

## **MAPEAMENTO DOS PROCESSOS, ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIAS PARA AS LACUNAS DO PROCESSO DE MATRÍCULA DE CALOUROS NA GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)**

**RENATA ORNELLAS FELISBERTO DE LIMA REIS**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

[renata.ornellasflr@gmail.com](mailto:renata.ornellasflr@gmail.com)

**BEATRIZ QUIROZ VILLARDI**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

[rbcvillardi@gmail.com](mailto:rbcvillardi@gmail.com)

### **RESUMO**

O artigo tem como objetivo analisar o setor responsável pelas atividades de matrícula de calouros dos cursos de graduação da UFRRJ, mapear o macroprocesso e identificar os pontos críticos, para apresentar as melhorias possíveis, devido a lacuna no setor no processo de matrícula de calouros da graduação, definido pela execução das rotinas desenvolvidas, sendo as mesmas aprendidas na prática pelos servidores mais novos ao reproduzir os passos dos mais antigos. O mapeamento das tarefas administrativas deste setor, desde a atuação do pró-reitor adjunto que recebe as listagens de candidatos para a graduação até a colação de grau dos discentes, o trabalho pretende expandir a fronteira do conhecimento visto que este mapeamento verificará gargalos e indicará as diretrizes que os servidores devem seguir, padronizando o processo. Isto reduziria riscos operacionais e perdas com retrabalho, tornando o processo mais eficiente. Ao usar o método do Estudo de Caso, utiliza o programa de modelagem *Bizagi Modeler* em toda a cadeia de matrícula, e a técnica de modelagem BPMN, o que torna possível pensar em uma gestão de processos no setor estudado. A pesquisa é caracterizada por ser aplicada, exploratória e descritiva, da forma escrita e estruturada dos subprocessos do setor, para que se possa transmitir de maneira uniforme o conhecimento a todos, com proposta de um guia para o servidor.

**Palavras chave:** Gestão Por Processos; Mapeamento de Processos; Matrícula de calouros na UFRRJ.

## 1. INTRODUÇÃO

Na administração pública gerencial, ser eficiente e atender os anseios da população deve ser o foco do gestor público, assim a busca por aperfeiçoamento e melhoria continua deve ser uma realidade diária do servidor público. Ser eficiente muitas vezes requer experiência e tempo de cargo e execução por parte do servidor, que muitas vezes não tem acesso a manuais que descrevem e delimitam a sua função, contudo somente o tempo e execução das atividades e com erro e acerto o permitirá atingir a maturidade e a consequente eficiência. Essa lacuna que este artigo procurará preencher na Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da Universidade Federal rural do rio de Janeiro.

A administração pública gerencial surgiu como resposta às crises do petróleo de 1974 e 1979 que causaram reflexos na economia mundial ao longo da década de 70 e começo de 80. Países desenvolvidos viram suas economias entrarem em recessão e como resposta, no começo dos anos 80, implementaram ações voltadas para o fiscal, burocracia e intervenção do estado (BRESSER-PEREIRA, L.C, 1998; FERREIRA, 1999).

No Brasil, com o mesmo foco, iniciou-se em 1995 a reforma da administração pública, com o objetivo de implantar uma administração gerencial. Desta forma foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propôs criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais (BRESSER-PEREIRA, L. C, 1996; OLIVEIRA, 2011).

A qualidade do serviço prestado pelo Estado brasileiro ganhou destaque e atenção com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que incluiu no rol dos princípios da administração pública a Eficiência. E trouxe a necessidade de prestar serviços não só legais e morais, mas também eficientes, e moveu a administração pública na direção da gestão (BRASIL, 1998).

Nesse sentido, a administração pública no Brasil vem agregando e utilizando ferramentas que possibilitam o gerenciamento e a busca da eficiência e aperfeiçoamentos contínuos. E a gestão por processos oferece inúmeras técnicas e ferramentas que estão e podem ser usadas visando o aprimoramento de setores públicos. (BARBARÁ, 2009)

A técnica de Modelo e Notação de Processos de Negócio, do inglês Business Process Model and Notation (BPMN) é de simples interpretação e pode ser utilizada por diferentes níveis da organização, e atende a demandas desde as mais específicas até as mais genéricas.

O objetivo do presente estudo consiste em verificar e analisar o setor responsável pela matrícula da UFRRJ, pois o setor não tem processos definidos e distribuídos para os servidores. Quando esses se ausentam levam consigo o conhecimento e experiência de como executar a tarefa, deixando um hiato de informações e atividades, muitas vezes prejudicando a qualidade do serviço prestado.

Este artigo visa oferecer um sistema de mapeamento e modelagem de todas as tarefas administrativas que cercam o calouro até a sua formação, a partir da visão do setor administrativo da UFRRJ, assim responderá a seguinte questão: Como transformar conhecimento empírico em conhecimento tácito, na Pró-Reitoria de graduação (PROGRAD) da UFRRJ?

Para responder essa questão o artigo estará estruturado da seguinte forma: (i) Introdução; (ii). Referencial teórico dos processos; (iii) Metodologia utilizada. (iv) Estudo de caso no setor administrativo da UFRRJ, visão do servidor da entrada do calouro até a graduação. (v) Considerações finais. Acredita-se que o artigo contribuirá com o uso de uma ferramenta que comumente é utilizada no setor privado e que agrega em classificar e identificar os processos com a modelagem e o BPMN serão utilizados para determinar os processos dos setores administrativos e técnicos da UFRRJ. Com isso os servidores dos setores envolvidos poderão ter acesso à processos que representem e determinem as tarefas

que deverão ser executadas, assim a ausência de um servidor experiente não representará problema para o setor atingir níveis mínimos de eficiência.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO POR PROCESSOS**

A ideia de “gestão por processos” no setor público vem há muito como tema em estudos e pesquisas, numa tentativa de entender, organizar e oferecer um melhor atendimento ao cliente, tanto externo como interno no âmbito da Administração Pública. Pode parecer que não, mas um setor de uma instituição pública funciona como um sistema, e, como descreve Barbará et al (2006), um sistema representa “um conjunto de partes inter-relacionadas, contribuindo e funcionando em perfeita harmonia, para o alcance de um objetivo comum”. É aí que entra a questão tanto da gestão dos processos, como da gestão por processos, e a necessidade do mapeamento e implantação no setor público.

Considerando os setores das instituições públicas como sistemas, o saber quais atividades e rotinas constituem processos, identificando e organizando tais atividades, torna-se de suma importância para a qualidade no serviço prestado, pois poderão gerar melhorias e identificação de gargalos.

Assim, a necessidade de identificar corretamente esses processos e a implantação de uma possível gestão por processos, tornam-se necessários no cenário das organizações. Como Koenig e Neveroski (2008) apontam, o termo “gestão” é novo, passando a ser mais comumente utilizado no meio profissional a partir dos anos 90, e a partir daí sendo objeto de estudos organizacionais, na busca pela qualidade e desenvolvimento.

Ainda, sobre a definição que se tem sobre gestão, Barbará (2006) interpreta a gestão como “as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização”, e para assegurar a eficácia aliada à eficiência de uma gestão, autores como Souza (2008) orientam a boa utilização das técnicas empresariais, para que se possa aplicar e executar as melhores práticas de gestão em uma organização.

Nesse contexto, os processos se caracterizam como um conjunto de atividades realizadas pela organização, que visam um objetivo que irá produzir produtos e até mesmo satisfação para os clientes, tanto interno como externos. Desta forma, tendo em mente o setor público como suas instituições sendo constituídas de sistemas, Barbará (2006) mostra que os sistemas funcionando, em pleno função das suas “atividades ou eventos”, apresentam como resultados os processos.

Com esse pensamento, chega-se à gestão por processos, sendo apresentado por autores como Candido, Ferreira e Zuhlke (2008), que expõem a gestão por processos como sendo:

Mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes (CANDIDO, FERREIRA e ZUHLKE, 2008).

Assim, a gestão por processos envolve uma visão completa do setor, dos indivíduos que estão envolvidos nas atividades, e os processos que se desenvolvem, bem como interação e as áreas envolvidas, sendo sabedor que o todo trabalhando junto irá ajudar na busca pela realização dos objetivos da organização e/ou instituição, sendo ela pública ou privada.

