



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Maykon Bergmann Martins

**O Processo de Gestão de Matrículas dos Cursos de Graduação na Universidade Federal  
de Santa Catarina**

Florianópolis

2021

Maykon Bergmann Martins

**O Processo de Gestão de Matrículas dos Cursos de Graduação na Universidade Federal  
de Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em  
Administração Universitária.

Orientador: Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

Florianópolis  
2021

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

Martins, Maykon Bergmann

O processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina / Maykon Bergmann Martins ; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2021.

109 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão Universitária. 3. Gestão Pública. 4. Gestão Acadêmica. 5. Gestão de Matrículas.. I. Souza, Irineu Manoel de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Maykon Bergmann Martins

**O processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Jean Viane Leite, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

STAE Cesar Trindade Neves, convidado  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado a todos os indivíduos que acreditam na universidade, que acreditam na ciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de exercer minha profissão e de me proporcionar incentivo para uma formação acadêmica continuada.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, pela oportunidade de cursar o mestrado, adquirindo novo e importante aprendizado. Agradeço a todos os docentes e colegas de turma, pela incrível vivência.

Agradeço imensamente ao meu orientador, que muito colaborou para que fosse possível não apenas a realização deste estudo, mas de toda a minha caminhada durante o curso de mestrado.

Aos membros participantes de minha banca de qualificação e de defesa final, por terem aceitado contribuir com este trabalho.

Aos meus pais, pela educação que me foi dada, à minha irmã, pela convivência.

Por fim, agradeço à minha companheira de tantos anos, que muito me incentivou e colaborou para que esta jornada fosse possível, e ao meu filho, fonte diária de inspiração.

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. A fundamentação teórica abordou os temas Administração Universitária, Gestão das Universidades Federais, Gestão Acadêmica e Gestão de Matrículas em Universidades. A pesquisa foi de natureza aplicada, utilizou-se o método de raciocínio dedutivo e abordagem qualitativa. Realizou-se um estudo de caso, por meio de uma pesquisa descritiva e documental. A população da pesquisa foi constituída pelos setores integrantes do sistema de matrículas de graduação da UFSC, tendo como sujeitos os servidores que atuam nestes setores. Os dados foram coletados por meio da observação, da aplicação de questionários e de entrevistas semiestruturadas e a partir de relatórios e outros documentos, e foram analisados por meio de análise interpretativa e análise de conteúdo. Os principais resultados da pesquisa indicam que os maiores desafios do processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC estão ligados ao sistema de controle acadêmico de graduação, ao regulamento dos cursos de graduação, aos ajustes excepcionais de matrícula e à falta de vagas em disciplinas. Os procedimentos on-line e as ferramentas digitais foram apontadas como grandes fatores facilitadores do processo de matrícula. Assim, sugere-se para aprimorar o processo de gestão de matrículas o aperfeiçoamento dos procedimentos de ajustes de matrícula, a revisão da resolução que regulamenta os cursos de graduação, a atualização do sistema acadêmico e a ampliação da utilização de ferramentas digitais.

**Palavras-chave:** Gestão de Matrículas. Gestão Acadêmica. Gestão Universitária. Gestão Pública.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze how to improve the enrollment management process for undergraduate courses at the Federal University of Santa Catarina – UFSC. The theoretical foundation addressed the themes University Administration, Management of Federal Universities, Academic Management and University Enrollment Management. The research was of an applied nature, using the method of deductive reasoning and qualitative approach. A case study was carried out through a descriptive and documentary research. The research population consisted of sectors that are part of the undergraduate enrollment system at UFSC, having as subjects the servants who work in these sectors. Data were collected through observation, application of questionnaires and semi-structured interviews and from reports and other documents and were analyzed through interpretive analysis and content analysis. The main results of the research indicate that the greatest challenges in the enrollment management process for undergraduate courses at the UFSC are linked to the undergraduate academic control system, to the regulation of undergraduate courses, exceptional adjustments in enrollment and the lack of vacancies in disciplines. Online procedures and digital tools were identified as major facilitating factors in the enrollment process. Thus, it is suggested to improve the enrollment management process the improvement of enrollment adjustment procedures, the revision of the resolution that regulates the undergraduate courses, the updating of the academic system and the expansion of the use of digital tools.

**Keywords:** Enrollment Management. Academic Management. University Management. Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Tempo de trabalho na UFSC (servidores das coordenadorias de graduação) .....   | 59 |
| Figura 2 – Função ocupada na coordenação de graduação .....                               | 59 |
| Figura 3 – Tempo de trabalho na coordenação de graduação .....                            | 60 |
| Figura 4 – Tempo de trabalho na UFSC (servidores dos departamentos de ensino) .....       | 60 |
| Figura 5 – Função ocupada no departamento de ensino .....                                 | 61 |
| Figura 6 – Tempo de trabalho no departamento de ensino .....                              | 61 |
| Figura 7 – Atividades e procedimentos de matrículas nas coordenadorias de graduação ..... | 62 |
| Figura 8 – Atividades e procedimentos de matrículas nos departamentos de ensino .....     | 63 |
| Figura 9 – Utilização do CAGR nas coordenadorias de graduação .....                       | 66 |
| Figura 10 – Conhecimento da Resolução 017/CUn/97 pelas coordenadorias de graduação ....   | 66 |
| Figura 11 – Utilização do CAGR nos departamentos de ensino .....                          | 67 |
| Figura 12 – Conhecimento da Resolução 017/CUn/97 pelos departamentos de ensino .....      | 67 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Fatores de análise e objetivos específicos .....                            | 50 |
| Quadro 2 – Técnicas de coleta de dados para os fatores de análise .....                | 52 |
| Quadro 3 – Outros procedimentos realizados referentes às matrículas de graduação ..... | 65 |
| Quadro 4 – Setores/servidores envolvidos no processo de matrículas de graduação .....  | 69 |
| Quadro 5 – Fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação .....           | 71 |
| Quadro 6 – Fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação .....          | 75 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGR Controle Acadêmico da Graduação  
COPERVE Comissão Permanente do Vestibular  
DAE Departamento de Administração Escolar  
DICAM Divisão de Cadastro Acadêmico e Matrícula  
EFI Espaço Físico Integrado  
ENEM Exame Nacional do Ensino Médio  
FG Função Gratificada  
IES Instituição de Educação Superior  
IGC Índice Geral de Cursos  
LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC Ministério da Educação  
PDE Plano de Desenvolvimento da Educação  
PDI Plano de Desenvolvimento Institucional  
PEC-G Programa Estudante Convênio de Graduação  
PROGRAD Pró-Reitoria de Graduação  
REUNI Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SAAD Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades  
SeTIC Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação  
SINTER Secretaria de Relações Internacionais  
SISU Sistema de Seleção Unificada  
UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1          | CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 13        |
| 1.2          | PROBLEMATIZAÇÃO .....  | 15        |
| 1.3          | OBJETIVOS .....  | 18        |
| <b>1.3.1</b> | <b>Objetivo Geral .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>1.3.2</b> | <b>Objetivos Específicos .....</b>   | <b>18</b> |
| 1.4          | JUSTIFICATIVA .....  | 18        |
| 1.5          | ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 20        |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>   | <b>21</b> |
| 2.1          | ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA .....  | 21        |
| 2.2          | GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS .....  | 28        |
| 2.3          | GESTÃO ACADÊMICA .....   | 41        |
| 2.4          | GESTÃO DE MATRÍCULAS EM UNIVERSIDADES .....                                    | 44        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA .....</b>   | <b>48</b> |
| 3.1          | NATUREZA DA PESQUISA .....   | 48        |
| 3.2          | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 48        |
| 3.3          | DELINEAMENTO DA PESQUISA .....   | 49        |
| <b>3.3.1</b> | <b>Quanto aos fins .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>3.3.2</b> | <b>Quanto aos meios .....</b>  | <b>49</b> |
| 3.4          | POPULAÇÃO DA PESQUISA .....  | 49        |
| 3.5          | FATORES DE ANÁLISE .....   | 49        |
| 3.6          | TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....   | 51        |
| <b>3.6.1</b> | <b>Dados secundários .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>3.6.2</b> | <b>Dados primários .....</b>   | <b>51</b> |
| 3.7          | TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 52        |
| <b>4</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>                                   | <b>54</b> |
| 4.1          | CARACTERIZAÇÃO DA UFSC .....   | 54        |
| 4.2          | O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC .....                            | 55        |
| <b>4.2.1</b> | <b>Matrícula inicial .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Renovação de matrícula .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Outras matrículas .....</b>   | <b>58</b> |
| <b>4.2.4</b> | <b>Atividades e procedimentos do processo de matrículas de graduação .....</b> | <b>58</b> |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.2.4.1 | <i>Tempo de exercício profissional dos servidores</i> .....   | 58  |
| 4.2.4.2 | <i>Atividades e procedimentos relacionados às matrículas de graduação</i> .....                             | 62  |
| 4.2.4.3 | <i>Outros procedimentos realizados referentes às matrículas de graduação</i> .....                          | 63  |
| 4.2.4.4 | <i>Sistema CAGR e Resolução 017/CUn/97</i> .....  | 65  |
| 4.2.4.5 | <i>Setores envolvidos no processo de matrículas de graduação</i> .....                                      | 68  |
| 4.3     | <b>FATORES QUE FACILITAM E FATORES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC</b> .....   | 69  |
| 4.3.1   | <b>Fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação</b> .....                                    | 70  |
| 4.3.2   | <b>Fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação</b> .....                                   | 72  |
| 4.4     | <b>PROPOSTA DE AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE MATRÍCULAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSC</b> ..... | 77  |
| 4.4.1   | <b>Ações propostas para aprimorar a gestão de matrículas de graduação</b> .....                             | 80  |
| 5       | <b>CONCLUSÃO</b> .....  | 82  |
|         | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 85  |
|         | <b>APÊNDICE A – Questionário às coordenadorias de graduação</b> .....                                       | 94  |
|         | <b>APÊNDICE B – Questionário aos departamentos de ensino</b> .....  | 97  |
|         | <b>APÊNDICE C – Entrevista com servidor do DAE</b> .....  | 100 |
|         | <b>APÊNDICE D – Entrevista com servidor da SAAD</b> .....   | 102 |
|         | <b>APÊNDICE E – Ações propostas pelas coordenadorias de graduação: respostas ao questionário</b> .....      | 104 |
|         | <b>APÊNDICE F – Ações propostas pelos departamentos de ensino: respostas ao questionário</b> .....          | 108 |

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordada a contextualização do tema, bem como sua problematização, apontando a pergunta de pesquisa e o objetivo geral, seguido pelos objetivos específicos propostos com a pesquisa e, ainda, a justificativa do tema escolhido e a estrutura deste trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração universitária é um tema que vem sendo cada vez mais aprofundado por estudos e pesquisas, buscando compreender as especificidades presentes nas dimensões acadêmicas e administrativas do complexo mundo universitário.

Conforme Sorgetz (2017), as instituições universitárias alcançaram, com o passar do tempo, um nível de complexidade tamanho que se faz necessária a checagem de suas funções e a adoção de novas ideias para alcançar seu desenvolvimento. A autora considera as universidades organizações particulares com objetivos diversos e ambivalentes, sendo necessária, então, a análise da complexidade e dos modelos de processo de decisão que estão presentes nestas instituições.

Para Meyer Jr (2014), o que faz da administração universitária um desafio para seus gestores é o fato de que ainda não existe uma teoria de gestão universitária que possa ser usada para gerenciar este complexo sistema do ponto de vista estrutural, acadêmico, social e político.

Souza (2009), sustenta um discurso que permanece ainda atual, quando coloca que a complexidade que já é característica na administração das universidades está crescendo, haja vista as particularidades da sociedade do conhecimento, da administração pública brasileira e as transformações das instituições universitárias, frente aos programas e projetos desenvolvidos por meio das políticas do governo federal.

Segundo Silva et al. (2018), em uma universidade, um dos elementos fundamentais a ser atingido é a inovação, pois as universidades são como estruturas de apoio na aplicação de novos conhecimentos para a sociedade. A sobrevivência da instituição possui fortes ligações com a administração, e esta deve estar atenta à dinâmica das constantes mudanças que ocasionam adequações no ambiente institucional.

