

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Marcus Paulo Pessôa da Silva

Padronização de rotinas administrativas: terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos Cursos
de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

2021

Marcus Paulo Pessôa da Silva

Padronização de rotinas administrativas: terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Engenheiro Mecânico – Habilitação em Produção.
Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
Por meio do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Silva, Marcus Paulo Pessoa da
Padronização de rotinas administrativas : terceira etapa
do Ajuste de Matrículas dos Cursos de Graduação da
Universidade Federal de Santa Catarina / Marcus Paulo
Pessoa da Silva ; orientador, Antonio Cezar Bornia, 2021.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Mecânica. 2. Mapeamento de
processos. 3. BPM. 4. Padronização de processos. I. Bornia,
Antonio Cezar. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

Marcus Paulo Pessôa da Silva

Padronização de rotinas administrativas: terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos Cursos
de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Engenheiro Mecânico – Habilitação em Produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Mecânica.

Florianópolis, 03 de setembro de 2021.

Prof.^a Mônica Maria Mendes Luna, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.(a)
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Mirna de Borba, Me.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meus pais e avós, que tanto esperaram por esse momento e a ele empreenderam enormes esforços e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho e da graduação em Engenharia de Produção Mecânica certamente geraria injustiças. Muitas pessoas estiveram presentes nessa trajetória, e deixaram valiosos ensinamentos, sentimentos, lembranças e experiências que comigo carrego.

Igualmente injusto seria deixar de mencionar aqueles cuja contribuição foi fundamental, e sem os quais esta realização não seria possível.

A meus pais e avós, pelo apoio e estrutura durante toda a minha graduação; à minha noiva e melhor amiga, Nicole, pelo carinho, compreensão, amor e cumplicidade, nos dias bons e ruins; aos meus grandes amigos, Gilberto Vanetti, Mauricio Mulinari, Micael Salton, Milton Xavier e Rafael Casaril, pelos conselhos, parceria e companheirismo; à minha tia Graziela Pessoa, pela oportunidade de realização de estágio na empresa Pozosul; ao Alex Lodetti, cuja contribuição profissional foi indispensável para que eu conhecesse minhas virtudes e limitações; aos meus colegas de trabalho e amigos Brígida de Carvalho, Dyeniffher Padoin e Rodrigo de Sales, cuja enorme solidariedade e espírito de equipe viabilizaram a conclusão deste trabalho; a meus colegas Técnicos-Administrativos da UFSC, que gentilmente me cederam as diversas entrevistas necessárias para o sucesso dessa pesquisa; aos companheiros Branda Vieira, Humberto Martins, Jorge Balster, Karine Kerr e todos os demais que compartilham comigo a responsabilidade de representar a categoria dos Técnicos-Administrativos em Educação na diretoria do Sindicato de Trabalhadores da UFSC; aos meus camaradas de luta, pela confiança e trabalho coletivo rumo a uma sociedade mais justa e igualitária; aos trabalhadores do Brasil, que com seu trabalho financiam esta grandiosa instituição que é a UFSC: meu muito obrigado!

O presente trabalho é uma retribuição modesta a tudo que esta Universidade me proporcionou: amigos, amores, emprego, lições de vida, conhecimento e, acima de tudo, a consciência de que tudo isso só terá feito sentido se dedicado à transformação das condições de vida do nosso povo. E é a esse compromisso ético que dedico a minha formação como Engenheiro Mecânico – Habilitado em Produção.

Marcus Paulo Pessôa da Silva, 18 de agosto de 2021.

“Devemos fazer o desenvolvimento para o homem e não condicionar o homem à sua prática. A grande revolução a que aspiramos, a qual, ao nosso entender, precede a do próprio progresso econômico, é a educação do povo. Uma revolução que liberte o povo do analfabetismo e da ignorância.”

Leonel Brizola, político e engenheiro

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo apresentar uma proposta de padronização das rotinas administrativas executadas na terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos cursos de graduação da UFSC que busque maximizar a satisfação do usuário, a qualidade de vida no trabalho dos Servidores envolvidos e a redução de geração de resíduos. Foram realizadas entrevistas com trabalhadores das Secretarias de Curso e identificados os procedimentos mais utilizados e as inovações já presentes no interior da Universidade. Por meio da metodologia BPM, com auxílio do método 5W1H, foram mapeados os processos atual e futuro, e realizada uma análise crítica de cada etapa do processo, de forma que a proposta apresentada possa ser implementada num horizonte de curto prazo e se adapte às distintas realidades encontradas em cada curso.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, BPM, Padronização de processos, Gestão de Matrículas.

ABSTRACT

The present paper presents a proposal for standardizing the administrative routines performed in the third stage of the adjustment of enrollments in undergraduate courses at UFSC seeking to maximize user satisfaction, quality of life at work of the Public Agents involved and the reduction of waste. Interviews were made with workers from the Course Departments and the most used procedures and innovations already present within the University were identified. Through the BPM methodology, with the aid of the 5W1H method, the current and future processes were mapped, and a critical analysis of each stage of the process was carried out, so that the proposal presented can be implemented in a short-term horizon and adapts to the different realities found in each course.

Keywords: Process map, BPM, Process standardizing.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP *Association of Business Process Management Professionals* (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios)

BPM *Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócio)

BPMN *Business Process Management Notation* (Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio)

CAGR Controle Acadêmico da Graduação

CUn Conselho Universitário

DAE Departamento de Administração Escolar

SeTIC Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação

STAE Servidor Técnico-Administrativo em Educação

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.1.1	Estrutura da Universidade	16
1.1.2	Legislação referente à matrícula	20
1.1.3	O Processo de Matrícula na UFSC	22
1.2	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	23
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	Objetivo Geral.....	24
1.3.2	Objetivos Específicos	24
1.4	JUSTIFICATIVA	24
1.5	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	25
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	Fundamentação Teórica.....	27
2.1	FUNDAMENTAÇÃO LEGAL.....	27
2.1.1	Decreto 9.094, de 2017	28
2.1.2	Lei 13.726, de 2018.....	30
2.1.3	Lei 13.460, de 2017.....	31
2.1.4	Lei 8.112, de 1990 e Decreto 1.171, de 1994.....	32
2.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	33
2.2.1	<i>Business Process Management (BPM)</i>.....	33
3	Procedimentos Metodológicos	36
3.1	LEVANTAMENTO DE DADOS	37
3.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS LEVANTADOS E ANÁLISE QUALITATIVA DAS ROTINAS OBSERVADAS.....	39
3.3	ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE ROTINA PADRONIZADA	39

4	RESULTADOS	40
4.1	LEVANTAMENTO DE DADOS	40
4.1.1	Centro de Ciências Agrárias (CCA)	41
4.1.2	Centro de Ciências Biológicas (CCB)	41
4.1.3	Centro de Comunicação e Expressão (CCE).....	42
4.1.4	Centro de Ciências Jurídicas (CCJ).....	43
4.1.5	Centro de Ciências da Saúde (CCS).....	43
4.1.6	Centro de Desportos (CDS).....	44
4.1.7	Centro de Ciências da Educação (CED).....	45
4.1.8	Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH).....	46
4.1.9	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM).....	47
4.1.10	Centro Socioeconômico (CSE).....	48
4.1.11	Centro Tecnológico (CTC).....	49
4.1.12	<i>Campus Araranguá – Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS)</i>	51
4.1.13	<i>Campus Blumenau – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação (CTE)</i>	52
4.1.14	<i>Campus Curitiba – Centro de Ciências Rurais (CCR)</i>	53
4.1.15	<i>Campus Joinville – Centro Tecnológico de Joinville (CTJ)</i>	54
4.1.16	Outras considerações.....	54
4.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS LEVANTADOS.....	56
4.3	ANÁLISE QUALITATIVA DAS ROTINAS OBSERVADAS.....	58
4.3.1	Publicação do Calendário Acadêmico	58
4.3.2	Solicitação de matrícula na 1ª etapa	58
4.3.3	Processamento de pedidos da primeira etapa	59
4.3.4	Divulgação de resultados da 1ª etapa.....	59
4.3.5	Solicitação de matrícula na segunda etapa.....	59
4.3.6	Processamento de pedidos na segunda etapa	60

4.3.7	Divulgação de resultados da segunda etapa	60
4.3.8	Solicitação de matrícula na terceira etapa e processamento	60
4.3.8.1	<i>Disponibilização de formulários aos alunos</i>	61
4.3.8.2	<i>Preenchimento do formulário e entrega para a Secretaria.....</i>	63
4.3.8.3	<i>Recebimento e processamento dos pedidos</i>	63
4.3.8.4	<i>Arquivamento dos pedidos.....</i>	64
4.4	PROPOSTA DE MODELO PADRONIZADO	65
4.4.1	Mapeamento do Processo.....	65
4.4.2	Análise – 5W1H	66
4.4.2.1	<i>Informa os alunos sobre como funcionará o ajuste.....</i>	66
4.4.2.2	<i>Verifica se a turma de interesse está lotada</i>	69
4.4.2.3	<i>Solicita à Secretaria o ajuste</i>	70
4.4.2.4	<i>Entra em contato com o professor da disciplina</i>	71
4.4.2.5	<i>Comunica a autorização à Secretaria</i>	72
4.4.2.6	<i>Recebe os pedidos de ajuste</i>	73
4.4.2.7	<i>Processa os pedidos.....</i>	78
4.4.2.8	<i>Consulta o cumprimento de pré-requisitos</i>	82
4.4.2.9	<i>Desmatricula o aluno matriculado sem o cumprimento de pré-requisitos</i>	83
4.4.3	Outras Considerações.....	83
5	CONCLUSÃO.....	85
	REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

As universidades brasileiras, desde a promulgação da atual Constituição Brasileira, em cinco de outubro de 1988, têm garantida “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial”, conforme o Art. 207 (BRASIL, 1988, p. 123). Esta autonomia administrativa faz com que, por mais que estejam sob as mesmas normas e legislações, as Universidades Federais desenvolvam suas próprias rotinas e métodos administrativos. Uma destas rotinas é o procedimento de Renovação da Matrícula, conhecida informalmente por “Rematrícula”, que é o ato, por parte dos alunos dos cursos de graduação das universidades, de selecionar as disciplinas que desejam cursar no período letivo seguinte e solicitar a matrícula nestas disciplinas, para assim dar seguimento ao curso. No caso da UFSC, a universidade recebe esta solicitação semestralmente, e defere ou indefere o pedido conforme o estabelecido na Resolução N° 017/CUn/1997.

Por mais que existam fóruns de troca de experiências, como o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação (ForGRAD) ou o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), cada universidade possui sua própria forma de realizar este procedimento. Não obstante, a partir do que se observa na Universidade Federal de Santa Catarina, pode-se afirmar que mesmo no interior de cada universidade existe uma diversidade de rotinas, que mostram-se distintas se analisadas do ponto de vista da satisfação do usuário, geração de resíduos sólidos ou ainda na qualidade de vida no trabalho do Servidor, por exemplo.

É importante que a universidade pública possua conhecimento sobre essa diversidade de procedimentos, e caminhe rumo a uma padronização, visando garantir a eficácia e a eficiência de seus ritos administrativos e a prestação de um serviço de qualidade à comunidade, que, através de seus impostos, garante o funcionamento da instituição.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Renovação da Matrícula dos alunos dos cursos de graduação da UFSC é regida pela Resolução N° 017/CUn/1997, que é o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC.

Em seu Art. 41, consta que “A matrícula será renovada, em cada período letivo, junto à secretaria do Colegiado do Curso, cabendo ao Departamento de Administração Escolar – DAE a coordenação e o apoio administrativo” (UFSC, 1997, p. 30).

A fim de elucidar como se dá o processo de renovação da matrícula na UFSC, a contextualização encontra-se dividida em três seções: na primeira, apresenta-se a estrutura da administração universitária, dando ênfase aos principais atores envolvidos no processo de rematrícula; na sequência, as normas que regem diretamente este processo; por fim, um panorama amplo de como esses atores se relacionam entre si, configurando o próprio processo.

1.1.1 Estrutura da Universidade

A estrutura de funcionamento da Universidade Federal de Santa Catarina é definida por seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Universitário (CUUn), que é o órgão máximo de deliberação da Universidade, e consta na Resolução 065/CUn/1978, publicada também na Portaria 56, de 1º de fevereiro de 1982, expedida pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura.

Conforme este Estatuto:

Art. 6º A Universidade estruturar-se-á em Departamentos, coordenados por Unidades.

§ 1º Para os efeitos da Lei e deste Estatuto, as Unidades Universitárias serão os Centros, sendo essa denominação privativa dos referidos órgãos.

§ 2º O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, desenvolver-se-ão sob a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos respectivos campos de estudos. (UFSC, 1978, p. 3).

[...]

Art. 10. Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal.

§ 1º Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. (UFSC, 1978, p. 4).

Como se observa, a Universidade é dividida em Unidades, que são chamadas “Centros”. Informalmente, são conhecidos como “Centro de Ensino”, nomeação que já explicita o fato de que as atividades de ensino são vinculadas a estas estruturas. Dentro de cada Unidade, existem os Departamentos, que são as unidades administrativas que efetivamente desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Sobre os Departamentos, o próprio Estatuto também versa:

Art. 47. O Departamento, como menor fração de Unidade Universitária, será organizado na forma prevista no art. 10 deste Estatuto.

§ 1º Ao Departamento compete elaborar os seus planos de trabalho, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos docentes nele lotados e praticar todos os atos que lhe são inerentes.

§ 2º O conjunto de disciplinas afins, que não reúna o número de docentes necessários à formação de um Departamento, deverá ser distribuído, respeitado o critério de afinidade, entre os já existentes.

§ 3º A representação estudantil no Departamento será determinada pelo Regimento da Unidade.

§ 4º Os Regimentos das Unidades Universitárias disporão sobre a competência e normas de funcionamento dos Departamentos.

[...]

Art. 51. Cada Departamento terá um Chefe e um Subchefe eleitos pelos membros do Colegiado do Departamento, por meio do voto direto e secreto, dentre os professores adjuntos e titulares, integrantes da carreira do magistério, com mais de dois anos na UFSC, designados pelo Reitor para um mandato de dois anos, permitida uma recondução.

§ 1º As eleições deverão ser realizadas, pelo menos trinta dias antes do término do mandato dos dirigentes referidos neste artigo, e serão convocadas pelo Diretor da Unidade.

§ 2º O resultado das eleições, de que trata este artigo, será comunicado ao Reitor, pelo Diretor da Unidade, no máximo, até dez dias após o pleito.

§ 3º As atribuições do Chefe e do Subchefe constarão do Regimento Geral.

§ 4º As Chefias de Departamentos serão exercidas por Professores com regime de dedicação exclusiva e, facultativamente, de tempo integral. (UFSC, 1978, p. 16).

Ainda que o Estatuto faça menção ao Colegiado do Departamento, o funcionamento deste não é regido por nenhuma normativa geral. Na prática, é regido por Regimentos internos ou, ainda, por Regimentos das Unidades, quando estes existem. Na ausência de ambos, os dispositivos do Regimento Interno do Conselho Universitário (Resolução 09/CUn/1983) são aplicados por analogia.

O Art. 26 do Regimento Geral da UFSC apresenta as competências do Departamento:

Art. 26. Compete ao Departamento:

I - elaborar as normas do seu funcionamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário;

II - eleger o Chefe e o Subchefe;

III - aprovar o Plano de Aplicação dos Recursos;

IV - aprovar o Plano de Trabalho do Departamento;

V - ministrar o ensino das disciplinas a ele pertinentes;

VI - promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão;

VII - apreciar a relotação, admissão ou afastamento dos servidores docentes e técnicoadministrativos;

VIII - promover e estimular a prestação de serviços à Comunidade, observando a orientação geral do Conselho Universitário;

IX - orientar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como estágios supervisionados dos alunos no âmbito do Departamento, nos diversos níveis de estudos universitários, de acordo com as normas estabelecidas;

X - examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente, encaminhando ao Diretor da Unidade, informados e com parecer, os assuntos cuja solução transcenda suas atribuições;

XI - deliberar sobre os pedidos de afastamentos de servidores docentes e técnicos-administrativos para realização de estudos no País e no exterior;

XII - exercer outras atribuições previstas por Lei, Regulamento, Estatuto e Regimento da Universidade e no seu próprio Regimento.

§ 1.º As decisões do Departamento serão tomadas sempre pela maioria dos membros presentes, obedecido o disposto no artigo 2.º deste Regimento. Em caso de urgência e inexistindo quórum para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir *ad referendum* do Departamento, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias.

§ 2.º Persistindo a inexistência de quórum para nova reunião, convocada com a mesma finalidade, será o ato considerado ratificado.

§ 3.º É facultado ao Departamento deliberar mediante colegiados especiais, sendo a composição e as atribuições desses colegiados definidas de acordo com critérios estabelecidos no Regimento do Departamento.

Ao ingressar no quadro de docentes da Universidade, cada professor é lotado no Departamento designado no Edital do seu concurso público, e o Colegiado de Departamento é composto por todos os professores lotados no referido departamento.

Dentre as atividades do Departamento, está a oferta das disciplinas que compõem os cursos de Graduação e Pós-Graduação. Os cursos de Graduação são regulados pela Resolução 017/CUn/1997, com as alterações impostas pelas Resoluções 07/CUn/1998, 10/CUn/2000, 08/CUn/2001, 18/CUn/2004, 23/CUn/2012 e 117/CUn/2018.

Desta Resolução, vale destacar seus dois primeiros artigos:

Art. 1º - Os Cursos de Graduação, vinculados às Unidades de Ensino com que tenham maior afinidade, têm por objetivo proporcionar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que habilite à obtenção de grau universitário.

[...]

Art. 2º - A coordenação didática e a integração de estudos de cada Curso de Graduação serão efetuadas por um Colegiado. (UFSC, 1997, p. 1).

Como se vê, os Cursos de Graduação são vinculados diretamente às unidades de ensino, e são compostos das disciplinas ofertadas pelos Departamentos. Para fins de elucidação, cabe a seguinte analogia: as disciplinas oferecidas pelos Departamentos são como itens disponíveis em um catálogo; cada curso, organizado a partir de um Colegiado de Curso, escolhe quais disciplinas destes departamentos farão parte daquele curso.

Naturalmente, essa escolha não é arbitrária: cada curso possui um Projeto Pedagógico de Curso (PPC), que é o documento que estipula os objetivos do curso, perfil do egresso, áreas de formação e lista as disciplinas que farão parte do currículo deste curso.

Na prática, existe uma relação tão próxima entre os Cursos de Graduação e os Departamentos que estes órgãos muitas vezes são confundidos entre si, e a oferta de disciplinas pelos Departamentos acaba sendo fruto de uma demanda apresentada pelos cursos.

O Colegiado de Curso é presidido pelo Coordenador de Curso, conforme Art. 4º da Resolução 017/CUn/1997, e este Coordenador tem suas atribuições listadas no Art. 11 desta mesma resolução:

Art. 11. Compete ao Coordenador do Curso:

I - Convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso, com direito a voto, inclusive o de qualidade;

[...]

VI - Elaborar os horários de aula, ouvidos os Departamentos envolvidos;

[...]

(UFSC, 1997, p. 3).

Com o objetivo de operar administrativamente as atividades do Departamento e do Curso, existem Secretarias Administrativas. Estas Secretarias são regulamentadas por regimentos próprios, quando existem, e são compostas por Servidores Técnicos-Administrativos em Educação (STAEs). Estes Servidores executam as decisões das autoridades e órgãos supracitados, realizando os atos administrativos cabidos.