#### **2.1.1 A identificação e implantação da Gestão por Processos**

Identificar os processos de um setor, e posteriormente aplicar uma gestão por processos nem sempre é fácil, no caminho para a identificação dos processos faz-se necessário, como aponta Barbará (2006), a investigação de todas as atividades-chave que são imprescindíveis para a boa gestão da organização, devendo assim pesquisar quais são os processos críticos, aqueles que requerem uma maior atenção e acompanhamento, e se não estiverem documentados, causam problemas e atrapalham o bom andamento dos serviços ou produtos.

Nesse interim, após a identificação dos processos, a fase de implantação da gestão por processos, citada por Kipper et al (2011), onde afirma que:

A implantação da gestão por processos gera a observação de todas as etapas existentes na implementação da gestão por processos. Por conseguinte, o seguimento da ordem visualizada é muito importante quando se quer conseguir implantar com êxito a gestão por processos em uma organização, pois cada fase precisa receber informações da anterior para ser executada corretamente (KIPPER et al, 2011).

Portanto, tem-se que para implantar a gestão por processos, inicialmente faz-se necessário o mapeamento de todo o macroprocesso, possibilitando identificar os pontos críticos, e assim apresentar as formas de melhorias possíveis, algo que sem o mapeamento ficaria difícil, além de possibilitar a documentação de todos os processos, gerando qualidade à gestão organizacional.

Ainda, deve-se ter em mente, como aponta Barbará (2006), o uso de uma metodologia para se ter noção da sequência das atividades a serem cumpridas no setor, proporcionando desta forma uma melhor orientação e ordenação do “ciclo de desenvolvimento” do serviço a ser prestado, considerando-se o cliente do setor público.

## 2.2 O SETOR PÚBLICO E A GESTÃO POR PROCESSOS

No setor público, a proposta de solução aos problemas de gestão, representada pelo Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMN), confere uma possibilidade de estruturação às instituições, proporcionando melhorias na qualidade e promoção do serviço executado em uma organização pública, visando também um melhor atendimento ao cliente, como cita Hammer e Champy (1994), dizendo ser um “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 24).

Nesse contexto, tem-se a identificação, mapeamento, implantação e modelagem dos processos, contribuindo e muito para o desenvolvimento de melhorias e busca por um melhor atendimento ao cliente, tanto interno como externo.

Assim, a documentação de processos por meio do mapeamento e modelagem é muito utilizada, com implantação de projetos BPMN começando a ser utilizado em alguns setores do âmbito público, como é o caso das autarquias federais, como as universidades. Embora, ainda aplicado de forma pontual, pois ao longo do tempo podem tender a perder-se, ou, como é comum, as atividades e rotinas ficarem baseados na experiência dos servidores mais antigos, e fica a falha da falta de prática em documentar, mapear os processos existentes.

Logo, o setor público necessita de uma atenção especial no que se refere à gestão por processos, pois apresenta lacunas que seriam melhores analisadas e aperfeiçoadas com a utilização de ferramentas de gestão por processos, e com isso a possibilidade de implantação de projetos BPMN torna-se atrativa e talvez uma técnica que resolveria muitos dos problemas que se tem no setor público.

## 2.2.1 Reconhecimento dos Processos no Setor Público

Como visto, é necessário o reconhecimento os processos nas atividades realizadas, o que não se diferencia no setor público, pois, primariamente, visam a prestação de serviços ao cidadão. Assim, na identificação dos processos, surge a análise dos pontos críticos, que estão muitas vezes nas atividades integradas, buscando as formas de apresentar melhorias e qualidade na execução dos serviços, não gerando um retrabalho e dificultando o fluxo de informações.

Nesse contexto, a compreensão do todo, e como se dão as rotinas, muito comuns no setor público, proporcionam a redução de gargalos, diminuição de custos físicos e psicológicos, além de uma clara melhoria da qualidade, eficiência, proporcionando um aumento na satisfação de cidadãos e funcionários envolvidos.

Conforme apresenta Azevedo (2010),

Uma vez que a excelência do desempenho e o sucesso na realização da missão da organização requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e geridas segundo uma visão de processos, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos, os seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor a esses requisitos (AZEVEDO, 2010).

Assim, para uma boa prática de gestão por processos numa instituição pública, requer o aprimoramento de “um sistema de gestão organizacional voltado para a excelência e para a alta performance, requerendo a identificação e análise de todos os seus processos” (AZEVEDO, 2010). Pois desta forma rende-se uma amplitude de todas as atividades da organização, sabendo exatamente quais os responsáveis por cada etapa ou fase, os recursos necessários, e os pontos críticos a serem melhorados, com uma identificação também de quem são seus clientes, além de todos os envolvidos.

Logo, a gestão por processos proporciona uma maior efetividade no setor público, apresentando resultados melhores e qualidade para os serviços prestados.

## 2.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, estando estruturada com unidade sede localizada no município de Seropédica/RJ, e mais dois campi, o Instituto Multidisciplinar, no município de Nova Iguaçu, e o Instituto Três Rios, localizado no município de Três Rios.

Segundo site oficial da Universidade, no ano de 2006, a “graduação da UFRRJ estava centralizada, sobretudo, no campus Seropédica, e juntamente com o prédio de aulas no município de Nova Iguaçu, a Universidade oferecia um total de 23 cursos” (Portal oficial UFRRJ).

Só que nessa mesma época, ocorria uma discussão, por parte do MEC, sobre a ampliação da quantidade de Instituições de Ensino Superior (IFES), além da expansão no número de cursos e vagas nas IFES existentes, que ficou conhecido como Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Com a promessa de “ampliar o acesso dos estudantes e garantir sua permanência na educação superior, através da implantação de uma série de medidas que fortalecessem a retomada do crescimento no ensino superior público” (Portal oficial UFRRJ), o MEC apoiou as instituições que decidiram por aderir ao programa, investindo financeiramente, proporcionando às IFES a promoção de sua expansão física, acadêmica e pedagógica.

Assim, os cursos de graduação na UFRRJ apresentaram um grande aumento, passando a 57 cursos, com o aumento de 34 cursos além dos já existentes, expandindo suas áreas de ensino, até então muito voltada para área agrária, apresentando assim um forte viés das áreas de ciências humanas e ciências sociais aplicadas, além da criação dos dois novos campi, o IM e o ITR, constituindo assim 57 cursos de graduação em seus três campi, de Seropédica, Nova Iguaçu e Três Rios, englobando por volta de 18 mil alunos matriculados em cursos de graduação.

### **2.3.1 A Pró Reitoria de Graduação e o setor Divisão de Registro Acadêmico**

O “órgão da Administração Central subordinado à Reitoria da UFRRJ” (Deliberação nº 41 de 31/7/2015), considerado de importância vital para a Universidade, é a Pró Reitoria de Graduação (PROGRAD), que tem sob seus cuidados toda a vida acadêmica do discente durante o seu curso de graduação. As atividades competentes à PROGRAD são regidas por meio de Deliberação, e tem o aval da Reitoria em suas atividades.

Englobando todas as suas competências, segundo a Deliberação nº 41 de 31 de julho de 2015, a finalidade da PROGRAD consiste em:

I – Propor, coordenar, supervisionar e orientar as políticas acadêmicas da graduação, assim como, as atividades relativas ao ensino de graduação: acesso aos cursos de graduação, matrículas, controle acadêmico, programas acadêmicos, estágios supervisionados; expedição e registro de diplomas e certificados, articulando-se com os demais órgãos da instituição.

II – Atender as demandas interinstitucionais, de natureza pública ou privada, com a prestação de serviços e informações pertinentes à graduação. (Deliberação nº 41 de 31/7/2015 - UFRRJ)

Deste modo, vê-se que cabe à PROGRAD toda a organização da vida acadêmica do discente, além de toda a estrutura de graduação da Universidade, sendo um dos pilares do bom desenvolvimento da UFRRJ.

Nesse interim, temos a Divisão de Registro Acadêmico (DRA), que faz parte da estrutura organizacional da PROGRAD, e que desenvolve justamente a parte de registro e acompanhamento da vida acadêmica do discente, fazendo parte o conjunto de atividades do calendário de matrículas e colação de grau de discentes da graduação, demandas relacionadas a documentos, fluxo de pedidos discentes referentes à documentação.