A partir do ano de 2020, o mundo inteiro sofreu fortes abalos com a pandemia causada pela Covid-19, sendo que tal acontecimento provocou fortes mudanças ocasionando consequentemente grandes inovações na gestão das universidades. Logo, obrigou a gestão

universitária a replanejar atividades administrativas e ações de ensino, pesquisa e extensão. Fazendo também com que as universidades ganhassem mais atenção, conforme Arbix (2020), apesar das fragilidades, o retorno dos pesquisadores brasileiros em relação à Covid-19 mostrou-se além de relevante:

O flagrante descaso oficial celebrado por autoridades com ataques e desvalorização da ciência e das universidades antes da eclosão da crise atual mostrou-se desprezível diante da efervescente atuação da comunidade científica brasileira, que aprofundou as sinergias entre as engenharias, a física, a química, a biologia e em todas as áreas de humanidades, da economia à sociologia, da ciência política à psicologia (ARBIX, 2020, p. 69).

O surto causado pela Covid-19 transformou-se em uma enorme perturbação para as instituições universitárias, que, em sua maioria, cancelaram as aulas presenciais passando para instruções apenas de modo *on-line*. A pandemia ameaça alterar quase todos os aspectos das universidades, desde admissões e matrículas até a prática de esportes universitários. Uma maneira encontrada para a continuidade das atividades escolares foi a utilização de aulas virtuais (KHATIB, 2020).

Para Panizzon, Costa e Medeiros (2020), os investimentos em educação superior cada vez mais são necessários para a busca de soluções de problemas complexos como os causados devido à pandemia de Covid-19, em que é importante a integração de conhecimentos entre áreas distintas, como saúde, engenharia, economia e outros.

A administração universitária, mais uma vez, trabalhou seus papéis acadêmico, econômico e social. De acordo com Meyer Jr (2003), a gestão universitária possui três papéis fundamentais: (1) acadêmico, criando ambiente propício para o ensino e a pesquisa; (2) econômico-financeiro, gerenciando recursos, patrimônio e capital; e (3) social, desenvolvendo projetos voltados às necessidades da comunidade.

Um meio indispensável na gerência de uma instituição educacional é a gestão acadêmica, sobretudo em instituições universitárias, que têm sido administradas por profissionais não treinados para lidar com a complexidade e as características exclusivas que estas organizações possuem (MEYER; MEYER JR, 2013).

Contudo, afirma-se que o tipo de administração que as instituições universitárias precisam ainda não existe. Com certeza, como a experiência tem mostrado, não são os padrões da burocracia estatal, nem as abordagens e os padrões de administração trazidos das empresas, os principais e melhores exemplos para os administradores acadêmicos (MEYER JR, 2014).

A gestão universitária é um tema abordado há décadas, de acordo com Ribeiro (1977), administração universitária é uma denominação dada à administração educacional de nível

superior. Administração acadêmica universitária é o campo da administração educacional de nível superior aplicada unicamente nas funções acadêmicas desempenhadas pela universidade.

Conforme Bornia-Poulsen e Bandeira (2015), a opção por um determinado regime acadêmico causa impacto nas estratégias de conservação e crescimento das instituições de educação superior, devido à influência direta na captação e manutenção de discentes e, ainda, na viabilidade econômica e financeira.

No interior da gestão acadêmica, conforme coloca Antunes (2017), a gestão dos cursos de graduação tem importante função, pois é nos cursos que as novas demandas serão materializadas, sendo que os cursos de graduação, ao darem respostas e apontarem necessidades, irão gerar uma troca de informações, empregando uma dinâmica à gestão acadêmica.

Finger (1988) sustenta que a gestão acadêmica se preocupa essencialmente com as atividades fim, que compreendem, entre outras, as matrículas. O autor considera que por meio das matrículas o estudante irá arranjar seu esforço acadêmico, não sendo as matrículas um mero ato burocrático.

Para Ribeiro (1977), há dois tipos de matrícula, a institucional, que estabelece o vínculo com a universidade, e a matrícula por disciplina, que vincula o aluno às disciplinas ministradas. Dentro desta última, o autor considera um período para ajustamentos, onde, devido a possíveis equívocos, é permitido ao estudante manifestar desejo em continuar ou não cursando a disciplina matriculada, fazer trancamento, cancelar disciplinas e substituí-las por outras.

Percebe-se a necessidade de aprimorar nas universidades públicas a gestão dos processos de matrículas, considerando a relevância e a complexidade dessas atividades, em razão das grandes alterações ocorridas nos últimos anos nas políticas de acesso ao ensino superior. Conforme Pinheiro (2014), a gestão de matrículas permite controlar e aplicar melhor os recursos das universidades, a utilização das técnicas tendem a contribuir com bons efeitos para as instituições universitárias, conservando recursos financeiros e de pessoal, devendo a matrícula não ser entendida, de acordo com Ribeiro (1977), como um conteúdo estático, mas como um processo contínuo que segue o estudante universitário.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A administração pública interessa-se na gestão de processos de mudança que busquem lograr valores societários publicamente estabelecidos, não sendo apenas uma conjunção de outras abordagens para estudo e prática (DENHARDT, 2012).

Conforme Meyer e Meyer Jr (2013), os gestores universitários preocupam-se em procurar os melhores métodos gerenciais, pensados para o melhor desempenho organizacional e para a melhor educação oferecida.

As instituições universitárias possuem características bastante distintas em relação a outras instituições organizacionais, fazendo-se necessário abandonar os modelos do passado, as teorias tradicionais, e propor teorias inovadoras, soluções criativas, alimentando as instituições universitárias com as competências necessárias à demanda administrativa emergente neste cenário (SOUZA, 2010).

Conforme Ribeiro (1977), a administração acadêmica universitária necessita guiar-se a partir da assimilação dos valores e atitudes dos atores da comunidade universitária, identificados nos sujeitos docentes, administrativos e discentes.

Como mencionado anteriormente, há dois tipos de matrícula, a institucional, que faz o vínculo do estudante com a universidade, e a matrícula por disciplina, que vincula o estudante às disciplinas ministradas. Dentro desta última, há um período para ajustamentos, em que, devido a possíveis equívocos, admite-se ao estudante apontar vontade em continuar ou não cursando a disciplina matriculada, realizar trancamento, cancelamento e substituição de disciplinas (RIBEIRO, 1977).

A partir destas informações, para o presente estudo foi escolhida a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, onde há a renovação de matrícula em cada período letivo semestral de graduação, regulamentada pela Resolução nº 017/CUn/97 (UFSC, 1997), realizada pelos discentes, por meio do Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c) na *internet* e por meio das coordenadorias de graduação, onde os servidores técnico-administrativos em educação e os coordenadores de curso possuem acesso interno ao referido sistema. Nas etapas *online* as coordenadorias apenas fazem acompanhamento e prestam orientações, porém, no período realizado no início de cada semestre letivo junto às coordenadorias, os secretários e coordenadores recebem um volume de trabalho extenso e, por muitas vezes, exaustivo e problemático, devido a motivos como: grande número de pedidos de ajustes de matrículas, incluindo trocas de turmas, novas matrículas, cancelamentos de matrículas; grande número de pedidos de quebras de pré-requisitos; falta de vagas em turmas; falta de professores em turmas, entre outros.

A Universidade Federal de Santa Catarina teve sua criação efetivada em de 18 de dezembro de 1960. Atualmente possui cinco *campi*, todos em cidades catarinenses: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville (UFSC, 2021a). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024 (UFSC, 2021b), a UFSC possui mais de 5.600

servidores, 1.190 estudantes da educação básica, em torno de 30 mil estudantes matriculados em 120 cursos de graduação e mais de 10 mil estudantes matriculados nos cursos de pós-graduação.

Assim, o sistema de matrículas de graduação da UFSC envolve vários setores da universidade, alguns diretamente e alguns indiretamente. O Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c) é gerenciado pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC. O processo de matrículas de graduação da UFSC é coordenado pelo Departamento de Administração Escolar – DAE, que atende demandas de toda a universidade, e descentralizado nas coordenadorias de cursos de graduação, que atendem as demandas vindas de seus graduandos, também é descentralizado nos departamentos de ensino, que atendem matrículas da comunidade como aluno especial de disciplina isolada ou aluno ouvinte e matrículas de intercâmbio para alunos estrangeiros.

Para os alunos ingressantes (calouros) o processo de matrícula é realizado após aprovação no Concurso Vestibular ou Sistema de Seleção Unificada – SISU, que são gerenciados pela Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE, e posterior chamada para a ocupação da vaga. O processo de matrícula ocorre em duas etapas, em períodos previamente especificados pela instituição: primeiramente o aluno deve confirmar sua matrícula *online* para então depois, presencialmente na universidade, confirmar sua matrícula no curso aprovado da UFSC. Durante o período de pandemia em decorrência da Covid-19, com as atividades presenciais da UFSC suspensas, esta última etapa, que seria presencial, foi realizada pela *internet*, via *e-mail*.

Para os alunos em curso (veteranos), como já mencionado anteriormente, é necessário renovar a matrícula semestralmente, o processo de matrícula ocorre em três oportunidades, em períodos específicos do calendário acadêmico da universidade: uma primeira etapa *online*, uma segunda etapa, para ajustes, também *online*, e, ainda, uma última oportunidade, para ajustes excepcionais de matrícula, realizada diretamente nas coordenadorias dos cursos de graduação da UFSC. Durante o período de pandemia causada pela Covid-19, com as atividades presenciais da UFSC suspensas, este período de ajustes excepcionais de matrícula, que poderia ser presencial, foi realizado totalmente via *internet*.

Com efeito, existem muitas discussões no âmbito da UFSC com relação ao processo de matrículas dos cursos de graduação, desta forma, elegeu-se para o presente trabalho o seguinte problema de pesquisa: Como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC?

### 1.3 OBJETIVOS

Para responder esta problemática, dando continuidade ao estudo, apresentou-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC;
- b) Investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC;
- c) Propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Roesch (1999), um texto de justificativa deve enfatizar a importância, a oportunidade e a viabilidade da pesquisa.

Para Castro (2006), um tema deve ser importante, original e viável. Neste estudo, destacaremos a importância, a oportunidade e a viabilidade, da seguinte maneira:

Considerando que Castro (2006, p. 61) coloca que “importante é o tema que, mais cedo ou mais tarde, vai desembocar em consequências teóricas ou práticas que afetam diretamente o bem-estar da sociedade”, a importância teórica deste estudo justifica-se considerando que o trabalho finalizado poderá ser objeto de novos estudos para toda a comunidade acadêmica da UFSC e de outras Instituições de Educação Superior – IES brasileiras. Compartilhando, desta forma, relevante conhecimento sobre o tema estudado, material pesquisado, informações adquiridas e sugestões de aprimoramento.

Já a importância prática justifica-se pelo fato da relevante contribuição para o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC e para demais processos de gestão de matrículas, da UFSC e de outras IES brasileiras, uma vez que foram estudados estrutura e

funcionamento, sugerindo-se, entre outros, ações para o aprimoramento dos procedimentos práticos referentes ao trabalho de fato de realização de matrículas junto aos discentes. Será significativo ao cooperar para a diminuição de gargalos, evitando, principalmente, o grande número de pedidos de ajustes de matrículas de graduação no início do semestre letivo, no período reservado aos ajustes excepcionais, quando muito do que já deveria estar finalizado, continua demandando esforços das coordenadorias de graduação da UFSC.

A complexidade das instituições universitárias, causadora de uma busca constante por ideias inovadoras, também dá importância ao estudo do tema. Para Sorgetz (2017), as universidades alcançaram, com o passar do tempo, um nível de complexidade tamanho que se faz necessária a checagem de suas funções e a adoção de novas ideias para alcançar seu desenvolvimento.

A oportunidade da pesquisa se dá pelo motivo de tratar do complexo assunto de gestão de matrículas universitárias de graduação, que envolve, entre outros fatores, as formas de ingresso na universidade, abrangendo temas como o Sistema de Seleção Unificada – SISU e o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM. Também é oportuna pelo fato de que o pesquisador, ao atuar diretamente com a gestão de matrículas de discentes de graduação por ser uma das atribuições de seu setor (coordenadoria de curso de graduação da UFSC), percebeu, em sua função prática, a necessidade do estudo, pois detectou alguns pontos que não satisfazem as necessidades dos discentes, docentes e servidores técnico-administrativos do curso ao qual estão vinculados, como o grande número de pedidos de ajustes de matrículas no período de ajustes excepcionais, o grande número de pedidos de quebras de pré-requisitos, a falta de vagas e de professores em turmas no início do semestre letivo, entre outros. Além disso, o pesquisador trabalhou em uma comissão de procedimentos administrativos e acadêmicos para apoio aos cursos de graduação do Centro Tecnológico da UFSC, tendo, entre outros pontos de estudo, o processo de matrículas de veteranos de graduação e o CAGR (UFSC, 2021c). A proposta da presente pesquisa é estender o estudo a outros cursos (outras coordenadorias, outros discentes) da UFSC a fim de encontrar outros casos, semelhantes ou não, buscando ideias que contribuam para o aprimoramento da gestão de matrículas de graduação.

