ao tema. Para isso, foi utilizado o protocolo de Tranfield, Smart e Deyner (2003), que dispõe das etapas de planejamento da revisão, realização da revisão, e relato e divulgação, no qual possibilitou encontrar na produção científica alguns conteúdos com aderência ao tema de pesquisa, mesmo utilizando duas *strings* de busca, poucos estudos foram encontrados. a partir das *strings* de busca “*public governance*” AND “*public administration*” utilizada nas bases de pesquisas *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*.

O período de busca foi dos últimos cinco anos, de 2019 a 2023, que possibilitou o resultado de 97 artigos que após leitura dos resumos foram mantidos 11 artigos. Após a leitura dos 11 artigos, apenas três possuíam relação com o tema da pesquisa e por esse motivo foram mantidos. A segunda *string* de busca foi *Governance AND University* realizada nas bases *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*, período de busca 2019 a fevereiro de 2023, após os filtros de inclusão e exclusão resultou em 85 artigos, sendo mantidos quatro no corpus do trabalho após a leitura dos resumos.

Quadro 2 – Bases, String de busca e Artigos

Bases	String de busca	Artigos
Spell Web of Science Scopus	“public governance” AND “public administration”	1 – Public sector governance and accountability (Almquist et al., 2012);  2 – Good Local Governance in Vietnam-Based on the Vietnam Public Administration Performance Index in Recent Years (Binh, 2021);  3 – The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution (Klein et al., 2022). (continua...)

	“Governance AND University”	<p>1 – Effective IT governance mechanisms in higher education institutions: An empirical study (Bianchi et al.,2020);</p> <p>2 – Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras (Gonçalves et al., 2019);</p> <p>3 – Performance and Quality Indicators and the Governance Process in Brazilian Federal Universities: a multi-case study (Lobato et al., 2019);</p> <p>4 – Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal (De Oliveira; Flores; Pinto, 2020).</p>
--	-----------------------------	---

Fonte: Elaboração da autora

Devido à dificuldade em encontrar conteúdos diretamente relacionados com o processo de matrícula institucional nas universidades e a governança nas universidades, foi realizado uma revisão bibliográfica tradicional, considerando artigos científicos, artigos de congresso, dissertações e teses nas bases internacionais e nacionais e em repositórios de universidades federais brasileiras ampliando as palavras palavras-chaves para: universidade, processos, gestão de processos, matrícula, mapeamento e padronização. Os estudos identificados foram analisados e os que possuíam aderência com o tema foram adicionados à pesquisa.

Quanto à pesquisa documental, foram escolhidos e analisados, os editais de matrícula, resoluções, regimentos geral e estatuto, bem como decretos e guias que tratam da governança pública na administração pública federal. A pesquisa bibliográfica se diferencia da pesquisa documental em relação a natureza das fontes, a primeira se utiliza de materiais já elaborados como livros e artigos e a segunda utiliza materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2008).

Quanto aos instrumentos, foram realizadas entrevistas semi estruturada/aberta durante o período de 03/07/2023 a 31/07/2023, nos setores PROGRAD, DRCA e NEPS/COPEVE com a participação de cinco servidores, um docente e quatro técnico-administrativos. De acordo Minayo (2018), as entrevistas semiestruturadas, por meio de roteiros com questões previamente formuladas e outras abertas, permitem ao pesquisador maior controle com o que

pretende saber e, ao mesmo tempo, proporciona uma liberdade aos entrevistados com o que pretende responder sobre cada questionamento.

Com base nas ferramentas do BPM CBOOK foi elaborado o mapeamento do processo, por meio do modelo *Business Process and Notation* (BPMN), Processo de Negócio e Notação, em português, composto por raias, várias linhas paralelas, as quais definem o papel desempenhado por cada ator, considerando que o objetivo foi sistematizar o fluxo das etapas e procedimentos do processo de matrícula on-line. De acordo com o modelo, as raias permitem identificar o responsável pela realização de uma ou mais atividade, e os símbolos básicos são utilizados em fluxos que têm como função representar uma sequência de eventos (ABPMP, 2023).

Para elaboração do manual foram utilizados como modelo estudos que desenvolveram manuais administrativos de orientação, foram realizadas consultas a um servidor que ocupa o cargo de Programador Visual na Assessoria de Comunicação (ASCON/UFAL) para tratar da parte do planejamento visual e a diagramação. Para o levantamento das informações referentes aos procedimentos (sistema de realização da matrícula, lista dos documentos exigidos, instruções para digitalização e envio dos documentos, validação dos documentos, links de acesso, atuação de cada setor, entre outros) foram coletados por meio das cinco entrevistas, dos editais do Sistema de Seleção Unificado (SISU) e dos editais de matrícula da UFAL.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada no estudo foi a análise de conteúdo, a qual tem características como objetividade, sistematização e inferência. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações realizadas por meio de procedimentos sistematizados e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, que permitem a inferência de conhecimentos referentes à produção e recepção das mensagens. A sistemática elaborada por Bardin (2010) com as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados foram utilizados no estudo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresentará a caracterização e a análise das informações referentes ao processo de matrícula dos estudantes ingressantes dos cursos de graduação obtidas por meio de documentos da instituição e entrevistas realizadas com servidores públicos. Com base nas primeiras etapas do ciclo do BPM CBOK, planejamento, análise e desenho, foi realizada a caracterização do processo, identificação e análise dos documentos como: os editais, Regimento Geral e Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções, Relatórios de Gestão e Carta de Serviços, bem como as entrevistas realizadas com servidores lotados nos setores: NEPS/COPEVE, PROGRAD e DRCA.

### 4.1 PLANEJAMENTO

Nesta primeira etapa, buscou-se entender o funcionamento do processo para identificar quais as ações, informações e ferramentas seriam utilizadas nas etapas de análise, desenho e no desenvolvimento do manual.

#### 4.1.1 Caracterização do Processo de Matrícula on-line

Conforme o Regimento Geral da UFAL, seção IV, capítulo 49, as matrículas dos ingressantes nos cursos de graduação devem ser efetivadas pelas Coordenações dos respectivos cursos, as quais são responsáveis por receber os documentos dos estudantes e proceder com todo trâmite. Além disso, no parágrafo único do regimento é estabelecido que o Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) é o responsável pela criação do número de matrícula e o Núcleo de Executivo de Processos Seletivos (NEPS) responsável pelo encaminhamento da listagem dos estudantes aprovados e classificados (Estatuto e Regimento Geral, 2006, p. 40). Cabe destacar que o Regimento Geral aprovado em 2006 completará em 2023 dezessete anos de vigência.

Durante esses 17 (dezessete) anos, algumas mudanças ocorreram na matrícula dos ingressantes. De 2006 a 2012, o processo seletivo de ingresso dos estudantes até a realização da matrícula era de responsabilidade exclusiva da UFAL e tinham como principais responsáveis pela execução do processo as Coordenações de Cursos, o DRCA e o

NEPS/COPEVE. No entanto, a partir de 2012, com a adesão ao Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e ao Sistema de Seleção Unificado (SiSU) como critério de seleção, a UFAL deixou de ter como responsabilidade a seleção de ingresso dos estudantes da maioria dos cursos de graduação, com exceção dos cursos de Ensino a distância (EAD) e de dois cursos presenciais – Música e Letras-Libras – tornando a matrícula a principal atividade da Universidade em relação ao ingresso do estudante aos cursos.

Com a adesão ao ENEM e ao SiSU várias mudanças foram exigidas e incorporadas ao processo de matrícula. De início a universidade precisou delegar servidores para terem acesso a um sistema externo à instituição, no qual era disponibilizada a listagem dos aprovados e classificados, bem como permitia o acesso para a UFAL informar os estudantes que efetuaram suas matrículas de acordo com a chamada regular (primeira chamada). Os servidores escolhidos para essa atividade foram lotados no NEPS/COPEVE. A partir da segunda chamada, o controle e responsabilidade pelas convocações também ficaram centralizadas no NEPS/COPEVE, contudo o setor tomava as decisões a partir de orientações e direcionamentos da PROGRAD e do DRCA.

O SiSU aumentou a demanda de matrículas considerando que a partir da segunda chamada as instituições precisavam convocar os candidatos classificados dentro do número de vagas e candidatos suplentes, que são aqueles candidatos que efetuam uma pré-matrícula e, caso exista desistência de candidatos classificados, automaticamente o próximo suplente que efetuou a pré-matrícula é convocado a assumir a vaga.

Com o aumento na demanda de matrículas, além dos servidores dos setores NEPS/COPEVE, DRCA, PROGRAD e Coordenações de Cursos, foi preciso contratar colaboradores externos e estudantes veteranos para trabalharem durante a matrícula dos ingressantes. Também foi preciso envolver outros setores como o NEABI para tratar das questões referentes às cotas das demandas sociais e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) para tratar das questões dos sistemas. Os colaboradores que exerciam funções remuneradas durante as etapas da matrícula eram selecionados por meio do NEPS/COPEVE, o qual também tinha como responsabilidade realizar treinamentos, elaborar materiais, formulários, termos de compromisso, declarações, entre outros materiais necessários durante a execução do processo.

No entanto, a partir de 2017, com os cortes e congelamentos dos gastos públicos determinados pelo Governo Federal, a Universidade precisou otimizar suas atividades para

iniciar um processo de contenção de despesas. Com isso, o processo de matrícula precisou se adequar e passou a não mais contratar colaboradores externos e contar apenas com servidores da UFAL e estudantes. Nesse sentido, o aumento da participação de servidores de diferentes setores da universidade foram extremamente necessários para atender a demanda de matrículas. Contudo, por ser uma atividade que não é prevista nas atribuições de muitos setores/servidores, a adesão voluntária foi difícil, sendo necessária a emissão de ofícios por parte do(a) Reitor(a) designando os servidores que trabalhariam na matrícula, mas, mesmo assim, ainda se percebeu resistência por parte de alguns setores e servidores em colaborar com o processo.

Essa forma de realização de matrícula dos ingressantes perdurou até março de 2020 quando, devido a pandemia do COVID 19, os serviços presenciais foram suspensos na Universidade, e muitas atividades precisaram ser adaptadas ao formato remoto.

Com isso, atualmente a matrícula é realizada de forma on-line e novas ações foram incorporadas ao processo, considerando o novo formato de execução. Os candidatos que antes compareciam à Universidade de forma presencial para se matricular, puderam realizar na comodidade de suas casas, cidades e estados, de forma on-line. Além disso, não havia mais necessidade da entrega de documentos impressos, contribuindo assim para o início da criação de um arquivo acadêmico no formato digital.

O quadro 3 dispõe as etapas do processo, bem como identifica os setores responsáveis pela etapa.

Quadro 3 – Etapas do processo e respectivos setores

<b>Ações</b>	<b>Setores envolvidos/responsáveis</b>
Planejamento	PROGRAD, DRCA E NEPS COPEVE
Coordenação	PROGRAD, DRCA E NEPS COPEVE
Elaboração dos Editais de matrícula	PROGRAD, DRCA E NEPS COPEVE
Divulgação dos Editais	NEPS/COPEVE
Seleção das equipes de colaboradores	NEPS/COPEVE
Treinamento das equipes	NEPS/COPEVE
1ª etapa (pré matrícula) - Recebimento da documentação por meio do site/sistema	NEPS/COPEVE
Análise da documentação	Comissões formadas pelo NEPS/COPEVE
Análise dos critérios exigidos nas cotas de Heteroidentificação	NEABI
Análise dos critérios exigidos nas cotas de PcD	Comissões formadas pelo (continua...)

	NEPS/COPEVE
Divulgação do resultado preliminar das análises documentais	NEPS/COPEVE
Recebimento dos recursos por meio do site/sistema	NEPS/COPEVE
Análise dos recursos	Comissões formadas pelo NEPS/COPEVE
Divulgação do resultado final das análises documentais	NEPS/COPEVE
2ª etapa (Confirmação da matrícula) – Convocação para confirmação da matrícula - assinatura eletrônica da Ata	NEPS/COPEVE
Envio das listas de matriculados ao NTI	NEPS/COPEVE
Cadastro dos estudantes no SIEWEB	NTI
Arquivamento da documentação dos estudantes	NEPS/COPEVE

Fonte: Elaboração da autora.

Percebe-se que a coordenação de curso, a qual é o principal setor para o recebimento da documentação conforme o regimento geral vigente, não participa mais ativamente da execução do processo de matrícula. Já o DRCA e a PROGRAD permanecem no processo com a função de orientar e determinar as diretrizes para elaboração dos editais.

Diante das mudanças nos procedimentos e da necessidade do envolvimento de outros setores, as informações sobre o processo se restringem apenas aos editais publicados semestralmente no site da COPEVE. Com isso, verificou-se que não existe um documento normativo que regule as etapas, os procedimentos e auxilie toda comunidade acadêmica durante a realização do processo da matrícula on-line.

Devido às informações atuais sobre a realização da matrícula serem disponibilizadas apenas nos editais, a demanda de dúvidas dos candidatos, quais sejam, prazos, documentos a serem entregues, recursos, perda de prazos, setor/site para envio dos documentos, validação dos requisitos necessários para heteroidentificação e dos requisitos para pessoa com deficiência (PcD), continuam sendo enviadas para diferentes setores, com isso, percebe-se que ainda falta atualização dos documentos oficiais da instituição, bem como uma sistematização das informações que possa ser disponibilizada, garanta acesso rápido e público a toda comunidade.

## 4.2 ANÁLISES

Esta etapa buscou compreender como as mudanças que ocorreram no processo de matrícula foram integradas aos documentos institucionais, bem como buscou compreender como os servidores entrevistados avaliam as mudanças no processo.

#### 4.1.1 Análise das mudanças

Para identificar as mudanças que ocorreram no processo de matrícula a partir da adesão da UFAL ao Enem e ao SiSU foram analisados os editais publicados entre os anos 2012 a 2023. Em suma, buscou-se compreender quais as etapas e os procedimentos foram implementados durante o período pesquisado.

No quadro 4, apresentam-se as etapas do processo de matrícula da UFAL a partir do ano de 2012.

Quadro 4 – Análise das mudanças

ETAPA	COMO ERA Até 2012	PASSOU A SER ASSIM De 2013 a 2020	INÍCIO DA MATRICULA ON-LINE (COMO É HOJE)	RECOMENDAÇÕES PARA O NOVO MODELO
<b>Etapa 1 – Entrega da documentação</b>	Os candidatos compareceram à coordenação do curso, no qual foram aprovados, e apresentaram cópia e o original de todos os documentos exigidos no edital.	Os candidatos compareçam aos locais informados no edital e apresentavam a documentação aos colaboradores designados/selecionados pelo NEPS/COPEVE	A partir da terceira chamada para pré-matrícula (entrega da documentação), em novembro de 2020, iniciou na UFAL a matrícula dos ingressantes no formato on-line.  Os candidatos passaram a enviar a documentação obrigatória digitalizada por meio do site da COPEVE ( <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> ), <b>opção: Pré-matrícula</b> , conforme edital nº40 de 25 de novembro de 2020.	É preciso criar um instrumento que possua informações simplificadas e de fácil acesso com os procedimentos de cada etapa da matrícula on-line. Necessidade de implantação/adaptação de um Portal/sistema com funções explicativas que atenda a nova realidade de envio da documentação obrigatória. Para cada tipo de documento exigido, é disponibilizada uma opção individual para anexar o arquivo. Para cada tipo de demanda (ampla concorrência, critério regional, reserva de vagas) a função para envio da documentação seja personalizada.
Autenticação das cópias dos	Poderia ser realizada no	Poderia ser realizada no cartório ou por	Os documentos digitalizados a partir dos	Criar função no (continua...)