Cada Secretaria de Curso e Secretaria de Departamento possui um Chefe de Expediente, que é o Servidor responsável pelo setor.

Em suma: a Universidade é dividida em Unidades, chamadas Centros de Ensino; dentro destes Centros, existem os Departamentos, que são chefiados pelo Chefe do Departamento, eleito no Colegiado do Departamento, que oferecem as disciplinas para os cursos de Graduação e Pós-Graduação; vinculados aos Centros de Ensino, existem os Cursos de Graduação (e os de Pós-Graduação, que não são abordados neste trabalho), que possuem um Coordenador do Curso, eleito no Colegiado do Curso; cada departamento e cada curso de graduação possui uma Secretaria Administrativa, onde trabalham Servidores Técnicos-Administrativos, que executam os atos administrativos necessários para o correto funcionamento destes setores.

A título de exemplo: a UFSC possui, no Campus Florianópolis, onze Centros de Ensino, dentre os quais o Centro Tecnológico (CTC); vinculados ao CTC, um total de dez Departamentos, dentre os quais, o Departamento de Engenharia Mecânica, cuja Chefia é exercida por um professor eleito para este fim; este Departamento oferece as disciplinas

relacionadas à área de Engenharia Mecânica, com atenção especial a dois cursos: o de Engenharia Mecânica e o de Engenharia de Materiais; cada um destes cursos é Coordenado por um professor eleito para este fim, e possui um Colegiado do Curso próprio e uma Secretaria Administrativa; na Secretaria de cada curso e na do Departamento estão lotados Servidores Técnicos-Administrativos, e cada uma delas possui um Chefe de Expediente.

Uma vez conhecidos os agentes da Administração Pública envolvidos no processo de Renovação de Matrícula, é importante que se conheça as normativas sobre o tema.

1.1.2 Legislação referente à matrícula

A Administração Pública é norteadada por princípios, que são explicitados no Art. 37 da Constituição Federal de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]. (BRASIL, 1988, p. 36)

Esses princípios devem ser observados em todas as rotinas e decisões que envolvem o Serviço Público. Estes princípios são os chamados explícitos, e são complementados por outros, advindos do *caput* do Art. 2º da Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que acrescenta os princípios da Finalidade, Motivação, Razoabilidade, Proporcionalidade, Ampla Defesa, Contraditório, Segurança Jurídica e Interesse Público. Por fim, destes princípios, que são expressamente nomeados na Constituição e Legislação Federais, deve-se, à luz da interpretação doutrinária, extrair princípios que são considerados implícitos, segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2012). São estes: Continuidade, Presunção de Legitimidade ou de Veracidade, Hierarquia e da Autotutela.

É imprescindível que se conheça estes princípios pois, ao contrário do direito privado, onde tudo o que não é proibido é permitido, no direito público impera o oposto: tudo o que não é permitido é proibido. Como nem todas as situações em que o Servidor se depara no exercício de suas funções estão explicitamente enquadradas nas normas e legislação, esses princípios servem como guia para a tomada de decisão e o correto funcionamento da máquina pública.

Em relação à legislação interna, a Renovação da Matrícula é regida pela Seção II da Resolução N° 17/CUn/1997:

Art. 41 - A matrícula será renovada, em cada período letivo, junto à secretaria do Colegiado do Curso, cabendo ao Departamento de Administração Escolar-DAE a coordenação e o apoio administrativo.

Art. 42 - O preenchimento das vagas nas disciplinas, na renovação de matrícula e no ajuste da mesma (sic), será realizado na seguinte ordem de prioridade, respeitado em cada caso o índice de matrícula (IM):

I-A - aluno regular, do curso em que a turma está alocada, tendo por base o semestre de ingresso via Processo Seletivo;

I - Aluno do curso e do turno em que a turma está alocada e que não sofreu reprovação anterior na disciplina requerida;

II - Aluno do curso e do turno em que a turma está alocada e que foi anteriormente reprovado, com frequência suficiente (FS), ou que cancelou a matrícula anteriormente;

III - Aluno do mesmo curso, mas de outro turno e que foi anteriormente reprovado, com frequência suficiente (FS);

IV - Aluno do curso e do turno em que a turma está alocada e que foi reprovado anteriormente, com frequência insuficiente (FI) na disciplina;

V - Aluno de outro curso que possui a disciplina e que não sofreu reprovação anterior na disciplina ou bloco de disciplinas requerido;

VI - Aluno de outro curso que possui a disciplina em seu currículo, que foi anteriormente reprovado com frequência suficiente (FS) na respectiva disciplina ou bloco de disciplinas, ou que cancelou a matrícula anteriormente;

VII - aluno de outro curso que possui a disciplina em seu currículo e foi anteriormente reprovado com frequência insuficiente (FI), na respectiva disciplina ou bloco de disciplinas;

VIII - outros interessados, conforme estabelecido no art. 49 deste Regulamento.

Art. 43 - O índice de matrícula (IM) será obtido através da seguinte fórmula:
$$IM = (IAA \times CHC) / CHT$$
 onde:

I - IAA é o índice de aproveitamento acumulado, calculado cumulativamente em cada semestre, representado pelo quociente entre o somatório de pontos obtidos e a carga horária matriculada. Entende-se por pontos obtidos o somatório dos produtos das notas pelas cargas horárias matriculadas;

II - CHC é a carga horária cursada;

III - CHT é a carga horária total prevista no currículo do curso para a respectiva habilitação. Parágrafo único - Não serão consideradas para fins de cálculo do IAA atividades curriculares às quais seja atribuída carga horária sem a correspondente atribuição de nota.

Art. 44 - A efetivação da matrícula somente poderá ocorrer com ausência de choques de horários e o cumprimento dos pré-requisitos.

Parágrafo único - O Colegiado do Curso poderá autorizar a quebra de pré-requisitos em caso excepcional. (UFSC, 1997, p. 30).

Por fim, todos os prazos que norteiam o processo de Matrícula e Renovação de Matrícula são definidos pelo Calendário Acadêmico da UFSC, que é publicado por meio de Resolução aprovada no Conselho Universitário.

1.1.3 O Processo de Matrícula na UFSC

Compreendidos os atores da Administração Pública e a legislação envolvidos no processo de Renovação da Matrícula, é importante conhecer como de fato ela ocorre.

Durante o semestre letivo, as Coordenações de Curso, considerando os currículos dos Cursos de Graduação, definem a grade de horários das disciplinas que serão ofertadas no semestre letivo seguinte, e solicitam a oferta dessas disciplinas aos Departamentos. Os Departamentos de Ensino, então, autorizam a oferta das disciplinas e definem quais professores irão lecioná-las; à Secretaria, cabe realizar o cadastro destas turmas no Sistema de Controle Acadêmico de Graduação (CAGR), que é o sistema utilizado pela Administração e pelos alunos para gerenciar a vida acadêmica, manter dados cadastrais atualizados e trocar comunicação pertinente ao andamento do curso. A Direção de Centro é responsável por definir o local de realização de cada disciplina.

Finalizado o semestre corrente, o aluno acessa, com *login* e senha próprios, o CAGR, e possui um prazo para solicitar matrícula nas disciplinas e turmas cadastradas para o semestre seguinte. Encerrado o prazo, o sistema CAGR processa todos os pedidos, ocupando as vagas conforme os critérios enumerados no Art. 43 da Res. 017/CUn/1997, citado anteriormente. Neste momento, encerra-se a chamada “Primeira Etapa” do “Ajuste de Matrículas”, nome que é informalmente dado para a Renovação de Matrícula. Na sequência, num novo prazo estabelecido pelo Calendário Acadêmico, os alunos acessam o Sistema CAGR e conferem o resultado do seu pedido, podendo ter sido atendido ou não, conforme o total de solicitantes e o número de vagas, ou ainda o não cumprimento de alguma disciplina considerada pré-requisito; neste momento, aqueles alunos que tiveram seus pedidos deferidos já possuem vaga garantida na disciplina para o próximo semestre; entretanto, aqueles cujos pedidos foram indeferidos possuem uma nova chance de escolher as disciplinas, podendo optar por outras turmas da mesma disciplina, ou ainda outras disciplinas que deseja cursar; feita essa segunda solicitação, o Sistema CAGR processa a segunda leva de pedidos assim que o prazo se encerra, fornecendo um novo resultado antes do semestre letivo se iniciar. Essa etapa é chamada “Segunda Etapa do Ajuste de Matrículas”.

Até este momento, a Universidade possui uma uniformidade na forma como processa os pedidos de matrícula dos alunos. Todos os procedimentos até aqui ocorrem na plataforma CAGR, e são totalmente online.

No primeiro dia do novo semestre letivo, inicia-se a etapa chamada “Ajuste Excepcional de Matrículas”, ou “terceira etapa do Ajuste de Matrículas”, que, por praxe, vai até o último dia da primeira semana de aulas. Esta etapa inicialmente foi pensada, como o próprio nome diz, como uma etapa excepcional; entretanto, na prática, o que se observa é que é tratada como uma etapa regular de alteração na matrícula. Esta etapa costuma ser feita presencialmente, nas próprias Secretarias de Curso.

Ao contrário das duas primeiras etapas, nesta aqui não há uniformidade nos procedimentos. Cada Secretaria possui autonomia para definir as próprias rotinas e, a depender de como elas ocorrem, observam-se grandes variações em termos de tempo de atendimento, geração de resíduos, satisfação do usuário ou, ainda, na qualidade de vida no trabalho dos Servidores.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A terceira etapa do Ajuste de Matrículas é parte habitual da rotina dos mais de 29 mil alunos dos Cursos de Graduação regularmente matriculados nos cursos presenciais da UFSC, segundo dados de 2018 do Departamento de Planejamento e Gestão da Informação, vinculado à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN).

Como não há uniformidade no procedimento, circula pela universidade, informalmente, uma série de comentários acerca das diferentes rotinas operadas pelas Secretarias de Curso de Graduação. Existem relatos de filas que se iniciam às 5 horas da manhã no primeiro dia do Ajuste Excepcional; ou ainda a exigência de formulários impressos, carimbos e assinaturas que poderiam ser dispensados. Algumas Secretarias passam os primeiros três dias úteis da semana somente recebendo as demandas e os dois últimos somente processando, fazendo com que o aluno só fique sabendo do resultado final na sexta-feira, quando já não é mais possível realizar alterações, tirando dele a possibilidade de buscar alternativas caso seu pedido não possa ser deferido. Comenta-se também sobre Secretarias que conseguiram, com sucesso, informatizar a terceira etapa, dispensando o elemento presencial do atendimento, dando agilidade à Administração.

Desta diversidade resulta a importância de realizar estudos sobre os diversos procedimentos, compará-los, analisá-los, e buscar as melhores práticas. Assim, definiu-se o Problema de Pesquisa, que buscou responder à seguinte questão: Como padronizar

as rotinas administrativas para a terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos alunos de graduação da UFSC?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho foram divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos:

1.3.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é propor um padrão de rotinas administrativas para a terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos alunos de Graduação da UFSC.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de atender ao Objetivo Geral, são propostos dois objetivos específicos: i) Levantar as rotinas envolvendo a terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos Cursos de Graduação da UFSC; e ii) Identificar inovações já desenvolvidas nos setores da Universidade; iii) Sintetizar as informações necessárias para padronizar as rotinas administrativas para a terceira etapa do Ajuste de Matrículas dos alunos de graduação da UFSC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Neste trabalho, é feito um levantamento dos procedimentos adotados por diversas Coordenadorias da UFSC para tratamento da terceira etapa do Ajuste de Matrículas, além de uma análise qualitativa destes. A rotina proposta busca aliar a redução no tempo de atendimento por usuário, a redução na geração de resíduos, a elevação na satisfação do usuário e uma melhora na qualidade de vida dos trabalhadores que desempenham estas atividades.

Assim, procura-se adaptar esta rotina para estar em consonância com o princípio constitucional da eficiência. Sobre este princípio, cabe destacar que, à época da promulgação da Constituição Federal, em 1988, este não constava no rol de princípios da

Administração Pública; entretanto, em 1998, através da Emenda Constitucional Nº 19, buscou-se atender ao clamor popular pela Eficiência no Setor Público, em detrimento dos processos altamente burocráticos.

Atualmente, mesmo as iniciativas que a Universidade desenvolve em termos de mapeamento de processo resumem-se a simplesmente verificar como as rotinas são feitas, sem qualquer análise crítica ou proposta de melhoria.

A título de exemplo, o Manual de Benchmark, desenvolvido pelo Centro Tecnológico da UFSC, com apoio da Empresa Júnior de Engenharia de Produção (EJEP) e do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação (LEMPI). Ao analisar o procedimento do Ajuste Excepcional de Matrículas, objeto de análise do presente trabalho, o mapeamento identificado é bastante similar àquele apresentado no Capítulo 4. Entretanto, vale destacar que, ao aplicar a ferramenta 5W1H, ao responder à pergunta “Por que?”, algumas etapas apresentaram a resposta “Porque é o padrão” ou ainda “Porque é o procedimento”. Mais do que simplesmente afirmar que “é o procedimento”, é necessário ir além e responder o porquê de esse ser o procedimento.

Este trabalho propõe-se a analisar cada etapa do processo, e desenvolver uma proposta em que cada pergunta do método 5W1H (“O que?”, “Quem?”, “Onde?”, “Quando?”, “Por que?” e “Como?”) possui uma resposta considerada satisfatória.

Essa análise foi desenvolvida pelo autor a partir de suas experiências no cotidiano universitário, uma vez que ele tem contato com a rotina a partir de duas perspectivas: como usuário, sendo aluno do curso de graduação em Engenharia de Produção; e como trabalhador, uma vez que é Chefe de Expediente da Secretaria do Curso de Graduação em Biblioteconomia, no Centro de Ciências da Educação.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

É importante ter em mente que, ao propor uma rotina padrão para toda a Universidade, corre-se o risco de não levar em consideração especificidades curriculares de determinados cursos, ou ainda de ignorar características socioeconômicas dos usuários que podem variar no interior da Universidade, como o acesso a tecnologias, por exemplo, que podem implicar numa massa de estudantes com pouca aptidão a operar sistemas informatizados, como o CAGR.

Dito isso, ressalta-se a importância de que o Servidor Técnico-Administrativo exerça discricionariedade ao adotar a rotina proposta no fim deste trabalho, adaptando às características do curso e do público que atende.

O levantamento aqui realizado foi feito baseado nas rotinas pré pandemia do COVID-19. Após o início da pandemia, a Universidade como um todo precisou adaptar seus procedimentos a uma nova realidade, digitalizando certos processos.

Essa delimitação não diminui a relevância do trabalho, uma vez que as novas rotinas foram adotadas, em sua maioria, em caráter provisório, e, ainda que algumas possam permanecer após o fim da pandemia, os princípios defendidos na proposta elaborada podem e, na visão do autor, devem ser igualmente considerados na definição das novas rotinas.

Destaca-se também que a proposta foi pensada com foco nas rotinas das Secretarias de Curso, não adentrando em propostas para outros setores, como as Secretarias de Departamento, que poderiam de alguma forma influenciar o processo em estudo.

Também se levou em consideração as atuais características e limitações dos sistemas utilizados para estes procedimentos, como o CAGR, evitando, portanto, propor alterações que exigisse mudanças no código de programação do sistema.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho possui ao todo cinco capítulos.

Após o primeiro capítulo, de introdução, contextualização, objetivos, justificativa e delimitação do trabalho, a fundamentação teórica está apresentada no capítulo dois.

No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados.

As entrevistas realizadas, bem como os mapeamentos, modelagens e considerações sobre o processo atual e o proposto, estão contidos no capítulo quatro.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões e realização dos objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os recursos teóricos que fundamentam a análise das rotinas já existentes e a elaboração da proposta de rotina padronizada são apresentados nessa seção. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação jurídica e, na sequência, as ferramentas de Mapeamento de Processos.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Conforme já mencionado, não é de hoje que se sabe do clamor popular pela redução da burocracia das atividades do Serviço Público. Ainda que o princípio da Eficiência na Administração Pública fora inserido como princípio constitucional explícito somente no ano de 1998, esse anseio é bastante antigo: segundo Martins (2018) e Alverga (2011), já em 1938, no Governo do Presidente Getúlio Vargas, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); em 1956, o Presidente Juscelino Kubitschek criou, através do Decreto Nº 39.510, a Comissão de Simplificação Burocrática (C.O.S.B.); o Presidente João Goulart, por sua vez, em 1963, instituiu a Comissão Amaral Peixoto, que foi encerrada antes de concluir seus trabalhos, com o Golpe Militar de 1964; em 1967, o Presidente Castello Branco também realizou uma tentativa de Reforma Administrativa do Estado, por meio do Decreto 200/1967; em 1970, o Presidente João Figueiredo instituiu o Programa Nacional de Desburocratização; em 1990, o Presidente Fernando Collor criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que foi modificado pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso em 1996 e 1999, quando passou a se chamar Programa de Qualidade do Setor Público. Por fim, em 2005, o Presidente Lula unificou os programas nacionais de qualidade no setor público com os de desburocratização, criando o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização, o GESPÚBLICA. O GESPÚBLICA foi revogado em 2017, pelo Decreto Nº 9.094, do Presidente Michel Temer, mas é importante destacar que o decreto surgiu como um avanço das políticas defendidas pelo GESPÚBLICA, e não como uma interrupção destas. Os princípios e conceitos sustentados pelo programa são o foco no valor público entregue ao cidadão, simplicidade, agilidade, economicidade, escalabilidade e disponibilidade das soluções propostas, adaptabilidade e aprendizado social, abertura e transparência, cooperação radical e intersetorial (GESPÚBLICA, 2016).

Representando uma continuidade desses eixos, surgiu o Decreto 9.094, de 2017. Esse decreto, conhecido informalmente por “Desburocratiza”, é um dos pilares da elaboração da proposta de rotina padronizada.

2.1.1 Decreto 9.094, de 2017

O Decreto Nº 9.094, de 2017, “dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário” (BRASIL, 2017a, p. 1).

Na sequência, encontram-se reproduzidos os três primeiros artigos do Decreto, que são de particular interesse a este trabalho:

Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:

I - presunção de boa-fé;
 II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;
 III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;
 IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;
 V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
 VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;
 VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos;
 VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos. *Parágrafo único.* Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

Art. 2º Exceto se houver disposição legal em contrário, os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal que necessitarem de documentos comprobatórios de regularidade da situação de usuários dos serviços públicos, de atestados, de certidões ou de outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal deverão obtê-los diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados [...].

Art. 3º Na hipótese de os documentos a que se refere o art. 2º conterem informações de caráter sigiloso sobre os usuários dos serviços públicos, o fornecimento pelo órgão ou pela entidade responsável pela base de dados oficial deverá ser realizado com observância dos requisitos de segurança da informação e das restrições legais.

Parágrafo único. Quando não for possível a obtenção dos documentos a que se refere o art. 2º diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados oficial, a comprovação necessária poderá ser feita por meio de declaração escrita e assinada pelo usuário dos serviços públicos, que, na

hipótese de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis.
(BRASIL, 2017, p. 2).