Com isso, compete à DRA a recepção dos discentes, e uma estrutura bem delineada torna-se de grande importância, pois representa a espinha dorsal da PROGRAD, e prestação de serviços aos discentes.

### **2.4 EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO (ENEM) E O SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA (SISU)**

O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), consiste em uma prova elaborada pelo Ministério da Educação (MEC), para atestar qual o nível de compreensão das competências e habilidades dos estudantes que terminaram seus estudos no nível médio de ensino, sendo a prova composta por quatro provas de múltipla escolha, com 45 questões cada, e uma redação. Assim, com a nota obtida no ENEM, os estudantes utilizam o site do SiSU para buscarem a tão almejada vaga numa instituição de ensino superior pública.

Nesse contexto, e de acordo com o site oficial do Ministério da Educação (MEC), tendo sido desenvolvida pelo MEC, a plataforma digital denominada Sistema de Seleção Unificada (SiSU), estando em funcionamento desde janeiro de 2010, consiste no meio que os estudantes, após realizarem o ENEM, com as notas obtidas, efetuam a inscrição para concorrer as vagas disponibilizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior que fizeram a adesão totalmente ou parcialmente ao programa do governo, substituindo o antigo sistema de vestibular.

Assim, o SiSU funciona durante a seleção de modo que, durante o dia, fica aberto a seleção e modificação pelos candidatos inscritos, e na madrugada (23h:59min às 01h:59min), fecham-se as edições, fazendo com que, após isso, o sistema produza um ranking com a classificação dos candidatos inscritos. Desse modo, no dia seguinte, o sistema abre novamente, de forma que os candidatos possam verificar sua classificação no curso escolhido, e caso analisem que uma mudança na escolha de curso ou instituição é necessária, possam fazer isso.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou a técnica do Estudo de Caso, para abordar, identificar, descrever, analisar e fazer propostas de melhoria dos processos empíricos do setor do PROGRAD, onde existe demanda por processos definidos e não existe nenhuma ferramenta que direcione o servidor novo e parametrize o experiente, assim responderemos à pergunta do artigo: Como transformar conhecimento empírico em conhecimento tácito, no setor do PROGRAD?

Esta pesquisa se caracteriza por ser aplicada, exploratória e descritiva. Optando pela estratégia de pesquisa de estudo de caso, que para Yin (2004) é uma modalidade também utilizada nas ciências sociais, em geral, os estudos de caso são técnicas que mais é utilizada quando se colocam questões do tipo "como" e "por que".

Na prática, a pesquisa se desenrolou nas etapas de coleta de dados, entrevista e análise, e por último, a modelagem e a remodelagem, A coleta de dados se deu da seguinte forma: Foram feitas entrevistas com 4 servidores, experientes da PROGRAD conforme o registrado no apêndice 3, contando também com a visão da pesquisadora, que participou e testou com a técnica de pesquisa em ação, testando os processos descritos e mais o check list, pois a mesma é uma servidora da DRA.

Entrevistas, revistas e livros foram usados para criar a base teórica que propiciou a escolha das ferramentas de mapeamento e modelagem de dados utilizados na etapa de diagnóstico e análise. Tais ferramentas ficaram definidas da seguinte forma: Para o mapeamento foi utilizada o formulário de descrição de escopo dos processos<sup>1</sup>. O preenchimento desse relatório nos permitiu a definição e caracterização dos macroprocessos realizados no PROGRAD, assim concluindo as seguintes questões: o que, quem, porque, quando, onde e como, nos setores, este formulário está preenchido no apêndice 1.

Nesse contexto, para a modelagem do processo foi utilizado o BPMN, técnica que, além de completa, é simples e de fácil compreensão, atendendo a necessidade de implantar essa modelagem em um setor que não utilizava nenhuma técnica. Essa técnica que possui alguns softwares de uso irrestrito, possibilitou a modelagem sem impactar no custo da implementação, evitando processos licitatórios longos e demorados. No caso deste trabalho foi utilizado o software *BIZAGI MODELER* para a confecção dos mapas.

---

<sup>1</sup> Modelo retirado da página 33 do livro *Análise e Modelagem de Processos de Negócios: Foco na Notação BPMN*, dos autores Saulo Barbará e Renato Valle, 2009.

O método de análise utilizando o mapa de processos foi feito com o intuito de gerar a visualização sistêmica dos processos. A avaliação da lógica sequencial de atividades e da rota do fluxo dos processos e análise de questões levantadas pelos servidores, destacou-se e definiu-se as alternativas possíveis de melhoria, registradas e descritas na figura 2 deste artigo. A partir da definição das alternativas de fluxo para a melhoria do processo foi modelado um novo mapa contendo o fluxo para possível validação pela empresa. Em análise conjunta, a chefia e os funcionários mais experientes referendaram as possibilidades a serem implantadas no setor, com isso, a implantação e utilização do primeiro macroprocesso da PROGRAD.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) tem por um de seus setores mais importantes, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), responsável, dentre várias atividades, por toda a vida acadêmica do discente na Universidade.

Desta forma, dentro da estrutura da Pró-Reitoria de Graduação, há o setor específico que organiza e sustenta todo o registro dessa passagem do indivíduo no papel de discente na UFRRJ, que é a Divisão de Registro Acadêmico (DRA), que guia as várias fases por que passam os discentes na Universidade (Apêndice 1).

Para a PROGRAD e a DRA, o início da caminhada acadêmica na graduação se dá quando o futuro discente, ainda candidato, se inscreve no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), realiza a prova, e, após a divulgação das notas obtidas pelos candidatos, se inscreve através do Sistema de Seleção Unificada (SISU) no curso de graduação de seu interesse na UFRRJ, e, após ranqueamento das notas do ENEM, consegue se classificar dentro do número de vagas.

Assim, tem-se a figura do Pró-Reitor Adjunto da PROGRAD como o receptor das listagens oriundas do SISU, contendo as notas obtidas dos candidatos inscritos, e com esses dados fica responsável por verificar, com base no quantitativo de vagas, a classificação dos candidatos inscritos, e com essas informações divulgar as datas para realização de matrícula dos calouros, bem como a publicação via internet dos classificados, e desse modo lançar no sistema acadêmico (SCAG), pois por essa base que os envolvidos na Divisão de Registro Acadêmico irão efetivar as matrículas dos calouros.

Desta forma, a direção da DRA, composta também pela Divisão de Matrícula, recebe uma cópia da listagem dos candidatos classificados, onde prepara toda a estrutura para recebimento da matrícula dos calouros nas datas especificadas, realizando todas as atividades relacionadas à matrícula, como o recebimento e conferência dos documentos dos calouros, digitação dos dados, fotos, emissão dos atestados de matrícula, além de se preocupar com o desdobramento dos candidatos que se inscreveram pelas vagas de porcentagens socioeconômicas, que requerem atenção e devido encaminhamento, com esse conjunto de atividades finalizando no candidato matriculado.

Ainda, para efetivação das matrículas dos calouros, a PROGRAD conta também com a matrícula à distância, para candidatos que residam em outros estados, organizada e divulgada pelo setor de Comunicação, que recebe por e-mail toda a documentação, lançando no Sistema Acadêmico, para controle da PROGRAD.

Ao final do processo de matrícula, o Pró-Reitor Adjunto verifica todas as matrículas efetuadas no sistema, além das vagas não ocupadas, pois essas informações deverão ser repassadas ao SISU, dando possibilidade de novas chamadas de candidatos inscritos, realizando uma reclassificação e remanejamento de vagas, repetindo-se assim toda a atividade de matrícula de calouros.



Também fazem parte dos envolvidos os coordenadores de cada curso, que recebem as listagens dos agora alunos matriculados, e realizam a entrega da grade curricular número de matrícula dos novos discentes. Enquanto isso, os funcionários da Divisão de Registro Acadêmico organizam os envelopes contendo a documentação dos discentes, armazenando no arquivo temporário do setor, e concluindo, assim, as atividades que representam a matrícula dos novos alunos da graduação na UFRRJ.