	<p>documento comprobatório que testasse ter cursado os três anos do ensino médio em escola pública. Nesse sentido, a coordenação fazia apenas a análise da documentação que atesta que o candidato tinha estudado integralmente o ensino médio em escola pública, conforme edital nº001 de janeiro de 2012.</p>			
<b>ETAPA</b>	<b>COMO ERA</b> Até 2012	<b>PASSOU A SER ASSIM</b> De 2013 a 2020	<b>INÍCIO DA MATRICULA ON-LINE</b> (COMO É HOJE)	<b>RECOMENDAÇÕES PARA O NOVO MODELO</b>
Análise dos critérios exigidos nas cotas de PcD	<p>Não existia reserva de vagas para pessoas com deficiência (PcD)</p>	<p>A partir de 2018 a UFAL passou a ofertar, dentro da Reserva de vagas, vagas para pessoas com deficiência (PcD). A análise dos critérios era realizada por banca formada por colaboradores designados/selecionados pelo NEPS/COPEVE</p>	<p>Os candidatos passaram a enviar o documento(s) digitalizado comprovando ser Pessoa com Deficiência. A análise dos critérios é realizada pela Comissão de Verificação e Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência. A partir de 2021 os candidatos passaram a ser convocados por edital específico para banca biopsicossocial</p>	<p>Criar no Portal/sistema a função de envio da documentação de PcD e a função de análise da documentação.</p> <p>(continua...)</p>

<b>Recurso</b>	Não era previsto em edital. Os candidatos que se sentiam prejudicados ou perdiam os prazos compareciam à coordenação do curso, à PROGRAD, ao DRCA ou ao NEPS/COPEVE para formalizar seu questionamento	O edital nº 01 de janeiro de 2013 inseriu a etapa de recurso para o resultado da análise de documentação para enquadramento na Lei nº 12.711/2012 que garante a reserva de vagas nas Universidades e Institutos Federais. Os candidatos precisavam comparecer à UFAL na data estabelecida para entrega do recurso.	Os candidatos passaram a enviar os recursos digitalizados para o site da COPEVE ( <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> )	Criar no sistema a função de envio da documentação de recurso e a função de análise do recurso.
<b>ETAPA</b>	<b>COMO ERA</b> Até 2012	<b>PASSOU A SER ASSIM</b> De 2013 a 2020	<b>INÍCIO DA MATRICULA ON-LINE (COMO É HOJE)</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA O NOVO MODELO</b>
<b>Etapa – 2 Confirmação de matrícula</b>	Os candidatos durante o prazo estabelecido em edital compareciam à coordenação do curso para assinatura da lista de Confirmação de Matrícula.	Os candidatos deveriam assinar a ATA de presença (de confirmação de matrícula) na Coordenação do curso ou em sala de aula em até 5 (cinco) dias úteis contados do primeiro dia do semestre letivo, conforme item 6 do edital nº003 de 16 janeiro de 2013. A partir de 2014 a etapa de confirmação de matrícula deixou de ser realizada na coordenação de curso e passou a ser realizada por servidores e setores designados pelo NEPS/COPEVE, conforme Edital Nº 017 de 18 de março de 2014.	A primeira convocação de Confirmação de Matrícula on-line ocorreu em 15 de março de 2020. (Para os candidatos que realizaram a <b>Pré-matrícula</b> na primeira chamada). Os candidatos acessam o site da COPEVE ( <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> ) e escolhem o link disponível para confirmar sua matrícula.	Criar no sistema a função para Confirmação de matrícula.

Fonte: Elaboração da autora

De um modo geral, pode-se dizer que o modelo dos editais do processo de matrícula dos cursos de graduação da UFAL se repete durante o período analisado. Porém, com o passar dos anos, foi possível observar que, apesar de o modelo ser o mesmo, o volume de informação e regras só aumentou.

Com isso, as informações referentes aos procedimentos de cada etapa do processo foram sendo fragmentadas em diferentes editais, quais sejam: Edital de Abertura do Processo, Edital de Pré-Matrícula, Edital para banca de Heteroidentificação, Edital de banca Biopsicossocial e Edital de Confirmação de Matrícula. Cada edital com suas especificidades, como exemplo: o edital de abertura do processo além de apresentar as disposições gerais do certame apresenta as etapas e condições da matrícula, lista dos documentos obrigatórios, disposições finais e todos os modelos de documentos e declarações exigidos.

Já os procedimentos (passo a passo) para entrega da documentação são apresentados no Edital de Pré-Matrícula, bem como os procedimentos para assinatura da ata de matrícula são dispostos no Edital de Convocação para Confirmação da Matrícula e, para validação de heteroidentificação e biopsicossocial as informações são apresentadas em edital correspondente à etapa. Assim, o candidato ao realizar sua matrícula de ingresso na Universidade precisa consultar o Edital de Abertura do Processo, o Edital Específico da Etapa (Pré-Matrícula e Confirmação de Matrícula) e, para os candidatos que concorrem a demanda étnico-racial e biopsicossocial, o Edital de Heteroidentificação e Edital Biopsicossocial, respectivamente.

Nesse sentido, verifica-se que o processo de matrícula possui regras e informações que não são encontradas em um único documento (edital), tornando o processo complexo e exigindo dos candidatos bastante atenção para cumprir com os requisitos obrigatórios e não ter sua matrícula indeferida.

Sabe-se que a sociedade exige cada vez mais serviços públicos eficientes. A busca por um atendimento mais rápido e acesso às informações de maneira fácil. Com isso, a prática da boa governança ganha espaço no setor público quando dispõe de mecanismos e diretrizes que podem contribuir com a melhoria dos serviços ofertados pelas organizações. Para Gissoni (2016), o público usuário dos produtos e serviços ofertados pelas organizações públicas exigem sempre mais eficiência fazendo com que elas busquem sempre melhorar a prestação de seus serviços.

A política de governança da Administração Pública Federal, criada pelo decreto 9.203/2017, estabelece os mecanismos, princípios e onze diretrizes voltadas às ações de governança, a serem desenvolvidas na esfera pública federal com o intuito de atender os interesses da sociedade. Entre as diretrizes destacam-se as seguintes: I – direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para

lidar com a limitação de recursos e as mudanças de prioridades; e II – promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico. Além disso, a casa civil da Presidência da República em 2018 desenvolveu o Guia da Política de Governança Pública que serve de base para a execução da política de governança no país ao detalhar os princípios e diretrizes de governança previstos no decreto e identifica os principais atores e respectivas funções estabelecendo assim o papel dos órgãos do poder executivo federal na melhoria da gestão institucional e entrega de serviços que atendam a necessidade da sociedade.

Além disso, o Decreto nº 9.739/2019 estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento e fortalecimento da administração pública federal, tendo entre suas diretrizes de fortalecimento institucional: o aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da ação administrativa, a orientação para resultados e, o compartilhamento, simplificação e digitalização de serviços e de processos e adesão a serviços e sistemas de informação disponibilizados pelos órgãos dos sistemas estruturadores.

A OCDE (2019) enfatiza que as práticas de gestão no serviço público devem ter como foco as pessoas, compartilhar conhecimento, criando fluxos de informação para alcançar o cidadão onde quer que ele esteja, alcançando a satisfação do público com os serviços prestados.

Nesse sentido, o serviço de matrícula on-line da UFAL a partir de 2020 otimizou o atendimento, uma vez que não existem mais filas, não existe mais a exigência da presença física do candidato nos locais e horários estabelecidos, atualmente o envio da documentação e a confirmação de matrícula são realizados por meio eletrônico. Porém, para otimizar o serviço foi preciso incluir informações e instruções nos editais para auxiliar os candidatos durante as duas etapas do processo (pré-matrícula e confirmação de matrícula). O quadro 5 reúne as modificações que ocorreram no processo de matrícula após a pandemia do COVID-19.

Quadro 5 – Modificações da Matrícula pós pandemia

Procedimento	Mudança
1ª Etapa - Entrega da documentação	Envio dos documentos digitalizados para o endereço <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a>
Análise da documentação comum a todos os candidatos	Realizada no formato on-line por banca examinadora
Análise dos critérios: Regional,	(continua...)

Heteroidentificação e Biopsicossocial	Realizada no formato on-line por banca examinadora específica para cada critério.
Entrega de Recurso	Envio do recurso digitalizado para o endereço <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a>
2ª Etapa – Confirmação de matrícula	Acesso ao endereço <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> , escolhe o link Confirmação de Matrícula, confirma e faz o download do comprovante.

Fonte: Elaboração da autora

É de suma importância que todos os atos que regem e disciplinam a conduta da Universidade e dos candidatos durante o processo de matrícula sejam dispostos nos editais, os quais garantem os princípios básicos da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No entanto, verifica-se que os editais analisados precisam de atualização em relação às disposições gerais, disposições finais e outros itens, pois ainda são mantidas informações que não correspondem à nova realidade do processo de matrícula on-line, podendo confundir os candidatos e gerar uma demanda maior de dúvidas. Os procedimentos para cada etapa e modalidade exigem atenção e ajustes, pois a necessidade de consulta a diferentes editais torna o processo mais complexo e vai de encontro aos anseios da sociedade no tocante do acesso aos serviços e informações de maneira mais ágil e fácil.

Assim, ao mesmo tempo em que a universidade oferece o serviço de matrícula no formato on-line possibilitando uma comodidade aos estudantes e maior agilidade na execução do processo, o volume de informações, orientações e diversidade de editais aumentaram.

O volume de informações é um dos pontos que se destaca na matrícula on-line da UFAL. A divulgação de informações sistematizadas dos serviços ofertados pelas instituições fazem parte do princípio da transparência pública e podem contribuir com a melhoria dos serviços oferecidos. Quintiliano Júnior (2020) por meio de sua experiência como servidor da UFTM criou um manual de orientações sistematizadas no formato digital para orientar a comunidade acadêmica acerca das informações sobre a estruturação e organização do curso de Letras da UFTM, com o objetivo de aumentar a eficiência da comunicação institucional. Outro estudo que segue essa mesma linha foi o de Gaia 2017, com base nas principais dúvidas sobre o acesso aos cursos de graduação da UFTM, identificadas por meio de entrevistas e análise de registros, foi elaborado um manual de orientações do Processo Seletivo para

ingresso nos cursos de graduação da UFTM, com o objetivo de sanar a dificuldade da comunidade em geral em ter acesso a informações sistematizadas sobre o processo de acesso à instituição.

É muito importante a criação de fluxos de trabalho para proporcionar melhor entendimento dos processos da organização, com padronização de informações e fácil acesso por meio de ferramentas acessíveis. Um dos instrumentos que vem sendo utilizado pelas organizações que contribui com a qualidade dos processos, produtos e serviços é a gestão de processos. Segundo Cohen, Hendrischky e Jorge (2021) a gestão de processos proporciona melhoria contínua e de excelência na gestão possibilitando otimização de recursos, criação de ambiente propício às mudanças, por meio de suas práticas de trabalho que podem ser desenvolvidas por diferentes setores da organização. Além disso, Da Costa *et al.*, (2018) constatou em sua pesquisa que a gestão de processos viabiliza a efetividade da governança na administração pública, a qual permite que, à medida que os processos são mapeados, favorece mecanismos como transparência, eficiência e controle.

#### 4.1.2 Análise dos documentos institucionais

A seguir, tem-se no quadro 6 as informações referentes aos documentos institucionais da Ufal.

Quadro 6 – Análise dos documentos Institucionais

Documentos institucionais	Pontos Analisados	Observações
Regimento Geral e Estatuto	Funcionamento da Universidade  Estrutura da Matrícula Institucional (matrícula dos ingressantes dos cursos de graduação)	Seção IV – artigos 49, 50 e 51 Os referidos artigos informam o setor que deve ser efetivada a matrícula e o setor responsável para criar o número de matrícula. A última alteração e aprovação do regimento geral e do estatuto ocorreu em 2006. As informações constantes na seção IV não correspondem mais ao processo de matrícula atual.
Editais dos processos de matrícula dos anos 2012 a 2023	– Estrutura dos editais – Tipo dos editais (abertura do processo, pré-matrícula, banca de heteroidentificação, banca biopsicossocial, confirmação de matrícula) – Disposições Gerais – Etapas e condições de realização da matrícula – Documentação exigida e procedimentos – Procedimentos para Confirmação de matrículas	Nas disposições gerais dos editais de abertura é possível identificar que a PROGRAD, DRCA e NEPS/COPEVE estão aptos a prestar informações a respeito do Processo Seletivo para Ingresso nos Cursos de Graduação Presenciais da UFAL, porém não informa o(s) setor (es) responsáveis pelas informações da matrícula.  Essa lacuna também está presente nos editais específicos de cada etapa (pré-matrícula, banca de heteroidentificação, banca biopsicossocial e confirmação de matrícula). (continua...)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instrumentos para acompanhamento do processo e da ocupação de vagas</li> <li>– Disposições Finais</li> </ul>	<p>A lista da documentação obrigatória a ser entregue pelos candidatos é informada no edital de abertura do processo e os procedimentos para entrega dessa documentação são informados no edital de Pré-matrícula.</p> <p>Dois instrumentos são informados para que os candidatos acompanhem o processo de matrícula por meio do site da COPEVE(www.copeve.ufal.br): 1 – calendário do processo seletivo e 2 – relatório de acompanhamento.</p> <p>Os editais não informam qual o canal de comunicação em caso de dúvidas.</p>
Documentos institucionais	Pontos Analisados	Observações
Plano de desenvolvimento Institucional 2019-2003	<p>Objetivos estratégicos da política de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aperfeiçoar as práticas de governança pública na Universidade</li> <li>– Ampliar os processos informatizados que gerem bases de dados consistentes</li> <li>– Avaliar e revisar processos de trabalho, reavaliando fluxos e responsabilidades</li> </ul>	<p>Nos objetivos do PDI estão previstos a prática da governança, a (continua...)</p> <p>necessidade de ampliação de informatização, revisão e reavaliação dos fluxos dos processos da universidade.</p>
Resolução 25/2005 e 69/2010	<p>A Resolução 25/2005-CEPE/UFAL Institui e regula o Regime Acadêmico semestral dos cursos de Graduação.</p> <p>Do Artigo 19 ao 21 estabelece regras para matrícula institucional (matrícula dos ingressantes dos cursos de graduação)</p> <p>A Resolução 69/2010 – CONSUNI/UFAL Modifica alguns dispositivos da Resolução 25/2005 – CEPE/UFAL não interferindo nos artigos que tratam da matrícula institucional.</p>	<p>Artigo 19 ao 21 da resolução repete o que está disposto no Regimento Geral.</p> <p>Informam o setor que deve ser efetivada a matrícula e o setor responsável para criar o número de matrícula.</p> <p>Informações que não correspondem mais ao processo de matrícula atual.</p> <p>A Resolução 69/2010 – CONSUNI/UFAL foi a última atualização realizada na regulação do regime acadêmico dos cursos de graduação da UFAL.</p>
Documentos institucionais	Pontos Analisados	Observações
Relatórios de gestão dos anos 2019 a 2021	Estrutura Organizacional da	<p style="text-align: right;">(continua...)</p> <p>Em 2019 ingressaram <b>5.195</b> estudantes nos cursos de graduação</p>

	<p>UFAL</p> <p>Indicadores da graduação</p>	<p>da UFAL.</p> <p>Em 2020 ingressaram <b>5.173</b> estudantes.</p> <p>Em 2020 o relatório apresentou uma nova estrutura organizacional. A mudança atende o Decreto 9.739/2019 o que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).</p> <p>Com a nova estrutura organizacional o DRCA e o NEPES/COPEVE ficaram subordinados à PROGRAD. Até 2019 os dois setores eram considerados órgãos de apoio administrativos e eram subordinados ao Gabinete do Reitor.</p> <p>O relatório de 2020 reforçou que o Brasil assinou o compromisso de cumprir as metas da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável a partir dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).</p> <p>Em 2021 ingressaram <b>5.151</b> estudantes.</p> <p>O relatório de gestão de 2022 ainda não foi publicado na página da universidade, por isso o último relatório analisado foi o de 2021.</p>
<p>Carta de Serviços</p>	<p>Categorias de serviços</p>	<p>As informações sobre a matrícula dos ingressantes fazem parte da categoria <b>Processos Seletivos</b></p> <p>O serviço de matrícula apresenta o seguinte título: <b>Processo Seletivo para ingresso nos cursos de graduação da UFAL Pré-matricula institucional.</b></p> <p>Para informações sobre a confirmação de matrícula é apresentado o seguinte título: <b>Processo Seletivo para ingresso nos cursos de graduação da UFAL Confirmação de matrículas.</b></p> <p>As informações sobre o processo são limitadas e fazem parte dos tópicos listados abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>O que é?</u></li> <li>● <u>Quem pode utilizar este serviço?</u></li> <li>● <u>Etapas para a realização deste serviço</u></li> <li>● <u>Qual o tempo de espera para atendimento deste serviço?</u></li> <li>● <u>Qual o prazo para o cumprimento do serviço?</u></li> <li>● <u>Horário de atendimento</u></li> <li>● <u>Onde tenho acesso a este serviço?</u></li> <li>● <u>Documentos Necessários</u></li> <li>● <u>Legislação</u></li> <li>● <u>Contato</u></li> </ul> <p style="text-align: right;">(continua...)</p>

		<p>O acesso é realizado a partir do link:</p> <p><a href="https://servicos.ufal.br/categorias/processos-seletivos?b_start:int=10">https://servicos.ufal.br/categorias/processos-seletivos?b_start:int=10</a></p> <p>Os editais analisados não fazem referência às informações da carta serviços.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração da autora

A partir dos documentos analisados foi possível perceber que é preciso atualização em alguns deles, no caso do Regimento Geral e Estatuto da Universidade as regras e normas estabelecidas não correspondem mais a realidade do processo de matrícula desde o ano de 2012, quando deu início à mudanças significativas no processo devido a adesão do ENEM e do SISU pela UFAL e atualmente com a mudança da execução do serviço do formato presencial para o formato on-line. Os editais do processo de matrícula se multiplicaram devido o quantitativo de regras exigidas pelo SiSu/MEC, no entanto não foram encontrados documentos regulatórios da universidade que pudessem orientar a elaboração dos editais a não ser os editais de anos anteriores.