Do primeiro artigo, surgem dois elementos primordiais à definição de uma rotina padronizada. O primeiro deles está no item I do artigo: os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão observar, nas relações (entre si e) com os usuários do Serviço Público, a diretriz da presunção de boa-fé (BRASIL, 2017a, p. 1). Isso quer dizer que, ao realizar o atendimento, o Servidor Público parte da premissa que o usuário age de boa-fé, prestando intenções e informações verdadeiras, de modo que, não havendo indícios de que o usuário faz uso de má-fé, não é necessário o Servidor dispor de dispositivos que confirmem a veracidade do ato. Esse entendimento é corroborado pelo parágrafo único do Art. 3º: na ausência de documentos comprobatórios de determinada situação, “a comprovação poderá ser feita por meio de declaração escrita e assinada pelo usuário dos serviços públicos, que, na hipótese de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis” (BRASIL, 2017a, p. 2). Ou seja, na eventualidade de fraude ou tentativa de fraude por parte do usuário, este – e não o servidor – está sujeito às penalidades cabíveis.

O segundo elemento que cabe destaque é o item V: os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal também devem observar, na relação com os usuários dos Serviços Públicos, a diretriz de eliminar formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido. Estes dois itens deixam explícito que, ao pensar as rotinas administrativas, o Servidor público deve analisar o risco aos bens materiais e imateriais da Administração e adotar medidas proporcionais a este risco.

Considerando que o tema em análise é uma etapa do Ajuste de Matrículas da Universidade, é razoável afirmar que, mesmo numa situação de fraude por parte do usuário ou de erro do Servidor, as consequências efetivas são pequenas e o próprio Servidor consegue detectar e corrigir esses erros ou fraudes. Numa situação limite, na pior das hipóteses, o que irá ocorrer é uma vaga na disciplina estar sendo ocupada por um aluno que não possui os pré-requisitos. Mesmo nessa situação, é importante ter em mente que a finalidade da Universidade segue preservada. Do Estatuto da UFSC:

Art. 3º A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma

sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 1978, p. 2).

Deste modo, ao sopesar, de um lado, o risco de fraude, fruto de uma informação falsa por parte do usuário, ou de erro, por parte do Servidor, e, do outro, o ganho de eficiência oriundo da simplificação de certas rotinas, à luz do princípio constitucional da Administração Pública e das diretrizes trazidas pelo Decreto 9.094 de 2017, deve-se resguardar o segundo.

Esse entendimento é complementado com a observação de outros dois dispositivos legais: a Lei 13.726, de 2018, que racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação, e a Lei 13.460, de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

Essas leis são apresentadas na sequência.

2.1.2 Lei 13.726, de 2018

O Art. 1º desta lei confirma o entendimento trazido na seção anterior, ao trazer que:

Art. 1º Esta Lei racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios mediante a supressão ou a simplificação de formalidades ou exigências desnecessárias ou superpostas, cujo custo econômico ou social, tanto para o erário como para o cidadão, seja superior ao eventual risco de fraude, e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. (BRASIL, 2018, p. 1).

Também é interessante analisar o Art. 3º desta mesma lei, com especial atenção ao Parágrafo 2º:

Art. 3º Na relação dos órgãos e entidades dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios com o cidadão, é dispensada a exigência de:

I - Reconhecimento de firma, devendo o agente administrativo, confrontando a assinatura com aquela constante do documento de identidade do signatário, ou estando este presente e assinando o documento diante do agente, lavrar sua autenticidade no próprio documento;

II - Autenticação de cópia de documento, cabendo ao agente administrativo, mediante a comparação entre o original e a cópia, atestar a autenticidade;

III - Juntada de documento pessoal do usuário, que poderá ser substituído por cópia autenticada pelo próprio agente administrativo;

IV - Apresentação de certidão de nascimento, que poderá ser substituída por cédula de identidade, título de eleitor, identidade expedida por conselho regional de fiscalização profissional, carteira de trabalho, certificado de prestação ou de isenção do serviço militar, passaporte ou identidade funcional expedida por órgão público;

V - Apresentação de título de eleitor, exceto para votar ou para registrar candidatura;

VI - Apresentação de autorização com firma reconhecida para viagem de menor se os pais estiverem presentes no embarque.

§ 1º É vedada a exigência de prova relativa a fato que já houver sido comprovado pela apresentação de outro documento válido.

§ 2º Quando, por motivo não imputável ao solicitante, não for possível obter diretamente do órgão ou entidade responsável documento comprobatório de regularidade, os fatos poderão ser comprovados mediante declaração escrita e assinada pelo cidadão, que, em caso de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis. (BRASIL, 2018, p. 1).

O parágrafo segundo deste artigo reforça a diretriz de presunção de boa-fé, transferindo do Servidor para o usuário a responsabilidade sobre a veracidade das informações prestadas pelo usuário.

2.1.3 Lei 13.460, de 2017

A Lei 13.460, de 2017, “dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública”. (BRASIL, 2017b, p. 1).

Essa lei elimina em definitivo qualquer dúvida que se possa ter sobre a forma com que os usuários devem ser atendidos na Administração Pública.

Em seu Capítulo II, dos direitos e deveres dos usuários, versa que:

Art. 5º O usuário de serviço público tem direito à adequada prestação dos serviços, devendo os agentes públicos e prestadores de serviços públicos observar as seguintes diretrizes:

[...]

II – Presunção de boa-fé do usuário;

III – Atendimento por ordem de chegada, ressalvados casos de urgência e aqueles em que houver possibilidade de agendamento, asseguradas as prioridades legais às pessoas com deficiência, aos idosos, às gestantes, às lactantes e às pessoas acompanhadas por crianças de colo;

IV – Adequação entre meio e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições e sanções não previstas na legislação;

[...]

XI – Eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

[...]

XIII – Aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e propiciar melhores condições para o compartilhamento de informações. (BRASIL, 2017b, p. 2).

Para além de novamente reforçar a presunção de boa-fé por parte do usuário, esta lei também explicita a necessidade de aplicação de soluções tecnológicas que aumentem a qualidade do serviço prestado.

2.1.4 Lei 8.112, de 1990 e Decreto 1.171, de 1994

A proposta apresentada neste trabalho observou também os aspectos pertinentes ao tema advindos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que “dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”, e do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que “aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal” (BRASIL, 1990, p. 1).

Ambas as normativas legais funcionam em complementariedade e alguns elementos foram aqui destacados como forma de dar garantias ao Servidor que adotar o procedimento defendido neste trabalho. Da Lei 8.112:

Art. 116. São deveres do servidor:

I - Exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II - Ser leal às instituições a que servir;

III - Observar as normas legais e regulamentares;

IV - Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V - Atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.

[...]

VII - Zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

[...]

IX - Manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

[...]

(BRASIL, 1990, p. 32).

O aspecto da moralidade é melhor explorado no Decreto 1.171, de 1994, que apresenta em seu Anexo, Capítulo I, Seção I, “Das Regras Deontológicas”:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo. (BRASIL, 1994, p. 2).

Destes dispositivos, compreende-se que a revisão das rotinas, de forma a zelar pela economia de recursos, à presteza no atendimento e à finalidade da instituição estão em acordo com a finalidade do serviço público e que a observância destes aspectos atende ao princípio da moralidade.

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para realizar o mapeamento do processo pesquisado, foi utilizada a ferramenta *Business Process Management* (BPM).

2.2.1 *Business Process Management* (BPM)

Segundo Bueno (2010, p. 34), o *Business Process Management*, conhecido por sua sigla BPM, em português, Gestão de Processos de Negócio, “é considerado um termo polissêmico, podendo ser entendido como uma disciplina e como metodologia”.

Por disciplina, entende-se “um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas comumente aceitas em uma área específica de assunto” (ABPMP, 2013, p. 42). Por sua vez, pode-se definir metodologia como “estudos dos métodos [...] das ciências” (FERREIRA, 1975, p. 919) ou, ainda, como o “conjunto de regras e procedimentos para a realização de uma pesquisa” (MELHORAMENTOS, 2021, p. 1).

De fato, a importância de separar a noção de BPM como disciplina ou metodologia tem a função de ressaltar o fato de que, por mais que determinados métodos e procedimentos sejam mais usuais, eles não configuram em si o BPM.

A ideia de uma “Metodologia BPM” faz sentido quando compreendida dentro de uma aplicação, considerando as características do sistema e métodos de diagnóstico e análise adotados para a realização do BPM.

A Association Of Business Process Management Professionals International (ABPMP) (Associação Internacional de Profissionais de Gestão de Processos de Negócio, em tradução livre) reforça essa compreensão, ao apresentar o conceito de Metodologia BPM como

um roteiro formal e abrangente de atividades descritas e organizadas juntamente com documentação de apoio sobre como as atividades devem ser realizadas, quais dados devem ser utilizados, e a identificação dos entregáveis de cada tarefa (ABPMP, 2013, p. 428),

e ao definir o BPM como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013, p. 52).

A ABPMP (2013, p. 42) também é enfática ao afirmar que o “BPM é uma disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos” e “uma capacidade básica interna” da organização, e que o BPM “não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas” (ABPMP, 2013, p. 41), e que visa “entregar valor ao cliente”, tratando “O que, Onde, Quando, Por Que, Como e Por Quem o trabalho é realizado”.

Ou seja, o BPM não é, de forma alguma, uma receita pronta, um mero manual ou algoritmo. Trata-se de um conjunto de técnicas, conhecimentos, procedimentos e métodos que visam a orientar a organização ao cumprimento de seus objetivos por meio do mapeamento dos processos de negócio.

Segundo Pizza (2012, p. 26), “os processos de negócio podem ser definidos como grupos de decisões e atividades logicamente relacionadas”. Essa definição é importante para reforçar o entendimento de que o BPM pode ser aplicado a organizações das mais variadas naturezas e objetivos. A título de exemplo, não é difícil compreender que organizações empresariais e órgãos do serviço público operam por lógicas distintas em diversos aspectos. Entretanto, a busca da eficácia, da satisfação do usuário e da

racionalização de recursos são elementos em comum e, por isso, o BPM é uma ferramenta que pode ser aplicada a ambos.

De fato, a ABPMP reforça essa compreensão, ao afirmar que

[...] Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais. (ABPMP, 2013, p. 45).

Sendo o BPM um método versátil, pode-se fazer uso de uma série de ferramentas para sua aplicação. Entre elas, está a técnica 5W1H. Segundo Souza (2021, p. 24), “é uma ferramenta de gestão da qualidade aplicada na elaboração de planos de ação, e orienta os envolvidos a entender o processo e eliminar dúvidas mediante alguns questionamentos óbvios que devemos realizar diante de situações”. Nela, procura-se responder às perguntas apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – QUESTÕES 5W1H

	Inglês	Português	Questionamento
5 W	What?	O que?	O que é executado? Do que se trata essa ação?
	Who?	Quem?	Quem é o responsável? Quem executa?
	Where?	Onde?	Onde é executado?
	When?	Quando?	Quando é executada? Com qual frequência?
	Why?	Por quê?	Por que é executada? É realmente necessária?
1 H	How?	Como?	Como é executada? É a melhor maneira? Tem outro método?

Fonte: SOUZA (2021)

Responder estes questionamentos tem o objetivo de mostrar a quem realiza a análise eventuais desajustes no processo, como ações desnecessárias, desperdício de recursos, atores mal utilizados; enfim, pontos de melhora. Uma variação mais completa desta tabela, a 5W2H, que acrescenta uma sétima questão, a “*How Much?*”, em português “Quanto?”, poderia ser adotada. Entretanto, por se tratar de uma rotina de um órgão

público, onde todos os recursos, sejam humanos ou tecnológicos, de alguma forma já estão disponíveis e seu uso ou não uso não implica diretamente em economia ou despesa, essa sétima dimensão foi compreendida como dispensável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho.

Segundo Nakano (2012, p. 66), utilizando a tipologia de Filippini (1997), os métodos de pesquisa adotados na Engenharia de Produção podem ser classificados em sete categorias:

- I) Levantamento tipo *survey*: uso de instrumento de coleta de dados único (em geral um questionário), aplicado a amostras de grande tamanho, com o uso de técnicas de amostragem e análise e inferência estatística.
- II) Estudo de caso: análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e presença da interação entre pesquisador e objeto de pesquisa.
- III) Modelagem (ou modelamento): uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou de parte de um sistema produtos.
- IV) Simulação: uso de técnicas computacionais para simular o funcionamento de sistema produtivos a partir de modelos matemáticos.
- V) Estudo de campo: outros métodos de pesquisa (principalmente de abordagem qualitativa) ou presença de dados de campo, sem estruturação formal do método de pesquisa.
- VI) Experimento: estudo da relação causal entre duas variáveis de um sistema sob condições controladas pelo pesquisador.
- VII) Teórico/conceitual: discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas e modelagens conceituais. (NAKANO, 2012, p. 66)

Miguel e Sousa (2012, p. 131) aprofundam o conceito de Estudo de Caso, afirmando que “o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise”, e complementam afirmando que “essa análise possibilita amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno, possibilitando, inclusive, a geração de teoria”.

Em relação à abordagem, Martins (2012, p. 53), citando Bryman (1989), define as características da pesquisa qualitativa como:

- I) Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- II) Delineamento do contexto do ambiente da pesquisa;
- III) Abordagem não muito estruturada;
- IV) Múltiplas fontes de evidências;

- V) Importância da concepção da realidade organizacional;
- VI) Proximidade com o fenômeno estudado (MARTINS, 2012, p.53)

Deste modo, a presente pesquisa pode ser classificada como um Estudo de Caso de abordagem qualitativa, uma vez que todas as características apontadas por Nakano (2012), Miguel e Sousa (2012) e Martins (2012) se fazem atendidas: trata-se de um estudo aprofundado sobre um objeto definido, com uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados, interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, dentro de um contexto real e contemporâneo e que possibilita um amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno; ademais, o contexto do ambiente da pesquisa é bem definido (as Secretarias de Curso de Graduação), e a pesquisa foi realizada a partir de múltiplas fontes de evidências (em todos os Centros de Ensino e *campi* da UFSC), com ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos (os Servidores das Secretarias de Ensino), com uma abordagem estruturada, porém flexível, e que levasse em conta as particularidades da organização estudada (a Universidade), na qual existe proximidade entre pesquisador e objeto, uma vez que, é importante mencionar, o autor é, ao mesmo tempo, graduando do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica e, portanto, usuário do serviço, e Servidor Técnico-Administrativo lotado na Secretaria do Curso de Graduação em Biblioteconomia.

O procedimento metodológico adotado consistiu em 6 etapas: (i) levantamento dos dados; (ii) mapeamento dos processos levantados; (iii) análise qualitativa das rotinas observadas e (iv) elaboração e apresentação da proposta de rotina padronizada. As etapas estão descritas em maiores detalhes a seguir:

3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Pode-se afirmar que a etapa chave do trabalho foi esta, uma vez que as Secretarias de Curso estavam distribuídas em onze Centro de Ensino no *Campus* Florianópolis e quatro *campi* nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville.

Na intenção de compreender como a terceira etapa do Ajuste de Matrículas era realizado nos mais diversos setores da universidade, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, que consistiam em cinco perguntas:

1. A terceira etapa é feita de forma exclusivamente presencial? Em caso negativo, de que outra forma o atendimento é realizado?

2. É exigido de todos os alunos apresentação de formulário impresso? Em caso afirmativo, esse formulário é auditado ou conferido pela Coordenação de Curso? É arquivado após o fim do período de ajustes?
3. Você avalia que o processo, como é feito atualmente, é eficiente, considerando a geração de resíduos e a satisfação do usuário com o atendimento?
4. Você já pensou em realizar, ou já realizou, alguma alteração no processo? Se sim, qual?
5. Você possui ou se sente com autonomia para realizar alterações no processo?

As perguntas nem sempre eram feitas de forma explícita; muitas vezes, foram inseridas no meio de conversas, em que os Servidores das Secretarias foram estimulados a descrever os procedimentos que realizam em seus locais de trabalho.

As perguntas foram elaboradas a partir de algum conhecimento prévio das rotinas, como o fato de vários setores apresentarem filas e exigirem a impressão de formulário.

Cada uma foi delas foi feita com um objetivo próprio. A primeira, com a intenção de averiguar quantas Secretarias haviam criado possibilidades que iam além do atendimento presencial. A segunda buscou identificar quantos setores haviam dispensado a necessidade de apresentação de formulário impresso. A terceira carregou uma provocação implícita: buscava estimular o Servidor a refletir sobre o uso do papel impresso e rememorar relatos, especialmente de insatisfação, dos usuários. A pergunta número quatro objetivou a descoberta de inovações já existentes no interior da universidade. Por fim, a quinta pergunta serviu para compreender quanto cada Servidor se sente autônomo para definir seus métodos de trabalho.

Além de respostas objetivas às perguntas, buscou-se extrair das entrevistas outros aspectos, de caráter subjetivo, em relação ao processo da terceira etapa de matrículas, como, por exemplo, o domínio geral que o Servidor possui do sistema CAGR ou, ainda, formas de interação com os usuários.

Inicialmente, as entrevistas foram feitas presencialmente, com visitas *in loco* às Secretarias do Centro de Ciências da Educação (CED) e aos quatro *campi* do interior da UFSC (Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville). Entretanto, após o início da pandemia do COVID-19, as entrevistas seguiram ocorrendo por meio telefônico.

Após realizadas 22 entrevistas, percebeu-se que não surgiam fatos novos: os relatos tornaram-se similares a diversos outros já obtidos anteriormente e, por isso, optou-se por uma nova abordagem metodológica: enviar questionários para as Secretarias de

Curso que ainda não haviam sido escutadas e realizar as entrevistas por escrito, através da plataforma *Google Forms*.

A estratégia mostrou-se acertada: 15 novas Secretarias aderiram à pesquisa e foi possível coletar depoimentos por escrito, que foram utilizados no Capítulo 4, em que se apresentam os resultados da pesquisa.

Ao final, foram entrevistados servidores de 37 Secretarias de Ensino, de um total de 56, o que torna a amostra representativa, além do fato de terem sido entrevistados trabalhadores de todos os Centros de Ensino e *campi* da UFSC.

3.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS LEVANTADOS E ANÁLISE QUALITATIVA DAS ROTINAS OBSERVADAS

Uma vez levantados os dados, os processos foram analisados e registrados conforme a notação *Business Process Model and Notation (BPMN)*, que permite a integração entre as pessoas, tarefas, máquinas, *softwares* e outros elementos que atuam em conjunto para a realização dos objetivos da organização (PIZZA, 2012).

Inicialmente, modelaram-se as rotinas mais comuns encontradas nas Secretarias, fazendo-se uso complementar de um memorial descritivo em que se apresentam, além das mais comuns, as variações também identificados.

Ato contínuo, realizou-se uma análise crítica dos procedimentos atuais, que serviu de embasamento para a proposta final.

3.3 ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE ROTINA PADRONIZADA

Por fim, apresentou-se, também em modelagem BPMN, a proposta de rotina padronizada.

A proposta buscou respeitar as condições materiais da Universidade, de forma que não exigisse alterações no sistema CAGR, nem alterações nos procedimentos em setores que não as Secretarias de Curso.

Sobre cada etapa dessa proposta, foi realizada a análise 5W1H, de forma que, caso alguma das perguntas não fosse satisfatoriamente respondida, a rotina deveria ser repensada, até que houvesse efetivamente uma razão de ser de cada uma das ações.

Consciente de que a proposta final pode representar uma quebra de paradigmas, gerando insegurança por parte do Servidor Público que desempenha o ato administrativo em questão, este trabalho deu especial atenção à legislação que suporta as alterações sugeridas.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos está disponível neste capítulo, dividido em 3 seções: primeiramente, um relato das entrevistas; na sequência, um modelo em BPMN de como o processo ocorre atualmente e, por fim, a proposta de rotina padronizada a ser implementada, representada em BPMN.