A viabilidade deste estudo justifica-se pelo baixo custo e devido ao exercício e à localização profissional do pesquisador, que é servidor técnico-administrativo em educação na UFSC, atuando em uma coordenadoria de curso de graduação, possuindo livre acesso aos dados do processo de matrículas de graduação, sobretudo aos dados do CAGR (UFSC, 2021c), que inclui, entre outros, o sistema de matrícula dos cursos de graduação da UFSC, com uma grande

disponibilidade de dados e informações para realizar o estudo. Além da percepção do próprio pesquisador durante o desempenho de suas funções junto aos discentes e docentes.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Este primeiro capítulo tratou da introdução, contextualizando o tema, apresentado o problema de pesquisa e os objetivos propostos com a realização deste trabalho, bem como a justificativa pela escolha do tema.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, abordando-se assuntos relativos às temáticas Administração Universitária, Gestão das Universidades Federais, Gestão Acadêmica e Gestão de Matrículas em Universidades.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Aborda os instrumentos empregados no levantamento, coleta e análise dos dados que foram pesquisados.

No quarto capítulo são desenvolvidas a apresentação e a análise dos dados. A instituição escolhida para o estudo é caracterizada, bem como o processo de matrículas de graduação. São investigados os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação. Ao final, ações são propostas visando o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

O quinto capítulo exhibe a conclusão do estudo realizado, destacando o cumprimento dos objetivos do trabalho e sugerindo pesquisas futuras para aprofundamento do tema.

Na sequência do trabalho apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda temáticas que estarão envolvidas no trabalho de pesquisa, especificamente os temas Administração Universitária, Gestão das Universidades Federais, Gestão Acadêmica e Gestão de Matrículas em Universidades.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

A universidade ocupa uma posição de destaque no contexto social. Mesmo sendo autônoma e independente do Estado, ela é, de certa maneira, o instrumento do sistema global de uma classe social dirigente ou do Estado, seja este democraticamente controlado ou não (JANNE, 1981).

Para Janne (1981, p. 40), “a Universidade é um microcosmo que exprime como os conhecimentos e a cultura se acham integrados numa dada sociedade e em função de que fins”.

As universidades são instituições com características pluridisciplinares, voltadas para o ensino de nível superior, pesquisa e extensão, definidas, segundo o Art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/1996, como:

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

A LDB, em seu Art. 43, explicita ainda que a educação superior tem finalidades diversas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão:

A educação superior tem por finalidade: I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII - promover a extensão, aberta à participação

da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares (BRASIL, 1996).

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, objeto da presente pesquisa, tem como finalidade a produção e a socialização do saber, contribuindo de maneira fundamental na formação do indivíduo, conforme o Art. 3º de seu Estatuto:

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).

As universidades possuem como objetivo desenvolver e espalhar o conhecimento, são instituições públicas supervisionadas pelo Ministério da Educação – MEC e recebem recursos do governo federal para sua manutenção e expansão. Assim, as universidades alcançam suas funções por meio das atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão, que tornam possível o estudo da ciência, da tecnologia e a formação de técnicos e cientistas de que a sociedade necessita (SOUZA, 2009).

Para Sorgetz (2017), as universidades alcançaram, com o passar do tempo, um nível de complexidade tamanho que se faz necessária a checagem de suas funções e a adoção de novas ideias para alcançar seu desenvolvimento. A autora considera as IES organizações particulares com objetivos diversos e ambivalentes, sendo necessária, então, a análise da complexidade e dos modelos de processo decisório que estão presentes nestas instituições.

Conforme Souza (2009), a complexidade que já é característica na administração das universidades permanece em crescimento, haja visto as particularidades da sociedade, da administração pública no Brasil e as transformações das universidades, frente aos programas e projetos desenvolvidos por meio das políticas do governo federal.

Souza (2010) afirma que as instituições universitárias possuem características bastante diferenciadas em relação a outras instituições organizacionais, sendo preciso deixar de lado os modelos do passado, as teorias tradicionais, e propor teorias inovadoras, soluções criativas, nutrindo as instituições universitárias com as competências necessárias à demanda administrativa emergente neste cenário novo.

Segundo Chauí (2016), a administração possui normas e regras próprias, seus próprios princípios em torno do ato administrativo, independentemente do objeto que será administrado, ou seja, sob a ótica da administração, a universidade ou qualquer outra empresa, qualquer outra

organização, são categoricamente equivalentes. Para a autora, não há nada, do ponto de vista da administração, que singularize esses objetos, pois todos são igualmente organizáveis e planejáveis.

A administração é considerada uma manifestação da racionalidade, no entanto, as universidades, por possuírem especificidades, necessitam de abordagens sensíveis que consigam juntar e usar seus recursos diversos, de maneira inovadora, alcançando o equilíbrio da razão com aspectos subjetivos (MEYER JR; LOPES, 2015).

De acordo com Meyer e Meyer Jr (2013), os gestores universitários são preocupados em procurar os melhores métodos gerenciais pensados no melhor desempenho organizacional e na melhor educação oferecida, porém, o encontro da eficiência por meio de modelos corporativos pode ocorrer em prejuízo à qualidade educacional, pois muitas vezes as características complexas das IES não são consideradas.

Para Souza (2009), em organizações complexas, as maiores dificuldades enfrentadas pelo administrador incluem a coordenação e o controle. Neste tipo de organização a estrutura e o processo possuem alto nível de complexidade pelo fato do tamanho ou da natureza difícil das operações, como universidades, hospitais e outros. As organizações universitárias são formadas por um conjunto de indivíduos em que as relações pessoais e interpessoais vão além das estruturas do modelo racional burocrático.

As instituições universitárias são consideradas organizações complexas não apenas pela condição de organização especializada, mas, acima de tudo, pelo fato de realizar múltiplas atividades. Cada tarefa, mesmo que interdependente em relação a outras, possui características peculiares que a diferencia em relação a outras instituições (SOUZA, 2009).

Conforme Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012), uma das grandes barreiras enfrentadas pelos administradores universitários é a integração entre pensamento e ação estratégica, as instituições universitárias, como sistemas abertos, estão sujeitas às interferências externas que causam impacto em seu direcionamento.

Para Silva et al. (2018), em uma instituição universitária, um dos elementos fundamentais a ser alcançado é a inovação, pois as universidades são como estruturas de suporte na aplicação de novos conhecimentos para a sociedade. A sobrevivência da instituição está diretamente ligada à gestão, e esta deve estar atenta à dinâmica das constantes mudanças que ocasionam ajustes no ambiente institucional.

Instituições com tamanha complexidade e diferenciação como as universidades necessitam constantemente de procedimentos inovadores que atendam a demanda educacional e administrativa que as cercam e auxiliem nas deliberações envolvidas. Decisões importantes

são tomadas nestas instituições, qualquer escolha equivocada pode causar inúmeras consequências.

Em seus estudos, Sorgetz (2017) identificou 5 (cinco) modelos de tomada de decisão: (1) Racional, onde a tomada de decisão acontece de maneira sequencial e linear; (2) Burocrático, que se apoia no princípio da eficiência; (3) Colegiado, com a participação democrática da comunidade acadêmica; (4) Político, onde as IES são como sistemas sociais em que os atores utilizam meios políticos na tomada de decisão; e (5) Anárquico, onde a decisão ocorre se o problema, a solução, os participantes e a situação de escolha se encaixarem de maneira apropriada.

Diante dos desafios frente à gestão das instituições de educação superior, segundo Pacheco (2017), compete ao gestor tomar decisões adequadas, pois a essência da administração é escolher boas decisões ou, pelo menos, decisões aceitáveis, que fiquem de acordo com o objetivo da instituição. Para isso, faz-se necessário o conhecimento dos ambientes interno e externo nos quais a universidade está inserida, visualizando os anseios da sociedade, administrando interesses individuais com anseios institucionais.

Não podemos negar o caráter político que permeia o processo de tomada de decisão, principalmente se considerarmos que os administradores de IES públicas estão o tempo todo sofrendo manifestações dos mais diversos tipos, como de estudantes, de sindicatos, de professores, de técnicos-administrativos, entre outros. É necessário a utilização de ferramentas adequadas, não devemos administrar uma IES da mesma maneira que se administra uma empresa (SORGETZ, 2017).

Assim, a gestão de uma universidade exige um diferente planejamento, uma diferente organização, uma diferente liderança, um diferente controle. Para Schlickmann, Oliveira e Melo (2014), a administração universitária pode ser definida como:

[...] disciplina ou campo científico que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior e que conceitualmente pode ser definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos (SCHLICKMANN; OLIVEIRA; MELO, 2014, p. 165).

Para administrar as instituições universitárias de maneira eficiente em seus vários setores e atividades, conforme Souza (2009), a procura de uma melhor qualidade nos processos administrativos requer uma gestão qualificada, e para isso a universidade necessita ser gerenciada e avaliada de modo contínuo.

Souza (2009) ressalta que a administração universitária é um campo de conhecimento singular em relação à administração empresarial e à administração pública, com regulamento

metodológico e teórico distinto. Do mesmo modo que não se pode administrar órgãos públicos como se gerencia uma empresa privada, a administração universitária possui também suas formas particulares de gerenciamento.

Um paradoxo mundial que merece destaque, de acordo com Meyer Jr (2003), é o fato de as universidades produzirem conhecimento e, contudo, não o utilizarem para seu próprio benefício. Para o autor, isto é o que parece acontecer com as instituições de educação superior, que formam administradores para outras organizações, mas não para sua própria gestão.

Os administradores universitários têm como principal desafio estabelecer as necessárias condições para que o uso dos conhecimentos científicos e organizacionais da universidade sejam voltados para a própria instituição universitária, harmonizando competência e democracia na gestão (SOUZA, 2010).

Se as universidades pretendem utilizar os recursos disponíveis para seus objetivos e benefícios próprios, será necessário admitir uma gestão competente, qualificada, de acordo com a organização universitária e suas respectivas demandas.

A complexidade das instituições de educação superior não mais combina com uma administração de improvisos, baseada apenas na experiência. É preciso uma nova forma de administrar, com mais racionalidade, priorizando eficiência e eficácia, produtividade e competitividade, não deixando de lado o papel acadêmico e social das universidades (MEYER JR, 2003).

A gestão universitária precisa ser realizada por pessoas qualificadas para tal, sendo escolhidas por méritos e por competências. Uma gestão por competência deve ser descentralizada, com a participação da maior parte daqueles que trabalham na universidade, por isso é de extrema importância o desenvolvimento das competências da instituição universitária como um todo (SOUZA, 2010).

Para Meyer Jr e Lopes (2015), os administradores universitários, em sua maioria, desconhecem ou não se atêm às particularidades das instituições universitárias em suas práticas administrativas. Devido a esse desconhecimento, acabam não aplicando os pressupostos que caracterizariam uma ciência e tampouco recorrendo à arte, pois não buscam soluções inovadoras e criativas para as dificuldades organizacionais.

Meyer Jr e Lopes (2015) sustentam que um dos maiores desafios dos gestores universitários é a adoção de uma administração que englobe diversas variáveis derivantes de sua complexidade, em destaque aquelas subjetivas e de mensuração difícil. Este tipo de gestão exige administradores que combinem arte e ciência, intuição e racionalidade, criatividade e

inovação, permitindo tomar decisões não necessariamente respaldadas pelos modelos racionais do campo empresarial.

Uma visão mais apurada poderá identificar dentro das instituições universitárias alguns importantes elementos não percebidos por outras, como imprecisão dos objetivos, tecnologia vaga, grupos de interesse, poder dividido e a não mensurabilidade do valor agregado, conforme sustenta Meyer Jr e Lopes (2015). Os autores defendem ainda que o excesso de foco na eficiência tem causado preocupação, pois desta forma os administradores têm negligenciado a eficácia das instituições acadêmicas. Isso ocorre, fundamentalmente, pelo motivo de ser mais fácil tomar decisões baseadas em dados mensuráveis, de simples observação.

Para as instituições de educação superior, mais fundamental do que atributos pessoais do administrador é a sua habilidade na aplicação de teorias da administração, identificando problemas e buscando soluções, conduzindo o trabalho da instituição de forma a buscar cooperação e integração (MEYER JR, 2003).

Conforme Meyer Jr (2014), o que faz da administração universitária um desafio para seus gestores é o fato de ainda não existir uma teoria de gestão universitária que possa ser usada para administrar este complexo sistema do ponto de vista estrutural, acadêmico, social e até mesmo político. Por ser as universidades organizações intensivas em conhecimentos, exige-se o envolvimento de diversos setores na gestão, sendo necessário centrar-se em resultados e não em tarefas, onde os processos e as rotinas organizacionais passam a ser um diferencial no desempenho de cada pessoa que dela faz parte, devendo o trabalho ser executado de forma contínua e dentro de uma visão sistêmica, conforme ensina Santos (2009).