Ao longo da vida acadêmica do discente de graduação, a atuação dos funcionários da DRA é intensa, com recebimento de documentos pessoais dos alunos, além de processos administrativos oriundos do setor de Protocolo, como alterações de conceitos, aproveitamento de créditos, prorrogação e reintegração ao curso, e todos os encaminhamentos e despachos necessários nos processos.

Desta forma, uma etapa de suma importância, encontra-se na verificação pela Divisão de Registro Acadêmico da integralização curricular dos discentes da graduação, com as devidas alterações necessárias no sistema acadêmico, caso o aluno tenha concluído todos os requisitos de sua grade curricular, e esteja apto para a colação de grau. Assim, organiza todos os procedimentos para promover a colação de grau do discente, como preparar listagens dos aptos à colação de grau, e confecção das documentações finais que serão entregues ao aluno, como Minuta de Diploma, Histórico Escolar Final, e Atestado de Conclusão, bem como o recolhimento da Minuta de Diploma assinada pelo discente após a colação de grau, para envio à Seção de Registro e Confecção de Diploma.

Logo, ao final de toda a vida acadêmica do discente, cabe ao chefe do setor de Registro e Confecção de Diploma realizar os procedimentos necessários para a devida emissão do diploma de graduação, com os registros em livro oficial, recolhimento de todas as assinaturas, e finalmente a entrega ao discente, formalizando o final de sua vida acadêmica na graduação da UFRRJ.

#### 4.1 A IDENTIFICAÇÃO DE UM PROBLEMA, A FALTA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS AFETANDO A MATRÍCULA DOS CALOUROS

Ao se analisar toda a dinâmica das atividades realizadas pela Pró-Reitoria de Graduação, e principalmente pela Divisão de Registro Acadêmico, tem-se uma visão de como tudo se desenrola relacionado à vida acadêmica do aluno. Porém, um fato que acaba por se tornar uma grande oportunidade é a falta de um mapeamento de todas as atividades realizadas, e essa situação se constitui um grande problema num dos processos de maior relevância para a PROGRAD e DRA, que é o processo de matrícula de calouros da graduação na UFRRJ, causando lacunas durante o processo para os envolvidos do setor, que dão suporte às atividades e rotinas.

Considerando isso, buscou-se colher a percepção dos que fazem parte do processo de matrícula de calouros, e, como uma das formas de se realizar um estudo de caso é “através de entrevista e/ou observação direta da situação” (YIN, 2005), como já se tinha a observação direta das atividades, foi realizada entrevistas com uma parcela dos envolvidos no processo, em torno de 4 servidores e funcionários, juntamente com a opinião da pesquisadora com vivência no setor, em que se realizou uma entrevista com perguntas direcionadas à visão por parte dos envolvidos em todo o processo de matrícula de calouros.

“A cada matrícula de calouros da graduação, os servidores da PROGRAD têm a sensação que é a primeira matrícula da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro” (Comunicação oral - Comentário obtido através de conversa informal com funcionários da PROGRAD/DRA)

Assim, constatou-se que a falta de organização e mapeamento dos procedimentos referentes ao processo de matrícula de calouros constitui, até mesmo mais do que se imaginava, fator de grande insatisfação por parte dos envolvidos, os funcionários que atuam na Pró-Reitoria de Graduação, especificamente na Divisão de Registro Acadêmico.

Desta forma, a fase que se repete antes de cada início de semestre, a matrícula dos calouros para graduação, representa o reflexo de algo comum em muitos setores da Administração Pública, onde as atividades usualmente não são mapeadas e padronizadas, e muitas vezes sem identificação dos processos.

Assim, vê-se que o processo de matrícula de calouros da graduação na UFRRJ se desenvolve apenas baseado na experiência, dificultando uma assimilação e melhoria das atividades, ao não se ter descrito ou mapeado o todo do processo, ficando algo vago e necessitando inicialmente de um mapeamento para melhoria e qualidade do processo.

#### 4.2 O PROCESSO DA MATRÍCULA

Como visto, a Pró-Reitoria de Graduação, juntamente com a Divisão de Registros Acadêmicos, atua na realização do processo de matrícula de calouros da graduação na UFRRJ, englobando todas as atividades concernentes à vida acadêmica do discente de graduação na UFRRJ.

Desde o início, quando o candidato opta por concorrer às vagas de graduação na UFRRJ, ele passa por diversas etapas, que são organizadas e geridas pela PROGRAD e DRA. As atividades da matrícula de calouros, em especial, demandam tempo e organização de todos os funcionários e colaboradores envolvidos, sendo dificultada por não haver um processo realmente mapeado e descrito, para ter-se condições de apontar os gargalos e identificar as melhorias necessárias a serem aplicadas.

Desde a atuação do Pró-Reitor Adjunto, ao receber as informações fornecidas pelo SISU referente à listagem de candidatos, até a organização de recepção dos calouros pela Divisão de Registro Acadêmico, envolvendo também o setor de comunicação, ao receber as matrículas a distância e indo até às Coordenações dos cursos, toda a atividade de matrícula de calouros não possui um claro e delineado mapeamento, nem mesmo uma implantação de gestão por processos. Sendo assim, as atividades são passadas pela experiência aos novos funcionários quando chegam ao setor, e aos colaboradores que vem ajudar nas atividades da matrícula, devido a sua grande demanda.

Essas mesmas atividades na vida acadêmica do discente se realizam nos outros campi da Universidade que contam com cursos de graduação, o Instituto Multidisciplinar, em Nova Iguaçu, e o Instituto Três Rios, diferenciando apenas ao final das atividades de matrícula, quando todas as informações e documentos são reunidos no campus sede, e as informações passam a ser geradas pela PROGRAD e a Divisão de Registro Acadêmico.

Contudo, como no campus Seropédica, a falta de um mapeamento e gestão por processos também são nítidos e fáceis de serem percebidos como falhas, inclusive pela distância, ocorrendo erros que geram problemas ao longo da vida acadêmica do discente, como erros nas formas de digitação, devido a não existência de uma padronização, e discordância de informações passadas e recebidas.

Nas entrevistas realizadas com os funcionários envolvidos na PROGRAD (Apêndice 2), a primeira pergunta norteadora para realmente identificarmos o local e atividade de maior problema, foi qual a parte, ao longo da vida acadêmica do discente, que os funcionários sentiam grande dificuldade, e o processo de matrícula de calouros confirmou-se como o mais deficiente, baseado apenas em experiência passada dos mais antigos para os mais novos, como simples atividades rotineiras.

Com o desenrolar da entrevista, uma das perguntas com resposta mais unânime foi sobre se os funcionários sentiam-se seguros sobre as tarefas que desempenhavam no processo de matrícula, e as respostas obtidas foram em geral que não, a cada matrícula os procedimentos sofriam algumas pequenas alterações, quer sejam na forma de conferência dos documentos dos calouros, ou simplesmente em que salas exerceriam as atividades, detalhes que, no todo do processo, geram gargalos e muitas vezes não são bem comunicados.

Nesse contexto, outra questão levantada foi qual seria a maior dificuldade percebida pelos funcionários, e em sua maioria identificaram a falta de um guia ou mapa de como os processos se desenvolvem, para que pudessem claramente atuar em quaisquer das atividades desenvolvidas, seja o recebimento de documentos, ou digitalização dos dados dos calouros, ou até mesmo a emissão dos atestados de matrícula.

Assim, identificou-se que um mapeamento de processo faz-se necessário, para que possibilite uma visualização de forma correta e precisa dos processos que se desenvolvem na PROGRAD e DRA, e assim aprimorar a busca pela qualidade do processo de matrícula de calouros na UFRRJ.

#### 4.3 O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS REALIZADOS NA VIDA ACADÊMICA DO DISCENTE, USANDO O *BIZAGI MODELER*

Para poder-se visualizar a estruturação dos processos da vida acadêmica, utilizou-se o Programa de Modelagem de Processos *Bizagi Modeler*, conforme a Figura 1, estruturando numa melhor visualização toda a vida acadêmica do discente, desde o recebimento das listagens dos classificados pelo SISU, até a sua colação de grau, com o recebimento do Diploma, finalizando sua etapa como discente da graduação na UFRRJ.