Considerando que uma das diretrizes da governança pública a partir do Decreto nº 9.203/2017 é a necessidade de editar e revisar os atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, é importante que os documentos regulatórios da UFAL sejam efetivamente atualizados de forma contínua para garantir que mudanças significativas nos diferentes serviços oferecidos pela universidade tenham respaldo regulatório e legal.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelece objetivos para o aperfeiçoamento da prática de governança, como por exemplo: avaliar, revisar processos de trabalho, reavaliar os fluxos e responsabilidades, entre outros pontos fundamentais da política de governança. Os relatórios de gestão demonstram o volume de matrícula de ingressantes que é realizado a cada ano, sinalizando a dimensão que é a execução do serviço de matrícula dos estudantes ingressantes dos 102 cursos de graduação.

A Carta de serviços ao cidadão implantada na UFAL atende a determinação da Presidência da República por meio do decreto nº9.094/2017, atualizado pelos decretos nº 9.723/2019 e 10.178/2019 e tem como objetivo informar aos usuários sobre os serviços prestados, formas de acesso aos serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público pelos órgãos do Poder Executivo, porém verificou-se que também não é um instrumento continuamente atualizado pela UFAL. A primeira dificuldade encontrada

foi quanto ao acesso à Carta Serviço da UFAL, pois a opção de acesso aparece no final da página inicial do site da universidade e os serviços estão organizados por categorias que em algumas situações não correspondem à realidade do serviço.

No caso da matrícula dos ingressantes foi preciso abrir diferentes categorias para encontrar as informações sobre o processo, o qual foi encontrado na categoria Processos Seletivos com o seguinte nome: “Processo Seletivo para Ingresso nos cursos de graduação da UFAL – Pré-Matrícula Institucional” e “Processo Seletivo para Ingresso nos cursos de graduação da UFAL – Confirmação de Matrícula”, contemplando assim as duas etapas do serviço. Percebe-se que a matrícula na carta serviços possui um título que corresponde à categoria que lhe foi atribuída, no entanto a nomenclatura Processo Seletivo corresponde ao serviço que antecede à matrícula, o qual candidatos são selecionados para ingresso na Universidade.

Nesse sentido, o serviço de matrícula poderia ter um acesso mais fácil se fosse incluído à categoria “Ensino” e tivesse a nomenclatura de “Matrícula dos ingressantes aos cursos de graduação – Pré matrícula e Confirmação de Matrícula”. Outro ponto observado foi que mesmo a carta serviços dispendo de informações sobre o processo as mesmas não correspondem à realidade atual, pois desde 2020 a matrícula dos ingressantes a partir da 3ª chamada é realizada por meio eletrônico. Assim, entende-se que é necessário um melhor alinhamento entre os documentos e os instrumentos institucionais para garantir que os serviços e as informações disponíveis cheguem aos cidadãos de forma simples e compreensiva, conforme estabelece o Guia da Governança Pública (2018) que as instituições públicas devem assegurar que suas ações estejam alinhadas aos interesses da sociedade.

#### 4.1.3 Análise das entrevistas dos servidores

Esta etapa buscou compreender como os servidores entrevistados avaliam as mudanças que ocorreram no processo de matrícula. O resultado das entrevistas está representado no Quadro 7:

Quadro 7 – Análise das entrevistas realizadas com os servidores

Perguntas	Respostas	Pontos relevantes observados
O tempo gasto com a organização e realização da matrícula on-line aumentou ou diminuiu em relação ao tempo gasto quando o formato da matrícula era presencial?	Os cinco servidores entrevistados informaram que o tempo gasto para realização das etapas e procedimentos do processo de matrícula on-line diminuiu bastante em relação ao modelo presencial. Um deles destacou	- otimização da execução do serviço; - agilidade na entrega dos resultados; - melhor dinâmica na realização das etapas de avaliação de banca de (continua...)

	que a agilidade é um marco da matrícula on-line.	heteroidentificação e biopsicossocial.
Os custos financeiros com o processo aumentaram ou diminuíram após a realização da matrícula on-line?	Os servidores informaram que o valor gasto no processo de matrícula on-line diminuiu consideravelmente.  Em 2019 o gasto foi de R\$414.380 e atualmente o gasto está em torno de R\$184.086.	A redução dos gastos também foi verificada a partir de planilhas de planejamento do Sisu dos anos 2019, 2021, 2022 e 2023.  Os dados de 2020 não foram informados devido problema técnico do sistema do NEPS/COPEVE
A contratação de pessoal para trabalhar na matrícula aumentou ou diminuiu?	Os entrevistados responderam que a necessidade de contratação de pessoal para trabalhar nas etapas da matrícula diminuiu consideravelmente.	O recebimento da documentação on-line dispensou a necessidade da contratação de colaboradores para essa etapa, uma vez que essa etapa é realizada por meio eletrônico.  Os colaboradores mantidos no processo são aqueles que realizam a análise documental e participam das bancas de heteroidentificação e biopsicossocial.
Perguntas	Respostas	Pontos relevantes observados
Houve aumento no recebimento de matrículas no formato on-line?	Um dos entrevistados informou que a matrícula on-line de 2021 superou os anos anteriores no recebimento de documentação em relação aos semestres anteriores e considerou que o novo formato do serviço facilitou o envio da documentação de candidatos de outros estados.  Um segundo entrevistado acredita que o número de recebimento de matrículas não aumentou em relação aos processos anteriores, que precisaria realizar um estudo mais aprofundado para identificar se houve mudanças nesse aspecto.  A servidora do DRCA respondeu que percebeu que houve um aumento em relação ao recebimento de matrículas.  Já o entrevistado da PROGRAD informou que nos semestres 2021.1 e 2021.2 sobraram vagas em alguns cursos após as chamadas regulares da matrícula.	Mesmo com aumento de recebimento da documentação dos candidatos alguns cursos não preencheram 100% das suas vagas disponibilizadas no Sisu.  Com isso, foi necessário publicar editais de Processo Seletivo Simplificado para garantir que todos os cursos efetivassem 100% de suas matrículas.
Qual o canal de comunicação com os candidatos?	Os entrevistados informaram que os candidatos se comunicam com o NEPS/COPEVE através de contato telefônico e e-mail. Um dos entrevistados destacou que a	Atualmente o canal de comunicação para os candidatos tirarem suas dúvidas é por meio do e-mail: <a href="mailto:copeve.candidato@gmail.com">copeve.candidato@gmail.com</a> (continua...)

	PROGRAD, DRCA e Coordenação de cursos são orientados a repassar as demandas de dúvidas recebidas dos candidatos ao NEPS/COPEVE.	e por meio dos números (82) 3214-1692 / 3214-1694.
A matrícula on-line aumentou ou diminuiu o envio de dúvidas dos candidatos aos canais de comunicação?	A maioria dos entrevistados informou que não, porém um entrevistado informou que a demanda aumentou em seu setor e que ao receber ligações telefônicas e e-mails dos candidatos repassa a demanda para o NEPS/COPEVE.	Foi confirmado que os candidatos entram em contato para esclarecimento de dúvidas com setores que não é o recomendado.
Perguntas	Respostas	Pontos relevantes observados
Qual o mecanismo que está sendo utilizado para garantir que a documentação digitalizada é verdadeira?	Todos informaram que ainda não existe nenhum mecanismo de conferência da veracidade dos documentos enviados eletronicamente pelos candidatos. Caso a banca avaliadora tenha dificuldades em ler o documento ou perceber alguma inconsistência, o NEPS/COPEVE entra em contato com o candidato e solicita o novo envio do documento.	A banca que analisa a documentação dos candidatos é a responsável em apontar a existência de irregularidades na documentação.
Como acontece o arquivamento da documentação digitalizada? Qual setor assume essa responsabilidade? Em qual sistema está sendo realizado o arquivamento?	Um entrevistado respondeu que apesar de o DRCA ser o setor responsável pelo Registro e Controle Acadêmico, a partir da primeira matrícula on-line que ocorreu em 2020 a documentação dos candidatos estão sendo arquivadas no sistema do NEPS/COPEVE. Os demais confirmaram que o arquivamento da documentação enviada pelos candidatos está ocorrendo de forma provisória no sistema da COPEVE.	Não há uma definição de como será realizado o arquivamento da documentação acadêmica no formato digital.
A elaboração dos editais de matrícula é realizada pela PROGRAD, DRCA e NEPS/COPEVE?	Todos os servidores entrevistados confirmaram que a elaboração dos editais é realizada pelos três setores.	As atividades de planejamento, coordenação e elaboração dos editais são realizadas em parceria com os três setores (PROGRAD, NEPA E DRCA)
Existe algum ato normativo da UFAL que embasa a elaboração dos editais? Regimento Geral, resolução, entre outros.	Dois dos entrevistados responderam que não existe resolução que trate do processo de matrícula dos ingressantes e que utilizam o regimento geral da universidade, editais do SISU e editais anteriores da instituição para embasar os novos editais de matrícula.  Os demais responderam que utilizam os editais do SISU e os editais anteriores da instituição para embasar	Foi identificado que os editais do processo de matrícula se baseiam nos editais dos anos anteriores, não existindo resolução específica para o processo, nem instrução normativa.  (continua...)

	a construção dos novos editais.	
Existe algum manual/instrumento com orientações para auxiliar os servidores e colaboradores durante a execução do processo de matrícula on-line?	Um dos entrevistados disse que o NEPS/COPEVE deve ter algum manual que auxilie os servidores na execução do processo, mas que não tinha certeza. Outro entrevistado destacou que não sabe se existe algum manual e que percebe que a forma de realização do processo está centralizada em poucos servidores do setor. Os outros entrevistados confirmaram que atualmente não existe manual sobre o processo de matrícula.	O servidor responsável pela matrícula destacou que em anos anteriores existia um manual, porém no momento não possuem um manual com a sistematização do processo atualizado.
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontos relevantes observados</b>
Existe algum manual/instrumento com orientações para auxiliar os candidatos durante a realização da matrícula on-line?	Um dos entrevistados informou que não existe manual que auxilie os candidatos durante a realização da matrícula, as informações estão nos editais.  Os outros entrevistados informaram que os editais são os principais meios de informação sobre o processo.	A carta serviços não foi citada pelos entrevistados como um instrumento de auxílio ao processo.
Avanços e desafios identificados no processo de matrícula on-line	Todos os entrevistados informaram que a matrícula on-line proporcionou uma maior agilidade e redução de custos. Todos apontaram a agilidade das etapas do processo e a diminuição dos custos. Destacaram a necessidade de um sistema mais adequado para execução da matrícula, necessidade de atualização e/criação de documentos regulatórios do processo.	<b>Avanços:</b> – Agilidade do processo; – Diminuição dos custos; – Aumento do número de candidatos que realizaram a pré-matrícula; – Atendimento da Portaria MEC nº360 de 18 de maio de 2022 que dispõe sobre a conversão do acervo acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES), do sistema federal de ensino, para o formato digital;  <b>Desafios:</b> – Ter um sistema robusto que comporte a nova realidade da matrícula dos ingressantes; – Criar mecanismos para possibilitar a conferência da veracidade dos documentos apresentados no formato digital; – Sistematizar o volume de informações por meio de manuais, cartilha, entre outros; – Elaboração de Resolução ou Instrução normativa que regulamente o processo de matrícula on-line.

Fonte: Elaboração da autora

A partir das entrevistas foi possível constatar que a matrícula realizada no formato on-line possibilitou uma maior agilidade na execução do serviço, além de proporcionar uma redução nos custos. Os entrevistados confirmaram que o novo formato contribuiu para uma divulgação mais rápida dos resultados e diminuição da contratação de pessoal.

A agilidade nos serviços públicos está diretamente relacionada à melhoria da governança, uma vez que, a aplicabilidade dos mecanismos de governança possibilita a entrega de serviços públicos mais ágeis, mais transparentes, bem como permite a prestação de serviços on-line que pode acelerar o atendimento ao cidadão de forma mais eficiente e segura.

As planilhas analisadas referentes ao orçamento do processo nos anos 2019, 2021, 2022 e 2023 demonstram o quanto as despesas diminuíram. Em 2019 quando a matrícula era realizada presencialmente a despesa total foi de R\$414.380,00 e em 2023 a realização do processo no formato on-line a despesa total foi de R\$184.086,00.

A redução de custos no setor público devido às restrições orçamentárias e momento pandêmico exigiu a adoção de estratégias que garantisse que os serviços essenciais ao cidadão não fossem comprometidos. Na UFAL, a realização da matrícula on-line, por meio da tecnologia, foram umas das estratégias adotadas que permitiu reduzir despesas e ao mesmo tempo possibilitou a continuidade da oferta do serviço com o recurso disponível.

Nesse sentido, verifica-se que o uso da tecnologia como estratégia possibilitou a redução dos custos durante a realização do processo de matrícula, assim como, contribuiu com a ampliação do acesso ao serviço, considerando que o estudante passou a realizar sua matrícula de sua casa, cidade/estado, não precisando se deslocar presencialmente à UFAL e, também possibilitou o início do acervo acadêmico digital, por meio do recebimento da documentação digitalizada dos estudantes. Mecanismos como transparência e equidade constituem papel fundamental para a melhoria da gestão, podendo contribuir para a distribuição mais igualitária das responsabilidades institucionais e na melhoria do acesso às informações e decisões da universidade.

O novo formato da matrícula trouxe ganhos com relação à agilidade do processo, menor custo, digitalização do acervo acadêmico, e a combinação desses requisitos com os mecanismos da transparência e equidade podem contribuir para melhoria da gestão dos

recursos e assegurar decisões mais claras e justas, bem como promover igualdade de oportunidades para toda comunidade acadêmica.

Além disso, verificou-se que a matrícula no formato on-line possibilitou a implementação de algumas diretrizes previstas no art. 4 do Decreto Federal nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, como exemplo: I – Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades, II – Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico e XI – Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (Brasil, 2017).

No entanto, foi identificado que o acesso à informação, um dos principais mecanismos da governança, precisa de maior atenção, pois o serviço de matrícula on-line, além da necessidade do cumprimento das regras dos editais, exige informações e orientações referentes aos procedimentos de realização do serviço por meio do sistema. Foi possível perceber que as informações referentes à matrícula on-line estão restritas apenas aos editais disponíveis no endereço eletrônico da COPEVE.