O administrador universitário, devidamente qualificado, deve aplicar seus conhecimentos na prática universitária e saber o limite da utilização de diferentes conceitos em diferentes áreas, bem como saber utilizar diferentes modelos universitários e empresariais.

Para Meyer Jr (2003), é inadmissível aceitar que uma gestão burocratizada, enorme e pesada, presente muitas vezes nas universidades públicas, sirva como modelo para qualquer outra instituição que pretenda obter sucesso. Assim como não se pode aceitar que modelos de administração empresarial sejam aplicados por inteiro em universidades. É preciso alcançar um modelo de gestão que atenda às necessidades acadêmicas e gerenciais, sobretudo nas atividades econômico-financeiras, educacionais e sociais da instituição de educação superior.

De acordo com Souza (2009), a administração superior da universidade deve estimular e encorajar o surgimento de novas ideias, reconhecer especialmente as contribuições inovadoras e incentivar o compartilhamento de informações e de conhecimento. Frente às constantes mudanças que se tornaram desafios para as universidades, Meyer Jr (2003) sustenta que o gestor

universitário deve se antecipar às modificações, sendo que para isso o gestor precisa ter um pensamento aberto, com disposição de cultivar mudanças.

A gestão universitária, segundo Amarante, Crubellate e Meyer Jr (2017), sugere largo conhecimento em torno das especificidades da instituição universitária, que possui natureza complexa e têm uma relação com o ambiente externo em que está inserida que vai além da esfera competitiva mercadológica, sendo que para entender a universidade é necessário antes compreender o ambiente que a envolve, levando em conta o âmbito institucional.

Para Ribeiro (2017), na gestão universitária alguns atributos são fundamentais, como democracia participativa, autonomia, financiamento, excelência acadêmica e formação dos gestores. O modelo atual de universidade, para além da remontagem de sua gestão, permite que possamos refletir sobre dois assuntos muito importantes: o mercado e a sociedade.

Também merecem destaque, como influenciadores na administração universitária, os condicionantes culturais, os quais estão relacionados à maneira como a organização percebe a si mesma no contexto social e educacional, com a intenção de apresentar a estrutura e o funcionamento de sua própria gestão e a sua política universitária voltada a ensino, pesquisa e extensão (RIBEIRO, 2017).

As instituições de educação superior precisam resgatar seu prestígio frente à sociedade na qual estão inseridas enquanto instituição social, incentivando todos os técnico-administrativos, os docentes e os discentes, e até a própria gestão, a comprovarem seu real compromisso com a formação de indivíduos íntegros e comprometidos com a mudança da sociedade (PACHECO, 2017).

Freire (2011) coloca que o homem tem sido visto como uma lata vazia, onde colocam seus depósitos técnicos. Porém, as pessoas devem estar abertas ao conhecimento como um todo, além do aprendizado específico, também a novos questionamentos, novos pensamentos, novas pesquisas geradoras de conhecimento, permitindo a reflexão e uma visão crítica. O aprendizado não pode ser uma mercadoria, um simples depósito de conhecimento específico no interior das cabeças dos indivíduos, fechando essas cabeças em seguida e as enviando para casa, para o mercado de trabalho.

A mudança social ocorre a partir de transformações em aspectos que rodeiam os indivíduos, podendo trazer ou não benefícios, dependendo da complexidade do assunto envolvido. A reforma do Estado, por exemplo, colocou a educação em um setor de serviços não exclusivos do Estado, significando que a educação passou a ser um serviço e não mais um direito, passando a ser um serviço que pode ser privado ou privatizado (CHAUI, 2003).

Cabe destacar que o enquadramento da universidade como organização, limita o pensamento, os questionamentos, não se poderia mais pensar como um ser humano que busca respostas sobre seu lugar, sua existência, suas funções no mundo. A visão crítica seria inutilizada, seria perdida.

Para Chauí (2003), na visão organizacional, o trabalho da docência é tido como uma rápida transmissão de conhecimento. Docentes são contratados sem levar-se em conta se dominam ou não a área de conhecimento de determinada disciplina. Pontua também que a pesquisa, para uma organização, não é conhecimento de algo, mas uma obtenção de instrumentos para controlar algo.

Segundo Chauí (2003), para assumir-se a universidade pública por uma nova perspectiva, de formação e de democratização, deve-se levar em conta os seguintes pontos: recusar a privatização do conhecimento, tomando a educação superior como um direito; ter a autonomia universitária com poder de definir suas próprias linhas de pesquisa e prioridades; separar democratização da educação superior e massificação; revalorizar a docência qualitativa; revalorizar a pesquisa com autonomia; ser transparente à sociedade em relação às atividades das pesquisas; adotar perspectiva crítica clara relativa à novas ideias e diretrizes para a modernização universitária.

A universidade pública deve pautar pelos seus ideais, podendo assumir novas perspectivas, porém, sem perder sua essência da formação, sua reflexão, sua crítica. O Estado, junto com outros fatores externos, tem dificultado a autonomia universitária como sendo pública, mas a luta deve ser constante, sempre em defesa de uma universidade pública como instituição social.

## 2.2 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A administração de universidades federais é um tema relacionado, entre outros, à administração pública, sendo esta uma temática de extrema importância. Administradores públicos devem atender a sociedade, procurando sempre estabelecer a maneira mais satisfatória dentro da legalidade.

Denhardt (2012, p. 23), sustenta que “a administração pública está interessada na gestão de processos de mudança que visem lograr valores societários publicamente definidos”, não sendo apenas uma conjunção de outras abordagens para estudo e prática. Os estudiosos de administração buscaram os mesmos métodos dos estudiosos de negócios, os princípios científicos de gestão administrativa que auxiliariam chegar ao encontro da eficiência

organizacional. O desenvolvimento de uma ciência da administração despertou e ainda desperta interesse singular nos estudiosos da administração pública (DENHARDT, 2012).

Para Salm e Silva (2015), a universidade pública possui papel fundamental no sentido de colaborar promovendo a cidadania, sendo que a organização universitária não apenas aperfeiçoa os cidadãos, mas também é mantida por eles, o que enfatiza a obrigação da universidade em fomentar a cidadania e as práticas de democracia.

Conforme Denhardt (2012), o empenho pelos princípios científicos avançou sobre o novo campo da administração pública, desde o começo, os gestores públicos e outros cientistas da sociedade pensaram na possibilidade de estudar cientificamente sua área. O entendimento científico das organizações praticamente acomodaria ações que levariam a uma maior eficiência.

De acordo com Salm e Silva (2015), a universidade pública tem como obrigações ouvir, informar e empenhar-se em atender e tentar modificar a sociedade, com transparência em suas ações, em seus estudos, em seus avanços e em sua colaboração para o desenvolvimento. Para os autores, é preciso saber se as estruturas das universidades públicas, sustentadas pela sociedade, criadoras de conhecimento, geradoras e testadoras de teorias, estão de fato retornando o conhecimento para a sociedade e, ainda, envolvendo o indivíduo na produção conjunta do bem público.

Denhardt (2012) sustenta que os estudiosos da administração pública, quando deram atenção à gestão de negócios, perceberam que havia um interesse dos profissionais e acadêmicos para além da gestão científica, um interesse também pela gestão administrativa. O que possibilitou transferir teorias da gestão administrativa para o estudo das organizações públicas foi a distinção entre política e administração e o ponto de vista de que gestão pública e gestão privada são, em essência, o mesmo assunto.

A universidade é um tipo de instituição singular, diferente das demais organizações, possui o ensino, a pesquisa e a extensão como pilares, tendo sua tomada de decisão realizada a partir de colegiados diversos (SALM; SILVA, 2015). Na administração de uma universidade, teoria e prática devem ser complementadas de forma satisfatória, na tentativa de atingir a melhor gestão a partir do que é estudado. O estudo teórico e a prática estabelecida são realizados por pessoas, seres humanos que vivem em constante desenvolvimento comportamental.

O empenho pelo desenvolvimento de uma ciência do comportamento humano foi a mais importante tendência a sustentar a ciência política. Estudiosos políticos consideraram uma abordagem baseada no positivismo lógico, que sustentava ser possível ocasionar as regularidades no comportamento humano por meio da observação do comportamento

manifesto. Defendia-se que seria possível desenvolver teorias da vida social a partir da observação do comportamento humano (DENHARDT, 2012).

Conforme Denhardt (2012), a nova ciência do comportamento humano encontrava dificuldade quando se pensava na possibilidade de os valores humanos intervirem no estudo do comportamento humano, no entanto, devemos considerar, de maneira lógica, fatos e valores distintamente. Os administradores públicos começaram a enfatizar os fatos frente aos valores e aos meios frente aos fins.

Nos estudos sobre administração pública, pode-se ter conhecimentos variados no entendimento do tema, o comportamento humano, certamente interfere no desenvolvimento de gestão pública, nos modelos deste tipo de gestão, sejam modelos tradicionais ou tendências que emergem a partir de novas experiências e necessidades.

No modelo patrimonialista, conforme Souza (2009), característico das práticas primitivas da sociedade, o aparelho estatal tratava-se de uma extensão do poder do soberano, evidenciando-se determinadas propriedades do patrimonialismo: relações de lealdade pessoal; clientelismo; corrupção e nepotismo; carências de carreiras e critérios de ascensão; limite nebuloso entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.

Conforme Saraiva (2019), no Brasil usa-se muito a expressão patrimonialismo, principalmente em assuntos relacionados à corrupção, à não participação política das camadas populares, ao poder centralizado em algumas famílias e, ainda, a atuação do Poder Judiciário no favorecimento de pessoas.

O patrimonialismo brasileiro teve origem a partir do patrimonialismo português, e apesar das modificações na história e na cultura, ainda mantém sua principal característica, que conduz e governa notando seus interesses próprios, não dando atenção às leis e à impessoalidade, fundamental no exercício do dever público (SARAIVA, 2019).

Oliveira e Alexandrino (2019) sustentam que o patrimonialismo, diferente de outras formas de gestão, não foi inserido no Brasil, na verdade nasceu com ele, no período do Brasil Colônia, quando a preocupação era atender apenas aos interesses da Metrópole, a sociedade praticamente não fazia parte da política no país. Para Saraiva (2019), nos ambientes mais obscuros, o patrimonialismo continua sendo praticado comumente, operando no interior de todas as classes da sociedade, até mesmo dentro da administração pública.

Frente a ações como corrupção e nepotismo, promovidas pela administração patrimonial, o Brasil entendia que a implementação de práticas nos modelos das teorias da burocracia de Max Weber (1864-1920), pudessem solucionar o problema da degradação da

máquina pública. Nesse cenário a burocracia surge como solução dos males públicos, o que, na verdade, não aconteceu (OLIVEIRA; ALEXANDRINO, 2019).

Quanto ao modelo burocrático, Denhardt (2012) considera não ser somente dentro da burocracia que decisões de importantes questões são tomadas. As organizações públicas transportam a atenção do público, exercem importante função na montagem da agenda pública e auxiliam no estabelecimento dos valores da sociedade.

A burocracia pública, segundo Bresser-Pereira (2007), cumpre uma importante função quando a sociedade envolvida e, fundamentalmente, a burguesia, que desempenha papel de domínio nesta sociedade, possui um entendimento admissível em relação aos objetivos pretendidos e aos métodos praticados.

A primeira reforma do Estado foi a burocrática, a reforma que Max Weber considerou de forma definitiva, foi a que abandonou a administração patrimonialista, tornando-a profissional. Foi uma reforma inevitável, pois o Estado liberal era contraditório em relação à administração patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Se por um lado a burocracia trazia vantagens para a administração pública, pelo motivo de fazer com que a ocupação de cargos públicos se tornasse mais democrática, por outro lado trazia desvantagens, apontadas como disfunções burocráticas, que nasceram com a adequação do patrimonialismo à burocracia (OLIVEIRA; ALEXANDRINO, 2019).

Para Salm e Menegasso (2015), a ação administrativa que é realizada no domínio das organizações burocráticas, é um tipo de ação social que se firma pelo exercício da racionalidade instrumental e pela ética da responsabilidade voltada para a obtenção de objetivos. Os autores sustentam que o ambiente influencia as organizações burocráticas, e, contudo, considerando os mais simples manuais sobre estratégia, é sabido também que as organizações burocráticas exercem influência sobre o ambiente.