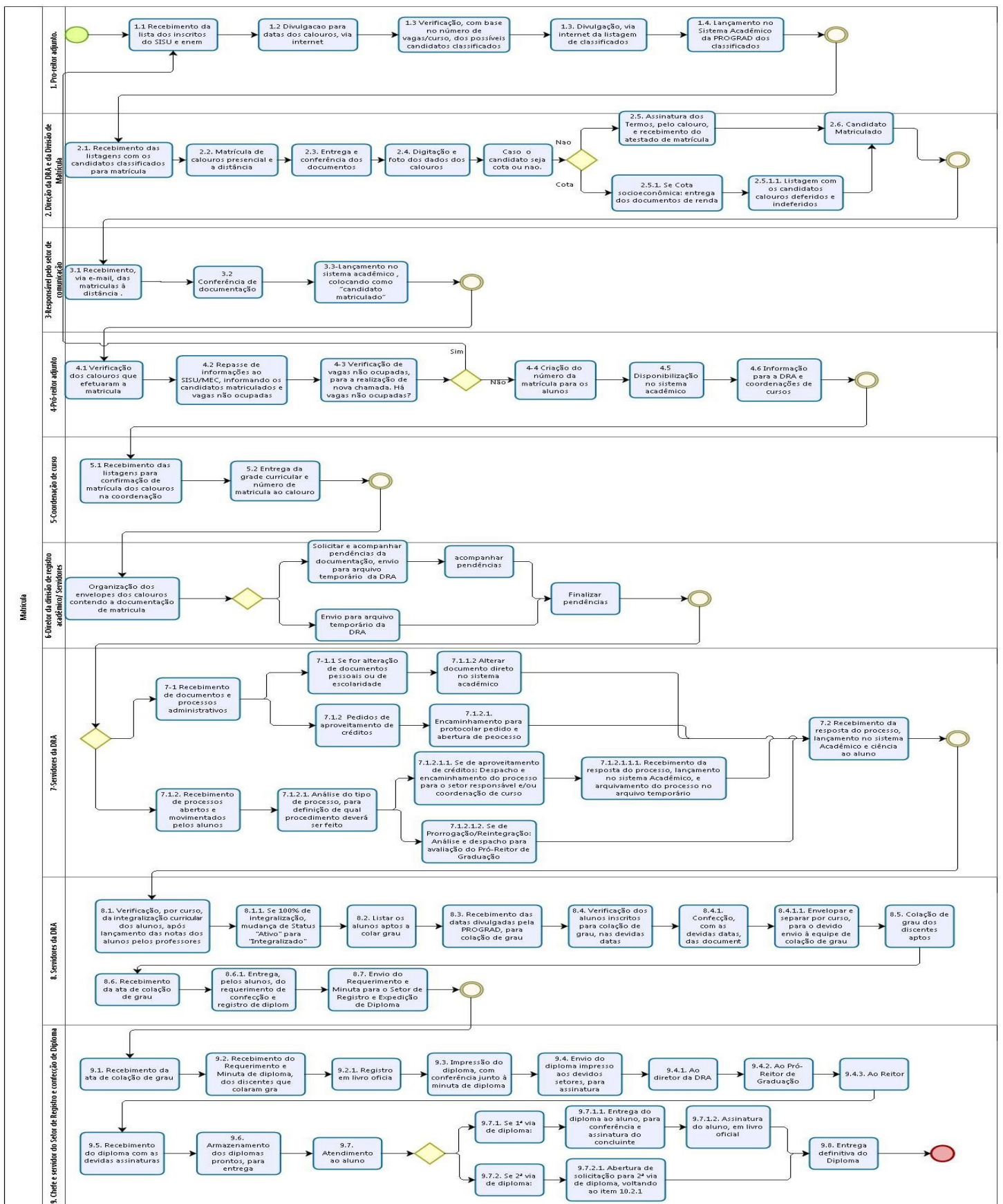


Figura 1 – Mapeamento, usando o *Bizagi Modeler*, da vida acadêmica do discente da graduação na PROGRAD/DRA

Deste modo, permitiu-se idealizar de forma mais completa como se desenvolvem todas as atividades, algo não antes feito, e assim permite que se possa pensar numa possível gestão dos processos da PROGRAD e da DRA, na UFRRJ.

#### 4.3.1 O processo de Matrícula de Calouros, mapeado usando o *Bizagi Modeler*

Com um detalhamento apenas do processo de matrícula de calouros da graduação na UFRRJ, tem-se no primeiro procedimento iniciado na competência do Pró-Reitor Adjunto de Graduação, dando prosseguimento aos setores dentro da PROGRAD (Figura 2):

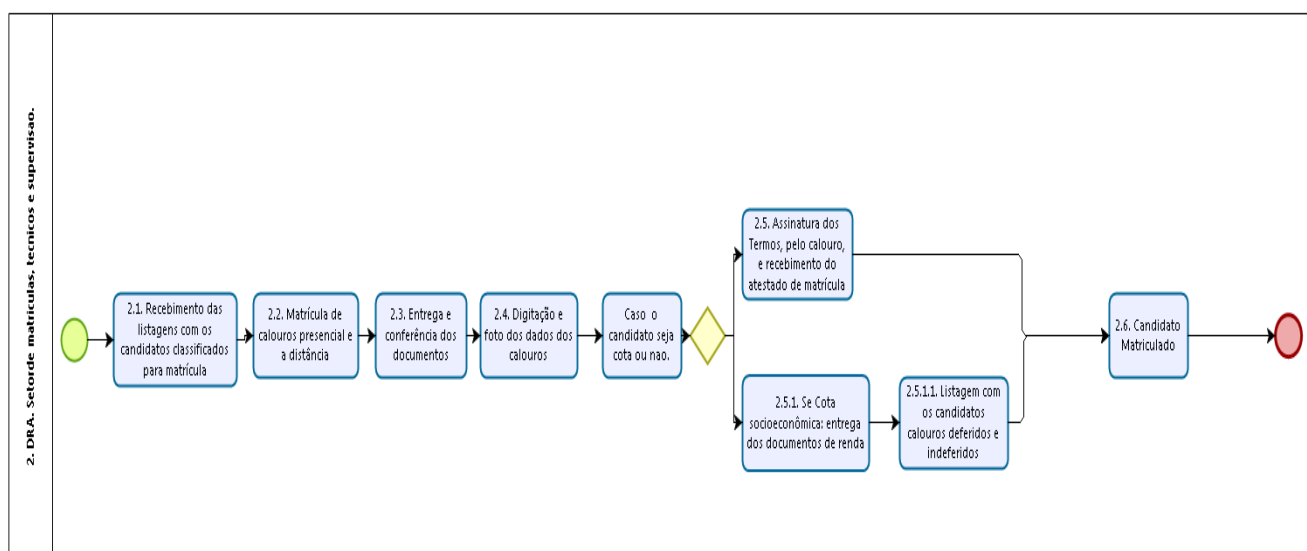


Figura 2 – Mapeamento, usando o *Bizagi Modeler*, do Processo de Matrícula de Calouros

Desse jeito, pode-se observar as etapas de forma minuciosa da matrícula, e os caminhos a percorrer para a efetivação do candidato à calouro e discente de graduação da UFRRJ.

As atividades de matrícula de calouros, no Instituto Multidisciplinar e Instituto Três Rios, prosseguem da mesma forma que o campus Seropédica, porém, ao finalizarem o processo de recebimento de documentações e demais procedimentos, enviam caixas contendo os envelopes com as documentações dos calouros para o campus Seropédica, pois são armazenados na sede da Universidade, no arquivo temporário da Divisão de Registro Acadêmico.

#### 4.4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Ao longo de todo o estudo sobre a matrícula dos calouros da graduação na UFRRJ, apesar das várias etapas existentes, pode-se notar que um simples mapeamento, como iniciado através do Programa *Bizagi Modeler*, já auxiliaria no caminho de gerir os processos na Pró-Reitoria de Graduação, e a necessidade de uma padronização escrita e estruturada para que se possa transmitir, de maneira uniforme, a todos os envolvidos nos procedimentos.