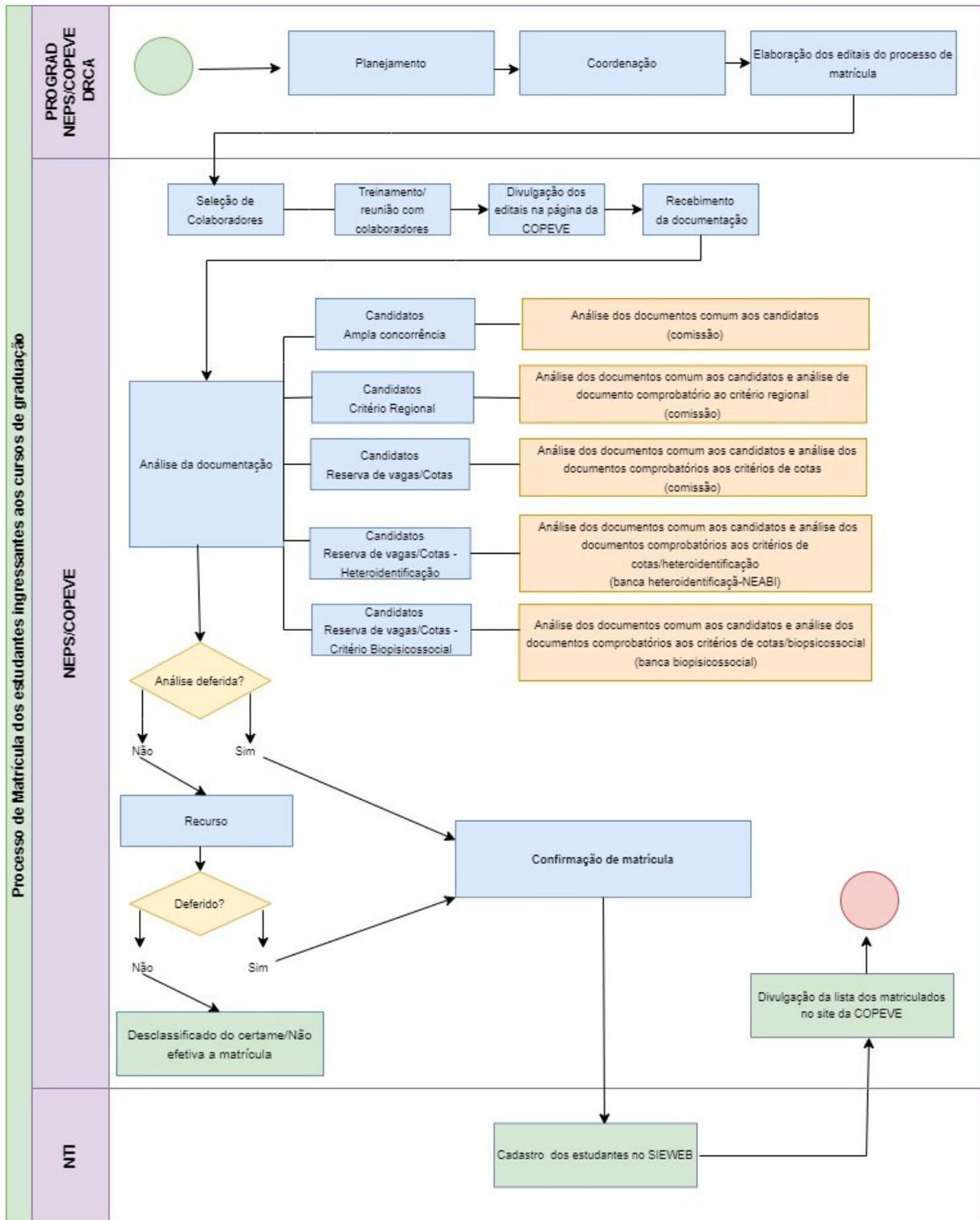
A divulgação de informações sobre serviços oferecidos pelas instituições fazem parte da transparência pública e podem contribuir positivamente para melhoria dos serviços. Princípios, como o da transparência, possibilitam que a sociedade possa ter acesso a informações referentes à organização pública e garanta a efetividade da *accountability* (prestação de contas) por meio da divulgação de informações claras, com relação aos resultados das ações realizadas pela gestão pública (De Oliveira; Flores; Pinto, 2020).

A implementação efetiva dos mecanismos de governança se torna fundamental para o cumprimento da missão social das universidades públicas ao ofertar educação e serviços de qualidade a toda comunidade.

#### 4.3 DESENHO DO PROCESSO

Esta etapa teve como objetivo criar uma representação mais precisa sobre o funcionamento do processo, conforme as figuras 2 e 3.

Figura 2 – Mapeamento do processo da matrícula on-line



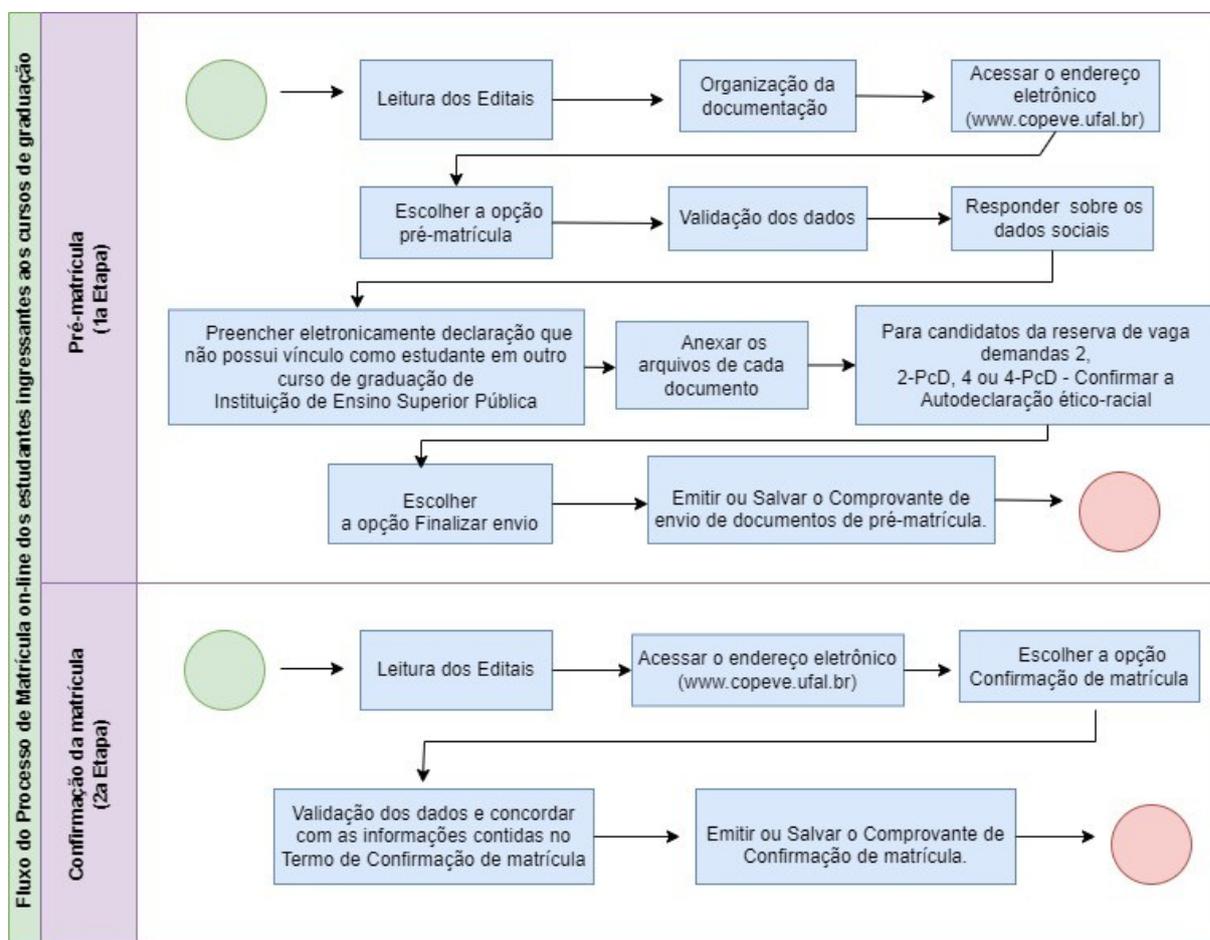
Fonte: Elaboração da autora

Cabe destacar que não foi encontrado um registro sistemático do processo de matrícula on-line. Com isso, foi realizado o mapeamento do processo a partir das informações

dos editais de matrícula publicados no site da COPEVE em 2023 e por meio das informações obtidas pelos servidores entrevistados no mês de julho de 2023. Após elaboração do mapeamento, os servidores que representam a PROGRAD e o NEPS/COPEVE analisaram o fluxograma, sugeriram ajustes e após os ajustes validaram as informações contidas nele.

O mapeamento da matrícula on-line permitiu ter a visão do funcionamento do processo desde o seu planejamento até a sua finalização. A partir dele foi possível criar o fluxo com as duas etapas obrigatórias, a Pré-matrícula e a Confirmação de matrícula, conforme a figura 3.

Figura 3 – Fluxograma das etapas da matrícula on-line



Fonte: Elaboração da autora

As informações sobre as etapas e demais procedimentos da matrícula on-line foram extraídas dos editais de Pré-matrícula e Confirmação de matrícula 2023. Com isso, fica evidente que o estudante ao realizar sua matrícula de ingresso na universidade ele precisa

consultar mais de um edital para compreender os procedimentos necessários e obrigatórios. Além disso, os editais não possuem informações sobre canal de comunicação e sobre o setor que pode ser contactado em caso de dúvida, bem como não menciona a carta serviços e nenhum outro instrumento que possa auxiliar os estudantes durante a realização de sua matrícula.

Considerando o volume de matrículas realizadas anualmente pela UFAL é fundamental pensar soluções para tornar o processo menos complexo, sistematizar informações para proporcionar que as partes interessadas tenham acesso às informações e aos serviços oferecidos pela instituição.

## 5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Este capítulo apresenta a sistematização dos procedimentos para nortear a elaboração do manual eletrônico com o passo a passo para efetivação da matrícula on-line. Após as análises dos resultados deste trabalho foram estabelecidos alguns direcionamentos para a elaboração do manual:

- 1 – Proporcionar entendimento objetivo e sequencial da realização do processo;
- 2 – Formatar de forma simples para permitir atualização contínua do instrumento;
- 3 – Configurar de acordo com os canais de divulgação (sistema, site, instagram, Whatsapp)
- 4 – Apresentar o fluxo do processo;
- 5 – Concentrar em um único instrumento os procedimentos necessários para efetivação da matrícula on-line.

A proposta de desenvolvimento do manual foi tornar o processo de matrícula on-line mais acessível e mais transparente, pois conforme verificado nos resultados da pesquisa não foi identificado um documento institucional que apresente de forma concisa e estruturada o funcionamento do processo.

Além disso, buscou-se como parâmetro algumas diretrizes basilares estabelecidas pelo decreto nº 9.203/2017 que orienta a prática de governança na Administração Pública Federal, como por exemplo.: o Direcionamento das ações para a busca de resultados para a sociedade, a Promoção da simplificação administrativa e a Promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Com esse foco, foi elaborada a sistematização dos procedimentos de realização da matrícula on-line, conforme quadro 8:

Quadro 8 – Procedimentos para realização da Matrícula on-line

Procedimento	Passo a passo
<b>Organização dos documentos obrigatórios</b>	Digitalizar cada documento em formato colorido e formato PDF ou JPG. Nomear cada arquivo com o nome do documento e nome do candidato (ex: RG – Maria da Silva Santos) <b>Documentos Comuns a todos os candidatos:</b> Foto 3x4, Documento Oficial de Identidade, CPF OU Comprovante de Situação Cadastral no CPF, Certidão de Quitação Eleitoral, Carteira de Reservista OU Certificado de Dispensa de Incorporação (CDI), Histórico Escolar do Ensino Médio E Certificado de Conclusão do Ensino Médio, Comprovante de Residência.
	<b>Documentos para Candidatos da Ampla Concorrência</b>

Documentos Comuns a todos os candidatos.
<p><b>Documentos para Candidatos que optarem pelo Critério de Inclusão Regional dos Campi de Arapiraca e Sertão</b></p> <p>1 – Documentos Comuns a todos os candidatos.  2 – Documento específico:  Declaração(ões) da(s) escola(s) onde o(a) candidato(a) estudou <b>todos os anos do Ensino Médio</b> em que conste(m) o(s) endereço(s) da(s) referida(s) escola(s)</p> <p>Obs: A declaração pode ser substituída pelo histórico escolar caso este documento contenha expressamente o nome do município da(s) escola(s) onde o candidato estudou todos os anos do Ensino Médio.</p>
<p><b>Documentos para Candidatos da Ação Afirmativa de acesso ao Curso de Medicina do Campus A.C. Simões (Maceió)</b></p> <p>1 – Documentos Comuns a todos os candidatos.  2 – Documento específico:  Declaração(ões) da(s) escola(s) onde o(a) candidato(a) estudou <b>pelo menos 2 (dois anos) do Ensino Médio ou o Ensino Fundamental</b> em que conste(m) o(s) endereço(s) da(s) referida(s) escola(s).</p> <p>Obs: A declaração pode ser substituída pelo histórico escolar caso este documento contenha expressamente o nome do município da(s) escola(s) onde o candidato estudou pelo menos 2 (dois) anos do Ensino Médio ou o Ensino Fundamental.</p>
<p><b>Documentos para todas as demandas da Reserva de Vagas</b></p> <p>1 – Documentos comuns a todos os candidatos;  2 – Documento(s) que comprove(m) ter cursado o Ensino Médio exclusiva e integralmente em escola pública – para os(as) candidatos(as) que concorrem a todas as demandas da Reserva de Vagas  <b>3 – Documentos Específicos:</b></p> <p><b>Demanda 1 (NÃO PPI, renda <math>\leq 1,5</math>) - NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.</b>  Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);  Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;  <b>OU</b>  Declaração de Composição Familiar;  Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família;  Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo:  Trabalhador assalariado;  Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;  Aposentado;  Proprietário de empresa ou microempresa;  Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;  Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;  Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.</p> <p><b>Demanda 2 (PPI, renda <math>\leq 1,5</math>) – DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.</b>  Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);  Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;  <b>OU</b>  Declaração de Composição Familiar;</p>

	<p>Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família;  Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo:  Trabalhador assalariado;  Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;  Aposentado;  Proprietário de empresa ou microempresa;  Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;  Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;  Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.</p> <p><b>Para candidatos Pretos ou Pardos</b></p> <p>03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;  01 (um) arquivo de vídeo;  02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;  01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);  01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.</p> <p><b>Para candidatas indígenas</b></p> <p>Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;  <b>OU</b>  Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena</p> <p><b>Demanda 3 (NÃO PPI, independentemente de renda) - NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda</b></p> <p>Documento(s) que comprove(m) ter cursado o Ensino Médio exclusiva e integralmente em escola pública.</p> <p><b>Demanda 4 (PPI, independentemente de renda) - DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.</b></p> <p><b>Para candidatos Pretos ou Pardos</b></p> <p>03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;  01 (um) arquivo de vídeo;  02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;  01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);  01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.</p> <p><b>Para candidatas indígenas</b></p> <p>Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;  <b>OU</b>  Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena</p>
--	--

	<p style="text-align: center;"><b>PcD</b></p> <p><b>Demanda 1-PcD (NÃO PPI, renda ≤ 1,5 - PcD) – Pessoa com Deficiência que NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.</b></p> <p>Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a); Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;</p> <p><b>OU</b></p> <p>Declaração de Composição Familiar; Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família; Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo: Trabalhador assalariado; Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal; Aposentado; Proprietário de empresa ou microempresa; Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis; Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros; Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.</p> <p>E</p> <p>Autodeclaração de pessoa com deficiência; Laudo médico; Formulário para avaliação biopsicossocial.</p> <p><b>Demanda 2-PcD (PPI, renda ≤ 1,5 - PcD) - Pessoa com Deficiência que DECLAROU ser Preto Pardo ou indígena e possui renda menor ou igual a um salário-mínimo e meio.</b></p> <p>Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a); Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;</p> <p><b>OU</b></p> <p>Declaração de Composição Familiar; Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família; Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo: Trabalhador assalariado; Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal; Aposentado; Proprietário de empresa ou microempresa; Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis; Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros; Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.</p> <p>E</p> <p>Autodeclaração de pessoa com deficiência; Laudo médico; Formulário para avaliação biopsicossocial.</p> <p><b>Para candidatos Pretos ou Pardos</b></p> <p>03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal; 01 (um) arquivo de vídeo; 02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial; 01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);</p>
--	--

	<p>01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.</p> <p><b>Para candidatos indígenas</b></p> <p>Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;  <b>OU</b>  Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena</p> <p><b>Demanda 3-PcD (NÃO PPI, independentemente de renda - PcD) – Pessoa com Deficiência que NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.</b></p> <p>Autodeclaração de pessoa com deficiência;  Laudo médico;  Formulário para avaliação biopsicossocial.</p> <p><b>Demanda 4-PcD (PPI, independentemente de renda – PcD) – Pessoa com Deficiência que DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.</b></p> <p>Autodeclaração de pessoa com deficiência;  Laudo médico;  Formulário para avaliação biopsicossocial.</p> <p><b>Para candidatos Pretos ou Pardos</b></p> <p>03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;  01 (um) arquivo de vídeo;  02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;  01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);  01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.</p> <p><b>Para candidatos indígenas</b></p> <p>Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;  <b>OU</b>  Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena</p>
<p><b>Envio eletrônico da documentação</b></p>	<p>Acessar o endereço eletrônico (<a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a>):  Escolher a opção: <b>Pré-matrícula</b>;  Validar os dados;  Responder Dados Sociais;  Preencher eletronicamente declaração de que não possuirá vínculo como aluno(a) de outro curso de graduação de Instituição de Ensino Superior Pública no momento da confirmação de sua matrícula, incluindo a própria UFAL;  Anexar os arquivos de cada documento obrigatório;  Para os candidatos que concorrem às Demandas 2, 2-PcD, 4 ou 4-PcD - Confirmar eletronicamente no momento de envio de documentos a Autodeclaração étnico-racial de candidatas(as) Negros(as) (Pretos(as) ou Pardos(as));  Escolher a opção Finalizar envio;  Emitir ou Salvar o Comprovante de envio de documentos de pré-matrícula.</p>
<p><b>Consulta ao Resultado Preliminar da</b></p>	<p>Acessar o endereço eletrônico (<a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a>) e escolher a opção Resultado Preliminar de Análise da Documentação</p>