Considerando, segundo Abreu, Helou e Fialho (2013), que a administração pública deve ser guiada por critérios de excelência, é necessário admitir que a burocracia não é o único possível modo de organização humana. As organizações são erguidas socialmente e possuem a possibilidade de se reconstruírem por meio de decisões conscientes e em grupo. Dessa maneira, torna-se central o incentivo para fundamentos para uma maior autonomia e responsabilidade nas organizações.

Salm e Menegasso (2015) sustentam que o ser humano, em organizações burocráticas, é conduzido a racionalizar constantemente sua conduta, de forma que se submete aos imperativos da produção, sendo que essa permanente racionalização pode levar os indivíduos à

uma alienação, à uma enorme conformidade, à uma reificação e, ainda, abolir a essência da interação simbólica.

O modelo burocrático possui três principais características: a formalidade, que atribui deveres e responsabilidades aos indivíduos da organização; a impessoalidade, onde a relação entre os membros, entre a organização e o ambiente baseia-se em linhas de autoridade; e o profissionalismo, que está relacionado ao valor positivo do mérito como critério de justiça (SECCHI, 2009).

De acordo com Secchi (2013), o modelo burocrático organizacional, idealizado por Max Weber, deve ser ocupado por pessoas com qualificações técnicas, que sejam neutras politicamente e que trabalhem em prol do bem coletivo. Pertence ao ideal weberiano a performance eficiente da burocracia, onde as atividades são executadas conforme prescrições normativas, está implícito no ponto de vista weberiano a interpretação de que o burocrata precisa ter uma discricionariedade mínima, de maneira a impedir corrupção, favoritismos ou desvirtuamentos dos interesses da coletividade.

Contrapondo-se à visão weberiana há outro ponto de vista mais positivo, do corpo burocrático, levando-se em conta o conhecimento e a criatividade adquiridos pelos burocratas que, se bem administrados, podem impedir a frustração de políticas públicas mal pensadas (SECCHI, 2013).

Conforme Souza (2009), o caráter racional weberiano optava pelos meios mais adequados e eficientes para o alcance dos objetivos visados. A administração burocrática aplicava formalismo, impessoalidade, divisão do trabalho, hierarquia funcional, competência baseada em mérito e controle das ações adotadas pelo gestor público.

Oliveira e Alexandrino (2019) apontam que a burocracia, apesar de ser fundamental para a administração brasileira, não conseguiu resolver todas as suas questões, notadamente por tornar a máquina pública rígida e pouco ajustável. Com isso, a administração rumou em direção ao gerencialismo, com reformas que, em tese, trariam mais flexibilidade e uma melhor prestação de serviços voltados para a eficiência.

Conforme Bresser-Pereira (2017), a efetividade da administração burocrática já não era suficiente na medida em que o volume dos serviços sociais do Estado crescia, era necessário conter os gastos dos serviços efetivados diretamente por funcionários públicos estatutários. Esses gastos refletiam, além da dimensão dos serviços, a ineficiência causada pela rigidez da administração burocrática.

Abrucio (1997) apresenta tendências de modificação do padrão burocrático para estruturas pós-burocráticas, influenciadas pelo gerencialismo, como segue: (a) parcerias com

setor privado e organizações não governamentais; (b) uso de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais; (c) mais autonomia para agências do governo; (d) política descentralizada; (e) conceito de planejamento estratégico adequado às mudanças; (f) regras flexibilizadas para a burocracia pública; (g) servidor público profissionalizado como uma prioridade contínua; e (h) desenvolvimento das aptidões gerenciais dos colaboradores profissionais.

No modelo burocrático, de acordo com Secchi (2013), a discricionariedade é tida como uma exceção, como algo a ser combatido, enquanto no modelo gerencial, a discricionariedade é vista como algo necessário para a eficácia da ação pública. O corpo burocrático, no modelo gerencial, é visto como detentor de importantes recursos para a eficácia da política pública.

Segundo Secchi (2013), os atores que seguem um estilo gerencial optam por premiar as boas ações ou punir os exemplos ruins, deixando explícito que há consequências pelos atos, positivas ou negativas. Já os atores que escolhem um estilo regulatório acreditam que quanto maior o número de regras ou quanto mais as regras forem detalhadas, mais restrita ficará a ação dos atores, conseguindo-se assim coordenar as atividades.

A passagem da administração burocrática para a administração gerencial ocorreu devido à necessidade de aumentar a eficiência ou reduzir os custos dos amplos serviços sociais universais de saúde, educação e previdência social que o Estado começou a desempenhar. (BRESSER-PEREIRA, 2017).

A partir dos anos 1980, conforme Oliveira e Paula (2014), muitos países iniciaram a implementação de um modelo de gestão pública com características da administração pública gerencial, em que o mais importante pressuposto acena para o alcance da eficiência como critério para a busca dos objetivos das empresas públicas. As autoras colocam que a administração pública gerencial, inserida em um momento de reforma do Estado, ofereceu-se como opção frente à crise do modelo burocrático, por meio do ingresso, no campo da administração pública, de ferramentas de gestão típicas da administração empresarial privada.

O gerencialismo comprovou que as parcerias empregadas a partir dos anos 1990 entre o Poder Público e as esferas privadas derivaram em um Estado mais flexível e em uma melhoria de qualidade dos serviços públicos, já que os parceiros (público e privado) trabalham juntos atendendo as demandas da sociedade (OLIVEIRA; ALEXANDRINO, 2019).

Freitas, Freitas e Ferreira (2016) pontuam que o pensamento gerencial incentivou os modelos de administração pública em busca de legitimidade e melhores resultados, trabalhando empreendedorismo e eficiência na gestão pública como elementos de uma nova configuração de gestão e dos utensílios que auxiliariam no maior controle dos resultados. O gerencialismo

estabeleceu uma forte conexão com modelos do setor privado, adotando instrumentos de administração e novas racionalidades.

Conforme Abrucio (1997), o modelo gerencial passou a ser utilizado não apenas como máquina para reduzir o papel do governo, o gerencialismo ou *managerialism* se juntou a conceitos como procura permanente da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos, dentro de um mecanismo defensor da modernização do setor público.

De acordo com Paula (2005), a administração pública gerencial possui como abordagem de gestão o gerencialismo, pois destaca a adequação das sugestões gerencialistas para a esfera pública. Para Bresser-Pereira (2017), a reforma gerencial faz os administradores dos serviços responsáveis por resultados e não os obriga a seguir rígidas regras; recompensa os trabalhadores pelos bons resultados e os pune pelos ruins; atinge serviços que envolvem poder de Estado utilizando agências reguladoras e executivas; e conserva gratuitos os grandes serviços de uso coletivo, porém, transfere sua oferta para instituições sociais, isto é, para provedores públicos não estatais que ganham recursos do Estado e são controlados a partir de contrato de gestão.

No modelo gerencial, Souza (2009) sustenta que o controle deixaria de ser somente do tipo burocrático, de procedimentos realizados pelo administrador e por órgãos de controle, e passaria então a ser: controle de resultados, utilizando-se indicadores de desempenho estabelecidos nos contratos de gestão; controle contábil de custos, que pode ser compreendido como o artifício central do controle de resultado; controle por quase-mercados ou competição administrada; e controle social, onde as pessoas praticam maneiras de democracia direta.

De acordo com Oliveira e Alexandrino (2019), a administração pública brasileira, mesmo tentando reafirmar o seu gerencialismo, precisa de conceitos genuinamente burocráticos para que mazelas do passado, como práticas de corrupção e de nepotismo, deixem de ser atributos brasileiros.

A administração possui modelos de gestão que se modificam conforme as necessidades que surgem com as práticas administrativas e sociais. O modelo burocrático veio em substituição ao modelo patrimonialista, o modelo gerencialista surgiu após o burocrático. Para o administrador público, de tempos em tempos, surge um novo método de gerir, uma nova administração, um novo serviço.

Para Denhardt (2012), na nova administração pública, o conceito de equidade é aplicado nas atividades de repartições administrativas, entre outros. A equidade envolve um senso de justiça, nomeadamente, no alinhamento de desequilíbrios relativos à valores sociais e políticos, sugere que as maiores benfeitorias sejam destinadas aos menos favorecidos, enfatiza

responsividade e envolvimento. O autor coloca ainda que, além da ênfase dada à equidade, os novos administradores públicos demonstraram interesse pelo valor da participação, tanto de usuários no andamento de assuntos dos órgãos públicos quanto participação de membros organizacionais de menor nível em decisões de sua repartição.

Denhardt (2012) sustenta que a nova administração pública defendeu uma argumentação de que os administradores deviam fazer política. A nova administração pública não buscava recuperar relevância, mas tornar-se relevante mais amplamente, para o sistema político e para seus elementos administrativos. Para o autor, estudiosos da nova gestão pública argumentam que o governo deveria não somente seguir as técnicas de gestão de negócios, mas também determinados valores dos negócios, como o valor da competição, a prioridade por mecanismos mercadológicos para a decisão social e o respeito pela alma empreendedora.

Em resposta a nova gestão pública, segundo Santos e Selig (2014), nasce o novo serviço público, com normas mais democráticas e responsivas, uma abordagem que emerge apoiada no interesse público, na valorização do cidadão e no diálogo aberto, tendo como destaque a afirmação de um ambiente democrático que atenda a sociedade. Ao contrário da nova gestão pública, de acordo com Denhardt (2012), erguida sobre conceitos econômicos como maximização do interesse pessoal, o novo serviço público é erguido sobre o conceito do interesse público, de administradores públicos a disposição dos cidadãos e, de fato, totalmente engajados a eles.

Denhardt (2012) defende que o novo serviço público manifesta um interesse revigorado pelos valores democráticos. Isso fez com que a perspectiva básica voltada tradicionalmente para eficiência e desempenho fosse remodelada para um equilibrado cuidado por responsividade democrática

Conforme Fernandes (2016), o novo serviço público vem mostrar um caminho alternativo para a administração pública, com base na aproximação e colaboração entre cidadãos e servidores públicos. Essa visão possui fundamento em valores democráticos e humanistas, fazendo com que o cidadão seja protagonista e participe das decisões, sendo auxiliado pelos gestores públicos, que passam a ser intermediários nesse cenário.

O novo serviço público centraliza-se nas demandas da cidadania e da comunidade, seu foco não está no consumidor com autointeresse imediatista, está no cidadão que possui o interesse público. Este tipo de cidadão busca servir contribuindo nas decisões públicas de maneira comprometida, procurando alcançar não apenas o bem próprio, mas também o bem comum (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Segundo Abreu, Helou e Fialho (2013), o novo serviço público leva em conta a administração pública como coprodutora daquilo que é público, tendo como fundamentos os ensinamentos democráticos e de cidadania, os padrões de comunidade e de sociedade civil, e ainda o humanismo radical e a teoria do discurso.

O novo serviço público pressupõe a coprodução do bem público a partir de uma compreensão do indivíduo como cidadão, de uma nova ciência coletiva e compartilhada do interesse público e de uma liderança com base e valores que colaborem para que os cidadãos possam articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Essa composição poderá ser consolidada quando os gestores públicos compreenderem que existe uma ligação entre sentido e intencionalidade, isto é, que os cidadãos são pessoas ativas no mundo social e conferem valor e significado àquilo que possuem, necessitam ou desejam (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

Para Salm e Menegasso (2009), é preciso considerar que o novo serviço público e os modelos da gestão pública convencional e da nova gestão pública são estruturados sobre distintas bases epistemológicas. O novo serviço público se acomoda à esfera pública, já os outros modelos fazem uso de estratégias do campo privado, o novo serviço público foi estabelecido a partir de princípios diversos dos demais. Quando o novo serviço público sugere incorporar como estratégias a gestão pública convencional e a nova gestão pública, faz isso sem levar em conta suas diferentes bases epistemológicas.

Outro importante modelo de administração pública que devemos considerar é o de gestão social, o qual, de acordo com Assis e Paula (2014), para ser colocado em prática, necessita que os administradores saibam e possam praticá-lo, afinal, quem tem o poder de decisão não é a organização, mas sim os indivíduos que ali estão. Nesta perspectiva os processos de recursos humanos necessitam ser repensados, é preciso garantir a participação dos envolvidos em cada etapa do processo, possibilitando que os sujeitos exponham suas opiniões para, em conjunto, tomarem as decisões sobre o que deve ser feito, sendo que estas redefinições servem para distintos níveis e funções.

Conforme Paula (2005, p. 41), a administração pública societal possui a gestão social como abordagem de gestão, pois “ênfatisa a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas”.