A falta de uma correta gestão de processos, como visto, acarreta na visão dos envolvidos nas atividades que não há um suporte ou estrutura no que se basearem para a realização de um serviço de qualidade, afinal, como cita Barbará (2006):

Os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia, e a gestão de processos busca a otimização e melhoria na cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto (UNICAMP, 2003).

Com isso, vê-se que a gestão de processos é de suma importância, tanto para o bom atendimento ao cliente, como para criar ao mesmo tempo, uma padronização e possibilidade de flexibilidade e melhorias das atividades executadas.

Nesse contexto, tais implementações podem proporcionar melhorias para muitos dos envolvidos, quer sejam os funcionários do setor, colaboradores, e principalmente o cliente, no caso o discente, que terá a noção de que o setor público oferece um bom atendimento, sentindo-se seguro de que a Universidade estará preparada para auxiliá-lo quando preciso.

Logo, com a análise do mapeamento feito através do *Bizagi Modeler*, surgiu a ideia de criação de um *Check-List*, que pode ser observado na Figura 3 a seguir, que vem a ser uma forma de controle da qualidade das informações apresentadas, gerando a diminuição de gargalos e problemas futuros, como erros relacionados aos dados dos discentes.

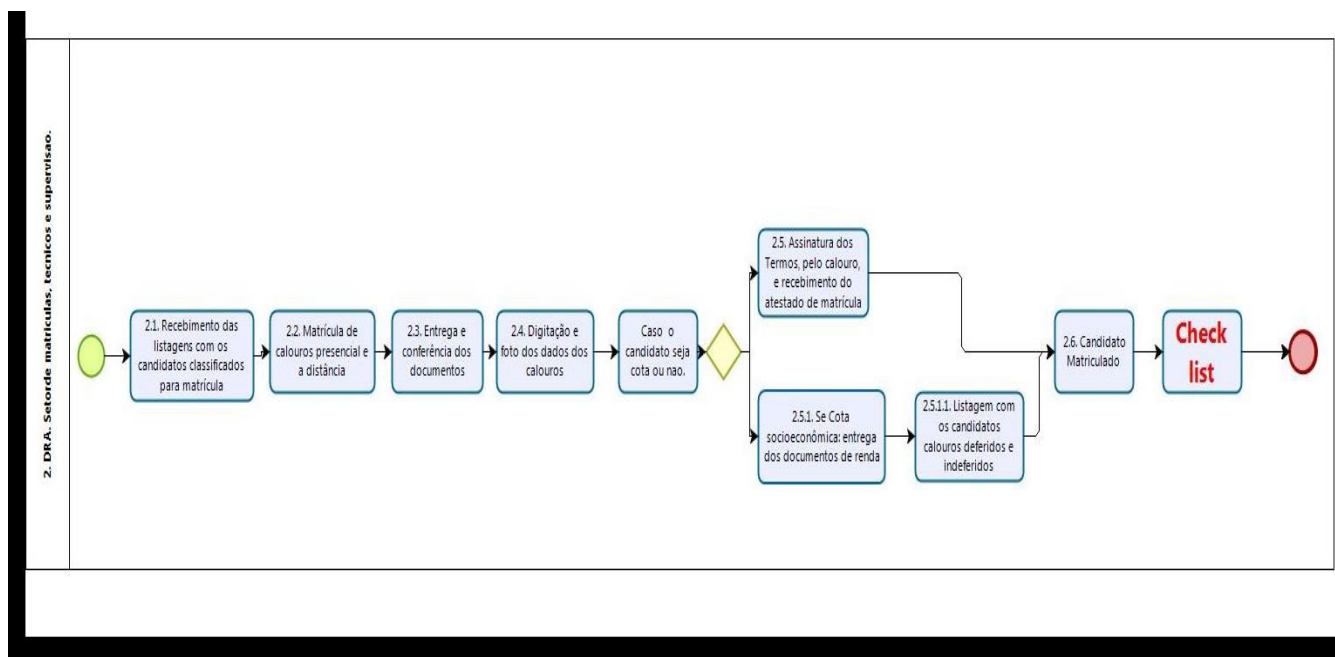


Figura 3 – Mapeamento, usando o *Bizagi Modeler*, do Processo de Matrícula de Calouros, com o *check-list*

Assim, é possível detectar problemas que antes poderiam perdurar até o final da vida acadêmica do aluno, como problemas nos documentos emitidos pela Divisão de Registro Acadêmico no ato da colação de grau, significando atrasos na expedição do diploma, o que pode ser prejudicial ao formando, que muitas vezes já tem em vista empregos, concursos, ou a continuidade da vida acadêmica em cursos de pós-graduação.

Portanto, ao longo de todo estudo de caso, constatou-se a importância do mapeamento dos processos, com a consequência de melhoria e até para proporcionar uma melhor satisfação dos envolvidos nas atividades, pelo mapeamento e gestão por processos

darem uma sensação de segurança e certeza das atividades realizadas por todos os funcionários da PROGRAD e DRA.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES E APLICAÇÃO DO *CHECK-LIST*

O *check-list* foi idealizado e brevemente aplicado após o mapeamento de todo o processo de matrícula utilizando-se o *Bizagi Modeler*, aproveitando a oportunidade para um teste na Matrícula de Calouros 2017-2º, utilizando as técnicas de pesquisa em ação, ocorrida na Universidade nos dias 12 e 13 de junho de 2017, como uma forma de propor melhorias no arquivamento e controle dos procedimentos e documentação entregue pelos discentes, resultando em uma maior confiança por parte dos funcionários do setor, com a proposta de iniciar uma correta documentação e padronização dos processos.

Assim, inicialmente os envolvidos, acostumados a não haver uma forma oficial de checagem e conferência, acharam um pouco trabalhoso, porém, ao longo da conferência, conforme foram aparecendo erros relacionados à digitação de dados de forma incorreta, ou envelopes dos calouros desconstruídos, possibilitando corrigi-los ainda no início da vida acadêmica do discente, perceberam a importância e necessidade de uma documentação, conhecimento do total de atividades do processo, afinal um erro passado despercebido no início, gera um retrabalho muito maior ao final, e aos poucos, a semente de uma implantação da gestão por processos seja uma solução para a melhoria da qualidade e fluxo do trabalho, influenciando até mesmo numa boa percepção do ambiente de trabalho, e gosto pelo que faz, não só na Divisão de Registro Acadêmico, mas para toda a Pró-Reitoria de Graduação.

### 5. CONCLUSÃO

Após a análise das pesquisas com os servidores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro foi verificado que um dos gargalos da atividade de matrículas dos calouros de graduação seria a falta de um procedimento escrito que orientasse a todos os envolvidos no processo.

Visto esse panorama descrito pelos servidores o objetivo do trabalho foi mapear todo o macroprocesso da Pró-Reitoria de Graduação para ter um diagnóstico mais preciso e identificar os pontos críticos para buscar as melhorias possíveis.

Foi verificado que a Divisão de Registros Acadêmicos (DRA) era um setor central para a PROGRAD e que os servidores deste setor vinham se desgastando com o aumento da demanda influenciada por diversos fatores como aumento de cursos e de alunos que fazem com que a qualidade do serviço tenda a cair se não houver um aumento proporcional no quadro de servidores ou se os processos não se tornarem mais eficientes.

Como os subprocessos do setor não estavam descritos, o segundo objetivo do estudo foi escrever de forma precisa e estruturada cada subprocesso da DRA. Afinal, um simples erro no processo de matrícula gerido pela DRA pode causar interferências em toda a cadeia, sendo a padronização fundamental para evitar o retrabalho e garantir a maior eficiência do setor.

Ao fazer algo inédito dentro da Pró-Reitoria de Graduação da UFRRJ que é mapear todo o caminho do aluno até a colação, usando o *Bizagi Modeler*, e de detalhar cada subprocesso da Divisão de Registro Acadêmico o presente estudo expandiu a fronteira do conhecimento ao usar técnicas da Gestão de Processos como a BPMN para auxiliar em um processo interno de uma instituição centenária que ainda tem dentro seus setores muitos em que as rotinas não são feitas de forma padronizada.