<b>análise documental</b>	
<b>Recorrer contra o Resultado Preliminar da análise documental</b>	Acessar o endereço eletrônico ( <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> ) Preencher o formulário eletrônico de recursos, podendo enviar nova documentação e/ou retificar os dados inseridos no sistema da COPEVE/UFAL, que assumirão caráter substitutivo e/ou complementar.
<b>Consulta ao Resultado Final da Análise de Documentação das demandas</b>	Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> e escolher a opção Resultado da Pré-matrícula – reserva de vagas/cotas e critério regional
<b>Confirmação de matrícula on-line</b>	Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> ; Clicar no link disponível para confirmação de matrícula on-line; Validar os dados e concordar com as informações contidas no Termo de Confirmação de Matrícula on-line; Imprimir e/ou salvar o Comprovante de Confirmação de Matrícula.
<b>Acompanhamento dos prazos, convocações e confirmações de matrícula</b>	Consultar no endereço <a href="http://www.copeve.ufal.br">www.copeve.ufal.br</a> os seguintes instrumentos: Calendário Atualizado do Processo Seletivo Relatório de Acompanhamento dos Candidatos que Concorrem às vagas da UFAL
<b>Acesso aos modelos de documentos/formulários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaração de composição familiar e renda per capita (para candidatos das demandas: 1, 1-pcd, 2 e 2-pcd)</li> <li>- Modelo de declaração de renda para trabalho informal, autônomo ou profissional liberal;</li> <li>- Modelo de declaração de renda por rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;</li> <li>- Modelo de declaração de renda por recebimento de pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;</li> <li>- Modelo de declaração de desempregado e/ou estudante maior de 18 anos;</li> <li>- Formulário de recurso contra o resultado preliminar da análise de documentação para enquadramento na lei federal nº 12.711/2012, no critério de inclusão regional estabelecido pela resolução nº 22/2015 - CONSUNI/UFAL ou na ação afirmativa para ingresso no curso de medicina campus a. c. simões estabelecido pela resolução nº 91/2022 – CONSUNI/UFAL;</li> <li>- Autodeclaração de pessoa com deficiência (demanda de reserva de vaga);</li> <li>- Modelo de laudo médico - pessoa com deficiência (pcd)1;</li> <li>- Formulário para avaliação biopsicossocial - pessoa com deficiência (pcd);</li> <li>- Termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);</li> <li>- Termo de aceite e de autorização de uso de imagem.</li> </ul>

Fonte: Elaboração da autora, com base nos editais: Edital nº17/2023 - PROGRAD/UFAL, Edital nº N° 23/2023 PROGRAD e DRCA, Edital nº 24/2023 – PROGRAD/DRCA/NEABI, Edital nº 17/2023 – PROGRAD e NEPS/COPEVE e Eital N° 86/2023 PROGRAD e DECA.

Considerando a importância da elaboração do manual para contribuir com o entendimento do funcionamento e auxiliar a comunidade acadêmica durante a realização do processo de matrícula on-line, foi desenvolvido uma proposta que apresenta todos os procedimentos elencados no quadro acima, conforme apêndice B.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula on-line para auxiliar os estudantes e servidores da UFAL. Para isso, foi realizado um estudo com abordagem qualitativa. Com relação ao seu objetivo, caracterizou-se como explicativo e descritivo, por meio do estudo de caso realizado na Universidade Federal de Alagoas.

Para o alcance do objetivo geral, foram atingidos os objetivos específicos por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas como técnicas de coleta de dados, além de análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

O objetivo principal do trabalho foi alcançado com a elaboração do manual eletrônico, o qual foi possível a partir do mapeamento das ações, da identificação dos setores e servidores envolvidos, do levantamento das informações do processo, descrição das etapas e identificação das melhorias e dos obstáculos enfrentados a partir das mudanças do modelo presencial para o modelo on-line.

Por meio do mapeamento foi possível identificar as ações realizadas na execução atual do processo, o qual foi fundamental para a identificação de possíveis melhorias, identificação dos setores e servidores envolvidos e o desenvolvimento do fluxo do processo.

Com a descrição das etapas do processo desde o ano de 2012, foi possível identificar as mudanças que ocorreram, tanto devido a exigências do Ministério da Educação (MEC), com a implantação do Enem e do SiSu, quanto com as mudanças mais recentes decorrentes do momento pandêmico, exigindo alterações de procedimentos nos serviços administrativos. A utilização de ferramentas tecnológicas foi de fundamental importância para continuidade da oferta dos serviços, tornando os sistemas e as plataformas peças-chave na interação e no atendimento às demandas institucionais.

As entrevistas realizadas com os servidores possibilitaram, além de levantar informações referentes aos procedimentos do processo, constatar que a mudança da realização do processo para o formato on-line trouxe alguns ganhos, como por exemplo: a diminuição dos custos e a agilidade do processo. Além dos ganhos, destacaram alguns obstáculos enfrentados, como: a ausência de um sistema robusto, sistematização das informações, ausência de resolução ou instrução normativa para orientação do processo, entre outros.

A forma encontrada para sistematizar as informações e disponibilizar para a comunidade acadêmica uma ferramenta simples e acessível que contribuísse para a efetivação da matrícula on-line foi a proposta de elaboração do manual de procedimentos.

Os resultados da pesquisa mostram também que o processo de matrícula on-line precisa de maior atenção em relação a sua regulamentação, pois foi possível identificar que não existem diretrizes claras e atualizadas por meio dos documentos institucionais que fundamentam a elaboração dos editais do processo. Foi identificado que não existe uma atualização contínua dos documentos regulatórios, o Regimento Geral e Estatuto da UFAL/2006 que tem como função disciplinar o funcionamento dos órgãos e serviços, em seu Capítulo I Seção IV – artigos 49, 50 e 51, não representa o funcionamento da matrícula dos ingressantes desde as mudanças que ocorrerem a partir de 2012, as resoluções 25/2005 CEPE e 69/2010 CONSUNI que tratam do regime acadêmico semestral segue a orientação desatualizada estabelecida pelo Regimento Geral.

Nesse sentido, a falta de um manual pode afetar o funcionamento da matrícula na universidade, sua implementação pode melhorar a qualidade, economia de recursos e tempo, bem como auxiliar estudantes e servidores durante a realização do processo. Sua disponibilidade pode influenciar positivamente no funcionamento da UFAL, não apenas no processo de matrícula, mas também em outros processos similares. A padronização pode contribuir tanto para melhorar a comunicação interna quanto para satisfazer os interesses da comunidade acadêmica.

Desta forma, sugere-se que a UFAL implemente o manual proposto nesse trabalho para dar suporte e aprimorar ainda mais as mudanças que ocorreram na matrícula. Pois, um instrumento bem elaborado pode contribuir para otimização dos serviços e alcance dos resultados com mais eficiência.

Além da implementação do manual, sugere-se ainda que a UFAL utilize, de forma mais eficaz, as ferramentas da gestão de processos para promover um melhor acompanhamento dos processos, permitindo uma maior otimização das atividades, bem como uma contínua revisão e atualização dos procedimentos, pois quando uma instituição consegue ajustar seus processos para atendimento às diretrizes estabelecidas por ela, contribuindo com a sustentabilidade organizacional, otimização dos recursos, maior agilidade, estimulando a inovação e entrega de melhores serviços, possibilita maiores chances de atendimento às diretrizes governamentais referentes aos aspectos de governança e o desenvolvimento de

ações voltadas à sustentabilidade, ao fortalecimento das instituições e aos mecanismos de gestão pública.

Como limitação do estudo, pode-se dizer que a análise do processo de matrícula dos ingressantes foi baseada apenas na realidade de uma Instituição Federal de Ensino (IFE). Nesse sentido, as informações coletadas refletem uma característica peculiar em relação ao funcionamento do processo de matrícula de outras IFES.

Para pesquisas futuras, sugere-se que a análise do processo de matrícula dos ingressantes dos cursos de graduação seja ampliada para as demais IFES, possibilitando uma maior amplitude a partir da comparação dos procedimentos de funcionamento do processo.

Portanto, espera-se que o produto dessa pesquisa seja aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), seja divulgado no site e nos demais canais oficiais de comunicação da UFAL e contribua com a otimização das atividades desenvolvidas pelos servidores envolvidos no processo, buscando proporcionar maior entendimento e satisfação dos estudantes que ingressam semestralmente na universidade, demonstrando que a instituição está, de fato, comprometida com a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ALBUQUERQUE, Kátia Ferreira. Governança Universitária: proposta para criação de um observatório na universidade federal de Sergipe. 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em rede nacional) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, SE, 2022.

ALMQUIST, Roland *et al.* Public sector governance and accountability. In: *Critical Perspectives on Accounting*. 2013. p. 479-487.

ARAÚJO, L. C. G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARRUDA, JUNE ALVES DE; BARROS, GUSTAVO FILICE DE. Governança universitária: um panorama mundial. 2018.

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, FERNANDO DE ABREU. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, A. V. B., SOUZA, G. C., RIBEIRO, J. L. L. S., & PEIXOTO, A. D. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA, 2016.

BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. *Contexto*. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006.

BIANCHI, Isaiás Scalabrin *et al.* Effective IT governance mechanisms in higher education institutions: An empirical study. 2020.

BINH, Nguyen Trong. Good Local Governance in Vietnam-Based on the Vietnam Public Administration Performance Index in Recent Years. *Вопросы государственного и муниципального управления*, n. 5, p. 73-88, 2021.

BOGONI, Nadia Mar *et al.* Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 119-142, 2010.

BRASIL. IBGP. Fórum IBGP – Princípios para Boa Governança. Instituto Brasileiro de Governança Pública – IBGP, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 391-410, 2008.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da República Federativa*. Brasília, DF, nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG. Brasília, 2019.

BUENO, Renato Varela; MACULAN, Benildes Coura; AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. *Múltiplos olhares em ciência da informação*, 2019.

\_\_\_\_\_. Casa Civil da Presidência da República. Guia da política de governança pública – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>> Acesso em: 24 de jul. 2022.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CANTIDIO, Sandro. Padronização do processo. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. Convergências entre a Governança e o Pós-Nova Gestão Pública. Boletim de Análise Político-Institucional / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – n.19 - Brasília : Ipea, dezembro, 2018. 17-23 p.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 15, n. 3, p. 107-130, 2021.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto, v. 3, 2010.

CRUZ, T. Sistemas, organizações e métodos. Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. Atlas, 2007.

DAEHN, Cheryl Maureen; BIANCHI, Isaías Scalabrin. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E34, p. 490-502, 2020.

DA COSTA, Alan Carlos Pereira et al. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. Revista do Serviço Público, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018.

DA SILVA, J. M., de Linhares Jacobsen, A., Souza, R. H., Cordeiro, L. F., Maffioletti, F. C., & Gouveia, B. F. (2018). Um sistema computacional de coleta de dados e avaliação

institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(1), 138-161.

DA SILVA, Elizeu Oliveira *et al.* Transparency in brazilian federal universities: an analysis of governance mechanisms. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 8, p. e509985489-e509985489, 2020.

DE CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

DE PAULA, Mariléia Aparecida; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; COSTA, António Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, n. 40, p. 11-25, 2018.

DE OLIVEIRA, Alexandre Borba; FLÔRES, Fernanda Dalcin; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020.

DE OLIVEIRA LOBATO, Josiane *et al.* Performance and Quality indicators and the Governance Process in Brazilian federal universities: a multi-case study. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 12, n. 3, p. 594-609, 2019.

DOEBELI, Gaby *et al.* Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.

FERREIRA, Degson; BAIDYA, Tara Keshar; DALBEM, Marta Corrêa. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 11, n. 4, p. 921-941, 2018.

FINDLER, Florian *et al.* The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 20, n. 1, p. 23-38, 2019.

GAIA, Elizabeth Silva. *Elaboração do manual de orientações do processo seletivo para ingresso inicial nos cursos de graduação da Universidade Federal do Triângulo Mineiro pelo sistema de seleção unificada (Sisu)*. 2017. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2017.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia; MACHADO, Marília Ribas. *Governança universitária: contribuições teóricas*. 2017.

GESSER, Grazielle Alano; ROCZANSKI, Carla Regina. *GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: A Percepção dos estores sobre os fatores de impacto e a capacitação*. 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6. ed. São Paulo, 2019.

GISSONI, Luiz Ricardo de Moura. *Implantação de mapeamento de processos de trabalho no Setor de Transporte de uma instituição federal de ensino*, 2016. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2016.

GONÇALVES, Joana Elizabete *et al.* Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, v. 6, n. 2, 2019.

GUARNIERI, Fernanda Vieira; MELO-SILVA, Lucy Leal. Cotas Universitárias no Brasil: Análise de uma década de produção científica. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 21, p. 183-193, 2017.

HODGES, Ron; WRIGHT, Mike; KEASEY, Kevin. Corporate governance in the public services: Concepts and issues. *Public Money & Management*, v. 16, n. 2, p. 7-13, 1996.

HURTADO, Angelo Borralho. *O Processo de Institucionalização do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas nos Institutos Federais do Brasil*. 2021. 99 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em rede nacional) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2021.

JURAN, Joseph Moses. Juran planejando para qualidade. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KLEIN, L. L., VIEIRA, K. M., FELTRIN, T. S., PISSUTTI, M., & ERCOLANI, L. D. (2022). The influence of lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. *Sage Open*, 12(1), 21582440221088837.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Marcio. Governança Pública e Sustentabilidade em Instituições de Ensino. *Revista Gestão Organizacional*, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. *Revista brasileira de educação*, v. 20, n. 60, p. 31-50, 2015.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E.M. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, p. 11-26, 2007.

MARTINS, Maykon Bergmann. O processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Administração pública – Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. Governança corporativa no setor público federal brasileiro. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.

- MELO, Lyllian Nietzsche Lima; MONTEIRO, Daniel Francisco Bastos. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 11, n. 3, p. 136-154, 2020.
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. *Processos administrativos*. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração–UFSC, 2010.
- MONYONCHO, Rachel Muga. Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. *DBA Africa management review*, v. 5, n. 1, 2015.
- MOTA, Antônio *et al.* Gestão do Conhecimento e Governança: Para uma Qualidade na Gestão Universitária. In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis, SC, UFSC, pp. 1-16, 2019.
- NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. *Governança Pública: o desafio do Brasil*. 3. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 399 p. ISBN 978-85-450-0485-1.
- NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior-IES federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.
- OECD. *Government at a Glance 2019*. Organization for Economic, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Sistemas, Organização & Métodos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Clésia Maria. *Governança e excelência na universidade federal brasileira*. 2019. 123 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2022.
- OLIVEIRA, Antonio; PISA, Beatriz. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, pp. 1263-1290, 2015.
- PEREIRA, Ruben *et al.* Improving emergency department through business process redesign. *Australasian Journal of Information Systems*, v. 24, 2020.

PINA, Vicente; TORRES, Lourdes. Online transparency and corporate governance in Spanish governmental agencies. *Online Information Review*, v. 43, n. 4, p. 653-675, 2019.

PNUD, ONU. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório Anual. 2021. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/relatorio-anual-2021>. Acesso em: 05 ago. 2022

PNUD, ONU. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Portfólio dos projetos do PNUD Brasil à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 28 jun. 2016. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/portfolio-dos-projetos-do-pnud-brasil-%C3%A0-luz-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 05 ago. 2022.

PASQUALI, Josiane Costa; DA SILVA NOTTAR, Daiane Inacio; DE MELLO, Gilmar Ribeiro. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 19, n. 5anos, p. 202-221, 2020.

PURCELL, Wendy Maria; HENRIKSEN, Heather; SPENGLER, John D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 20, n. 8, p. 1343-1357, 2019.

QUINTILIANO JÚNIOR, Lucas Martins. Manual de Orientações para alunos dos cursos de Letras da UFTM. 2020. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2020.

REGO JÚNIOR, Raimundo Alberto. Business Process Management (BPM): framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais. 2017. 129 f. Dissertação de (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2017.

REIMERS, Fernando M.; MARMOLEJO, Francisco J. *University and School Collaborations During a Pandemic: Sustaining Educational Opportunity and Reinventing Education*. Springer Nature, 2022.

RYMARZAK, Małgorzata *et al.* Identifying the influence of university governance on campus management: lessons from the Netherlands and Poland. *Studies in Higher Education*, v. 45, n. 7, p. 1298-1311, 2020.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; TOMASI, Marcus. *Universidade Pública e accountability*. 2010.

ROSSI, Pedro *et al.* Austeridade fiscal e o financiamento da educação no Brasil. *Educação & Sociedade*, v. 40, 2019.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva *et al.* Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020.