4.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina possui, atualmente, 99 cursos, considerando os diferentes turnos e habilitações. Neste trabalho, considerou-se um total de 78 cursos, uma vez que cursos como Direito, Economia ou Ciências Biológicas, que possuem cursos nos turnos matutino e noturno, Geografia ou Química, que ofertam licenciatura e bacharelado, ou ainda as Engenharias de Produção, Letras Estrangeiras e Design, que possuem distintas habilitações, foram contabilizados uma única vez. Essa junção faz sentido para este trabalho, uma vez que, nestes casos, ambos os turnos ou habilitações são geridos por uma mesma Secretaria de Curso.

Como nos *campi* Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville existem Secretarias Acadêmicas responsáveis por todos os cursos do *campus* e, no Centro Socioeconômico da UFSC Florianópolis, há uma Secretaria Integrada, o total de Secretarias de Curso é 56. O Centro de Ciências da Saúde também possui uma Secretaria Integrada; entretanto, como a integração é somente física, funcionando no mesmo espaço, e não administrativa, com cada curso possuindo seus próprios métodos, foram considerados como sendo estruturas diferentes.

Foram entrevistados servidores de 37 dessas secretarias, o que equivale a 60,7%, responsáveis por um total de 56 cursos, que representam 71,8% dos cursos. Os setores ouvidos estão distribuídos em todos os centros de ensino da UFSC, tanto no *campus* Florianópolis quanto nos quatro *campi* do interior.

O resultado das entrevistas está representado na sequência, num memorial descritivo, agrupado por Centros de Ensino, e no item 4.2, representado em BPM.

4.1.1 Centro de Ciências Agrárias (CCA)

O Centro de Ciências Agrárias (CCA) oferece quatro cursos de graduação: Agronomia, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Engenharia de Aquicultura e Zootecnia.

A Secretaria do Curso de Agronomia realiza o atendimento de forma presencial. Entretanto, em casos excepcionais, como de alunos que estão fora da cidade, o atendimento também é feito por telefone ou *e-mail*.

Nos atendimentos presenciais, é exigida dos alunos a apresentação de formulário impresso, e os pedidos são recebidos durante toda a primeira semana de aulas e processados à medida que chegam, por ordem de chegada. Entretanto, para lidar com a alta demanda, são estabelecidos horários próprios para o recebimento destes documentos.

Encerrado o período da terceira etapa, os formulários são arquivados em arquivo físico e guardados por um semestre, sendo, ao final, descartados.

O curso de Zootecnia realiza o processo de forma distinta. Primeiramente, o atendimento é realizado de forma exclusivamente presencial, com uso de formulários impressos.

O recebimento ocorre somente nos três primeiros dias do semestre, conforme orientação do Calendário Acadêmico, e somente após findar o recebimento é que ocorre o processamento, que se dá por ordem de chegada dos pedidos. Ao final, os pedidos são arquivados no arquivo físico.

Os cursos de Ciência e Tecnologia de Alimentos e Engenharia de Aquicultura não responderam os contatos.

4.1.2 Centro de Ciências Biológicas (CCB)

O Centro de Ciências Biológicas (CCB) é um dos três Centros da universidade que possuem somente um curso de graduação presencial vinculado a ele, fazendo companhia ao Centro de Desportos (CDS) e Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) nessa situação.

O curso de Biologia, tal qual a grande maioria dos cursos da UFSC, até pouco tempo adotava o procedimento padrão de formulários impressos. Com o tempo, percebeu-se que tais formulários geravam transtorno à Secretaria, com um grande acúmulo de demanda, risco de extravios de documento e geração de resíduos.

Tentou-se alterar a aplicação da terceira etapa: como esta etapa é chamada “Excepcional”, passou-se a somente deferir os pedidos dos alunos que possuíam alguma excepcionalidade que motivava a solicitação. Segundo a Chefe de Expediente do curso, não deu certo: esse engessamento gerou muitas reclamações.

Após, optou-se por flexibilizar o atendimento: além dos formulários físicos, abriu-se também a possibilidade de atendimento via e-mail. Para turmas lotadas, foram criadas listas de espera, abolindo o antigo formulário em que o próprio professor da disciplina assinava autorizando a abertura de vagas extras.

4.1.3 Centro de Comunicação e Expressão (CCE)

O Centro de Comunicação e Expressão possui sete cursos de graduação: Artes Cênicas, Cinema, Design (com habilitações em Design Gráfico, Animação e Produto), Jornalismo, Letras – LIBRAS, Letras – Línguas Estrangeiras (Alemão, Espanhol, Francês, Italiano e Secretariado Executivo) e Letras – Português.

A Secretaria do Curso de Letras – LIBRAS realiza o atendimento da terceira etapa do Ajuste de Matrículas preferencialmente por *e-mail*, embora também adote os formulários impressos.

O recebimento é feito durante os três primeiros dias do calendário acadêmico, e, após conferidos pela Coordenação do Curso, são processados. O processamento ocorre somente após o fim dos recebimentos, e o deferimento é concedido segundo os critérios da Resolução 017/CUn/197.

Ao fim, os formulários impressos são arquivados fisicamente.

Na Secretaria do curso de Letras – Português, o processo se dá por meio de formulários físicos, que são recebidos durante os três primeiros dias de aula, conforme o Calendário Acadêmico.

Depois, os pedidos são analisados pela Coordenação de Curso, que analisa e defere por ordem de chegada.

Ao final, os formulários são arquivados.

As demais secretarias não responderam os contatos.

4.1.4 Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)

O curso de Direito é o único curso do Centro de Ciências Jurídicas, funcionando em dois turnos, matutino e noturno.

Neste curso, o atendimento ocorre de forma preferencialmente presencial. Entretanto, são aceitos, em casos excepcionais, pedidos por *e-mail* e telefone.

Nos atendimentos presenciais, é exigida a apresentação de formulários impressos, que são entregues durante os três primeiros dias de aula e processados desde o primeiro dia.

Nas disciplinas com poucas vagas, os alunos são classificados de acordo com os critérios da Resolução 017/CUn/1997, e os formulários são arquivados após o fim do processo.

4.1.5 Centro de Ciências da Saúde (CCS)

No Centro de Ciências da Saúde (CCS), funcionam seis cursos de graduação: Enfermagem, Farmácia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição e Odontologia.

Cada curso possui Coordenador e Chefe de Expediente da Secretaria próprios; entretanto, à exceção do curso de Medicina, os demais reúnem-se numa Secretaria Integrada.

A Secretaria Integrada funciona no mesmo espaço físico e atendimentos mais cotidianos e triviais, como a impressão de um atestado de matrícula, por exemplo, podem ser feitos por qualquer servidor. Entretanto, para outras rotinas, como a 3ª etapa do Ajuste de Matrículas, cada Secretaria possui procedimentos próprios.

Os cursos de Odontologia e Enfermagem desenvolveram rotinas bastante similares. Ambas resolveram adotar o recebimento de pedidos de ajuste por *e-mail*. A única exceção é para as disciplinas que não possuem vagas. Nestes casos, os alunos de Odontologia devem imprimir o formulário de solicitação e coletar a assinatura do Chefe de Departamento da disciplina autorizando a abertura de uma vaga extra antes de entregar

o formulário à Secretaria, enquanto os de Enfermagem o solicitam diretamente para o professor da disciplina.

Para solicitar, o aluno deve enviar um formulário digital disponibilizado pela Secretaria, que, após encerrado o período da terceira etapa, é arquivado digitalmente.

Por sua vez, o curso de Fonoaudiologia adota o procedimento tradicional do formulário impresso; entretanto, para apresentar seu pedido, o aluno deve comparecer a um horário específico determinado pela Coordenação do Curso para cada fase do curso.

É relatado que esse procedimento gera muita fila durante a primeira semana. Os pedidos são recebidos e processados assim que analisados pela Coordenação, durante toda a primeira semana de aula do semestre. Após o encerramento da primeira semana, os pedidos são arquivados em arquivo físico na Secretaria.

O curso de Medicina possui uma estrutura *sui generis* dentro da UFSC: ao contrário de todos os demais, formados por disciplinas, ele é formado por módulos, que são grupos de disciplinas que devem ser cursadas simultaneamente. Caso o aluno reprove em até duas dessas disciplinas, fica com Conceito I, que é o conceito aplicado quando, por alguma razão, o aluno não pode realizar todas as avaliações, e é autorizado a avançar para o módulo seguinte. Entretanto, ele tem até o final do próximo semestre para realizar as avaliações que ficaram pendentes e, assim, prosseguir com o curso.

Essa estrutura em módulos faz com que a atividade da Secretaria na terceira etapa do ajuste de matrículas seja mínimo, restringindo-se somente a situações extraordinárias, que sequer exigem a criação de um procedimento próprio, ao contrário de todas as outras secretarias consultadas.

Não se conseguiu contato com os Servidores das secretarias dos cursos de Farmácia e Nutrição.

4.1.6 Centro de Desportos (CDS)

O Centro de Desportos (CDS) tem somente um curso de graduação vinculado a ele: o curso de Educação Física.

Neste curso, os atendimentos ocorrem de forma presencial, com utilização de formulário impresso.

Os formulários são recebidos durante toda a primeira semana de aulas e processados por ordem de chegada.

4.1.7 Centro de Ciências da Educação (CED)

No Centro de Ciências da Educação (CED) funcionam, ao todo, cinco cursos de graduação: Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Informação, Educação do Campo e Pedagogia.

Os três primeiros, Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação estão vinculados ao mesmo departamento, o Departamento de Ciência da Informação, e possuem a característica de constituírem uma Secretaria Integrada, que congrega, além dos cursos de graduação, a Pós-Graduação em Ciência da Informação e a Secretaria do Departamento.

Ainda que integrada, a Secretaria conserva um Chefe de Expediente e um Coordenador de Curso para cada curso. As rotinas administrativas, de modo geral, são padronizadas para os três cursos, mas, em relação ao Ajuste Excepcional de Matrículas, algumas diferenças são observadas.

Em todos os cursos, o recebimento de pedidos é feito durante toda a primeira semana de aula e os pedidos são processados à medida em que chegam à Secretaria. No curso de Arquivologia, é exigida a apresentação de formulário impresso, que é arquivado após o encerramento da primeira semana; nos cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação, o formulário impresso foi abolido para os casos ordinários, em que há vaga na disciplina, sendo o atendimento realizado por *e-mail*, telefone ou presencialmente, porém sem a necessidade de entregar qualquer documento físico.

O procedimento desburocratizado foi adotado há 4 semestres, tem sido motivo de elogios dos usuários e não acarretou nenhum episódio desagradável com os alunos.

A exceção para os formulários impressos dá-se para as disciplinas sem vagas disponíveis: nestes casos, o aluno deve coletar a assinatura do professor da disciplina num formulário próprio para isso, autorizando a abertura de vaga extra.

Ressalta-se também que, a partir da adoção desse procedimento facilitado, não se observou mais a ocorrência de filas no setor.

A Secretaria do Curso de Pedagogia, por sua vez, realiza seus atendimentos de forma presencial e com apresentação do formulário impresso. Excepcionalmente, são aceitas solicitações por *e-mail*.

Os formulários são recebidos durante os três primeiros dias da semana e processados nos dois últimos. Segundo a Chefe de Expediente, concentrar os pedidos nos

três primeiros dias e o processamento nos dois últimos fez com que se reduzissem as filas na Secretaria, mas o fato de o processamento não ser mais imediato é visto como sendo um ponto negativo.

Uma prática que não foi observada noutras Secretarias é a realização de reuniões semanais entre os Técnicos-Administrativos da Secretaria e a Coordenação, criando um espaço de diálogo que permite a discussão de renovação das rotinas administrativas.

O curso de Educação do Campo adota procedimento bastante similar: os atendimentos são feitos preferencialmente presenciais, mas, em casos excepcionais, também é realizado por *e-mail*.

Os pedidos chegam durante toda a primeira semana e são processados por ordem de chegada, desde o primeiro dia de aula.

Vale destacar um comentário realizado pelo Servidor da Secretaria do Curso de Educação do Campo:

Eu vejo o período de ajustes excepcional como necessário em razão das etapas online não serem suficientes para os alunos do curso efetivarem suas matrículas, ainda que represente um aumento significativo na demanda da secretaria do curso. Isso ocorre muito pela especificidade do perfil dos nossos estudantes, que muitas vezes não têm acesso ou facilidade em utilizar a internet. Eu vejo a etapa de ajustes como um momento para corrigir os erros previamente identificados nas etapas online.

4.1.8 Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)

O Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) dispõe à comunidade nove cursos de graduação presencial: Antropologia, Ciências Sociais, Filosofia, Geografia, Geologia, História, Licenciatura Indígena, Museologia e Psicologia.

A secretaria do curso de Antropologia segue o método tradicional: os atendimentos são feitos preferencialmente presenciais, com uso de formulário impresso, que são recebidos durante os três primeiros dias.

Após o recebimento, a Coordenação de Curso analisa cada pedido, verificando se o aluno possui os pré-requisitos cumpridos e está matriculado na carga horária mínima definida pelo curso. Estando tudo certo, o pedido é deferido e a matrícula realizada. No caso de turmas lotadas, o aluno deve coletar a assinatura do professor da disciplina, autorizando a abertura de uma vaga extra.

Ao final do ajuste, os formulários são arquivados.

Foi relatado pelo Servidor da Secretaria a ocorrência de enormes filas, criando um ambiente de pressão.

O curso de Ciências Sociais procede de forma bastante similar, com a única diferença de que o processamento dos pedidos ocorre desde o início do período de ajustes.

O Servidor deste curso relatou ter realizado uma alteração no procedimento: antes, era exigida a assinatura do professor da disciplina independentemente de haver ou não vaga. Atualmente, havendo vaga e o aluno cumprindo com os pré-requisitos, a matrícula é efetuada, tal qual é feito na grande maioria das secretarias da UFSC.

Já no curso de Geografia, embora o atendimento siga ocorrendo preferencialmente de forma presencial, com o uso dos formulários, outros canais alternativos, e até mesmo informais, são adotados, em caráter excepcional: *e-mail*, telefone e até mesmo *WhatsApp*.

Os pedidos, recebidos durante toda a primeira semana, são processados por ordem de chegada e não são arquivados ao final.

Não foi possível contatar as secretarias dos demais cursos.

4.1.9 Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)

Neste centro, operam cinco cursos de graduação presencial: Física, Matemática, Meteorologia, Oceanografia e Química.

As Secretarias dos cursos de Física e Meteorologia funcionam de forma integrada, adotando o mesmo procedimento para o Ajuste Excepcional de Matrículas. Ali, cada aluno deve apresentar o formulário impresso com sua solicitação, durante os três primeiros dias do semestre. Nos dois dias seguintes, os pedidos são processados.

Durante o processamento, os pedidos que tratam de exclusão de disciplinas são executados pelo Chefe de Expediente. Entretanto, quanto aos pedidos de inclusão, estes são todos analisados pela Coordenação de Curso e, se deferidos, lançados no sistema pelo próprio Coordenador.

Isso se deve a uma interpretação bastante particular, que não foi observada em nenhuma outra Secretaria de Curso da Universidade, do Artigo 117 da Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Versa o artigo que:

Art. 117. Ao servidor é proibido:

[...]

XVII – cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

(BRASIL, 1990)

O entendimento aplicado nessa secretaria é de que a atribuição de executar a matrícula excepcional é do Coordenador do Curso, e que, portanto, delegá-la aos Servidores da Secretaria configuraria uma infração à Lei 8.112.

No curso de Química, há uma particularidade observada em poucos cursos: o atendimento é realizado preferencialmente por *e-mail*, e não presencialmente.

Os pedidos são recebidos durante os três primeiros dias do semestre e processados nos dois últimos, por ordem de chegada. Tanto estes quanto os pedidos recebidos via formulário impresso são arquivados digitalmente.

Chamou a atenção comentário realizado pelo Servidor desta secretaria durante a entrevista: “identifico na UFSC um atraso na atualização dos sistemas e procedimentos administrativos de modo geral, com destaque para os procedimentos de ajuste de matrícula, tramitação e arquivamento de processos”. Diz, ainda, que “há tecnologia e recursos disponíveis para automatizar processos, diminuir cobranças, erros e carga de trabalho”.

Na Matemática, os formulários impressos seguem sendo a principal forma de recebimento de pedidos, ainda que o *e-mail* seja utilizado alternativamente.

Tal qual os demais cursos do centro, o recebimento é feito somente nos três primeiros dias da semana. O processamento ocorre à medida em que chegam e são arquivados fisicamente.

Não foi possível estabelecer contato com a secretaria do curso de Oceanografia.

4.1.10 Centro Socioeconômico (CSE)

O Centro Socioeconômico (CSE) da UFSC possui cinco cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social. À exceção do curso de Relações Internacionais, todos os demais são oferecidos nos turnos integral (manhã e tarde) e noturno.

Por essa característica, o CSE desenvolveu uma particularidade no *Campus* Trindade: todas as Secretarias dos Cursos de Graduação foram unidas no mesmo espaço físico. Cada curso possui Chefe de Expediente e Coordenador próprios; entretanto, todos

estão aptos a receber e despachar as demandas mais cotidianas, dando, assim, agilidade e eficiência no atendimento. Por haver essa integração na Secretaria, todos os cursos do Centro possuem a mesma rotina para a terceira etapa do Ajuste de Matrículas.

A primeira característica dessa rotina, e que já configura uma inovação, é o fato de que o formulário físico foi abolido e substituído por um formulário eletrônico do *Google Forms*. Assim, durante os três primeiros dias do semestre, os alunos solicitam seus ajustes através deste formulário.

Nos quarto e quinto dias, os pedidos são analisados pela Secretaria da seguinte forma: as disciplinas que possuem mais alunos requerendo matrícula do que vagas disponíveis têm os requerentes classificados de acordo com os critérios apontados na Resolução 017/CUn/1997, como o Índice de Matrícula e a preferência aos alunos formandos.

A participação da Coordenação no processo é mínima, resolvendo somente casos excepcionais que venham a ocorrer e o nível de satisfação dos usuários da Secretaria é percebido como alto, sendo o procedimento digitalizado bastante elogiado desde sua implantação.

4.1.11 Centro Tecnológico (CTC)

O Centro Tecnológico da UFSC é o maior Centro de Ensino da UFSC em número de alunos e oferece um total de 13 cursos de graduação: Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Engenharias Civil, de Alimentos, de Controle e Automação, de Materiais, de Produção (com habilitações Civil, Elétrica e Mecânica), Elétrica, Eletrônica, Mecânica, Química, Sanitária e Ambiental e Sistemas de Informação.

À exceção dos três cursos de Engenharia de Produção, que compartilham a mesma Secretaria, todos os demais possuem secretaria própria, com Servidores dedicados às suas rotinas.

As Secretarias dos Cursos de Engenharia Química e de Alimentos ficam no mesmo espaço físico, no Departamento de Engenharia Química e de Alimentos (EQA). Embora estejam situadas no mesmo espaço, cada curso possui Coordenação e Chefe de Expediente próprios. Ainda assim, as rotinas administrativas são compartilhadas e o procedimento do Ajuste Excepcional de Matrículas é idêntico.

Até poucos semestres, o procedimento era feito de forma exclusivamente presencial, com apresentação de formulários impressos. Há cerca de 5 semestres, a Secretaria tem tentado direcionar toda a demanda para meios virtuais, como o *e-mail* ou o SisAcad, Sistema Acadêmico experimental que está sendo desenvolvido pela Universidade e que a secretaria tem participado em caráter piloto. Entretanto, verificou-se que a cultura do formulário impresso está demasiadamente presente, de forma que os alunos seguem com o hábito de ir presencialmente à Secretaria e apresentar tal formulário. Em ambos os casos, presencialmente ou por *e-mail*, os pedidos são processados à medida que chegam durante toda a primeira semana de aula.