Para finalizar, foi feito um teste prático ao idealizar e aplicar um *check-list* durante a matrícula de calouros da graduação em junho de 2017 como inovação a um modelo onde tudo

era feito sem um processo definido. Houveram reações adversas iniciais, já que algo novo é sempre questionado, mas no decorrer dos dois dias os servidores da UFRRJ foram observando a melhora no processo ao se adotar o check list como conferência, diminuindo os erros que acarretariam em retrabalhos enormes, gerando uma maior confiança de todos com a melhora do processo e da qualidade do serviço prestado.

Como sugestão de trabalhos futuros estaria a implantação deste modelo nas demais unidades da UFRRJ, a saber: Instituto de Três Rios e Campus Nova Iguaçu. Outra sugestão seria analisar a possibilidade de se implantar gradativamente a utilização de digitalização de documentos que minimizariam riscos de perdas e furtos de documentos importantes, diminuiria custos operacionais com transporte, armazenamento, etc. além de tornar o processo mais transparente e com menores risco de fraudes documentais.

Nos dias de hoje verificar que muitos processos ainda são feitos integralmente com documentos em papel que circulam em malotes de um lado para o outro sem serem anteriormente digitalizados gerando riscos de perdas de documentação que podem gerar imensos transtornos é concluir que o processo ainda tem algumas melhorias a serem implementadas futuramente. Porém, dois gargalos relevantes foram tratados com êxito neste estudo, que seria o mapeamento do macroprocesso da PROGRAD e a descrição dos subprocessos da DRA.

## REFERÊNCIAS

- BARBARÁ, S. O. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.
- BRASIL. **Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM**. Disponível em: <<http://enem.inep.gov.br>>. Acessado em 01 de jun de 2017.
- BRASIL. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://sisu.mec.gov.br/legislacao>>. Acessado em 01 de jun de 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador,(16), dez./fev. 2009.
- KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZA, R. **Gestão por Processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Santa Cruz do Sul: TECNO-LÓGICA, v. 15, nº 2, p. 89-99, jul./dez., 2011.
- KOENIG, M.; NEVEROSKI, K. **The origins and development of knowledge management**. Journal of Information & Knowledge Management, vol. 7, nº 4, 2008.
- SILVA, J. G. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Uma Análise sobre Obstrutores e Facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas - FGV, Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.
- SOUZA, A. D. **Gestão efetiva: capacitando a equipe a realizar objetivos**. Florianópolis: Editora Samec, 2008.
- BRASIL. **TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL – Portal da Justiça Federal da 5ª região**. Disponível em: <[https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo\\_9\\_A\\_importancia\\_da\\_gestao\\_de\\_processos\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_9_A_importancia_da_gestao_de_processos_no_setor_publico.pdf)>. Acessado em 29 de mai de 2017.



UFRRJ. **Portal UFRRJ**. Rio de Janeiro. Disponíveis em: <http://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2015/10/deliberacao-n41-de-31-de-julho-de-2015.pdf> e <http://portal.ufrj.br/institucional/a-rural-hoje/>. Acessado em 29 mai de 2017.

VALLE, S.; BARBARÁ, S. O. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2005, 3ª Edição.

#### APÊNDICE 1

<b>FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS</b>	
<b><u>Nome: Roteiro completo de Processos - VIDA ACADÊMICA NA PROGRAD DO DISCENTE DE GRADUAÇÃO NA UFRRJ</u></b>	
<b>Escopo:</b> O processo inicia quando o candidato se inscreve no SiSU para ingresso na UFRRJ, nos cursos de graduação, passando pelas etapas da matrícula, e ao longo de sua vida acadêmica, até a finalização com a conclusão do curso e colação de grau.	
<b>Objetivo:</b> A descrição e o detalhamento das atividades referentes à vida acadêmica discente, no setor da PROGRAD e DRA	
<b>Observações ou condição de início do subprocesso:</b> O preenchimento deste formulário tem como objetivo a descrição e o detalhamento das atividades no setor da PROGRAD e DRA, como essas funções não são pré-determinadas e muito menos distribuídas, foi feita entrevistas que junto com respostas sobre o todo, solicitei que os funcionários dos setores descrevessem suas tarefas e abaixo segue o resultado.	
Fornecedores: Direção, Sisu                      Entradas recebidas: Documentação dos calouros	
Setor/Rotina	Número/Procedimento
<b>1-PROGRAD/Matrícula</b>	1. Pró-Reitor Adjunto 1.1. Recebimento de listagem dos inscritos pelo ENEM/SISU para a UFRRJ 1.1. Divulgação das datas para matrícula de calouros, via internet 1.2. Verificação, com base no número de vagas/curso, dos possíveis candidatos classificados 1.3. Divulgação, via internet da listagem de classificados 1.4. Lançamento no Sistema Acadêmico da PROGRAD dos classificados
<b>2-DRA/Matrícula</b>	2. Direção da DRA e da Divisão de Matrícula 2.1. Recebimento das listagens com os candidatos classificados para matrícula 2.2. Matrícula de calouros presencial e a distância 2.3. Entrega e conferência dos documentos 2.4. Digitação e foto dos dados dos calouros 2.5. Assinatura dos Termos, pelo calouro, e recebimento do atestado de matrícula 2.5.1. Se Cota socioeconômica: entrega dos documentos de renda 2.5.1.1. Listagem com os candidatos calouros deferidos e indeferidos 2.6. Candidato Matriculado
<b>3- Comunicação/Matrícula</b>	3. Responsável pelo Setor de Comunicação 3.1. Recebimento, via e-mail, das matrículas à distância 3.2. Conferência de documentação

	3.3. Lançamento no Sistema Acadêmico, colocando como "Candidato Matriculado"
<b>4-PROGRAD/Matrícula</b>	<p>4. Pró-Reitor Adjunto</p> <p>4.1. Verificação dos calouros que efetuaram a matrícula na universidade</p> <p>4.2. Repasse de informações ao SISU/MEC, informando os candidatos matriculados e vagas não-ocupadas</p> <p>4.3. Verificação de vagas não-ocupadas, para realização de nova chamada de candidatos para matrículas</p> <p>4.3.1. Se houverem vagas não-ocupadas, volta à etapa 1.1</p> <p>4.4 Criação do número de matrícula para os calouros</p> <p>4.5 Disponibilização no Sistema Acadêmico</p> <p>4.6. Informação para a DRA e coordenações de cursos</p>
<b>5-Coordenação de Curso/Matrícula</b>	<p>5. Coordenador de curso</p> <p>5.1. Recebimento das listagens para confirmação de matrícula dos calouros na coordenação</p> <p>5.2. Entrega da grade curricular ao calouro, constando o número de matrícula</p>
<b>6-DRA/Matrícula</b>	<p>6. Diretor da Divisão de Registro Acadêmico/Servidores</p> <p>6.1. Organização dos envelopes dos calouros contendo a documentação de matrícula</p> <p>6.1.1. Se envelope ok, envio para arquivo temporário da DRA</p> <p>6.1.2. Se envelope faltando documentação, indicação para armazenamento posterior</p> <p>6.2. Finalização do Processo de matrícula, para prosseguimento da vida acadêmica do calouro/aluno</p>
<b>7-DRA/Ao longo do curso</b>	<p>7. Servidores da DRA</p> <p>7.1. Recebimento de documentos e processos administrativos, via protocolo</p> <p>7.1.1. Se for alteração de documentos pessoais ou de escolaridade:</p> <p>7.1.1.1. Recebimento do documento na recepção e alteração direto no sistema Acadêmico</p> <p>7.1.2. Se pedidos de aproveitamento de créditos:</p> <p>7.1.2.1. Encaminhamento para protocolar pedido e abertura de processo</p> <p>7.2. Recebimento de processos abertos e movimentados pelos alunos</p> <p>7.2.1. Análise do tipo de processo, para definição de qual procedimento deverá ser feito</p> <p>7.2.1.1. Se de aproveitamento de créditos: Despacho e encaminhamento do processo para o setor responsável e/ou coordenação de curso</p> <p>7.2.1.1.1. Recebimento da resposta do processo, lançamento no sistema Acadêmico, e arquivamento do processo no arquivo temporário</p> <p>7.2.1.2. Se de Prorrogação/Reintegração: Análise e despacho para avaliação do Pró-Reitor de Graduação</p>