SHAMSUDDIN, Z., Ismail, AG, Zaidi, MAS, Daud, WMNW e Yusuff, WS (2019). A conformidade com a governança afeta o desempenho cooperativo? *Jornal Internacional de Inovação, Criatividade e Mudança*, 5(2), 1701-1720.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de administração pública*, v. 43, p. 347-369, 2009.

SILVA, José Marcos da *et al.* Um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 138-161, jan. 2018. Disponível em: Acesso em: 11 ago. 2022.

SILVA, Leandro Gonçalves; DE SOUZA, Rosália Beber. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações—SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, v. 10, 2020.

SILVEIRA, Anne Caroline. Diagnóstico da governança pública da fundação universidade federal de Mato Grosso do Sul. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em rede nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2019.

SLOMSKI, Valmor *et al.* A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência,

produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 933-937, 2010.

SOBREIRA, Karoline Rodrigues; JUNIOR, Manuel Salgueiro Rodrigues. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. *Revista de Governança Corporativa*, v. 5, n. 1, 2018.

SOUZA, Fábio de Paula *et al.* Governança corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como mecanismo de aperfeiçoar a gestão na Agência. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 1, 2016.

SOUZA, Rosandro Barros da Silva *et al.* A política de governança pública aplicada aos processos seletivos de pós-graduação da UFPB. 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – MPPGAV) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2020.

TUAN SULAIMAN, Tuan Fatma; ABDUL GHADAS, Zuhairah Ariff. Corporate Governance Models for Higher Educational Institutions: An Analysis. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, v. 29, 2021.

TEIXEIRA, L. I. L.; ALMEIDA, A. J. B.; PAIVA, S. C. Q.; RODRIGUES, M. V. Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/49915>. Acesso em: 10 out. 2022.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS UNIÃO – TCU. Referencial básico de governança pública organizacional. 3ªed. Brasília, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 10 ago. 2022.

TOLFO, C.; FLORA, F. D.; FIORENZA, M. M. Modelagem de processos na gestão da segurança da informação: Um relato de experiência. *SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO*, v. 12, p. 20-23, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital N° 03/2020, de 29 de janeiro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital N° 10/2020, de 11 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital N° 40/2020, de 25 de novembro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

VIANA, Evandro. A governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2010.

VASCONCELOS, Veronica Paula de *et al.* Implementação do mapeamento de processos em uma unidade acadêmica de uma universidade federal. 2019. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2019.

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: A produção científica brasileira. In: Anais do V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo. Novembro, 2016.

VILLA, Augusto. Mapeamentos e padronização dos fluxos de trabalhos no restaurante Grelha do Porto. 2017.

XAVIER, Sandra Cândida da Silva. Manual de Procedimentos para Secretarias de Coordenação de Cursos de Graduação: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, 2019.

XAVIER, Fabiane Bergmann. Proposta de mapeamento de processos do Núcleo de Execução Orçamentária da Pós-Graduação de uma universidade pública federal no Estado do Rio Grande do Sul. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas.

## **APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

### **MATRÍCULA ON-LINE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: proposta de manual eletrônico para subsidiar as matrículas em cursos de graduação.**

#### **RESUMO**

O presente relatório técnico conclusivo é consequência da pesquisa que teve como objetivo sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula on-line para os estudantes e servidores da UFAL, baseando-se nos princípios, diretrizes e mecanismos de governança estabelecidos pelo decreto nº 9.203/2017. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e foi caracterizada como exploratória e descritiva. Foram realizadas entrevistas preliminares e posteriormente entrevistas semiestruturadas com cinco servidores envolvidos na execução do processo de matrícula on-line dos ingressantes para entendimento das questões relativas às mudanças ocorridas. Na etapa de análise, buscou-se compreender o funcionamento atual do processo por meio da análise de documentos institucionais e entrevistas, o que possibilitou identificar possíveis melhorias para o processo. Elaborou-se o mapeamento do processo e foi realizada a sistematização dos procedimentos que serviram de base para a elaboração da proposta do manual eletrônico, o qual pode contribuir para melhorar o funcionamento do processo de matrícula on-line.

#### **INSTITUIÇÃO/SETOR**

A pesquisa está inserida no contexto da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Campus A. C. Simões, situado na Av. Lourival Melo Mota – Tabuleiro do Martins, Maceió – AL, 57072-970. A população da pesquisa foram os setores e cinco servidores envolvidos diretamente na matrícula institucional dos ingressantes nos cursos de graduação da UFAL: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Núcleo Executivo de Processos Seletivos (NEPS/COPEVE) Comissão Permanente de Vestibular – COPEVE e Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

## **PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA**

Técnicos, Docentes e Discentes e demais usuários dos serviços oferecidos pela UFAL.

## **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Nas Universidades Públicas, o serviço de matrícula é a porta de entrada dos estudantes, um serviço administrativo oneroso e que exige a participação de diversos servidores durante sua execução. Na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), é por meio do processo de matrícula que o estudante apresenta os documentos comprobatórios exigidos para assumir uma vaga na Universidade. Até o ano de 2020 o serviço era realizado de forma presencial. Porém, devido à pandemia do COVID 19 em 2020, foi preciso adaptar o serviço para o formato remoto, considerando que, naquele momento, era preciso manter o distanciamento entre as pessoas e, ao mesmo tempo, garantir a continuidade do processo de matrícula.

Com a pandemia, a estrutura administrativa da UFAL e seus respectivos órgãos de apoio sofreram impacto quanto à necessidade de mudanças de procedimentos nos serviços administrativos, em especial, na realização da matrícula institucional da universidade. Um processo que durante muitos anos foi realizado de forma presencial teve que ser reinventado em pouco tempo para atender a demanda e cumprir o cronograma do processo estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC).

As mudanças decorrentes da pandemia nas organizações, inclusive na UFAL, demandaram novas formas de procedimentos administrativos e acadêmicos, com isso toda comunidade acadêmica precisou se adaptar às novas formas de trabalho administrativo, de ensino, de pesquisa e de extensão. Além da adaptação, foi preciso utilizar ferramentas tecnológicas para diminuir a distância entre servidores e demandas administrativas, bem como entre docentes e estudantes. Além disso, os sistemas e as plataformas se tornaram peças-chave na mediação das demandas institucionais.

O processo de matrícula teve seus procedimentos modificados de forma repentina, e com isso novas ações foram empreendidas para garantir que as informações referentes a sua execução no formato remoto pudessem ser transmitidas aos candidatos. Dessa maneira, editais de convocação, elaboração de normas técnicas, ajustes no sistema para recebimento da documentação precisaram ser adaptados e retificados. No entanto, as dúvidas dos candidatos

continuaram gerando demandas a partir de e-mail e telefonemas enviados a setores, como o NEPS/COPEVE, DRCA e PROGRAD. Assim, percebeu-se a necessidade de ajustes necessários para garantir a realização da matrícula durante o período pandêmico e que ações precisam ser tomadas para sanar problemas que ainda persistem.

Nesse sentido, as mudanças que ocorreram em 2020 vêm sendo aperfeiçoadas a cada ano para contribuir com a melhoria do processo. Além disso, relatos de servidores envolvidos no processo de matrícula destacam a necessidade de se pensar em um sistema mais robusto e ações de segurança para melhorar as etapas cruciais, como exemplo: recebimento da documentação, criação de mecanismos para conferência da veracidade dos documentos digitalizados e arquivamento.

Outro ponto levantado foi em relação aos canais de comunicação com os candidatos, pois o processo demanda muitas informações e não se tem ainda uma sistematização do processo através de manuais e/ou guias que minimizem as dúvidas dos candidatos com relação ao modo de fazer a matrícula on-line. Cury (2000) destaca que o manual administrativo tem como finalidade uniformizar procedimentos e é um ótimo instrumento de comunicação que integra diversos subsistemas organizacionais.

Por esse motivo, fortalecer a comunicação dos serviços oferecidos por meio da sistematização das informações para minimizar dúvidas e estabelecer um padrão de realização do processo de matrícula on-line levando em consideração o exercício da boa governança, em razão das suas diretrizes de busca de resultados para sociedade, promoção da simplificação administrativa, desburocratização, fortalecimento do acesso público às informações, entre outras diretrizes, proporciona o aumento da eficiência, além de contribuir com a entrega de resultados de interesse da sociedade. Assim, considera-se fundamental a proposta da pesquisa em desenvolver um manual de procedimentos, o qual é uma ferramenta que poderá fortalecer o exercício da boa governança na Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

## **OBJETIVOS**

- Sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula on-line para os estudantes e servidores da UFAL;
- Mapear as ações que são realizadas durante o processo de Matrícula Institucional;

- Identificar os setores que recebem demandas de informações/dúvidas dos candidatos sobre o processo de matrícula;
- Descrever as etapas do processo de matrícula institucional;
- Verificar os benefícios e os obstáculos do processo;
- Desenvolver um manual eletrônico com instruções sobre as etapas de realização da Matrícula on-line para auxílio de estudantes e servidores da UFAL.

### **ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Conforme o Regimento Geral da UFAL, seção IV, capítulo 49, as matrículas dos ingressantes nos cursos de graduação devem ser efetivadas pelas Coordenações dos respectivos cursos, as quais são responsáveis por receber os documentos dos estudantes e proceder com todo trâmite. Além disso, no parágrafo único do regimento é estabelecido que o Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) é o responsável pela criação do número de matrícula e o Núcleo de Executivo de Processos Seletivos (NEPS) responsável pelo encaminhamento da listagem dos estudantes aprovados e classificados (Estatuto e Regimento Geral, 2006, p. 40). Cabe destacar que o Regimento Geral aprovado em 2006 completará em 2023 dezessete anos de vigência.

Durante esses 17 (dezessete) anos, algumas mudanças ocorreram na matrícula dos ingressantes. De 2006 a 2012, o processo seletivo de ingresso dos estudantes até a realização da matrícula era de responsabilidade exclusiva da UFAL e tinham como principais responsáveis pela execução do processo as Coordenações de Cursos, o DRCA e o NEPS/COPEVE. No entanto, a partir de 2012, com a adesão ao Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e ao Sistema de Seleção Unificado (SiSU) como critério de seleção, a UFAL deixou de ter como responsabilidade a seleção de ingresso dos estudantes da maioria dos cursos de graduação, com exceção dos cursos de Ensino a distância (EAD) e de dois cursos presenciais – Música e Letras-Libras – tornando a matrícula a principal atividade da Universidade em relação ao ingresso do estudante aos cursos.

Com a adesão ao ENEM e ao SiSU várias mudanças foram exigidas e incorporadas ao processo de matrícula. De início a universidade precisou delegar servidores para terem acesso a um sistema externo à instituição, no qual era disponibilizada a listagem dos aprovados e

classificados, bem como permitia o acesso para a UFAL informar os estudantes que efetuaram suas matrículas de acordo com a chamada regular (primeira chamada). Os servidores escolhidos para essa atividade foram lotados no NEPS/COPEVE. A partir da segunda chamada, o controle e responsabilidade pelas convocações também ficaram centralizadas no NEPS/COPEVE, contudo o setor tomava as decisões a partir de orientações e direcionamentos da PROGRAD e do DRCA.

O SiSU aumentou a demanda de matrículas considerando que a partir da segunda chamada as instituições precisavam convocar os candidatos classificados dentro do número de vagas e candidatos suplentes, que são aqueles candidatos que efetuam uma pré-matrícula e, caso exista desistência de candidatos classificados, automaticamente o próximo suplente que efetuou a pré-matrícula é convocado a assumir a vaga.

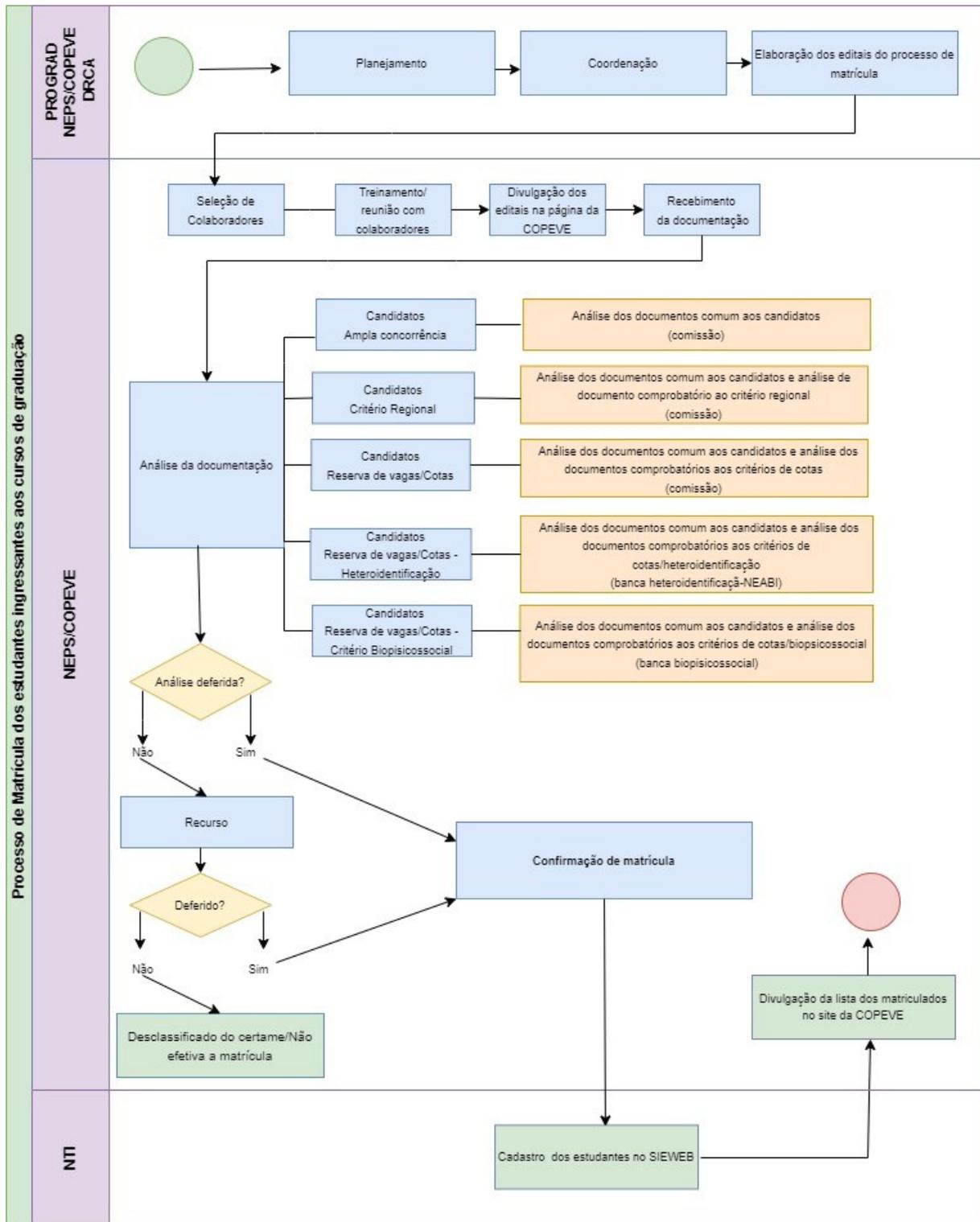
Com o aumento na demanda de matrículas, além dos servidores dos setores NEPS/COPEVE, DRCA, PROGRAD e Coordenações de Cursos, foi preciso contratar colaboradores externos e estudantes veteranos para trabalharem durante a matrícula dos ingressantes. Também foi preciso envolver outros setores como o NEABI para tratar das questões referentes às cotas das demandas sociais e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) para tratar das questões dos sistemas. Os colaboradores que exerciam funções remuneradas durante as etapas da matrícula eram selecionados por meio do NEPS/COPEVE, o qual também tinha como responsabilidade realizar treinamentos, elaborar materiais, formulários, termos de compromisso, declarações, entre outros materiais necessários durante a execução do processo.

No entanto, a partir de 2017, com os cortes e congelamentos dos gastos públicos determinados pelo Governo Federal, a Universidade precisou otimizar suas atividades para iniciar um processo de contenção de despesas. Com isso, o processo de matrícula precisou se adequar e passou a não mais contratar colaboradores externos e contar apenas com servidores da UFAL e estudantes. Nesse sentido, o aumento da participação de servidores de diferentes setores da universidade foram extremamente necessários para atender a demanda de matrículas. Contudo, por ser uma atividade que não é prevista nas atribuições de muitos setores/servidores, a adesão voluntária foi difícil, sendo necessária a emissão de ofícios por parte do(a) Reitor(a) designando os servidores que trabalhariam na matrícula, mas, mesmo assim, ainda se percebeu resistência por parte de alguns setores e servidores em colaborar com o processo.