Somente em casos excepcionais, como turmas lotadas ou quebras de pré-requisito, o Coordenador do Curso é acionado. Ao final da primeira semana, os formulários físicos são arquivados e conservados por um semestre.

De forma similar, as Secretarias de Engenharia Elétrica e Engenharia Eletrônica também funcionam no mesmo local, embora cada uma conte com Coordenação e Chefia de Expediente próprios.

Em ambas as Secretarias, uma inovação bastante importante: o procedimento é feito de forma exclusivamente virtual, não existindo mais atendimento presencial. A única diferença é que no caso da Engenharia Elétrica utiliza-se um formulário *Google*, enquanto na Engenharia Eletrônica o próprio *e-mail*. Segundo os servidores, a mudança foi muito bem recebida pelos alunos e a cultura do curso se alterou rapidamente. Destacou-se a importância de envio de *e-mails* prévios alertando os alunos sobre os prazos.

Também se destaca que os Servidores relatam possuir elevada autonomia em relação às rotinas da Secretaria, o que permitiu realizar essa alteração sem grandes questionamentos.

A Secretaria do Curso de Graduação em Engenharia de Controle e Automação também passou a realizar atendimentos via *e-mail* e até mesmo por telefone, ainda que em casos excepcionais. Via de regra, os alunos se deslocam até a Secretaria, mas é dispensada a apresentação de qualquer formulário, bastando o aluno informar os códigos da disciplina e turma. O Servidor também enfatizou a importância dos *e-mails* prévios.

A Coordenação de Curso só é envolvida nos casos excepcionais, como turmas lotadas e quebras de pré-requisito. Os pedidos são recebidos e processados durante toda a primeira semana de aula.

A Secretaria do curso de Arquitetura e Urbanismo também aboliu a utilização de formulários impressos, recebendo os pedidos por *e-mail* ou pela plataforma *Google Forms*. Neste setor, o recebimento é feito durante os três primeiros dias do semestre e os pedidos são deferidos conforme os critérios da Resolução 017/CUn/1997.

Na Secretaria do curso de Engenharia Civil também se observa uma inovação: os pedidos são recebidos por uma plataforma da universidade bem pouco difundida, chamada Portal de Atendimentos Institucional (PAI). Essa plataforma, mais comumente utilizada para gerenciar o atendimento entre setores da universidade, permite que o aluno registre seu pedido, de forma *on-line*, e o setor recebe as demandas de forma organizada, não se misturando com outras tarefas do setor, como acontece no *e-mail*, por exemplo.

O recebimento é somente durante os três primeiros dias e o processamento ocorre desde o primeiro dia, por ordem de chegada. Os formulários foram totalmente abolidos.

Na Engenharia Mecânica, ainda existem os formulários impressos. Entretanto, a Secretaria tenta já há alguns semestres direcionar a demanda para os meios eletrônicos, criando inclusive um *e-mail* próprio para receber esse tipo de solicitação, que são recebidos durante os primeiros três dias do semestre.

Os casos ordinários, em que há vagas na turma, são processados imediatamente. Para turmas com poucas vagas, são aplicados os critérios de classificação estabelecidos pela Resolução 017/CUn/1997.

As demais secretarias de curso não responderam às tentativas de contato.

4.1.12 Campus Araranguá – Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS)

Em Araranguá, tem-se o funcionamento de cinco cursos de graduação presencial: Engenharia de Computação, Engenharia de Energia, Fisioterapia, Medicina e Tecnologias da Informação e Comunicação.

Todos os cursos são atendidos por um mesmo setor: a Secretaria Integrada de Graduação.

Nela, trabalham quatro Servidores Técnicos-Administrativos, que desempenham as atividades de todos os cursos. Estes trabalhadores se organizam numa força-tarefa durante a primeira semana, atendendo à demanda.

São utilizados formulários impressos, que são recebidos durante toda a primeira semana, e o processamento é por ordem de chegada.

4.1.13 *Campus* Blumenau – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação (CTE)

No *campus* Blumenau, funcionam cinco cursos de graduação: Engenharia Têxtil, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, Matemática e Química. Ali também existe uma Secretaria Integrada, que lida com as demandas de todos os cursos.

O procedimento feito na terceira etapa do Ajuste de Matrículas é similar ao visto no *Campus* Trindade: todos os alunos devem, obrigatoriamente, apresentar um formulário impresso com a solicitação. Cada disciplina solicitada deve ter um formulário individual. Durante os três primeiros dias da primeira semana de aula do semestre, a Secretaria somente recebe os formulários; nos últimos dois, realiza seu processamento.

Após receber o formulário, ele é analisado pela Coordenação do Curso, que defere ou infere o pedido. Segundo os servidores da Secretaria, a única variável para deferimento ou indeferimento é o cumprimento dos pré-requisitos da disciplina pelo aluno.

Uma vez deferido o pedido, o formulário é colocado numa pilha contendo todos os pedidos para aquela mesma disciplina; após ter encerrado o recebimento, os pedidos de cada disciplina são ordenados, com o auxílio de uma planilha eletrônica, considerando os Índice de Aproveitamento Acumulado (IAA) de cada aluno, e as vagas passam a ser preenchidas conforme a ordem. A depender do número de alunos que ficaram sem vaga na turma, a Coordenação e o Departamento analisam a viabilidade de abertura de vagas extras, ou, nos casos mais graves, de turmas extras para as disciplinas gargalo.

Uma vez encerrado o período, os formulários são destinados ao arquivamento, e lá permanecem por período indefinido.

Em relação à percepção dos Servidores quanto ao processo, foi relatado que, inicialmente, tinha-se a sensação de que era bastante ineficiente, mas que, desde que começaram a separar os pedidos por disciplina, notaram melhora. Foi relatado também que o fato de o Coordenador de Curso analisar o pedido, bem como a manutenção do

formulário impresso, servem para eximir o Servidor de ser responsabilizado por eventuais erros.

4.1.14 *Campus* Curitibanos – Centro de Ciências Rurais (CCR)

Os três cursos do *Campus* Curitibanos, Agronomia, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária são atendidos pela mesma Secretaria Integrada. Nesta secretaria, houve recentemente uma alteração na forma com que se dá a terceira etapa do Ajuste de Matrículas. Como ambas as formas possuem suas particularidades, convém expor a maneira com que era feita anteriormente e o novo procedimento.

Até o semestre 2018.2, o atendimento era feito através do sistema PAI. Neste sistema, acessado por um *website*, a secretaria oferecia uma série de serviços, e os usuários, após fazer *login* na plataforma com seu “idUFSC”, solicitavam a inclusão ou exclusão de disciplinas. A secretaria disponibilizava um prazo, normalmente os dois primeiros dias do semestre, para que as solicitações fossem feitas; no terceiro dia, realizava expediente interno, catalogando as solicitações, verificando se os alunos haviam cumprido os pré-requisitos das disciplinas e ordenando-os pelo Índice de Matrícula. Nos últimos dois dias da primeira semana, as solicitações eram processadas e os alunos matriculados. Não havia a necessidade de formulários impressos, bem como a Coordenação do Curso não participava do processo.

Com a intenção de criar envolvimento da Coordenação com esta rotina, desde o primeiro semestre de 2019, o procedimento foi alterado: agora, as Coordenações trabalham em regime de plantão durante a primeira semana, dividindo os dias e turnos entre as turmas, divulgando aos alunos previamente o horário em que atenderão. Os alunos comparecem para este atendimento no horário devido, com uma planilha, que é disponibilizada pela Secretaria, devidamente preenchida com as solicitações, e seu Histórico Escolar impresso. O Coordenador avalia e defere ou indefere o pedido.

Segundo os trabalhadores da Secretaria, foi necessário envolver a Coordenação porque, neste *campus*, é muito comum que alunos que reprovam uma ou mais disciplinas no primeiro semestre do curso tenham dificuldade em conseguir se matricular nos semestres seguintes. Deste modo, a Coordenação, ao analisar o Histórico Escolar, exerce poder discricionário para deferir ou indeferir o pedido, possibilitando a estes alunos que

antes não conseguiam se matricular, que cursem as disciplinas desejadas. Eventualmente, a Coordenação autoriza até mesmo a quebra de pré-requisitos.

4.1.15 Campus Joinville – Centro Tecnológico de Joinville (CTJ)

O processo em Joinville segue um modelo bastante parecido com o do *campus* Blumenau. Tal como visto em todos os *campi*, todos os oito cursos do campus, bacharelado em Ciência e Tecnologia e Engenharias Aeroespacial, Automotiva, Civil de Infraestrutura, Transportes e Logística, Ferroviária e Metroviária, Mecatrônica e Naval, são atendidos por uma única secretaria, denominada Secretaria Acadêmica. Nesta Secretaria, também é feita a divisão de dias entre o recebimento das solicitações e o seu processamento.

Neste *campus*, o Coordenador também realiza a análise dos pedidos, que devem ser entregues em formulário impresso, anexado do Espelho de Matrícula e do Histórico Escolar. Apesar das exigências, o único critério para deferimento é o cumprimento das disciplinas pré-requisito.

Após todos os pedidos serem recebidos e deferidos, a Secretaria de Curso cataloga os pedidos em planilhas, separadas por disciplina, onde os alunos são classificados pelo Índice de Matrícula (IM) e as vagas são ocupadas conforme este ordenamento. Novamente, vagas extras são abertas conforme avaliação da Coordenação do Curso e da Chefia do Departamento.

Depois de encerrado o período, os formulários são arquivados pelo período de um semestre e, na sequência, são descartados.

Os Servidores foram unânimes em taxar o procedimento como ineficiente e demonstraram anseio por ter um procedimento mais ágil. Também informaram ver no formulário impresso e no deferimento da Coordenação de Curso uma forma de se resguardar de serem responsabilizados por eventuais erros nesta etapa.

4.1.16 Outras considerações

Para além do procedimento da terceira etapa do Ajuste de Matrículas em si, outras percepções e considerações foram colhidas e julgou-se por bem explicitá-las.

A primeira delas é um relato bastante comum de que, de fato, a primeira semana do semestre, em que o Ajuste Excepcional de Matrículas ocorre, é, de longe, a semana mais atarefada e com maior demanda nas Secretarias. Embora esse relato seja constante, ocorrendo em praticamente todas as entrevistas, diversos Técnicos-Administrativos relataram ter tido um bom sucesso reduzindo a demanda simplesmente enviando *e-mails* para todos os alunos informando reiteradas vezes os prazos das duas primeiras etapas de matrícula.

Assim, a grande maioria dos alunos acaba por realizar suas matrículas nas duas primeiras etapas, evitando a necessidade de buscar a secretaria de seu curso no ajuste excepcional.

Uma segunda observação recorrente foi o fato de que muitos coordenadores de curso, na visão dos Técnicos, desconhecem bastante o funcionamento dos trâmites administrativos e da própria universidade. Isso tira agilidade na solução de algumas situações, como no deferimento ou indeferimento dos pedidos, que muitas vezes passa por etapas que poderiam ser dispensadas, como análise de mérito em pedidos onde há vagas nas turmas e os alunos cumprem com todos os pré-requisitos.

Uma terceira diz respeito à falta de integração das Coordenações de Curso com os Departamentos. Como cada disciplina é ofertada por um Departamento de Ensino, a abertura de vagas extras em disciplinas cabe exclusivamente ao Departamento. Entretanto, cada um determina suas próprias regras: enquanto em alguns a abertura ou não de vagas extras fica a cargo do professor de cada disciplina, noutros, como no Departamento de Matemática, a solicitação deve ser feita pela Coordenação do Curso.

Para além de não haver regras uniformes, não é raro que ocorra o seguinte: para abertura de vaga extra na disciplina, o aluno busca o professor com um formulário impresso; assumindo hipoteticamente que o professor autorize e preencha o formulário, o aluno busca a sua Secretaria de Curso para incluir a disciplina. Quando nela chega, a Secretaria não consegue incluir o aluno, pois é necessário abrir uma vaga extra e isso somente o Departamento que oferece a disciplina pode fazer. Como a demanda de trabalho durante a primeira semana de aula é enorme, nem sempre é possível realizar um contato telefônico, ou ainda por *e-mail*, com o outro setor. Desta forma, o aluno, na intenção de agilizar o trâmite, dirige-se presencialmente à Secretaria do Departamento, onde solicita a abertura da vaga, e assim é feito. Entretanto, nada garante que, até que o aluno retorne à Secretaria de Curso e solicite novamente a matrícula na vaga que acabara

de ser aberta para ele, nenhum outro aluno tenha se matriculado nela. Além de gerar toda uma movimentação desnecessária, esse pequeno transtorno é causado.

Outro aspecto interessante é que os centros vinculados a áreas tidas como tecnológicas apresentam uma maior tendência a implementar rotinas digitais, reduzindo, quando não dispensando, os atendimentos presenciais e formulários impressos. Embora essa inovação seja muito bem recebida em uma série de cursos, outros, como o de Biblioteconomia ou Educação do Campo, relatam que o perfil do aluno, muitas vezes com pouco acesso à internet ou dificuldade com ferramentas digitais, inviabiliza a adoção de um meio de atendimento 100% digital.

Por fim, foi percebida uma correlação entre o nível de autonomia dos Servidores das Secretarias e a percepção de que o nível de satisfação dos usuários é mais alta. Provavelmente, isso se deve à capacidade que os Servidores com maior autonomia têm de adaptar suas rotinas administrativas às características do público e do curso. A título de exemplo, o perfil socioeconômico do graduando, um número maior de disciplinas práticas ou, ainda, uma alta incidência de disciplinas lotadas ou perto de lotar podem ser fatores de as Secretarias adotarem rotinas mais rígidas, ao passo que outras conseguem flexibilizar certos processos.

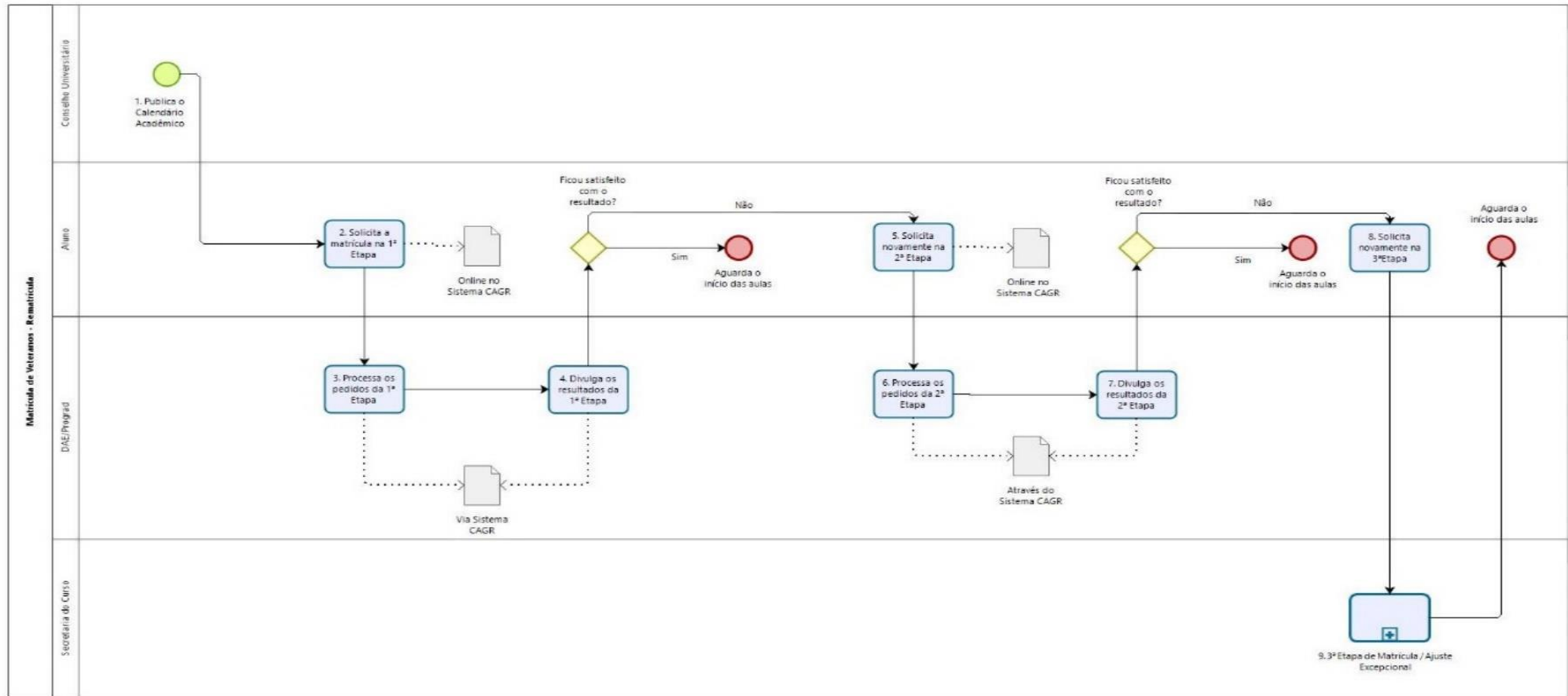
A experiência acumulada por esses Servidores ao longo dos semestre dá a eles, de forma geral, uma capacidade de modificar a forma com que os procedimentos são realizados entende-se que essa capacidade é função da autonomia dada ao Servidor, que deve ser estimulada pela Universidade. Não custa lembrar que um mesmo Servidor pode desenvolver toda a sua carreira na Secretaria de Curso; entretanto, o Coordenador de Curso possui mandato de apenas 2 anos, com somente uma recondução sucessiva. Ou seja, no máximo a cada 4 anos ocorre uma troca na Coordenação de Curso.

4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS LEVANTADOS

Conforme já mencionado, este trabalho concentra-se em apresentar uma proposta de padronização da terceira etapa do ajuste de matrículas de veteranos dos cursos de graduação da UFSC. Como tal, é importante compreender o contexto geral no qual essa rotina está inserida.

Com o objetivo de oferecer essa compreensão, todo o processo foi representado utilizando a notação BPMN, conforme pode ser visto na Figura 1, sendo a terceira etapa

Figura 1 – Matrícula de Veteranos - Atual



Fonte: autor

de matrícula considerada um subprocesso, que será melhor apresentada na sequência, em maior nível de detalhe. Cada etapa do processo foi descrita em um subtópico, cuja numeração coincide com a do modelo, para melhor compreensão.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS ROTINAS OBSERVADAS

4.3.1 Publicação do Calendário Acadêmico

O processo de matrícula dos veteranos começa com a publicação do Calendário Acadêmico pelo Conselho Universitário (CUn), órgão máximo dirigente da Universidade.

O Calendário Acadêmico é um documento que define os prazos relacionados a uma série de atividades dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da Universidade, tais como os prazos de matrícula, datas para procedimentos de formatura, cadastro das turmas que serão ofertadas nos semestres seguintes, feriados e pontos facultativos, entre outros.

Ele deve ser aprovado pelo Conselho Universitário, após manifestação da Câmara de Graduação (CGRAD) em proposta elaborada pelo Departamento de Administração Escolar (DAE).

4.3.2 Solicitação de matrícula na 1ª etapa

Quando o aluno de primeira fase, chamado calouro, realiza sua matrícula na instituição, a grade de horários e disciplinas que irá cursar é disponibilizada automaticamente.