	7.2.1.2.1. Recebimento da resposta do processo, lançamento no sistema Acadêmico e ciência ao aluno
<b>8-DRA/Final do período letivo</b>	<p>8. Servidores da DRA</p> <p>8.1. Verificação, por curso, da integralização curricular dos alunos, após lançamento das notas dos alunos pelos professores</p> <p>8.1.1. Se 100% de integralização, mudança de Status "Ativo" para "Integralizado"</p> <p>8.2. Listar os alunos aptos a colar grau</p> <p>8.3. Recebimento das datas divulgadas pela PROGRAD, para colação de grau</p> <p>8.4. Verificação dos alunos inscritos para colação de grau, nas devidas datas</p> <p>8.3.1. Confecção, com as devidas datas, das documentações finais dos alunos (Atestado de conclusão, Histórico e Minuta de diploma)</p> <p>8.3.1.1. Envelopar e separar por curso, para o devido envio à equipe de colação de grau</p> <p>8.4. Colação de grau dos discentes aptos</p> <p>8.5. Recebimento da ata de colação de grau</p> <p>8.5.1. Entrega, pelos alunos, do requerimento de confecção e registro de diploma, juntamente com a Minuta de diploma assinada pelo aluno</p> <p>8.6. Envio do Requerimento e Minuta para o Setor de Registro e Expedição de Diploma</p>
<b>9- SRD/Emissão do Diploma</b>	<p>9. Chefe e servidor do Setor de Registro e confecção de Diploma</p> <p>9.1. Recebimento da ata de colação de grau</p> <p>9.2. Recebimento do Requerimento e Minuta de diploma, dos discentes que colaram grau</p> <p>9.2.1. Registro em livro oficial</p> <p>9.3. Impressão do diploma, com conferência junto à minuta de diploma</p> <p>9.4. Envio do diploma impresso aos devidos setores, para assinatura</p> <p>9.4.1. Ao diretor da DRA</p> <p>9.4.2. Ao Pró-Reitor de Graduação</p> <p>9.4.3. Ao Reitor</p> <p>9.5. Recebimento do diploma com as devidas assinaturas</p> <p>9.6. Armazenamento dos diplomas prontos, para entrega</p> <p>9.7. Atendimento ao aluno</p> <p>9.7.1. Se 1ª via de diploma:</p> <p>9.7.1.1. Entrega do diploma ao aluno, para conferência e assinatura do concluinte</p> <p>9.7.1.2. Assinatura do aluno, em livro oficial</p> <p>9.7.2. Se 2ª via de diploma:</p> <p>9.7.2.1. Abertura de solicitação para 2ª via de diploma, voltando ao item 10.2.1</p> <p>9.8. Entrega definitiva do Diploma</p>

**Roteiro das entrevistas realizadas com 6 funcionários da PROGRAD/DRA, para verificar o problema relacionado às atividades realizadas, identificado através de observação direta no conjunto de atividades referente à matrícula de calouros da graduação na UFRRJ.**

**Perguntas realizadas:**

- 1) De acordo com sua vivência na PROGRAD, qual o setor ou atividade, que, em sua opinião, apresenta maiores problemas?
- 2) Durante o processo de matrícula de calouros, se sente seguro em realizar todas as atividades relacionadas ao processo?
- 3) Qual a maior dificuldade percebida durante o processo de matrícula?
- 4) Sabe descrever, com precisão, todo o processo e atividades relacionados à matrícula de calouros, sentindo-se capaz de orientar um novo funcionário?
- 5) O que acha que poderia ser feito, para solidificar e melhorar todo o conjunto de atividades relacionados à matrícula?

**Resultados obtidos:**

Considerando todos os envolvidos no processo de matrícula, pertencentes ao quadro de funcionários da Pró Reitoria de Graduação, a entrevista, feita de forma aberta e não identificada, foi diretamente realizada com funcionários ligados à Divisão de Registro Acadêmico, por ser este o setor com uma população que engloba servidores ativos, anistiados e terceirizados. Assim, foi escolhida uma amostra de 5 funcionários, onde obteve-se respostas que embasaram a observação direta que se tinha da rotina do setor e suas atividades:

**Percepção do(a) entrevistador(a) e também funcionário(a) do setor:**

- 1) A PROGRAD enfrenta grandes dificuldades, mas a Divisão de Registro Acadêmico, que faz parte da PROGRAD, tem uma das maiores demandas, pois a maioria das resoluções referentes ao discente, saem da DRA, então, tudo acaba refletindo, e a qualidade do serviço é um desses fatores de destaque.
- 2) Geralmente, antes de cada matrícula, busco as informações sobre o processo, pois não temos documentação referente a como se dá o todo, com a descrição completa das atividades.
- 3) Muitas vezes acontece de termos a experiência de uma atividade, e apenas ter a base da reprodução de algo, dificulta uma padronização do serviço.
- 4) Me sinto capaz de ajudar um novo funcionário, mas falo em apenas ajudar, mostrando-o como realizo uma determinada atividade, e não afirmar como certeza absoluta, pois constantemente surgem recortes e novas informações.
- 5) O mapeamento de todo o processo seria o primeiro passo, para proporcionar a correta documentação do processo e as atividades realizadas.

**Servidor 1**

- 1) Dentro da PROGRAD, a DRA é o setor que possui a maior demanda, porque os alunos enxergam como o suporte de tudo, procuram até coisas que não são de nossa competência.
- 2) Não.
- 3) Não ter a ideia clara e descrita dos procedimentos que são realizados, aí fica-se na dúvida do que fazer, o que pode ter mudado na conferência de documentos.
- 4) Não, não me sinto capaz de ajudar outra pessoa a entender todo o processo, só a atividade que também faço.
- 5) Descrever no papel, padronizando para todos o procedimento, já seria de grande utilidade.

**Servidor 2**

- 1) A DRA durante a matrícula, e o setor de monitoria apresentam problemas, mas a monitoria o problema é financeiro mesmo.
- 2) Não, prefiro ficar em uma atividade só, que aí fica mais fácil lembrar o que deve ser feito.
- 3) Ninguém sabe ao certo o que mudou, exatamente como a coisa toda funciona.
- 4) Um pouco, mas sempre surge o receio de informar algo errado.
- 5) Com um mapeamento de tudo ficaria bom.

**Servidor 3**

- 1) A DRA durante a matrícula, e na colação de grau. Porém ainda acho a matrícula complicada.
- 2) Prefiro trabalhar só em uma atividade, ou na conferência de documentos, ou na digitação.
- 3) Um funcionário diz uma coisa, como deve ser feito, aí outro já passa uma informação diferente.
- 4) Sim, mas pelos anos de setor, aí dá pra ter um certo conhecimento.
- 5) Uniformizar tudo que deve ser feito e conferido, por no papel.

#### **Servidor 4**

- 1) Na matrícula da DRA, me sinto cansado, é exaustivo.
- 2) Infelizmente, não.
- 3) Muitas vezes informações desencontradas, um diz que é feito de forma x, aí vem outro e fala que é y!
- 4) Sim, porém uma informação nova pode atrapalhar, porque nem sempre é divulgada de forma clara e precisa.
- 5) Fazer uma lista do que é feito, um guia, seria bem legal.

#### **APÊNDICE 3**

##### **CHECK-LIST DO LANCAMENTO DOS DADOS DA MATRÍCULA**

###### **1. Item:**

- **O documento recebido está arquivado devidamente em ordem alfabética e de fácil acesso aos técnicos?** S N

###### **2. Item**

- **O funcionário lançou os dados no sistema do calouro corretamente?** (verificar de acordo com os documentos entregues pelo calouro) S N
- **Identidade foi lançada corretamente?** S N
- **CPF foi lançado corretamente?** S N
- **Título foi lançado corretamente?** S N
- **Número do SISU está lançado corretamente?** S N
- **Nome dos pais estão corretos?** S N

###### **3. Item**

- **O arquivamento dos documentos estão corretos e completos?** S N  
(verificar na pasta arquivo a organização e se os documentos estão completos)

###### **4. Item**

- **Cruzar os dados que chegam do SISU, numeração está correta?** S N