Essa forma de realização de matrícula dos ingressantes perdurou até março de 2020 quando, devido a pandemia do COVID 19, os serviços presenciais foram suspensos na Universidade, e muitas atividades precisaram ser adaptadas ao formato remoto.

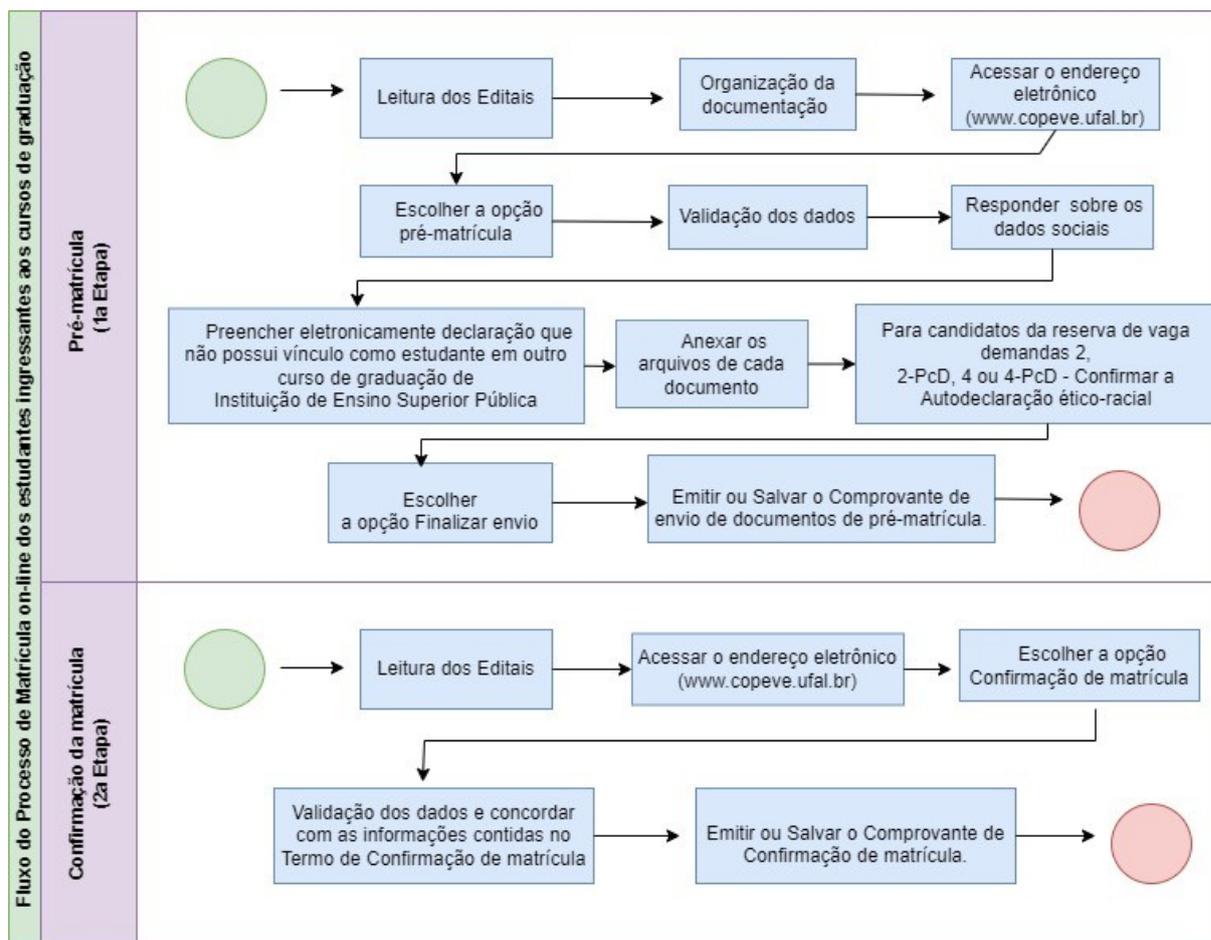
Com isso, atualmente a matrícula é realizada de forma on-line e novas ações foram incorporadas ao processo, considerando o novo formato de execução. Os candidatos que antes compareciam à Universidade de forma presencial para se matricularem, podem realizar na comodidade de suas casas, cidades e estados, de forma on-line.

## Mapeamento do processo da matrícula on-line



Fonte: Elaboração da autora.

## Fluxograma das etapas da matrícula on-line



Fonte: Elaboração da autora.

## RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A falta de um manual de procedimentos pode afetar o funcionamento da matrícula na universidade, sua implementação pode melhorar a qualidade, economia de recursos e tempo, bem como auxiliar estudantes e servidores durante a realização do processo. Sua disponibilidade pode influenciar positivamente no funcionamento da UFAL, não apenas no processo de matrícula, mas também em outros processos similares.

Desta forma, sugere-se que a UFAL implemente o manual proposto nesse trabalho para dar suporte e aprimorar ainda mais as mudanças que ocorreram na matrícula. Pois, um instrumento bem elaborado pode contribuir para otimização dos serviços e alcance dos resultados com mais eficiência.

## **RESPONSÁVEIS E CONTATOS**

Aldianne Tenório de Almeida Silva (aldianne@arapiraca.ufal.br)  
Mestranda em Administração Pública Universidade Federal de Alagoas

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz (nicholas.cruz@feac.ufal.br )  
Orientador dissertação - Universidade Federal de Alagoas

**DATA DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO:** Outubro de 2023.

## **REFERÊNCIAS**

CANTIDIO, Sandro. Padronização do processo. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

DE CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

DE PAULA, Marciléia Aparecida; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

TOLFO, C.; FLORA, F. D.; FIORENZA, M. M. Modelagem de processos na gestão da segurança da informação: Um relato de experiência. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, v. 12, p. 20-23, 2016.

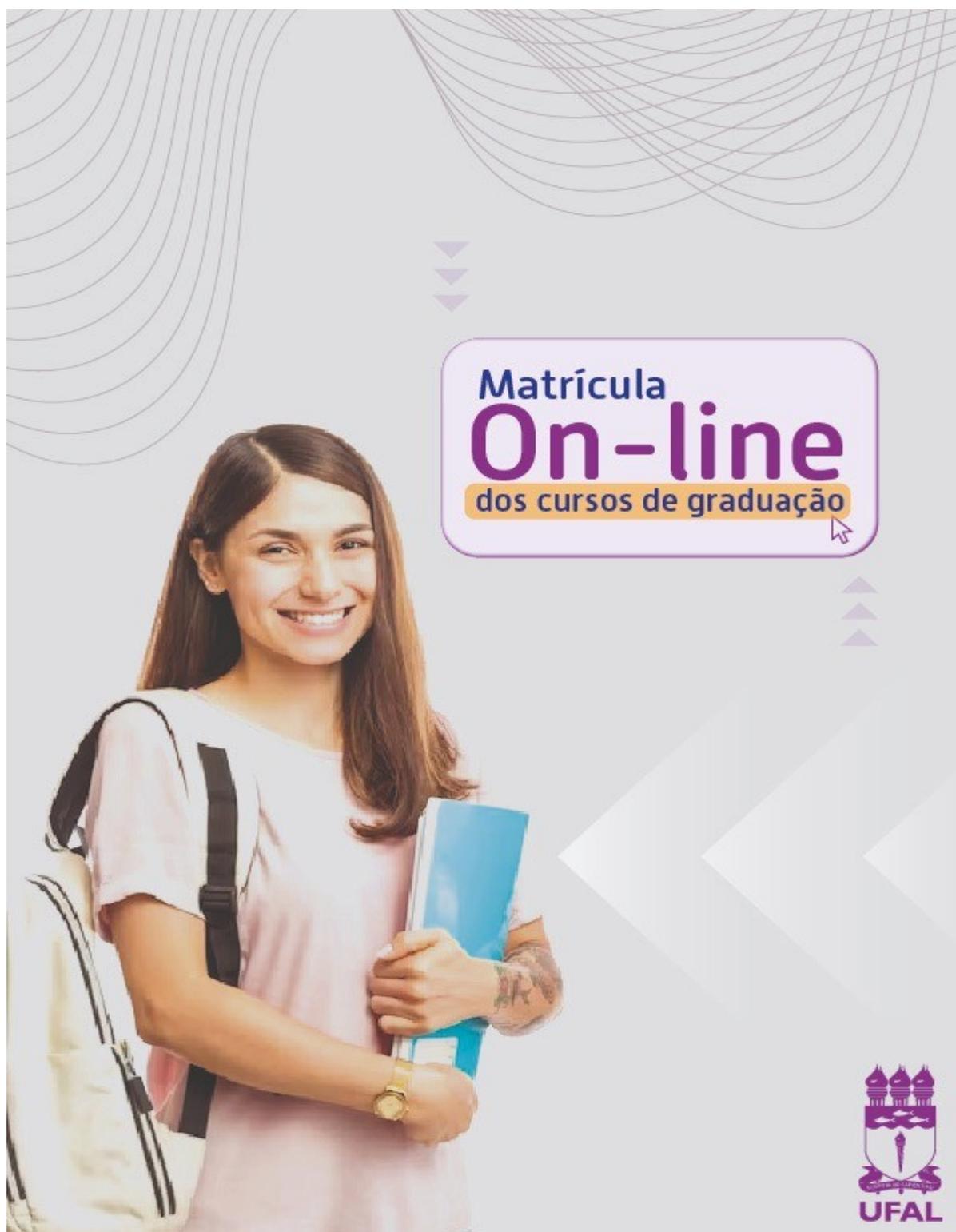
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital Nº 03/2020, de 29 de janeiro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital N° 10/2020, de 11 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Pró-Reitoria de Graduação. Edital N° 40/2020, de 25 de novembro de 2020. Dispõe sobre a convocação para a pré-matrícula da primeira chamada SISU 2020. Maceió: Pró-Reitoria de Graduação, 2020. Disponível em: <http://www.copeve.ufal.br/index.php?opcao=concurso&idConcurso=430>

VILLA, Augusto. Mapeamentos e padronização dos fluxos de trabalhos no restaurante Grelha do Porto. 2017.

**APÊNDICE B – PROPOSTA DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS DO PROCESSO  
DE MATRÍCULA ON-LINE**



# Expediente

## Gestão

**Josealdo Tonholo**  
REITOR

**Eliane Aparecida Holanda Cavalcanti**  
VICE REITORA

**Amauri da Silva Barros**  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

## Assessoria de Comunicação

**Simoneide Araújo**  
COORDENAÇÃO

**Carlos Fernando Monteiro Tenório**  
PROGRAMADOR VISUAL

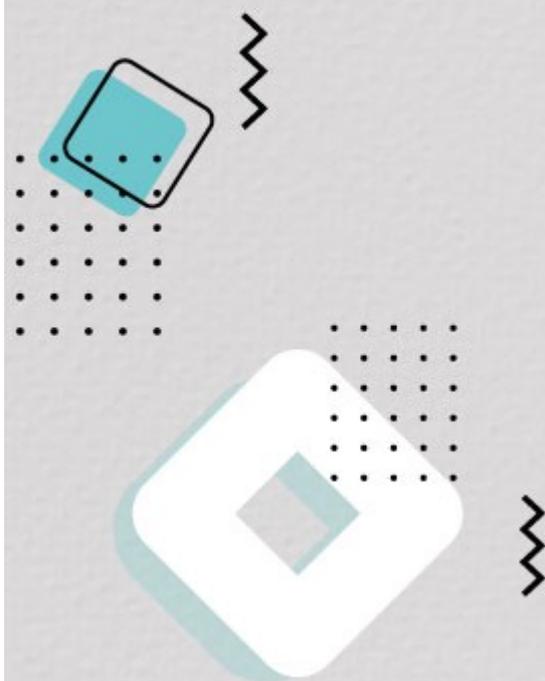
## Elaboração do Manual

**Aldianne Tenório de Almeida Silva**  
TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS

## Apresentação

Este manual tem como objetivo auxiliar a comunidade acadêmica da UFAL quanto aos procedimentos relacionados ao processo de Matrícula on-line dos estudantes ingressantes aos cursos de graduação da Universidade Federal de Alagoas.

O processo de matrícula é de responsabilidade da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) e é executado pelo Núcleo Executivo de Processo Seletivo (NEPS/COPEVE) com o apoio do Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA, Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI) e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI).



## Sumário

<b>Etapas da Matrícula on-line</b>	<b>4</b>
<b>Primeira etapa – Pré Matrícula – Envio eletrônico da documentação</b>	<b>4</b>
<b>Organização dos documentos</b>	<b>5</b>
<b>Documentos Comuns a todos os candidatos</b>	<b>5</b>
<b>Documentos para candidatos das vagas de Ampla Concorrência</b>	<b>5</b>
<b>Documentos para candidatos das vagas Critério de Inclusão Regional dos cursos dos campi Arapiraca e Sertão</b>	<b>6</b>
<b>Documentos para candidatos das vagas de Ação Afirmativa de acesso ao Curso de Medicina do Campus A.C. Simões</b>	<b>6</b>
<b>Documentos para candidatos as vagas da Reserva de Vagas</b>	<b>7</b>
<b>Consulta ao resultado preliminar da análise documental</b>	<b>14</b>
<b>Avaliação da Banca de Heteroidentificação</b>	<b>14</b>
<b>Banca Biopsicossocial</b>	<b>15</b>
<b>Consulta do resultado final da análise de documentação</b>	<b>16</b>
<b>Segunda etapa - Confirmação de matrícula – Assinatura da Ata Eletrônica</b>	<b>16</b>
<b>Acompanhamento dos prazos e convocações</b>	<b>16</b>
<b>Modelos de documentos e formulários</b>	<b>17</b>
<b>Fluxogramas</b>	<b>17</b>



## 1 - Etapas da Matrícula on-line



A matrícula dos estudantes ingressantes aos cursos de graduação da UFAL é realizada em duas etapas obrigatórias: Pré-Matrícula e Confirmação de Matrícula.

A Pré-Matrícula consiste no envio eletrônico da documentação mínima exigida de acordo com a demanda em que se está concorrendo. A convocação é realizada por meio de edital divulgado na página [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) em período estabelecido.

A Confirmação de Matrícula consiste na assinatura eletrônica da Ata de Confirmação de Matrícula. A convocação é realizada por meio de edital divulgado na página [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) em período estabelecido.

### 1.1 - Primeira etapa - Pré Matrícula - Envio eletrônico da documentação

Acessar o endereço eletrônico [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br)

Escolher a opção: Pré-matrícula;

Validar os dados;

Responder os Dados Sociais;

Preencher eletronicamente declaração de que não possuirá vínculo como aluno(a) de outro curso de graduação de Instituição de Ensino Superior Pública no momento da confirmação de sua matrícula, incluindo a própria UFAL;

Anexar os arquivos de cada documento obrigatório;

Para os candidatos que concorrem às Demandas 2, 2-PcD, 4 ou 4-PcD - Confirmar eletronicamente no momento de envio de documentos a Autodeclaração étnico-racial de candidatos(as) Negros(as) (Pretos(as) ou Pardos(as));

Escolher a opção Finalizar envio;

Emitir ou Salvar o Comprovante de envio de documentos de pré-matrícula.



## Organização dos documentos

Todos os documentos exigidos na pré-matrícula precisam ser digitalizados em formato colorido, em PDF ou JPG. No arquivo da documentação deve constar o nome do documento e o nome do candidato (Ex: RG – Maria da Silva Santos, Certificado do Ensino Médio – Maria da Silva Santos..)

## Documentos comuns a todos os candidatos

Foto 3x4 (de frente e recente)  
Documento Oficial de Identidade (frente e verso)  
CPF OU Comprovante de Situação Cadastral no CPF  
Certidão de Quitação Eleitoral  
Carteira de Reservista OU Certificado de Dispensa de Incorporação (CDI)  
Histórico Escolar do Ensino Médio E Certificado de Conclusão do Ensino Médio  
Comprovante de Residência

## Documentos para candidatos das vagas de Ampla Concorrência

Documentos Comuns a todos os candidatos.

## Documentos para candidatos das vagas Critério de Inclusão Regional dos cursos dos campi Arapiraca e Sertão

1 – Documentos Comuns a todos os candidatos.

2 – Documento específico:

Declaração(ões) da(s) escola(s) onde o(a) candidato(a) estudou todos os anos do Ensino Médio em que conste(m) o(s) endereço(s) da(s) referida(s) escola(s).

Obs: A declaração pode ser substituída pelo histórico escolar caso este documento contenha expressamente o nome do município da(s) escola(s) onde o candidato estudou todos os anos do Ensino Médio.