Entretanto, a partir da segunda fase, ele deverá selecionar quais disciplinas e turmas desejará cursar no semestre seguinte. O prazo para que essa seleção seja feita e a primeira etapa de matrícula ocorra está estabelecido no Calendário Acadêmico, e costuma se iniciar na última semana do semestre.

Quando chega esta data, é disponibilizado um *link* no sistema CAGR no qual o aluno pode verificar os dias e horários de cada disciplinas de cada turma, bem como o professor que irá lecionar, e com essas informações registrar quais disciplinas pretende cursar.

Enquanto dura o prazo para que esse registro seja feito, o aluno pode alterar quantas vezes desejar, valendo somente o último pedido.

4.3.3 Processamento de pedidos da primeira etapa

Encerrado o prazo da primeira etapa, o sistema novamente se fecha para alterações e, na data estabelecida também no Calendário Acadêmico, realiza o processamento de todos os pedidos.

Os critérios de deferimento, indeferimento e priorização dos pedidos estão estabelecidos na Resolução 017/CUn/1997 e, assim, o sistema preenche as vagas das turmas até que não haja mais alunos interessados ou as vagas estejam esgotadas.

O processamento é realizado de forma automatizada, pelo próprio sistema CAGR, não havendo interferência direta de nenhum Servidor Público nesta etapa.

4.3.4 Divulgação de resultados da 1ª etapa

Após o processamento, cada aluno consulta o resultado de seu pedido diretamente no sistema CAGR.

Ficando satisfeito com o resultado, nada mais precisa ser feito: uma vez que o pedido foi deferido, o aluno está regularmente matriculado na disciplina e a ele só resta aguardar o início do próximo semestre.

Entretanto, na eventualidade de ter algum pedido indeferido, ou porventura ter se interessado em alguma disciplina que não havia solicitado na primeira etapa, o aluno pode solicitar na segunda etapa.

4.3.5 Solicitação de matrícula na segunda etapa

Feita a divulgação dos resultados da primeira etapa, em data estabelecida pelo Calendário Acadêmico, ocorre uma nova janela temporal na qual os alunos podem solicitar inclusões ou exclusões de disciplinas para o próximo semestre, de forma similar à da primeira etapa.

Munidos de informações como o estado de lotação de cada turma, os alunos podem optar por deixar como está, incluir novos pedidos ou, ainda, solicitar a exclusão de alguma disciplina cujo pedido já tenha sido deferido.

4.3.6 Processamento de pedidos na segunda etapa

De forma similar à primeira etapa, após o término do período determinado, o sistema novamente se fecha para alterações e passa a processar os pedidos.

A única diferença em relação à primeira etapa de matrícula é que, na fase atual, somente as vagas que não estavam ocupadas, ou que eventualmente tenham desocupado com pedidos de exclusão na segunda etapa de matrículas, são preenchidas.

Por exemplo, supondo que, após a primeira etapa de matrículas tenham sobrado 10 vagas em determinada disciplina, na segunda etapa, os alunos que desejarem cursá-la disputarão somente estas 10 vagas, ainda que possuam, em relação aos já matriculados, prioridade conforme os critérios da Resolução 017/CUn/1997.

4.3.7 Divulgação de resultados da segunda etapa

Tal qual a primeira etapa, o resultado da segunda é disponibilizado diretamente no CAGR, cabendo a cada aluno verificar como ficou sua grade de horários. Este processo costuma ocorrer cerca de uma semana antes do início do próximo semestre letivo.

Estando satisfeito, basta esperar o início das aulas. Não estando, será necessário solicitar novamente alterações, na terceira etapa, que, a princípio seria uma etapa de ajustes excepcionais, mas que, na prática, se configura como mais uma etapa regular, a exemplo das duas primeiras.

4.3.8 Solicitação de matrícula na terceira etapa e processamento

O processo de matrícula, até esta etapa, ocorre de forma idêntica para todos os cursos de graduação da Universidade, uma vez que não há participação direta da Secretaria de Curso, Coordenação de Curso ou qualquer outro Servidor da Universidade, sendo os prazos e sistemas utilizados até aqui são os mesmos.

Concluída a segunda etapa, inicia-se a terceira, tema do presente trabalho. Entendeu-se conveniente representá-la de forma mais detalhada, utilizando-se os insumos colhidos nas entrevistas. A representação está disponível na Figura 2. Como nesta etapa cada Secretaria desenvolve suas atividades de forma independente, as rotinas passam a se diferenciar e, por isso consta no modelo o procedimento mais usualmente encontrado. Entretanto, no texto da sequência, foram abordadas as variações identificadas.

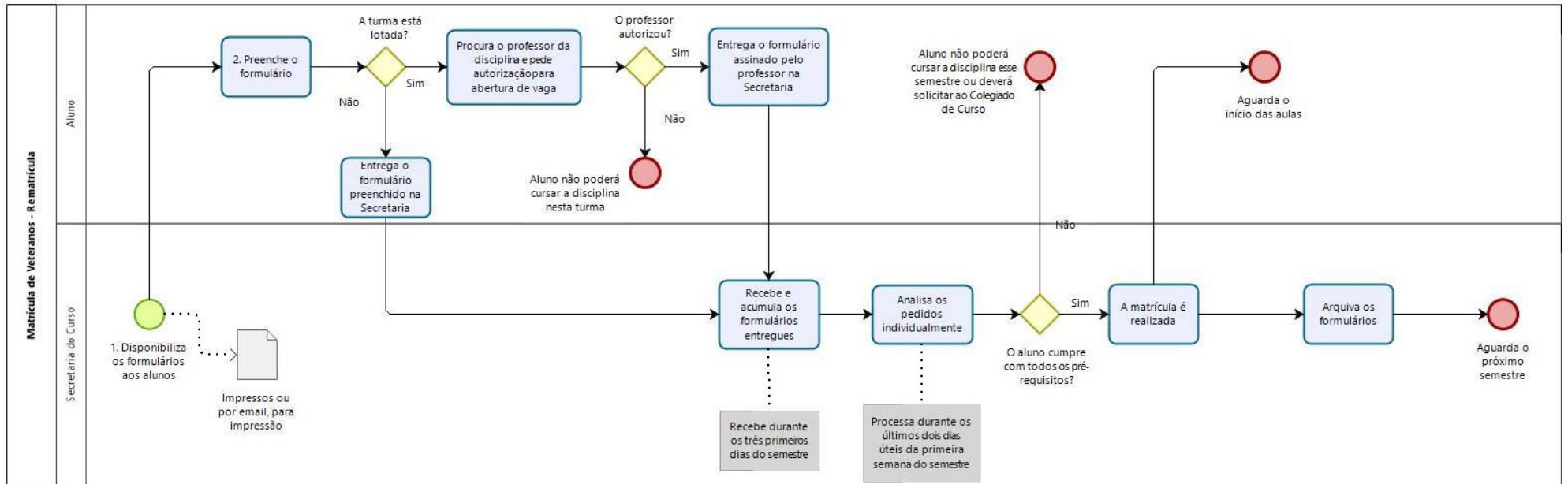
Nesta seção, optou-se por uma abordagem estritamente descritiva da situação, reservando para a seção 4.3 uma análise crítica, que embasasse a proposta de rotina padronizada.

4.3.8.1 Disponibilização de formulários aos alunos

A terceira etapa do ajuste de matrículas historicamente se inicia no primeiro dia de aula e vai até o quinto. Normalmente, esse período se inicia numa segunda-feira e se encerra na sexta, mas não obrigatoriamente.

Segundo as entrevistas realizadas, a maior parte das Secretarias de Curso recebe os pedidos por meio de formulários impressos. Esses formulários são disponibilizados aos alunos em meio eletrônico, cabendo a eles realizar a impressão e o preenchimento. Algumas secretarias disponibilizam o formulário já impresso e deixam à disposição dos alunos.

Figura 2 – Terceira etapa - Atual



Fonte: autor

4.3.8.2 Preenchimento do formulário e entrega para a Secretaria

Embora não exista um modelo padrão de formulário, todos eles solicitam, de forma geral, as mesmas informações: além dos dados básicos do aluno, como nome, número de matrícula e contatos, a(s) disciplina(s) que deseja incluir ou excluir.

Embora os formulários sejam a forma mais comum de recebimento dos pedidos, diversas secretarias optaram por ampliar os canais de atendimento, recebendo também os pedidos por *e-mail* ou ainda um outro sistema disponibilizado pela universidade, o Portal de Atendimentos Institucional (PAI). Esse sistema é bem pouco difundido, e somente duas Secretarias informaram utilizá-lo. Outras ainda relataram receber pedidos por vias consideradas mais informais, como telefone, *WhatsApp* ou redes sociais, ainda que de forma extremamente excepcional.

Antes de encaminhar o pedido à Secretaria, seja pelo formulário ou outro meio, o aluno deve verificar no CAGR se a turma que ele deseja se matricular ainda possui vagas disponíveis. Havendo vagas, o pedido é recebido pela Secretaria. Não havendo, outro procedimento é necessário.

O mais comum é o próprio aluno procurar o professor pessoalmente, seja em sua sala ou mesmo na sala de aula da disciplina. Caso o professor autorize, ele assina o formulário e o aluno o entrega na secretaria, que irá solicitar ao Departamento a abertura de uma vaga extra para que a matrícula do aluno seja efetivada. Se o professor não autorizar, o aluno não poderá cursar a disciplina no semestre.

Alguns departamentos, como o de Matemática, criaram procedimentos próprios para abertura de vagas extras. Os mais comuns são listas de espera, afixadas nas secretarias. Quando mais próximo do final da semana, as listas são avaliadas e as Coordenações de Curso intercedem junto aos departamentos para que vagas extras sejam abertas.

4.3.8.3 Recebimento e processamento dos pedidos

Ao receber os pedidos dos alunos, dois procedimentos despontaram como os mais comuns.

O primeiro deles é o acúmulo de pedidos durante os três primeiros dias de aula. Essa forma de fazer foi introduzida pelo próprio Calendário Acadêmico, no semestre

2019.1, que estabeleceu o recebimento durante esses três primeiros dias e o processamento nos dois dias subsequentes. Até então, o Calendário Acadêmico não fazia essa divisão, orientando pelo recebimento e processamento dos pedidos durante toda a primeira semana de aulas.

A segunda forma é o processamento imediato: tão logo o pedido é entregue à Secretaria, já é processado.

Das secretarias que optam por acumular os pedidos antes de dar início ao processamento, também existem rotinas diferenciadas. A maioria processa os pedidos por ordem de chegada. Entretanto, outras, como a Secretaria Integrada do Centro Socioeconômico, classifica os pedidos conforme os critérios da Resolução 017/CUn/1997.

Outro aspecto relevante se refere à análise do cumprimento de pré-requisitos. Por exemplo, para cursar Cálculo B, o aluno já deverá ter cursado e sido aprovado em Cálculo A. Nas duas primeiras etapas, o sistema faz essa análise automaticamente, impedindo a matrícula de alunos que não têm os pré-requisitos cumpridos.

Entretanto, na terceira etapa, o sistema não realiza essa análise de forma automática. Devido a isso, duas formas de lidar com a questão foram as mais recorrentes: a primeira delas, analisar individualmente o cumprimento dos pré-requisitos; a segunda, justificada pela grande quantidade de pedido recebidos, consiste em aplicar a presunção de boa-fé e assumir que os alunos agirão com lisura, sabendo que poderão ser responsabilizados se eventualmente solicitarem matrícula numa disciplina para a qual não estão ainda aptos a cursar.

Nestes casos, o aluno possui a opção de solicitar ao Colegiado de Curso a quebra de pré-requisitos, ficando a cargo deste órgão deferir ou indeferir a solicitação.

4.3.8.4 Arquivamento dos pedidos

Como a forma mais comum de recebimento de pedidos são os formulários impressos, cada secretaria precisa definir o que fazer com esses papéis ao final do período de matrículas.

A maioria delas informou conservar os papéis por no mínimo um semestre. Outras, como a Secretaria do Curso de Graduação em Enfermagem, digitaliza todos os pedidos e os conserva em seus arquivos digitais.

4.4 PROPOSTA DE MODELO PADRONIZADO

Após realizar o levantamento sobre como a rotina da 3ª etapa é realizada nas mais diversas secretarias de curso da UFSC e coletar uma série de impressões e opiniões dos trabalhadores envolvidos com essa atividade, elaborou-se a última etapa deste trabalho: a proposta de um modelo padronizado, que buscasse ampliar a satisfação do usuário, incrementar a qualidade de vida no trabalho dos Servidores que o desempenham e reduzir a geração de resíduos.

A proposta buscou estar alinhada com todos os dispositivos legais e normativos que regem a Administração Pública. Também procurou-se apresentar uma proposta exequível a curto prazo, que não exigisse o desenvolvimento de novos sistemas e que tampouco desrespeitasse certas culturas já presentes na organização.

É importante destacar que a proposta tem o objetivo de orientar como deve ser feito o trabalho, e não o tornar engessado. Cada Secretaria de Curso deve reavaliar sistematicamente suas próprias rotinas e adaptá-las às características dos atores envolvidos, especialmente do público.

A proposta está representada na sequência, em notação BPMN, na Figura 3. Após, cada etapa da proposta é analisada conforme a metodologia 5W1H.

4.4.1 Mapeamento do Processo

Um aspecto que se destacou bastante nas entrevistas se refere ao fluxo de informações: diversos Servidores relataram que é comum que os alunos percam os prazos das duas primeiras etapas simplesmente porque não o conhecem, ou eventualmente se esquecem.

Nesse sentido, algumas secretarias relataram ter tido sucesso em reduzir a demanda da terceira etapa enviando, no início e fim de cada uma das duas primeiras, *e-mails* informando-os sobre os prazos.

A partir desse relato, vem a primeira sugestão da proposta: com o objetivo de reduzir a demanda na terceira etapa e aproximá-la daquilo que inicialmente se pensava, ou seja, que fosse uma etapa excepcional, sugere-se que o DAE/PROGRAD dispere e-

mails automáticos para todos os alunos, lembrando-os do início e fim das duas primeiras etapas do ajuste de matrículas.

Incorporando essa sugestão, o mapeamento das duas primeiras etapas sofre uma pequena alteração, incluindo as etapas 2 e 7 do mapeamento, disponível na Figura 3.

A Figura 4 apresenta a proposta como um todo, e os comentários e análises podem ser vistos na sequência.

4.4.2 Análise – 5W1H

A proposta contida na Figura 4 é explicada em detalhes nesta seção. Para isso, conforme já mencionado, foi aplicada a metodologia 5W1H. Os Quadros 2 a 10 apresentam as respostas de cada pergunta deste método.

Para facilitar a compreensão do leitor, cada etapa está descrita num tópico separado. As numerações foram preservadas, de forma a coincidir a numeração do tópico com a do modelo.

4.4.2.1 Informa os alunos sobre como funcionará o ajuste

Quadro 2 – 5W1H Etapa 1

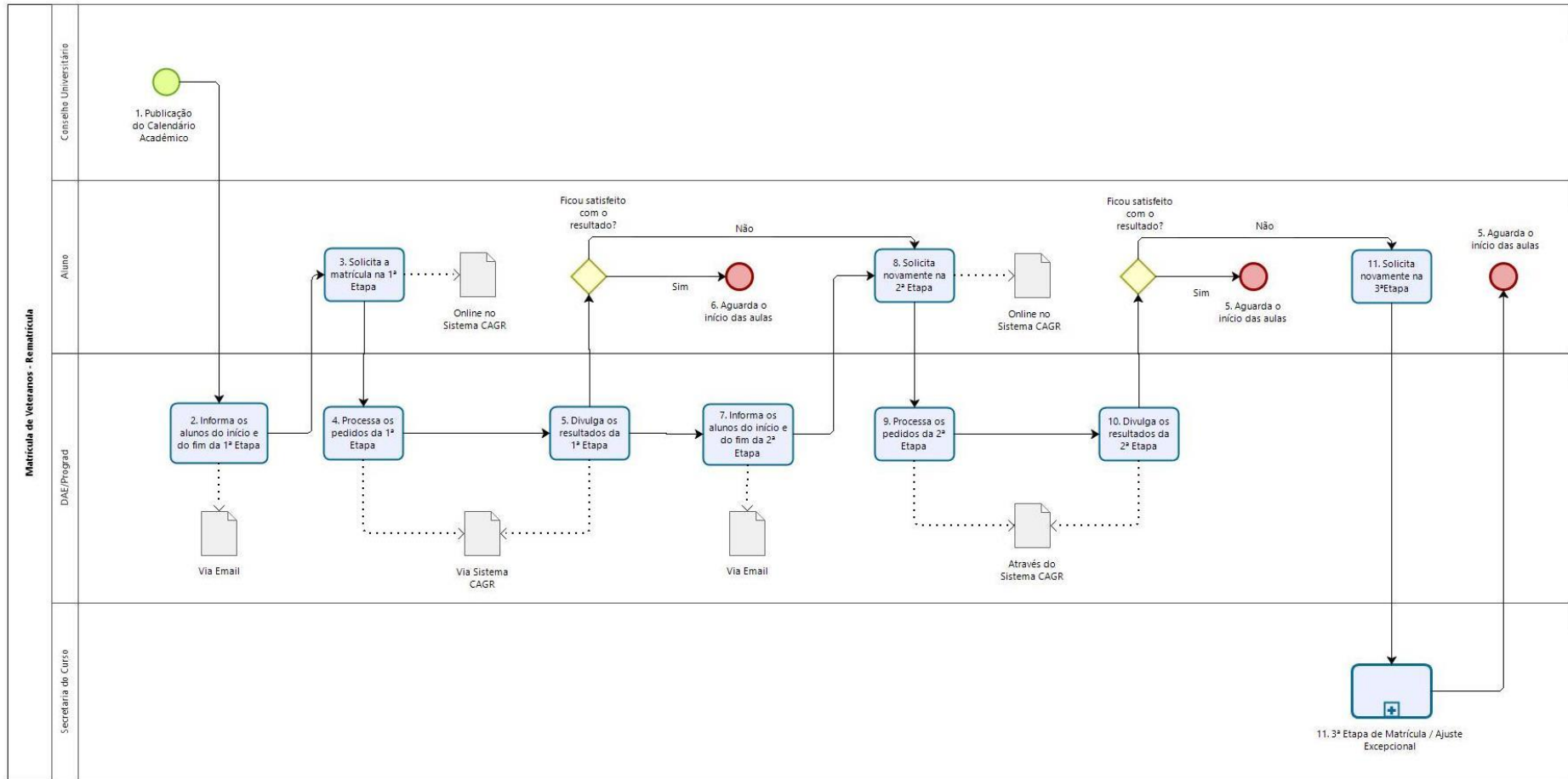
Pergunta	Resposta
O que?	Os alunos são informados sobre como funcionará a terceira etapa do ajuste de matrículas.
Quem?	A Secretaria do Curso, por meio de seus Servidores.
Onde?	Na Secretaria de Curso.
Quando?	Entre 3 dias antes do início da terceira etapa e seu primeiro dia.
Por quê?	Para que os usuários estejam devidamente informados sobre os procedimentos e saibam como realizar as solicitações que desejam.
Como?	Pelo Fórum da Graduação, vinculado ao CAGR, e pelo <i>website</i> do Curso.

Fonte: autor

Conforme já dito, os relatos de problemas no fluxo de informações foram bastante presentes nas entrevistas.