Para Assis e Paula (2014), o administrador público, para realizar uma gestão social, precisa saber administrar de maneira relacional, precisa de autenticidade, aceitando-se diante de outros e dando-se o direito de pensar diferente, ou seja, reconhecer a obrigação de consultar, ouvir e reconhecer erros.

Para que a gestão social se efetive, é preciso experimentar nossa autonomia, nossa abertura de espírito com nossos próprios princípios e os dos outros, com nossas crenças e as dos outros; é achar nossa própria maneira de pensar e, assim, “gerir com nosso próprio estilo”. Só assim, teremos uma gestão voltada ao social, na qual os gestores terão capacidade de se indignar diante das atrocidades que cotidianamente acontecem, e diante das quais o silenciamento reflete o alto grau de adaptação ao qual nos acostumamos. É voltar a pensar, a refletir, a aceitar as diferenças; enfim, resgatar o que há de mais humano nos seres humanos (ASSIS; PAULA, 2014, p. 63).

Cançado, Pereira e Tenório (2015) sustentam que a gestão social procura encontrar uma esfera pública que aproxime a população da política. Para que possa funcionar de fato, é necessário um ambiente em que as pessoas privadas possam se ver em um espaço público, a fim de definirem suas necessidades e futuro.

Segundo Cançado, Villela e Sausen (2016), a esfera pública tem que se configurar para a gestão social considerando a tomada de decisão coletiva, sem coibição, com base na inteligibilidade e transparência, procurando o entendimento em vez da negociação.

Uma esfera pública deve abranger a categoria democrática deliberativa (a tomada de decisão), a categoria racionalidade (a ação racional substantiva), a categoria dialogicidade (o diálogo no sentido amplo), e a categoria intersubjetividade (a compreensão do diálogo) para estar em condições de acolher a gestão social (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

[...] a Gestão Social pode ser definida como um processo dialético de organização social próprio de uma esfera pública democrática, intersubjetiva e dialógica, guiada pela ação racional substantiva, a partir da relação entre interesse bem compreendido e emancipação. Ou em outros termos, um processo de tomada de decisão coletiva, não hierárquico, baseado na democracia e no interesse coletivo dos participantes (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015, p. 15).

De acordo com Freitas, Freitas e Ferreira (2016), a gestão social apenas pode ser desencadeada por uma esfera pública democrática, que cresce com o estabelecimento de ambientes institucionais de participação e diálogo, representando uma articulação essencial entre Estado e sociedade civil. Assim, a gestão social implica a atuação nesta atmosfera pública e o aumento das possíveis influências e avaliações das prioridades de desenvolvimento, já que os indivíduos, ao interagir no espaço público, podem intervir na realidade social.

A transparência, conforme Cançado, Tenório e Pereira (2011), é citada como sendo condição para as categorias da gestão social, pois o segredo e a assimetria de informação não possibilitam a tomada de decisão coletiva fundamentada na compreensão elucidada. A linguagem deve ser acessível a todos os participantes.

Em resumo, a gestão social pode ser exibida como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, com base na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e na compreensão

esclarecida como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto último fim (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Na gestão social, conforme Cançado, Villela e Sausen (2016), a transparência ou coletivização das informações é uma das categorias do processo, estando sempre presente a procura pela intersubjetividade e dialogicidade. Somente nestas condições a tomada de decisão poderia ser acatada como tal e ação de comunicação se faria presente neste modelo de gestão.

Para Tenório (2013), a gestão social não é exclusiva dos agentes públicos, dos agentes econômicos ou dos agentes públicos não-governamentais, não é especificado em qual tipo de sistema social a gestão social pode ser aplicada, se no setor público, no setor privado, ou no setor organizado da sociedade civil. A gestão social deve ter a possibilidade de ser dividida entre os diversos atores, seja dentro das organizações, seja entre as organizações, no qual o processo de decisão deve ser compartilhado rumo ao bem comum, ao bem estar da sociedade.

Em seus estudos, Pimentel et al. (2014), apresentaram sete princípios ou fundamentos teóricos da gestão social:

P1: A gestão social tem como objetivo o interesse coletivo de caráter público. P2: A orientação de valor da gestão social é o interesse público bem compreendido. P3: A gestão social deve subordinar a lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, pautando-se na racionalidade substantiva. P4: A gestão social tem como protagonista a sociedade civil organizada, mas envolve todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço público. P5: A gestão social é um processo participativo, dialógico, consensual. P6: A gestão social se materializa pela deliberação coletiva alcançada pelo consenso possível gerado pela argumentação livre. P7: As parcerias e redes intersetoriais, tanto práticas como de conhecimentos, ao formarem uma esfera pública, são formas de pensar e operacionalizar a gestão social (PIMENTEL et al., 2014, p. 164).

Na gestão social, segundo Cançado, Villela e Sausen (2016), o processo de tomada de decisão é coletiva e pode ser designada de heterárquica com base no interesse comum, isto é, o grupo procura alcançar o que interessa ao coletivo. Neste método, que deve privilegiar o entendimento e não a negociação, a hierarquia e o alinhamento são alheios à gestão social, em que os consensos são erguidos.

Os modelos de administração pública que surgiram ao longo da história foram e são importantes ferramentas de orientação para o gestor público, que, no exercício de sua profissão, além de utilizar um ou mais modelos, pode ainda criar, inovar e, quem sabe, até implementar um novo modelo. Os administradores públicos de universidades são parte importante deste processo de utilização, aprendizagem e continuidade de modelos, métodos de trabalho, de atuação profissional junto à sociedade.

No que concerne à gestão das universidades federais, conforme Mizael et al. (2013), seus administradores necessitam de postura inovadora, diante dos desafios na busca de resultados, como por exemplo, o oferecimento de um ensino de melhor qualidade e a qualificação de profissionais para que saiam preparados para o mercado de trabalho e, ainda, para que possam contribuir com o desenvolvimento tecnológico e científico, estendendo também estes conhecimentos para a sociedade.

Cunha e Kratz (2016) sustentam que as instituições federais de ensino superior devem possuir especial atenção na combinação do pensar a educação como um ambiente de formação e desenvolvimento de aptidões para a entrada em um mercado de trabalho exigente e competitivo, de formação cidadã voltada à coletividade e de formação ética que possa ampliar uma visão solidária dando novo sentido à competitividade e individualismo.

Para Mizael et al. (2013), a administração universitária deve ir ao encontro de uma burocracia flexibilizada ao desenvolver uma gestão focada em atingir resultados ligados ao interesse público e ao bem comum que diferenciam as universidades públicas, a formação de profissionais cidadãos e o alcance da excelência em ensino, pesquisa e extensão. As universidades públicas federais, de acordo com Ribas et al. (2018), possuem uma particular complexidade, devido ao fato de usufruírem de prerrogativas singulares, não apenas por serem uma autarquia, mas também por merecerem um grau mais amplo de autonomia, até mesmo por acomodação constitucional: a autonomia universitária.

Conforme Caetano e Campos (2019), as universidades federais brasileiras fazem parte da estrutura organizacional do Ministério da Educação – MEC como organizações vinculadas, no formato de autarquia ou fundação pública. Seu funcionamento está regrado em leis, estatutos e regimentos próprios, possuindo ainda regulamento jurídico especial para acolher às particularidades de sua estrutura. As universidades federais, segundo Tosta et al. (2012), são regulamentadas por leis diversas que regem o seu cotidiano. São leis que definem a forma de como proceder, desde o seu financiamento, sua maneira de realizar compras, até as políticas de gestão de pessoas.

De acordo com Pacheco et al. (2013), em uma universidade pública brasileira, deve haver a devida normatização de tudo, para que então possa existir um bom funcionamento da instituição. No entanto, as normas que regulam um específico assunto são perecíveis, tornando-se obsoletas na proporção em que os assuntos que regulam sofrem modificação, modernização ou deixam de fazer sentido

Houve no Brasil, nos anos 2000, um crescimento na oferta de vagas e cursos de nível superior por meio da expansão rumo ao interior de vários estados, com o objetivo de atender a

demanda das diferentes regiões do país, com a criação de novos *campi* e novas universidades federais, sendo instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, que fazia parte das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, acrescentando reconhecimento à função das universidades federais junto ao desenvolvimento social e econômico (CASQUEIRO; IRFFI; SILVA, 2020).

O REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096/2007 com o objetivo de gerar condições para a expansão do acesso e permanência na educação superior, em nível de graduação (BRASIL, 2007). As diretrizes do programa foram estabelecidas no Art. 2º do citado Decreto:

O Programa terá as seguintes diretrizes: I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; II - ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior; III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade; IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada; V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica (BRASIL, 2007).

Segundo Paula e Almeida (2020), entre 2003 e 2007, a educação superior federal teve uma fase de expansão com a interiorização do ensino, quando novas universidades foram criadas e novos *campi* foram expandidos para regiões não metropolitanas, e entre 2008 e 2012 houve uma nova fase de ampliação após a implementação do REUNI, tendo a finalidade de reestruturar e expandir as instituições federais de ensino superior.

A administração das universidades públicas brasileiras possui dificuldades variadas, como insuficiência de recursos, estrutura administrativa rígida e limitações administrativas na gestão. Essa complexidade e particularidades das instituições universitárias fazem com que seja necessário que seus gestores utilizem ferramentas administrativas que lhes possibilite planejar determinando metas e ações para agir no contexto universitário, caracterizado por diversos atores (CUNHA; KRATZ, 2016).

Constata-se assim, conforme afirmam Leal, Silva e Dalmau (2014), que as instituições federais de ensino superior distinguem-se de outras organizações devido à sua constituição, finalidades e área de atuação, pois promovem, além de cumprir seu papel social, a obtenção da socialização e a democratização do conhecimento. Essas instituições universitárias são, em essência, complexas, e vivem um processo de grande expansão, haja vista a ampliação de matrículas, cursos, campi, infraestrutura e servidores docentes e técnico-administrativos.

## 2.3 GESTÃO ACADÊMICA

Um meio indispensável na gerência de uma instituição educacional é a gestão acadêmica, sobretudo em instituições universitárias, que têm sido administradas por profissionais não treinados para lidar com a complexidade e as características exclusivas que estas organizações possuem (MEYER; MEYER JR, 2013).

Ribeiro (1977) sustenta que a administração acadêmica é parte integrante da administração educacional:

Pode-se assim dizer que a Administração Acadêmica Universitária é o campo da Administração Educacional de nível superior, próprio das organizações de natureza universitária, aplicada exclusivamente às funções acadêmicas exercidas pela Universidade (RIBEIRO, 1977, p. 38).

O conceito de gestão acadêmica é controverso, mas há um crescente pensamento de que um sistema de ensino superior, com toda a sua complexidade, demanda um nível de poder decisório que transcende a estrutura de comando dos órgãos colegiados. Anteriormente, esse poder, ligado às deliberações de financiamento, estava sob o controle do governo. Com um novo modelo de governança, esse poder, em parte, foi direcionado para as mãos de acadêmicos, que passaram a funcionar como gerentes (PECHAR, 2010).

Conforme Ribeiro (1977), a conciliação de formalidade e complexidade com as obrigações da democracia universitária e do exercício da liberdade acadêmica, fez com fosse necessário elevar ao máximo o sistema de alternativas na universidade, introduzindo assim o regime acadêmico flexível. De acordo com Bornia-Poulsen e Bandeira (2015), a escolha por um determinado regime acadêmico ocasiona impacto nas táticas de conservação e crescimento das instituições de educação superior, devido à interferência direta na captação e manutenção de discentes e, ainda, na viabilidade econômica e financeira.

A administração acadêmica universitária precisa guiar-se a partir da assimilação dos valores e atitudes dos atores da comunidade universitária, identificados nos indivíduos docentes, administrativos e discentes (RIBEIRO, 1977).

Para Andriguetto Jr et al. (2011), na área acadêmica, estratégias como projetos, alianças e iniciativas são comandadas por coordenadores de cursos. Estas iniciativas teriam que estar alinhadas aos objetivos da instituição universitária, porém, na prática há uma certa distância entre a filosofia universitária e as iniciativas praticadas pelos gestores. Determinados projetos são conservados pelos gestores acadêmicos durante anos, trocando-se somente a

justificativa ou o nome para acatar às condições da nova gestão, com mínimas modificações metodológicas e práticas.

Administrar estrategicamente instituições acadêmicas requer gerenciar currículo, gerenciar desempenho de docentes e discentes, com as respectivas demandas individuais e coletivas. Requer acomodar as ações internas às questões externas de uma sociedade em modificação (ANDRIGUETTO JR et al., 2011).

A gestão acadêmica é uma forma de administrar que, por vezes, é desconhecida por acadêmicos e docentes quando estes não estão em uma função de fato administrativa. Quando o estudante ou o professor atua em uma determinada área de gestão na universidade, entende de uma maneira mais clara como é o funcionamento de determinados procedimentos universitários.