## Documentos para candidatos das vagas de Ação Afirmativa de acesso ao Curso de Medicina do Campus A.C. Simões (Maceió)

1 – Documentos Comuns a todos os candidatos.

2 – Documento específico:

Declaração(ões) da(s) escola(s) onde o(a) candidato(a) estudou pelo menos 2 (dois anos) do Ensino Médio ou o Ensino Fundamental em que conste(m) o(s) endereço(s) da(s) referida(s) escola(s).

Obs: A declaração pode ser substituída pelo histórico escolar caso este documento contenha expressamente o nome do município da(s) escola(s) onde o candidato estudou pelo menos 2 (dois) anos do Ensino Médio ou o Ensino Fundamental.

## Documentos para candidatos as vagas da Reserva de Vagas

- 1 – Documentos comuns a todos os candidatos;
- 2 – Documento (s) que comprove(m) ter cursado o Ensino Médio exclusiva e integralmente em escola pública – para os (as) candidatos(as) que concorrem a todas as demandas da Reserva de Vagas
- 3 – Documentos específicos conforme às Demandas da Reserva de vagas:  
Demanda 1 (NÃO PPI, renda  $\leq$  1,5) - NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.  
Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);  
Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;

OU

- Declaração de Composição Familiar;  
Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família;  
Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família;
- Que possui renda, de acordo com as opções abaixo:
- Trabalhador assalariado;
  - Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;
  - Aposentado;
  - Proprietário de empresa ou microempresa;
  - Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;
  - Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;
  - Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.





8

**Demanda 2 (PPI, renda  $\leq$  1,5) – DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.**

Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);

Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;

**OU**

Declaração de Composição Familiar;

Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família;

Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo:

Trabalhador assalariado;

Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;

Aposentado;

Proprietário de empresa ou microempresa;

Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;

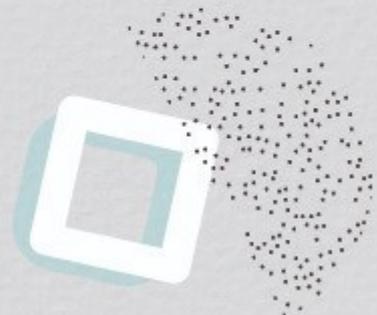
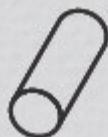
Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;

Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.

**Para candidatas Pretos ou Pardos**

03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;

01 (um) arquivo de vídeo;



02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;

01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);

01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.

#### Para candidatas indígenas

Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;

OU

Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena.

**Demanda 3 (NÃO PPI, independentemente de renda) - NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.**

Documento(s) que comprove(m) ter cursado o Ensino Médio exclusivo e integralmente em escola pública.

**Demanda 4 (PPI, independentemente de renda) - DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.**

#### Para candidatos Pretos ou Pardos

03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;

01 (um) arquivo de vídeo;

02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;

01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);

01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.

#### Para candidatas indígenas

Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;

**OU**

Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena.

#### Pessoas com Deficiência

**Demanda 1-PcD (NÃO PPI, renda  $\leq$  1,5 - PcD)** – Pessoa com Deficiência que NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e possui renda per capita menor ou igual a um salário-mínimo e meio.

Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);

Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;

**OU**

Declaração de Composição Familiar

Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família

Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo:

Trabalhador assalariado;  
Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;  
Aposentado;  
Proprietário de empresa ou microempresa;  
Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;  
Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;  
Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.

**E**

Autodeclaração de pessoa com deficiência;  
Laudo médico;  
Formulário para avaliação biopsicossocial.

**Demanda 2-PcD (PPI, renda  $\leq$  1,5 - PcD) - Pessoa com Deficiência que DECLAROU ser Preto Pardo ou indígena e possui renda menor ou igual a um salário-mínimo e meio.**  
Declaração de atendimento aos requisitos exigidos para as Demandas 1, 1-PcD, 2 e 2-PcD gerada pelo sistema da COPEVE/UFAL devidamente preenchida e assinada pelo(a) candidato(a);  
Comprovação por meio da inscrição no Cadastro Único;

**OU**

Declaração de Composição Familiar;  
Cópia do RG e do CPF de cada um dos membros da família;  
Comprovantes de renda bruta do(a) candidato(a) e de cada um dos membros de sua família que possui renda, de acordo com as opções abaixo:



Trabalhador assalariado;  
Trabalhador informal, trabalhador autônomo ou como profissional liberal;  
Aposentado;  
Proprietário de empresa ou microempresa;  
Rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;  
Pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;  
Estudante maior de 18 anos e/ou desempregado.

**E**

Autodeclaração de pessoa com deficiência;  
Laudo médico;  
Formulário para avaliação biopsicossocial.

**Para candidatos Pretos ou Pardos**

03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;  
01 (um) arquivo de vídeo;  
02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;  
01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);  
01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.

**Para candidatas Indígenas**

Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;

OU

Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena.

**Demanda 3-PcD (NÃO PPI, independentemente de renda - PcD) – Pessoa com Deficiência que NÃO declarou ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.**

Autodeclaração de pessoa com deficiência;  
Laudo médico;  
Formulário para avaliação biopsicossocial.

**Demanda 4-PcD (PPI, independentemente de renda – PcD) – Pessoa com Deficiência que DECLAROU ser Preto, Pardo ou indígena e NÃO declarou renda.**

Autodeclaração de pessoa com deficiência;  
Laudo médico;  
Formulário para avaliação biopsicossocial.

**Para candidatos Pretos ou Pardos**

03 (três) arquivos de fotos, sendo 1 (uma) do perfil direito, 1 (uma) do perfil esquerdo e 1 (uma) frontal;  
01 (um) arquivo de vídeo;  
02 (dois) arquivos do documento de Identidade oficial (digitalizado), 1(um) com a frente do documento e 1 (um) com o verso do documento OU 1(um) arquivo que contemple a frente e o verso do documento de Identidade oficial;  
01 (uma) cópia do termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de heteroidentificação (validação);  
01 (uma) cópia do termo de aceite e de autorização de uso de imagem.



### Para candidatas Indígenas

Registro Administrativo de Nascimento de Indígena (RANI) ou Carta de Recomendação emitida por liderança indígena reconhecida ou ancião indígena reconhecido ou personalidade indígena de reputação pública reconhecida ou órgão indigenista;

**OU**

Cópia do Histórico Escolar emitido por escola indígena.

## Consulta ao resultado preliminar da análise documental

Acessar o endereço eletrônico [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) e escolher a opção Resultado Preliminar de Análise da Documentação

Envio do recurso do resultado preliminar da análise documental

Acessar o endereço eletrônico [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br)

Preencher o formulário eletrônico de recursos, podendo enviar nova documentação e/ou retificar

## Avaliação da Banca de Heteroidentificação

Os candidatos serão convocados por meio de edital específico publicado no endereço [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) em período estabelecido. O procedimento de Heteroidentificação acontecerá por meio da avaliação dos arquivos enviados (fotos e vídeo) e considerará os aspectos fenotípicos do candidato, sendo respeitados os procedimentos de avaliação descritos na Portaria Normativa nº 4, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de 06 de abril de 2018.

Obs: Caso seja necessário, por decisão da Comissão de Heteroidentificação da UFAL, os(as) candidatos(as) também poderão passar por avaliação telepresencial/videoconferência ou até mesmo presencial.

## Interposição de recurso do resultado preliminar da avaliação da Banca Heteroidentificação

O candidato deverá utilizar o endereço [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) para enviar suas contestações sobre o resultado preliminar. Não será permitido o envio de novos arquivos de imagem ou vídeo no período de interposição de recursos.

## Avaliação da Banca Biopisicossocial

Os candidatos serão convocados por meio de edital específico publicado no endereço [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) em período estabelecido. A avaliação biopisicossocial é realizada na modalidade telepresencial, em ambiente virtual.

## Interposição de recurso do resultado preliminar da Banca Biopisicossocial

Os candidatos que tiverem a avaliação indeferida poderão interpor recursos contra o resultado preliminar por meio do endereço [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br)



## Consulta do resultado final da análise de documentação

Acessar o endereço eletrônico [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) e escolher a opção: Resultado da Pré-matrícula.

## 1.2 - Segunda etapa - Confirmação de matrícula – Assinatura da Ata Eletrônica

Acessar o endereço eletrônico [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br)  
Clicar no link disponível para confirmação de matrícula on-line;  
Validar os dados e concordar com as informações contidas no Termo de Confirmação de Matrícula on-line;  
Imprimir e/ou salvar o Comprovante de Confirmação de Matrícula.

## 2 - Acompanhamento dos prazos e convocações

Onde acompanhar o cronograma de matrícula e as convocações de candidatos?

Consultar no endereço [www.copeve.ufal.br](http://www.copeve.ufal.br) nos seguintes instrumentos:  
Calendário Atualizado do Processo Seletivo  
Relatório de Acompanhamento dos Candidatos que Concorrem às vagas da UFAL



### 3 - Modelos de documentos e formulários

Declaração de composição familiar e renda per capita (para candidatos das demandas: 1, 1-pcd, 2 e 2-pcd);

Modelo de declaração de renda para trabalho informal, autônomo ou profissional liberal;

Modelo de declaração de renda por rendimento de aluguel ou arrendamento de bens ou imóveis;

Modelo de declaração de renda por recebimento de pensão alimentícia ou auxílio financeiro de terceiros;

Modelo de declaração de desempregado e/ou estudante maior de 18 anos;

Formulário de recurso contra o resultado preliminar da análise de documentação para enquadramento na lei federal nº 12.711/2012, no critério de inclusão regional estabelecido pela resolução nº 22/2015 - CONSUNI/UFAL ou na ação afirmativa para ingresso no curso

de medicina campus a. c. simões estabelecido pela resolução nº 91/2022 – CONSUNI/UFAL;

Autodeclaração de pessoa com deficiência (demanda de reserva de vaga);

Modelo de laudo médico - pessoa com deficiência (pcd)1;

Formulário para avaliação biopsicossocial - pessoa com deficiência (pcd);

Termo de autodeclaração étnico-racial (negro/preto ou negro/pardo) para procedimento de Heteroidentificação (validação);

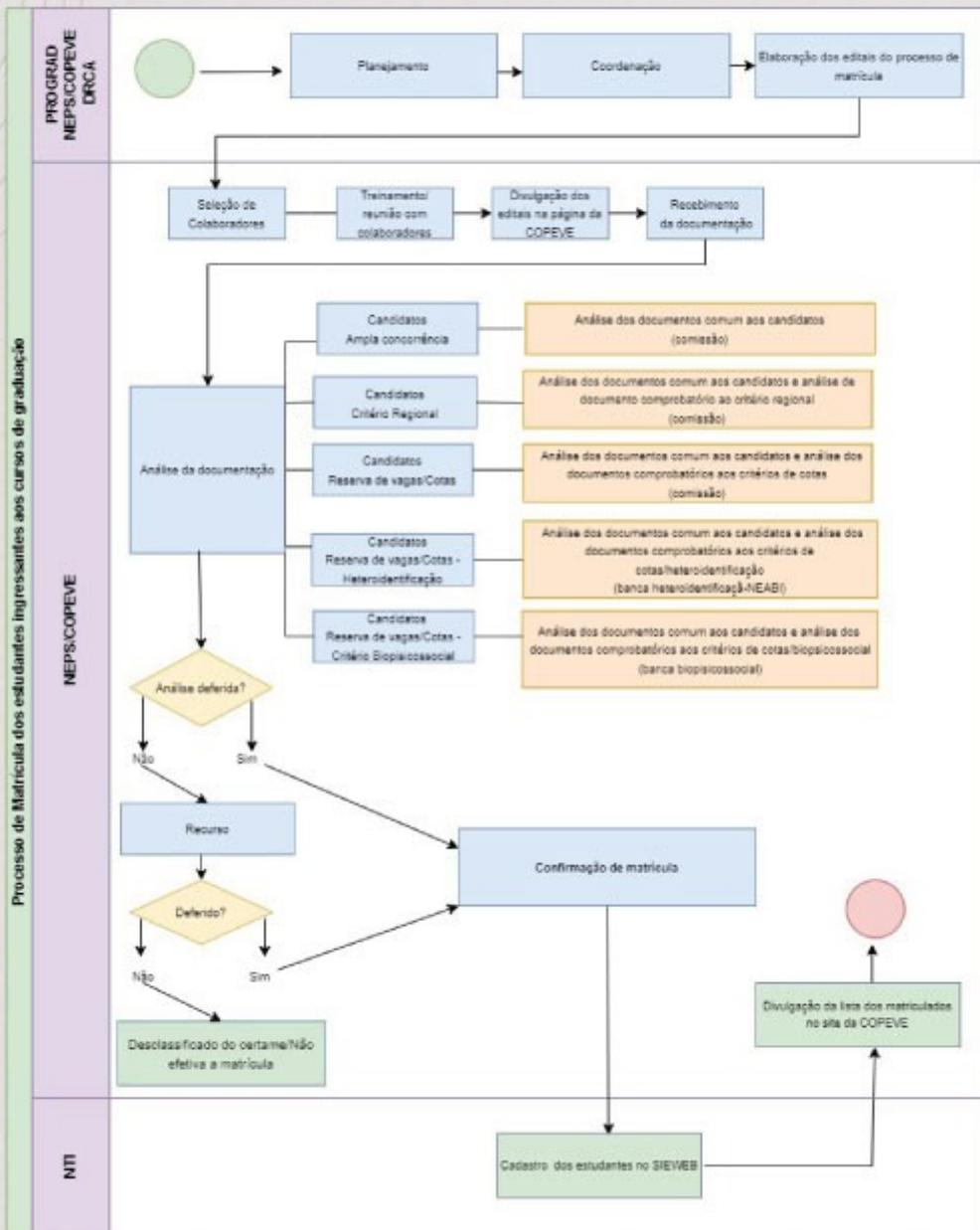
Termo de aceite e de autorização de uso de imagem.

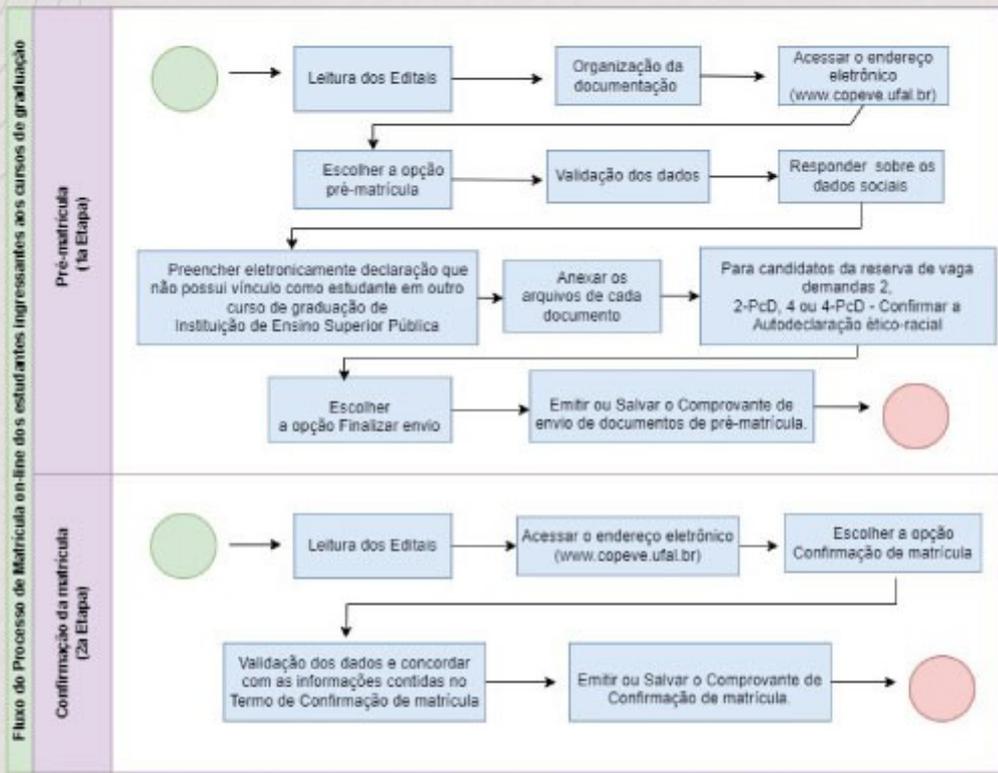
Todos os modelos de documentos e formulários estão disponíveis no edital abaixo:

<http://www.copeve.ufal.br/sistema/anexos/Processo%20Seletivo%20UFAL%202023%20-%20SiSU%202023.1/Edital%20de%20Abertura%20172023%20-%20PROGRADUFAL.pdf>

### 4 - Fluxogramas







Sumário 



ufal.br