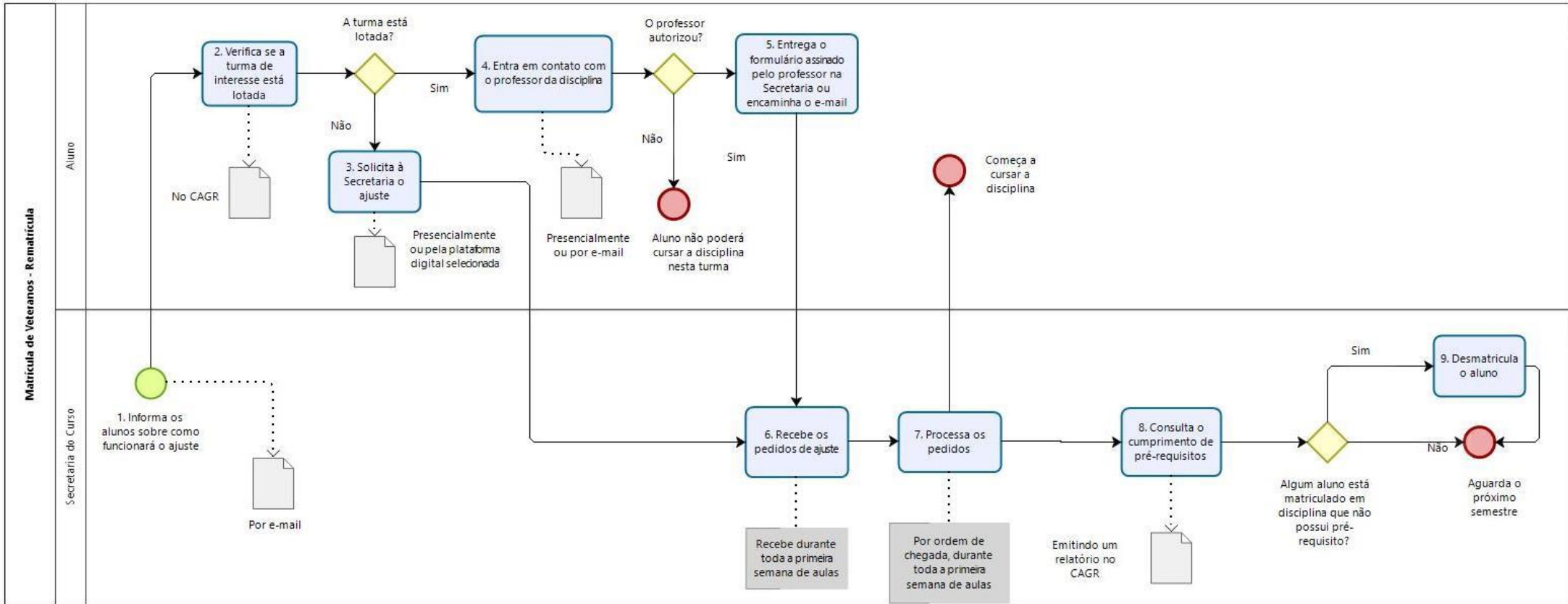
Desta forma, entendeu-se pertinente iniciar a terceira etapa garantindo a chegada da informação para todos os alunos do curso.

Figura 3 – Matrícula de Veteranos – Proposta



Fonte: autor

Figura 4 –Terceira etapa – Proposta



Fonte: autor

Recomenda-se que as informações estejam todas disponíveis no *site* do curso, e que também sejam encaminhadas pelo *e-mail*, utilizando o recurso do Fórum da Graduação vinculado ao CAGR.

Esta mensagem deverá ser o mais enxuta possível, e conter, de forma clara, como será o procedimento da terceira etapa de matrículas, contemplando as possibilidades de turmas lotadas, quebras de pré-requisitos e outras dúvidas que a Secretaria avalie que possam surgir.

4.4.2.2 Verifica se a turma de interesse está lotada

Quadro 3 – 5W1H Etapa 2

Pergunta	Resposta
O que?	Verificação, por parte de aluno, se ainda há vagas disponíveis na turma que ele deseja se matricular.
Quem?	O aluno.
Onde?	Preferencialmente sem ir presencialmente à Secretaria.
Quando?	Durante o período da terceira etapa de matrículas definido no Calendário Acadêmico.
Por quê?	Porque o procedimento é um caso a vaga esteja disponível, e outro caso a turma esteja lotada.
Como?	Consultando o “Cadastro de Turmas” disponível no CAGR.

Fonte: autor

A matrícula do aluno está condicionada à existência de vaga na turma. Caso exista vaga disponível, o trâmite é realizado todo na Secretaria. Entretanto, se não houver vagas, será necessário solicitar a abertura, procedimento este que independe da Secretaria de Curso.

É importante que os alunos sejam devidamente instruídos sobre como realizar a consulta de lotação da turma, com o objetivo de evitar que eles solicitem à Secretaria matrícula em disciplinas lotadas.

Para solicitar abertura de vagas, o procedimento mais comum visto na universidade é a solicitação direta para o professor, que está incluído nesta proposta como etapa 4, abaixo. Entretanto, alguns departamentos definem procedimentos distintos, como

a existência de listas de espera. Estes casos foram tratados como excepcionais, e mais comentários a respeito podem ser vistos também na etapa 4.

4.4.2.3 *Solicita à Secretaria o ajuste*

Quadro 4 – 5W1H Etapa 3

Pergunta	Resposta
O que?	Solicitação de inclusão ou exclusão de disciplina(s) na terceira etapa do ajuste de matrículas.
Quem?	O aluno.
Onde?	De qualquer lugar, por meios virtuais, ou presencialmente na Secretaria.
Quando?	Durante o período da terceira etapa de matrículas definido no Calendário Acadêmico.
Por quê?	Para poder corrigir o resultado das etapas anteriores.
Como?	Presencialmente, sem uso de formulários, ou pelas plataformas digitais designadas pela Secretaria de Curso.

Fonte: autor

Essa etapa é uma das etapas mais sensíveis de todo o processo.

Propõe-se que a Secretaria amplie os canais de atendimento, adotando um modelo híbrido: a solicitação poderá ser feita tanto presencialmente quanto por meios virtuais.

A discussão sobre os melhores meios está na etapa 6 - o recebimento dos pedidos pela Secretaria - mas é importante compreender que exigir que o aluno compareça presencialmente pode causar transtornos para aqueles que eventualmente não estejam na cidade durante o período e, muitas vezes, faz surgir, no ambiente da secretaria, enormes filas de alunos aguardando atendimento, criando um ambiente de pressão para o trabalhador e gerando insatisfação nos usuários.

Por outro lado, restringir o atendimento a meios eletrônicos pode dificultar o atendimento a alunos que não possuem acesso à internet ou ainda que não dominam o uso das ferramentas eletrônicas.

4.4.2.4 Entra em contato com o professor da disciplina

Quadro 5 – 5W1H Etapa 4

Pergunta	Resposta
O que?	Solicitação, por parte do aluno, para que o professor autorize a abertura de uma vaga extra para que ele possa cursar a disciplina.
Quem?	O aluno.
Onde?	Presencialmente na Secretaria de Curso ou por meio eletrônico.
Quando?	Durante o período da terceira etapa de matrículas definido no Calendário Acadêmico.
Por quê?	Para que o aluno possa cursar a disciplina.
Como?	Por <i>e-mail</i> ou formulário assinado.

Fonte: autor

Conforme já mencionado, os procedimentos para abertura de vagas variam conforme o departamento de ensino ao qual a disciplina está vinculada.

Na grande maioria dos casos, a vaga é aberta mediante autorização do professor da disciplina, com uso de formulário. Alguns departamentos optaram por criar listas de espera, e condicionar a abertura dessas vagas a uma negociação com a Coordenação do Curso.

Nestes casos, a Coordenação analisa a lista de espera, buscando identificar alunos cujo indeferimento no pedido possa representar um grande atraso no seguimento do curso, ou cuja formatura já esteja iminente e o fato do aluno não cursar a disciplina signifique um atraso direto na colação de grau.

Como estes casos são minoritários no interior da universidade e a abertura de vagas extras é função de uma série de variáveis, como espaço físico, número de professores do Departamento, caráter da disciplina (por exemplo, se é teórica ou prática), este trabalho não se debruçou sobre quais seriam os melhores critérios para abertura ou não de vagas.

Entretanto, é importante reforçar a autoridade do professor da disciplina em analisar se tem condições ou não de incluir mais alunos além do que inicialmente estava estabelecido. Independente dos critérios adotados pelo professor para deferir ou indeferir

o pedido, é importante ressaltar que eles não devem violar o princípio da impessoalidade no Serviço Público, não devendo, portanto, selecionar quais pedidos aceitar através de critérios subjetivos.

Recomenda-se que o aluno entre em contato com o professor via *e-mail*, e que a própria resposta por *e-mail*, vinda do professor, seja aceita pela Secretaria de Curso como oficial, dispensando o uso de formulários impressos.

Alternativamente, o aluno poderá buscar encontrar o professor pessoalmente e solicitar a autorização. Nestes casos, qualquer documento, seja ele um formulário previamente disponibilizado ou declaração assinada, poderá ser aceito.

Caso o professor autorize, o aluno deverá fazer chegar à Secretaria essa autorização, conforme a etapa 3. Caso não, o aluno não poderá cursar a disciplina nesta turma esse semestre.

4.4.2.5 Comunica a autorização à Secretaria

Quadro 6 – 5W1H Etapa 5

Pergunta	Resposta
O que?	O aluno comunica à Secretaria de Curso que o professor autorizou a abertura de uma vaga extra para sua matrícula.
Quem?	O aluno.
Onde?	Na Secretaria de Curso, ou por meios digitais.
Quando?	Tão logo o professor autorize.
Por quê?	Para que o aluno possa cursar a disciplina.
Como?	Presencialmente, através de formulário ou documento assinado, ou por meios digitais, encaminhando o <i>e-mail</i> do professor autorizando ou até mesmo o documento físico digitalizado

Fonte: autor

Em relação ao aluno, essa etapa é bastante simples, uma vez que ele simplesmente precisa comunicar à Secretaria de Curso que o professor autorizou a abertura de uma vaga extra para que possa realizar sua matrícula.

Entretanto, essa etapa representa um pequeno problema para a Secretaria de Curso, uma vez que ela tem o poder de matricular o aluno, mas não tem a competência de realizar a abertura de vagas, que são exclusivas do Departamento responsável pela

disciplina. Na etapa 7, que trata sobre o processamento dos pedidos, a integração desses processos é discutida com mais profundidade.

4.4.2.6 Recebe os pedidos de ajuste

Quadro 7 – 5W1H Etapa 6

Pergunta	Resposta
O que?	A Secretaria recebe os pedidos de ajuste de matrícula dos alunos.
Quem?	A Secretaria de Curso.
Onde?	Presencialmente e pelos meios digitais disponibilizados.
Quando?	Durante toda a primeira semana de aulas.
Por quê?	Para que os alunos possam realizar alterações em sua grade de horários.
Como?	Presencialmente, sem o uso de formulários, e virtualmente, via <i>e-mail</i> e/ou outras plataformas escolhidas pela Secretaria de Curso.

Fonte: autor

Pode-se afirmar que essa etapa representa, atualmente, o grande gargalo de todo o processo na maioria das Secretarias de Curso.

O principal fator que leva a isso é a exigência, bastante difundida no interior da Universidade, de apresentação de formulários impressos. Esses formulários têm basicamente uma única função: servir de protocolo do atendimento, resguardando o Servidor e o usuário de que a solicitação foi analisada e processada exatamente conforme tenha sido feita. Por exemplo, assumo-se o caso hipotético de um aluno que tenha solicitado matrícula na disciplina MTM5161 e, por um erro de digitação do Servidor da Secretaria, acabou matriculado em MTM5162. Após constatado o erro, o formulário entregue serve como comprovação de que o erro foi da Secretaria e não do usuário. Ou, ainda, noutra hipótese, a possibilidade de o aluno, após encerrada a terceira etapa, alegar que tenha ocorrido alguma alteração em sua grade de horários diferente do que fora por ele solicitado. Nestes casos, o formulário serve como proteção ao Servidor e garantia de que desempenhou sua função conforme o solicitado.

Seja para resguardar o Servidor ou o usuário, a proposta ora presente defende que tais formulários sejam abolidos.

A primeira razão para isso se dá por motivos econômicos e ambientais: não é razoável supor que, em pleno século XXI, a Universidade precise de formulários impressos e assinados para realizar um procedimento que já possui tecnologias disponíveis para que ocorra de forma totalmente digital. Naturalmente, considerando que são realizados dezenas de milhares de atendimentos desse tipo por ano, o impacto na geração de resíduos sólidos também não pode ser desconsiderado.

A segunda razão tem a ver com a eficiência. Mesmo as secretarias disponibilizando o formulário em arquivo digital e orientando os usuários a trazê-lo impresso e preenchido, o que se observa é que grande parte dos alunos não o faz, simplesmente se dirigindo à Secretaria de seu curso na expectativa de que lá o formulário esteja disponível e possa ser preenchido na hora. A não disponibilização do formulário impresso obriga o aluno a se deslocar até a copiadora, fazendo com que ele precise ir duas vezes à Secretaria para fazer sua solicitação, o que atrasa o atendimento e gera insatisfação do usuário. Por sua vez, a disponibilização do formulário para ser preenchido na hora aumenta consideravelmente o tempo de atendimento por usuário, uma vez que o aluno chega, pega o formulário e o preenche nas dependências da Secretaria. Esse aumento no tempo de atendimento gera filas, que também acabam por impactar a satisfação do usuário do serviço e prejudica a qualidade do trabalho do Servidor, pois cria um ambiente de pressão.

Por fim, uma terceira consideração, de ordem prática: não há informação prestada pelo aluno no formulário que não possa ser concedida no ato do atendimento, por voz, de forma que, para realizar sua solicitação de inclusão ou exclusão de disciplinas, o aluno pode simplesmente se dirigir à Secretaria de Curso e lá, ao chegar sua vez de ser atendido, informar o seu número de matrícula (ou CPF, ou até mesmo o nome, alternativamente), as disciplinas e turmas que deseja incluir e excluir e de lá sair com seu ajuste já realizado.

Constatado algum equívoco posterior, fato é que os formulários em nada auxiliam na solução. Supondo que o Servidor tenha se equivocado e matriculado o aluno numa disciplina diferente da que ele solicitou, a solução é bastante simples: caso a terceira etapa do ajuste siga vigente, o próprio trabalhador pode corrigir o seu erro, no sistema CAGR, sem gerar qualquer consequência permanente.

Identificado erro do aluno, compreende-se que também é função da Secretaria de Curso auxiliá-lo no sentido de buscar uma solução, como, por exemplo, um equívoco

na escolha de turma de determinada disciplina. Havendo vagas em ambas, e tendo o aluno preenchido os pré-requisitos, não há por que se recusar a atender à mudança.

Em último caso, na hipótese de o aluno estar, por má-fé, alegando erro da Secretaria, por exemplo, ao dizer que havia solicitado a inclusão de determinada disciplina que não foi incluída. Nesses casos, de fato, o formulário serve como proteção ao Servidor. Entretanto, convém lembrar aqui o Decreto 9.094 de 2017, que define que

os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos Serviços Públicos: I) presunção de boa-fé [...] e V) eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido (BRASIL, 2017a).

Entende-se que a situação em questão se enquadra perfeitamente no artigo acima.

Pode-se refletir: qual o grande risco de abolir tais formulários? Há alunos matriculados em disciplinas que não deveriam? Ou o contrário, existem alunos cuja matrícula não foi registrada corretamente, deixando-os de fora de disciplinas que teriam o direito de cursar?

Em qualquer um dos casos, a solução é bastante simples, gratuita e não representa qualquer prejuízo para a instituição. Ao contrário: o custo social e econômico dos formulários é enorme, uma vez que gera resíduos, traz os custos de impressão para a Universidade e para o usuário e atrasa enormemente o serviço, causando filas.

A abolição dos formulários impressos já tem sido adotada em algumas Secretarias e nenhuma ocorrência que as obrigasse a voltar usá-los foi relatada durante entrevistas. Ao contrário: foi observado, nos setores que implementaram, reações positivas dos alunos à desburocratização do procedimento, uma vez que o tempo de atendimento é reduzido consideravelmente.

Segundo relatos de trabalhadores, quando o aluno se dirige para a Secretaria sem o formulário e lá o preenche, entrega para o Servidor, aguarda a confirmação de que sua solicitação foi processada, o tempo aproximado entre sua chegada e saída é de aproximadamente 5 minutos. Entretanto, quando ele entra, informa à Secretaria sua solicitação por voz, e sai assim que é processada, o tempo cai para algo menor que 1 minuto. Ou seja, um ganho de eficiência enorme, aliado à melhora significativa na

satisfação do usuário, que se surpreende ao ser atendido de forma tão rápida em sua solicitação.

Entende-se que mesmo o único benefício real para a manutenção dos formulários, que seria uma proteção ao Servidor em relação a alguma má-fé do usuário, é ilusório, uma vez que este instrumento também pode depor contra o Servidor, comprovando seu erro.

Por esses motivos, não se vê razão para a manutenção dos formulários impressos.

Além do atendimento presencial, recomenda-se que a Secretaria realize atendimento multicanais, ofertando também a possibilidade de receber os pedidos por meio de uma ou mais plataformas digitais.

Nesse sentido, o *e-mail* é a ferramenta mais tradicional e possui a vantagem de que seu uso é difundido e acessível mesmo para pessoas com pouca familiaridade com as plataformas digitais. Como desvantagem, há o fato de que as demandas relacionadas ao ajuste de matrículas acabam por se misturar com outras demandas de trabalho, podendo ocorrer exclusões involuntárias ou até mesmo o esquecimento, por desatenção, do processamento de algum pedido.

Alternativamente, o uso do *Google Forms* foi relatado como exitoso e pode ser explorado. A desvantagem é que, ao contrário do *e-mail*, onde a assinatura e o remetente são visíveis e dão certa proteção ao Servidor, no *Google Forms*, qualquer um pode inserir os dados, sendo esta plataforma mais exposta a fraudes. Entretanto, a mesma argumentação que sustenta a abolição dos formulários impressos pode aqui ser adotada, uma vez que a hipótese de fraude é remota e o prejuízo à instituição, mesmo nesses casos, é mínimo.

A plataforma PAI (Portal de Atendimentos Institucional) também foi relatada como sendo adequada à digitalização. Ela tem como vantagem o fato de ser institucionalizada e, para registrar o pedido, o aluno deve fazer *login* com seu idUFSC, afastando a hipótese de fraude. Como desvantagem, e por isso recomenda-se cautela na adoção dessa plataforma, tem-se o fato de que nem Servidores nem alunos estão com ela familiarizados. Ou seja, para que seu uso seja disseminado, há a necessidade de treinamento da equipe e sensibilização do usuário. Mesmo assim, sempre haverá o risco de criação de uma barreira ao atendimento aos usuários com menor familiaridade com esse tipo de ferramenta.

As três acima possuem também como característica o fato de que a demanda fica organizada por ordem de chegada, o que é uma virtude dessas ferramentas.

Outro aspecto importante é deixar claro para os usuários qual a ordem de prioridade entre os canais de atendimento. Para definir essa ordem, convém à Secretaria analisar as características do curso, como a existência de um número elevado de disciplinas com poucas vagas restantes.

Definir o atendimento presencial como prioritário é uma solução que possui, por um lado, a desvantagem de direcionar o atendimento para esse modal, mas conserva a vantagem de o servidor poder processar a fila de trabalho recebida pelos meios digitais em seu próprio ritmo, evitando situações em que, por exemplo, a última vaga de uma disciplina havia sido solicitada via *e-mail* por algum aluno, mas outro chegou presencialmente à Secretaria antes que o servidor tivesse condições de processar a primeira demanda.