Considerando o quão complexo é a gestão acadêmica, que envolve assuntos de diferentes naturezas, o professor, em sua atuação docente, fica impossibilitado de conseguir atingir uma real dimensão dos aspectos de natureza administrativa e pedagógicas relacionados à gestão de um curso. Mesmo que seja membro de um colegiado de curso, o que lhe auxilia nesta compreensão, uma atuação como coordenador de curso lhe trará aspectos que são conhecidos somente nas rotinas cotidianas da função (ANTUNES, 2017).

Segundo Meyer Jr (2014), os ocupantes dos principais cargos administrativos nas universidades são, em sua maioria, professores universitários, com diferentes formações acadêmica e profissional. Para o autor, trata-se da chamada administração *professorial*, onde o conhecimento em gestão é pequeno, limitado à própria universidade.

Cargos de liderança, quando ocupados por indivíduos que antes ocupavam a área docente ou cargos de nível inferior, podem contribuir para uma gestão amadora, pois os indivíduos não possuem os conhecimentos necessários em gestão. Por outro lado, podem colaborar fazendo com que estratégias sejam corroboradas pelo grupo acadêmico, devido à facilidade de acesso no interior do grupo pelo novo líder (ANDRIGUETTO JR et al., 2011).

De acordo com Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012), há um amadorismo gerencial nas instituições acadêmicas, os administradores destas organizações são selecionados, geralmente, mais por possuírem uma breve experiência em cargos de gestão acadêmica, gerenciando seus pares, do que por reconhecidas aptidões e experiência na administração de instituições acadêmicas complexas. A necessidade de os administradores acadêmicos adotarem uma nova conduta, segundo Meyer Jr e Lopes (2015), implica a utilização plena de sua autonomia profissional, autoridade e liderança, admitindo responsabilidades e riscos para empreender a gestão exigida pelas instituições universitárias.

Em um estudo sobre gestão acadêmica no cotidiano de docentes universitários, Santos, Pereira e Lopes (2018) detectaram alguns aspectos positivos da administração acadêmica, como o entendimento mais abrangente do funcionamento e das configurações da universidade, podendo o docente identificar processos, integrar-se nas decisões da instituição e, ao mesmo tempo, tentar trazer uma participação democrática dos demais docentes envolvidos. Foram também identificadas algumas questões negativas da gestão acadêmica, como o excesso de trabalho derivado de tarefas burocráticas, que limitam outras dimensões do exercício docente.

Para Santos, Pereira e Lopes (2018, p. 1004), “a gestão não é um aspecto indiferente na construção da identidade acadêmica, mas um componente cujos efeitos são notados no trabalho do professor”. De acordo com Meyer Jr e Lopes (2015), a medição do esforço acadêmico é um dos principais pontos da administração universitária:

Uma das questões centrais da administração universitária é a medição do esforço acadêmico e de seu valor agregado. Trata-se de tarefa complexa, dada a diversidade de elementos qualitativos implícitos no processo de ensinar, pesquisar e aplicar conhecimento, bem como nas práticas dos diversos profissionais responsáveis por esse esforço representando o comportamento organizacional nessa área. A análise e medição dessa produção acadêmica são desafiadoras e as métricas existentes não são uniformes, tampouco confiáveis, para possibilitar que os administradores tomem decisões e ajam mais profissionalmente (MEYER JR; LOPES, 2015, p. 45-46).

As estruturas organizacionais das instituições universitárias foram padronizadas a nível nacional, não levando-se em conta particularidades regionais, embora a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 tenha concedido autonomia para os administradores universitários, percebe-se que as estruturas administrativas e acadêmicas das universidades não deferem muito das que foram impostas pela reforma universitária de 1968 (SOUZA, 2009).

Conforme Marques (2011), na administração universitária, as conexões das relações serão arranjadas, não podendo se limitar a empenhos individuais e exigindo também propostas de gestão acadêmica, de gestão do conhecimento voltadas abertamente para este fim. Por sua vez, estes estabelecem a concepção de estruturas acadêmicas que criem recintos de debate e reflexão, de uma cultura acadêmica, rompendo o isolamento existente.

Ribeiro (1977) sustenta que a teoria da administração acadêmica, do ponto de vista sistêmico, conduzirá a universidade a agir de maneira aberta frente à comunidade a que está inserida, em favor dela. A teoria da administração acadêmica torna-se então, sob o olhar sistêmico, um grupo de elementos em permanente interação, desenvolvendo um todo sinérgico interdependente em contínua redefinição.

Para Tanaka e Pessoni (2011), muitos processos vivenciados pelos gestores acadêmicos independem de políticas educacionais, preparadas pelos seus mantenedores, de

acordo com ocasiões históricas, políticas e econômicas que delineiam as leis de mercado. O papel dos gestores acadêmicos fica limitado a gestão interna nas instituições, não depende da boa vontade de seus administradores apenas, mas de políticas educacionais públicas, que são constituídas por legislações e regulamentos característicos, que orientam a educação superior no Brasil.

Os administradores acadêmicos devem agir dentro de normas regulamentadas por políticas públicas, além de normas internas próprias estabelecidas por cada instituição de educação superior. Regulamentações podem limitar o exercício dos gestores acadêmicos, mas são necessárias para o correto funcionamento de suas atividades.

De acordo com Tofik (2013), a reflexão sobre gestão acadêmica é algo estimulante, pois precisa respeitar o processo de regulação e supervisão do Ministério da Educação, que constitui indicadores de qualidade do ensino superior, como também precisa atingir resultados organizacionais para permanecer no mercado competitivo da educação.

A ideia é de que as instituições universitárias levistem uma gestão acadêmica compartilhada, mantendo tanto suas relações de contexto interno como suas relações externas com a sociedade. A gestão acadêmica precisa conseguir uma colaboração negociada entre todos da comunidade acadêmica, tornando-se inovadoras ações institucionais (TOFIK, 2013).

## 2.4 GESTÃO DE MATRÍCULAS EM UNIVERSIDADES

A gestão acadêmica se preocupa essencialmente com as atividades fim, que compreendem, entre outras, as matrículas, por meio das quais o estudante irá arranjar seu esforço acadêmico, não sendo as matrículas um mero ato burocrático (FINGER, 1988).

Para Vieira (2002), no fim dos anos 1960 e início dos anos 1970 teve início, no Brasil, uma modificação substancial no ensino superior, especialmente relacionada a cursos de graduação, com a mudança do regime de matrículas seriado pelo de crédito. As alterações abordavam a formatação de grades curriculares e adentravam novas concepções e ideologias educacionais e transformações intensas nas práticas de gestão acadêmica.

De acordo com Bornia-Poulsen e Bandeira (2015), as universidades brasileiras possuem, basicamente, dois regimes de matrícula: o regime de matrícula seriado (em que o estudante, obrigatoriamente, matricula-se em um determinado rol de disciplinas); e o regime de matrícula por disciplina (em que o estudante escolhe quais disciplinas irá cursar).

Bornia-Poulsen e Bandeira (2015) sustentam que as instituições de educação superior que optam pelo regime de matrícula seriado tendem a flexibilizá-lo, devido a dificuldades na

captação de discentes originários de outras universidades e na sustentação de discentes que não mantêm sua sequência de estudos. Já as instituições de educação superior que optam pelo regime de matrícula por disciplina criticam o comportamento aleatório da demanda de matrículas. Cada regime possui suas vantagens e desvantagens sob a visão pedagógica, operacional ou financeira.

O regime de matrícula seriado possui os seguintes inconvenientes: (a) dependência de disciplinas; (b) transferências de alunos; (c) flexibilidade curricular; (d) viabilidade econômico-financeira; (e) multidisciplinaridade; (f) atração e retenção de alunos; e (g) ritmo dos estudos. De outro lado, o regime de matrícula por disciplina causa as seguintes variáveis: (a) monitoramento permanente da demanda de disciplinas; (b) sistema de informática mais complexo; (c) administração de insatisfação; (d) oferta de turmas de disciplinas inviáveis econômica e financeiramente; e (e) instabilidade do quadro de professores (BORNIA-POULSEN; BANDEIRA, 2015).

Segundo Bornia-Poulsen e Bandeira (2015), no regime de matrícula seriado as grades curriculares agrupam as disciplinas em fases (séries), não sendo necessária a colocação de pré-requisitos entre as disciplinas, contudo, para o discente poder cursar uma determinada fase é preciso que ele tenha obtido aprovação na fase imediatamente anterior. No regime de matrícula por disciplina, as grades curriculares têm um plano mais meticuloso, pois as disciplinas, além de sua divisão cronológica, podem possuir regras de pré-requisitos.

Há ainda o regime de matrícula híbrido, também chamado de regime de matrícula misto, que é o regime de matrícula seriado com algumas modificações, a saber: (a) dispensa de disciplinas; (b) aluno em várias seriações; e (c) fusão de turmas de cursos diferentes. Na prática, o regime de matrícula híbrido poderia se tornar o regime de matrícula por disciplina, porém, as organizações consideram essas adaptações com sendo exceção ao regime de matrícula seriado (BORNIA-POULSEN; BANDEIRA, 2015).

De acordo com Pinheiro (2014), a gestão de matrículas permite controlar e aproveitar melhor os recursos das instituições universitárias, a utilização das técnicas tendem a colaborar com bons efeitos para as instituições universitárias, conservando recursos financeiros e de pessoal.

No ensino superior, de acordo com Ribeiro (1977), a matrícula não deve ser entendida como um conteúdo estático, mas como um processo contínuo que segue o estudante universitário. O autor nos aponta duas formas de matrícula, a institucional, que constitui o vínculo com a universidade, e a matrícula por disciplina, que vincula o estudante às disciplinas lecionadas. Dentro desta última, o autor considera existir um período para ajustamentos, em

que, devido a possíveis equívocos, é permitido ao discente manifestar vontade em continuar ou não cursando a disciplina matriculada, realizar trancamento, cancelar disciplinas e substituí-las por outras.

Segundo Kalsbeek (2003), a abordagem da gestão de matrículas integra programas, políticas, práticas e planejamento buscando uma melhor combinação de estudantes matriculados. Esta melhor combinação deve ser definida pela missão e pela visão institucional. Quando se tem os objetivos relacionados às matrículas em paralelo com os objetivos acadêmicos e institucionais, a gestão de matrículas torna-se elemento central do gerenciamento da instituição.

O gerenciamento de matrículas surgiu na década de 1970, quando gestores do Boston College perseguiram objetividade e melhores resultados no que diz respeito às matrículas. Na década de 1980, nos Estados Unidos, o gerenciamento de matrículas como conceito começou a maturar-se na literatura da gestão universitária. Nos anos 1990, o gerenciamento de matrículas tornou-se uma atividade profissional, uma especialidade na administração de instituições de educação superior. No início dos anos 2000, o gerenciamento de matrículas passou a ser uma das principais preocupações dos gestores das organizações universitárias na busca não apenas da sobrevivência institucional, mas também do sucesso acadêmico e financeiro (KALSBECK, 2003).

De acordo com Ramos (2012), para uma apropriada gestão de matrículas, faz-se necessário a prática de estudos de satisfação dos alunos, pois um estudante satisfeito continua com a sua matrícula, conclui a sua diplomação, aumenta a possibilidade de retornar a matricular-se com o objetivo de avançar em seus estudos e incentiva potenciais estudantes a optar pela instituição.

Pinheiro (2014) pontua que a utilização do conceito de gerenciamento de matrículas nas universidades possui a intenção de alcançar maior eficácia quanto aos resultados (as matrículas), mas que, no Brasil, o emprego de sistemas de gestão de matrículas ainda é baixo. Nos Estados Unidos, a utilização de técnicas para uma melhor gestão de matrículas vem sendo comum nas universidades, onde os modelos de gestão de matrículas têm contribuído para as instituições otimizarem suas metodologias de gestão.

No exterior, as universidades utilizam esta técnica em seus modelos específicos, a fim de estabelecer um planejamento mais estratégico sobre as suas matrículas. A grande maioria dos modelos elaborados nos Estados Unidos são referente à captação e retenção de novos estudantes (PINHEIRO, 2014, p. 10).

No Brasil, o uso de sistemas de gestão de matrículas é, ainda, pequeno, mas pensamentos de implementação começam a ganhar forma nas instituições de educação superior brasileiras, que demonstram um interesse que aponta para um panorama futuro com teorias e técnicas mais aperfeiçoadas (PINHEIRO, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será caracterizada a pesquisa, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o atendimento dos objetivos propostos na pesquisa, descrevendo sua natureza, sua caracterização, seu delineamento, sua população, os fatores de análise, bem como as técnicas de coleta e de análise de dados da pesquisa.