Nesse sentido, as Secretarias dos cursos que avaliarem possuir diversas disciplinas com poucas vagas podem tentar dividir a demanda, orientando àqueles que desejam matrícula em cinco disciplinas ou mais a solicitar via *e-mail*, e àqueles interessados em ocupar as últimas vagas disponíveis nessas turmas, dirigir-se pessoalmente à Secretaria.

Alternativamente, o atendimento pode se dar também por canais tidos como mais informais, como redes sociais, *WhatsApp* e até mesmo telefone, este último mais adequado aos atendimentos mais simples.

Recomenda-se bastante prudência ao estabelecer quais e quantos canais disponibilizar, uma vez que, se, por um lado, a criação desses canais tende a elevar a satisfação do usuário, por outro, cada um configura em si um novo instrumento a ser gerenciado por parte do Servidor, o que pode fazer cair consideravelmente sua qualidade de vida no trabalho, afetando inclusive sua saúde.

Ao definir quais as formas adotadas, orienta-se a partir dos seguintes princípios:

- I) o atendimento deve ser realizado presencialmente e por, no mínimo, um meio digital;
- II) na definição de quais meios digitais adotar, o Servidor deve levar em consideração o perfil do usuário, que, de modo geral, muda bastante conforme o Centro de Ensino e área do curso;
- III) sua capacidade de gerenciar tais modais de comunicação; por fim, mas não

menos importante, IV) que as formas e procedimentos escolhidos sejam sistematicamente revistos e avaliados.

Talvez mais importante do que a forma exata a ser desenvolvida por cada Secretaria esteja aquilo que deve ser encarado como um princípio fundamental não só do Ajuste de Matrículas, mas de todo o atendimento ao público: a facilidade de acesso à informação. A Secretaria de Curso deve garantir aos usuários que as informações estejam disponíveis e *e-mails* explicativos a cada semestre são fundamentais.

4.4.2.7 Processa os pedidos

Quadro 8 – 5W1H Etapa 7

Pergunta	Resposta
O que?	A Secretaria analisa os pedidos recebidos, e os registra no sistema CAGR.
Quem?	A Secretaria de Curso.
Onde?	Na Secretaria de Curso.
Quando?	Durante toda a primeira semana de aula.
Por quê?	Para operacionalizar os ajustes de matrícula solicitados.
Como?	Pelo sistema CAGR.

Fonte: autor

Após a etapa anterior, do recebimento dos pedidos pela Secretaria, a etapa de análise é a segunda a configurar um gargalo do sistema.

Acredita-se que isso ocorra por três equívocos na forma com que ela é feita em grande parte das Secretarias de Curso: o primeiro, a divisão de prazo de recebimento e de processamento instituído pelo Calendário Acadêmico a partir de 2019; o segundo, uma falta de domínio do sistema CAGR por parte dos Servidores, que não recebem treinamento da Universidade e que, muitas vezes, acabam realizando análises individuais de cumprimento de pré-requisitos; por fim, o fato de que muitas Secretarias, ao receber os pedidos, repassam para a Coordenação de Curso realizar algum tipo de análise de mérito.

Convém discutir cada um deles e, além de explicitar melhor cada um dos problemas, propor soluções.

Primeiramente, sobre o Calendário Acadêmico. Até o semestre 2018.2, o período de recebimento e processamento era definido como sendo os cinco primeiros dias de aula, de segunda a sexta, e a instrução sobre o Ajuste Excepcional era assim redigido: “Período para ajustes excepcionais de matrícula, prevendo-se as seguintes ações: matrículas e cancelamento de disciplinas, com liberação automática pela SeTIC da reserva de vagas do cadastro de turmas” (UFSC, 2018).

Entretanto, a partir do semestre 2019.1, embora os cinco primeiros dias seguissem sendo considerados no prazo de Ajuste Excepcional, houve uma cisão: os três primeiros dias seriam dedicados ao recebimento dos pedidos, e os dois últimos para processamento, sendo as orientações contidas no Calendário as seguintes, respectivamente: “Período para encaminhamento pelos estudantes das solicitações de ajustes excepcionais de matrículas, prevendo-se as seguintes ações: matrículas e cancelamento de disciplinas” e “Período para análise e processamento, pelas Coordenadorias de Curso, das solicitações de ajustes excepcionais de matrícula (matrículas e cancelamento de disciplinas), com liberação automática pela SeTIC da reserva de vagas do cadastro de turmas” (UFSC, 2019).

Pensa-se que tal alteração configure-se em um retrocesso ao processo, uma vez que ela cria problemas adicionais tanto para a Secretaria quanto para o usuário: do ponto de vista da Secretaria, aplicar a resolução faz com que se concentre o processamento da demanda nos últimos dois dias da semana. Considerando que cada Secretaria recebe centenas de pedidos de ajustes, relegar o processamento aos dois últimos dias faz com que os trabalhadores precisem desempenhar essa tarefa num prazo muito mais curto do que seria caso fizessem durante toda a semana, gerando sobrecarga de trabalho.

Do ponto de vista do usuário, também essa alteração representa uma piora na qualidade do serviço. Antes, o aluno saía da Secretaria conhecendo o resultado de seu pedido. Separando os períodos, o aluno acaba por conhecer o resultado de sua solicitação somente no final da semana, deixando assim de assistir às aulas dessa semana nas disciplinas em questão e, também, tirando do aluno, na hipótese de determinado pedido ter sido indeferido, por lotação de turma, a oportunidade de ele escolher outra disciplina para cursar ou ainda recorrer ao professor ou Departamento para que seja aberta uma vaga extra.

Mesmo a única vantagem dessa cisão, que seria facilitar a gestão da Secretaria, uma vez que as rotinas passam a acontecer não mais em paralelo, mas sim de forma sequencial, é parcial, pois ela faz com que a Secretaria tenha de lidar, na segunda semana de aulas, com um número de alunos insatisfeitos com o resultado final do Ajuste, que só chegou a seu conhecimento na sexta-feira, quando já não era mais possível solicitar alterações.

Dito isso, propõe-se que as rotinas de recebimento e processamento voltem a ocorrer em paralelo em toda a universidade, como de fato seguiu sendo em boa parte das Secretarias entrevistadas.

Os segundo e terceiro problemas apontados têm uma mesma característica: são etapas intermediárias que existem em diversos setores e que simplesmente não precisam existir.

Diversas Secretarias informaram realizar a conferência de cumprimento de pré-requisitos individualmente, sempre que cada pedido é processado. Para tal, é necessário abrir o Histórico Escolar de cada aluno e buscar manualmente o registro de nota das disciplinas antecedentes àquela que ele está solicitando, o que implica que o Servidor conheça, de forma decorada, todas as relações de precedência entre as disciplinas, ou consulte o currículo do curso a cada nova conferência.

Convém resgatar um depoimento colhido em uma das entrevistas:

Importante lembrar da necessidade de conferências de pré-requisitos quando dos ajustes excepcionais. É uma tarefa que penso não contribuir para a agilidade no processo, além de recair sobre as secretarias um trabalho demandado por falha no CAGR. Ou se faz ajuste no sistema, ou se tira da Secretaria esta tarefa.

O depoimento prestado pelo Servidor revela desconhecimento de uma funcionalidade que o sistema CAGR já possui: a possibilidade de emissão de relatório que indica quais alunos encontram-se matriculados em disciplinas sem o cumprimento de pré-requisitos. Ou seja, o próprio sistema CAGR já contempla uma funcionalidade que dispensa a conferência manual e individual da situação de cada aluno.

Cientes dessa funcionalidade, propõe-se que as análises de cumprimento de pré-requisitos sejam feitas uma única vez, cuja descrição detalhada pode ser encontrada na próxima seção. Ressalta-se a importância de, quando informar os alunos sobre os

procedimentos do Ajuste Excepcional de Matrículas, destacar que matrículas sem o cumprimento de pré-requisitos não serão aceitas pela Secretaria.

Ainda sobre esse tema, importante também frisar que é imprescindível que a Secretaria tenha possibilidade de matricular alunos mesmo sem o cumprimento de pré-requisitos, uma vez que eventualmente pode ocorrer erros no registro dos currículos dos cursos, criando encadeamentos equivocados entre as disciplinas, ou ainda tendo o aluno a quebra de pré-requisito autorizada pela Coordenação ou Colegiado de Curso. Retirar essa possibilidade da Secretaria implicaria delegá-la integralmente ao DAE, sobrecarregando com mais uma atribuição este setor que, pelo que se observa, já é bastante assoberbado de atribuições e atividades.

Por fim, cabe destacar o fato de que muitas Coordenações de Curso, antes das Secretarias processarem os pedidos, realizam análises de mérito sobre a justificativa do aluno para estar solicitando matrícula nesta etapa e não o ter feito nas duas etapas anteriores.

Quanto a isso, defende-se que não seja realizada nenhuma análise de mérito quanto à justificativa. Independentemente de o aluno ter sido negligente ou irresponsável, havendo vaga disponível na turma e o aluno cumprindo os requisitos interessado em cursar, o pedido deve ser deferido, pois atende ao interesse público e aos objetivos da instituição.

Não é razoável indeferir tal solicitação, em nome de alguma formalidade administrativa, como o fato de a terceira etapa ser, oficialmente, uma etapa excepcional, e o aluno não ter comprovado tal excepcionalidade. Ater-se a isso distancia a universidade de sua função como instituição educadora e cria uma barreira extra à formação dos alunos, o que definitivamente vai contra os interesses da sociedade que financia a universidade.

Sobre isso, entende-se que a interpretação dominante sobre a Excepcionalidade da terceira etapa encontra-se equivocada: o que torna essa etapa Excepcional não é a motivação que o aluno alega para a sua solicitação, e sim a forma com que o conjunto de pedidos é processado: não mais pelos critérios da Resolução 017/CUn/1997, e sim de forma individual, por ordem de chegada.

A Coordenação de Curso deve acompanhar o processo de matrículas numa posição mais de observadora do que interventora, devendo tomar ações em casos de excepcionalidade, como turmas com uma demanda excedente grande, alunos com

trajetória errática, que merecem um acompanhamento acadêmico mais atento, ou, ainda, a orientação pedagógica que muitos alunos buscam junto a este órgão.

4.4.2.8 Consulta o cumprimento de pré-requisitos

Quadro 9 – 5W1H Etapa 8

Pergunta	Resposta
O que?	A Secretaria analisa os pedidos recebidos, e os registra no sistema CAGR.
Quem?	A Secretaria de Curso.
Onde?	Na Secretaria de Curso.
Quando?	Durante toda a primeira semana de aula.
Por quê?	Para operacionalizar os ajustes de matrícula solicitados.
Como?	Pelo sistema CAGR.

Fonte: autor

Conforme já mencionado, o próprio CAGR possui a funcionalidade de emitir um relatório que lista todos os alunos que eventualmente estejam matriculados em disciplinas sem possuir o pré-requisito.

Este relatório pode ser emitido ao acessar o menu “Relatórios”, opção 3.3 – Análise de Pré-requisitos.

Idealmente, o próprio sistema poderia alertar sempre que um aluno é matriculado em alguma disciplina sem possuir os pré-requisitos. Entretanto, essa solução depende de uma alteração no código de programação do sistema CAGR para que tal funcionalidade seja implementada. O presente trabalho optou por adotar uma proposta que não dependesse de alterações no sistema e que pudesse ser implementada imediatamente.

Existindo a opção de uso do relatório, propõe-se que ele seja confeccionado uma vez, ao final da semana do Ajuste de Matrículas.

Reconhece-se que seria mais prudente realizar conferências diárias, sempre ao fim do turno, em cada dia do ajuste excepcional de matrículas, reduzindo ao máximo as chances de, ao final do período, alguma disciplina que acabou lotada ter alguma vaga disponibilizada e essa vaga acabar não sendo ocupada, uma vez que o período está prestes a se encerrar.

Entretanto, considerando que o período da terceira etapa foi definido pela grande maioria dos entrevistados como sendo a semana mais estressante do semestre, buscou-se não criar etapas que se somassem a essa sobrecarga. Sendo pequenas as chances de identificação de algum aluno que não cumpriu pré-requisitos em alguma turma lotada (uma vez que a grande maioria das disciplinas não atinge sua lotação máxima), a presente proposta sugere que a verificação seja feita uma única vez, no final do turno do último dia do ajuste de matrículas, sendo facultada à Secretaria a possibilidade de realizar verificações intermediárias, durante a semana.

4.4.2.9 Desmatricula o aluno matriculado sem o cumprimento de pré-requisitos

Quadro 10 – 5W1H Etapa 9

Pergunta	Resposta
O que?	A Secretaria de Curso desmatricula o aluno matriculado em disciplina sem cumprimento de pré-requisito.
Quem?	A Secretaria de Curso.
Onde?	Na Secretaria de Curso.
Quando?	No último dia do ajuste de matrículas.
Por quê?	Para que nenhum aluno que não cumpra os requisitos curse as disciplinas.
Como?	Pelo sistema CAGR.

Fonte: autor

A última etapa é simples: após emitir o relatório de alunos matriculados sem o cumprimento de pré-requisitos, a Secretaria de Curso remove um a um esses alunos.

4.4.3 Outras Considerações

A proposta final aqui defendida buscou respeitar as melhores práticas já existentes no interior da universidade e estendê-las a todos os cursos de graduação da UFSC.

Ressalta-se que ela está baseada nos princípios do Serviço Público da eficiência e da supremacia do interesse público, e em acordo com as legislação mais recente, como

o Decreto 9.094, de 2017, que “dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos” (BRASIL, 2017a), a Lei 13.726, de 2018, que “racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios mediante a supressão ou a simplificação de formalidades ou exigências desnecessárias ou superpostas” (BRASIL, 2018) e a Lei 13.460, de 2017, que “dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública” (BRASIL, 2017b), e busca conceder maior autonomia a quem de fato executa esta tarefa, uma vez que tanto Servidores Docentes quanto Servidores Técnicos-Administrativos em Educação estão sujeitos ao mesmo código de ética e à mesma legislação (Decreto 1.171, de 1994 e Lei 8.112, de 1990).

Para além da proposta em si, destaca-se que é imprescindível que a Administração da Universidade crie fóruns de trocas de experiência e treinamento dos Técnicos-Administrativos das Secretarias de Curso, uma vez que, ao ingressar nesses setores, eles não recebem qualquer treinamento por parte da instituição. Tampouco existem espaços para diálogo entre esses trabalhadores, de forma que a experiência acumulada no seio da instituição acaba por não ser compartilhada entre os setores, impedindo, assim, um avanço institucional rumo à eficiência e a uma melhor qualidade do serviço.

Frisa-se também que o perfil social dos Servidores Técnicos-Administrativos se alterou bastante nos últimos 20 anos, não sendo raro entre esses trabalhadores encontrarem-se altos níveis de capacitação, com títulos de doutorado e mestrado.

Infelizmente, a divisão social do trabalho no interior da universidade ainda segue uma lógica de trabalho intelectual, desempenhado pelos docentes, *versus* trabalho braçal, desempenhado pelos Técnicos-Administrativos. É urgente que a Universidade reveja essa cultura organizacional e crie mecanismos de aproveitamento desse conhecimento, ampliando a autonomia destes trabalhadores e reforçando seu caráter também enquanto educadores.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa atingiu seus objetivos Geral e Específicos, uma vez que a proposta de rotina final padronizada foi elaborada a partir do mapeamento dos procedimentos mais comuns desenvolvidos na universidade, das inovações encontradas e da legislação vigente.

Reforça-se mais uma vez que a rotina apresentada é de cunho generalista e é importante que o Servidor, ao aplicar tal proposta, considere a realidade em que está inserida, avaliando as características do usuário e do curso, realizando adaptações que julgar conveniente.

É imprescindível que os setores estejam atentos a respostas e *feedbacks* que os usuários emitem. Elevar a satisfação do usuário possui impacto direto na qualidade de vida no trabalho, uma vez que, ao surpreender o público com um atendimento ágil e eficaz, o servidor passa a construir um local de trabalho sem pressões e com clima harmonioso.

Para além de uma política de capacitação e troca de experiências adequada, sugere-se que a universidade incorpore em suas rotinas o hábito de mapear e rever com frequência seus procedimentos mais ordinários, uma vez que, em diversas rotinas observadas, ainda perduram características advindas de tempos em que a interação entre a Administração e o usuário se dava de forma menos dinâmica. Hoje, com as ferramentas digitais, é consideravelmente mais fácil para a Administração acessar o usuário quando necessário, e vice-versa.

A título de exemplo, as rotinas de impressão de diplomas: aos formandos, é solicitado que apresentem a mesma documentação que apresentaram quando na Universidade ingressaram, a qual está arquivada no Arquivo Central da universidade. Se, antes, a solicitação se dava porque o trâmite de desarquivar os processos e enviar fisicamente para cada Secretaria de Curso era considerado mais difícil do que simplesmente solicitar ao aluno que fornecesse novamente a documentação, hoje em dia, com o uso de arquivos digitais e a possibilidade de tramitar os processos também de forma digital, esse procedimento pode ser revisto.

Sugere-se, como recomendações para futuras pesquisas, que as demais rotinas das Secretarias de Graduação sejam levantadas e analisadas criticamente; que sejam realizadas pesquisas semelhantes em Secretarias de Pós-Graduação e que se verifique as limitações dos sistemas digitais utilizados para os procedimentos universitários e se proponha a correção destas limitações.

REFERÊNCIAS

ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals* (Brasil). **BPM CBOOK V. 3.0**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. 1ª ed. Brasília, DF: ABPMP Brasil, 2013. 440 p.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Constituição de 05 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL. Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017a. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. Lei 13.460, de 26 de junho de 2017b. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13460.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. Lei 13.726, de 8 de outubro de 2018. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BUENO, Renato Varella. **O uso do BPM no Mapeamento de Processos nas Organizações**: uma revisão sistemática de literatura. 2020, 120 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. Rio de Janeiro, RJ: Lumen Juris, 2012. 1312 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio**. 1ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Nova Fronteira, 1975. 1500 p.

GESPÚBLICA. **GESPÚBLICA: novo ano, nova marca**. 2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/noticia/gesp%C3%BAblica-novo-ano-nova-marca>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MARTINS, Manoel Henrique. **Breve histórico da Administração Pública como campo do conhecimento**. 2008. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=58>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. *In*: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.) et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. p. 47-63.

MELHORAMENTOS (ed.). **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa**. 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=okY7G>. Acesso em: 07 ago. 2021.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SOUSA, Rui. O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. *In*: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.) et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. p. 131-148.

NAKANO, Davi Noboru. Métodos de Pesquisa Adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações. *In*: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.) et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. p. 65-74.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. 2012, 28 p. TCC (Graduação) – Curso Tecnólogo em Processamento de Dados. Faculdade de Tecnologia de São Paulo. São Paulo, SP, 2012.

SOUZA, Jesué Liberato de. **Aplicação do Business Process Management em uma Instituição de Ensino Superior**. 86 p. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de

Produção Elétrica, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2021.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Conselho Universitário. **Resolução 017/CUn/1997, de 30 de setembro de 1997**. Dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC. Florianópolis, SC: Conselho Universitário, 1997.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. Conselho Universitário. **Resolução 065/CUn/1978, de 03 de novembro de 1978**. Estatuto da UFSC. Florianópolis, SC: Conselho Universitário, 1978.