Durante a realização desta pesquisa, objetivou-se adquirir conhecimento científico e encontrar possíveis melhorias dentro do processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação da UFSC, otimizando soluções para o aprimoramento, buscando o melhor benefício para o processo e para a instituição universitária em questão. Na intenção de encontrar respostas para o problema de pesquisa, fez-se necessário especificar de que maneiras esta pesquisa foi realizada.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este estudo foi de natureza aplicada, que possui finalidade prática, pois a pesquisa aplicada é essencialmente motivada pela necessidade de resolver dificuldades concretas (VERGARA, 2013).

A aplicabilidade deste estudo se dará através da contribuição, na prática, de novos conhecimentos adquiridos na pesquisa, colaborando para a diminuição de gargalos, aplicando-se o aprendizado alcançado às ferramentas e aos procedimentos práticos referentes ao processo de matrículas de graduação e ao trabalho de realização de matrículas junto aos cursos de graduação da UFSC e de outras IES brasileiras.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve o método de raciocínio dedutivo, que, conforme Cervo e Bervian (1996), constrói estruturas lógicas, pelo envolvimento entre antecedente e conseqüente, hipótese e tese, premissas e conclusão.

Esta investigação apresentou abordagem qualitativa, que analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo o comportamento humano com maior riqueza de detalhes quanto às investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2009).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este estudo, o delineamento da pesquisa foi estabelecido quanto aos fins e quantos aos meios.

#### 3.3.1 Quanto aos fins

A pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como descritiva, que, de acordo com Vergara (2013), expõe atributos de uma determinada população ou de um determinado fenômeno, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis e determinar sua natureza.

#### 3.3.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, classificou-se a pesquisa como estudo de caso, que “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133) e documental, que é realizada a partir de documentos conservados dentro de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com indivíduos (VERGARA, 2013).

### 3.4 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Considerando, segundo Hair Jr et al. (2005), que uma população ou universo é a soma dos elementos que compartilham um grupo de características em comum que os une, teve-se como população da pesquisa os setores integrantes do sistema de matrículas de graduação da UFSC: Departamento de Administração Escolar – DAE, Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD, Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC. Foram definidos como sujeitos desta pesquisa: um servidor que atua no DAE; um servidor que atua na SAAD; além de Chefes de Departamentos e Chefes de Expediente de Departamentos de Ensino; e de Coordenadores de Cursos de Graduação e Chefes de Expediente de Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC; totalizando 82 pesquisados.

### 3.5 FATORES DE ANÁLISE

Para atender os objetivos da pesquisa em questão, foi preciso caracterizar as etapas de matrículas de graduação, quantas são, como ocorrem, quais critérios são considerados e quais

leis, regimentos e resoluções regulamentam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC e verificar quais mecanismos e ferramentas estão envolvidos e/ou interferem no processo, bem como os setores que estão englobados. Foi preciso também investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação, de acordo com as necessidades dos discentes, dos cursos de graduação, dos departamentos de ensino, das turmas e disciplinas, dos servidores técnico-administrativos e docentes, em relação ao processo de matrículas de graduação da UFSC, detectando satisfações, insatisfações, sucessos, falhas, entre outros.

Buscando o atendimento dos objetivos específicos do estudo, estabeleceu-se os seguintes fatores de análise:

Para o primeiro objetivo específico, (a) caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foram definidos como fatores de análise: Regulamento dos cursos de graduação, instituído pela Resolução nº 017/Cun/97 (UFSC, 1997); Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c); Departamento de Administração Escolar – DAE; Departamentos de Ensino; e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC.

Quanto ao segundo objetivo específico, (b) investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, os fatores de análise estabelecidos foram: Departamento de Administração Escolar – DAE; Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD; Departamentos de Ensino; e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC.

O terceiro objetivo específico, (c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foi alcançado durante a realização da pesquisa, com o propósito de apresentar resultados que possam contribuir com o estudo realizado no processo de matrículas de graduação da UFSC.

No quadro 1 são demonstrados os fatores de análise para atendimento dos objetivos específicos.

Quadro 1 – Fatores de análise e objetivos específicos.

| Objetivos específicos  | Fatores de análise   |
|--|--|
| a) Caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC | Regulamento dos Cursos de Graduação<br>CAGR<br>DAE<br>Departamentos de Ensino<br>Coordenadorias de Cursos de Graduação |

| Objetivos específicos   | Fatores de análise  |
|---|---|
| b) Investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC | DAE<br>SAAD<br>Departamentos de Ensino<br>Coordenadorias de Cursos de Graduação |
| c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC                                | Não se aplica   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo foram estabelecidas técnica de coleta de dados secundários e de dados primários.

#### 3.6.1 Dados secundários

Os dados secundários foram coletados utilizando-se além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental estudando-se normas e legislações, especialmente o Estatuto e o Regimento Geral da UFSC, a Resolução nº 017/CUn/97 (UFSC, 1997) e o Regimento Interno do Curso de Graduação em Engenharia Elétrica da UFSC; bem como por meio de relatórios e de outros documentos gerados por meio de sistemas internos da UFSC ligados ao processo de matrículas de graduação, principalmente, por meio do CAGR (UFSC, 2021c), sendo este o sistema de gerenciamento dos cursos de graduação da UFSC.

#### 3.6.2 Dados primários

Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionários, uma ferramenta desenvolvida cientificamente para medir relevantes características de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos, conforme ensina Hair Jr et al. (2005); e por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, que, segundo Triviños (1987), parte de questionamentos básicos apoiados em hipóteses que interessam à pesquisa e, em seguida, oferece largo espaço de interrogativas, obra de novas hipóteses que surgem conforme se recebem as respostas do entrevistado.

Os sujeitos deste estudo, já mencionados na seção 3.4, foram pesquisados da seguinte maneira: realização de uma entrevista semiestruturada com um servidores do DAE e uma entrevista semiestruturada com um servidor da SAAD; e aplicação de 77 questionários

eletrônicos aos Departamento de Ensino e de 90 questionários eletrônicos às Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC.

Quanto à aplicação dos questionários, dos 77 enviados aos Departamentos de Ensino, 32 retornaram; e dos 90 enviados às Coordenadorias de Cursos de Graduação, 48 retornaram. Cabe destacar que os questionários foram enviados a todos os endereços eletrônicos de coordenadorias de curso e de departamentos de ensino disponíveis nas páginas dos centros de ensino da UFSC na *internet*. Contudo, alguns setores são integrados, como algumas secretarias de cursos que respondem por dois ou mais cursos, assim, o número de questionários enviados não corresponde ao número exato de cursos que a UFSC possui.

A referida pesquisa foi realizada no período de 16 de abril a 17 de maio de 2021. Os roteiros dos questionários e das entrevistas semiestruturadas estão nos Apêndices A, B, C e D desta pesquisa.

O quadro 2 demonstra as técnicas de coleta de dados para os fatores de análise do estudo, considerando os dados primários e secundários.

Quadro 2 – Técnicas de coleta de dados para os fatores de análise.

| <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Fatores de análise</b>  | <b>Técnicas de coleta de dados</b>                         |
|---|--|--|
| a) Caracterizar o processo de matrícula dos cursos de graduação na UFSC   | Regulamento dos Cursos de Graduação<br>CAGR<br>DAE<br>Departamentos de Ensino<br>Coordenadorias de Cursos de Graduação | Pesquisa Documental e Aplicação de Questionários.          |
| b) Investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC | DAE<br>SAAD<br>Departamentos de Ensino<br>Coordenadorias de Cursos de Graduação  | Aplicação de Questionários e Entrevistas semiestruturadas. |
| c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC                                | Não se aplica  | Não se aplica  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foram utilizadas a análise interpretativa e a análise de conteúdo, recomendada por Triviños (1987) para a descoberta das ideologias que pode haver nos dispositivos legais, princípios, diretrizes e outros, que, em um primeiro momento, não se mostram com clareza suficiente.

Conforme Bardin (1994), a análise de conteúdo é uma reunião de técnicas de análise das comunicações, não um instrumento, mas um leque de utensílios, ou, com rigidez maior, será um instrumento único frisado por uma discrepância considerável de formas e flexível ao campo das comunicações.

De acordo com Campos (2004), a análise de conteúdo é um método bastante utilizado na análise de dados, é entendida como um grupo de técnicas de pesquisa em que o objetivo é o alcance do sentido ou dos sentidos de um documento.

Na continuidade deste trabalho, após a exibição dos procedimentos metodológicos, são desenvolvidas, no próximo capítulo, a apresentação e análise dos dados coletados com a realização da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com a finalidade de responder aos objetivos deste estudo e, conseqüentemente, propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, são apresentados os dados coletados durante a realização da pesquisa por meio de entrevistas, questionários e, ainda, por meio de análise documental.

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da instituição escolhida para a realização da pesquisa, a UFSC, bem como a caracterização do processo de matrículas de graduação e, ainda, são detalhadas atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação. Na sequência, são investigados os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação. Por fim, são propostas ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

O ato de criação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC efetivou-se pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Inicialmente, sete faculdades de Florianópolis/SC foram agrupadas: Direito, Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia, Filosofia, Medicina e Serviço Social; e foi criada a Escola de Engenharia Industrial. Deste modo, obteve os cursos necessários e o amparo legal para sua constituição. Seu primeiro reitor foi João David Ferreira Lima (UFSC, 2021a).

Com uma história de 60 anos, possui cinco *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville. O *campus* localizado em Florianópolis, recebeu o nome de Reitor João David Ferreira Lima, os *campi* de Araranguá, Curitibanos e Joinville foram estabelecidos em 2009 com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, do Ministério da Educação – MEC, em um processo de expansão da UFSC para diferentes regiões no estado de Santa Catarina. O *campus* de Blumenau foi criado em 2013 (UFSC, 2021a).

Aproximadamente 50 mil pessoas circulam pelos *campi* da UFSC diariamente, somando servidores docentes e técnicos-administrativos em educação, discentes de todos os níveis de ensino e, ainda, a comunidade externa. Conforme dados do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024 (UFSC, 2021b), são mais de 5.600 servidores (2.495 docentes e 3.129 técnicos-administrativos em educação), 1.190 discentes da educação básica, cerca de 30 mil estudantes matriculados em 120 cursos de graduação (sendo 107 presenciais e 13 a

distância) e mais de 8 mil matriculados nos cursos *stricto sensu* (sendo 67 mestrados acadêmicos e 22 profissionais, e 57 doutorados), e ainda 2 mil matriculados nos cursos *lato sensu* (sete especializações).

A UFSC tem alcançado altos níveis de qualificação, como pode-se observar em *rankings* nacionais e internacionais, por exemplo: ocupa a nona posição no *ranking* de universidades da América Latina em 2020, de acordo com o *Times Higher Education* (THE, 2020); é a quarta melhor universidade federal brasileira, segundo o *Ranking* Universitário Folha de 2019 (RUF, 2019).

Ainda, conforme o Índice Geral de Cursos – IGC, publicado pelo MEC em 2019, a UFSC ocupa a quarta posição entre as universidades federais brasileiras e a quinta posição no *ranking* geral. Com o IGC de 4,08822 pontos de cinco possíveis, a UFSC está entre as universidades consideradas de excelência pelo MEC, sendo uma das 13 universidades do país a alcançar a faixa 5 do IGC (UFSC, 2021a).

Na instituição há mais de 620 grupos de pesquisa, agrupando servidores docentes e técnico-administrativos e discentes, que realizam cerca de 2,7 mil projetos e milhares de publicações em revistas científicas de todo o mundo. As iniciativas de extensão somam 21,8 mil, com impacto direto na sociedade. Além da expansão no Brasil, a UFSC relaciona-se também com instituições de ensino internacionais, tendo 349 convênios com 38 países em todos os continentes (UFSC, 2021a).

No ano de 2020, a pandemia causada pela Covid-19 modificou a rotina de toda a sociedade, com a UFSC não foi diferente. A universidade precisou adaptar suas ações e procedimentos para a continuidade de suas atividades, porém, tendo continuado a gerar ciência e conhecimento para o benefício dos cidadãos e, ainda, tendo promovido iniciativas de solidariedade e suporte no combate à doença (UFSC, 2021a).

O processo de matrículas na UFSC, inclusive, sofreu alteração por meio da Resolução nº 140/2020/CUn (UFSC, 2020), destacando-se: trancamentos de matrícula e cancelamentos de disciplina permitidos durante todo o semestre letivo, até mesmo para estudantes de primeira fase; matrícula em disciplinas com superposição de horários; e registro de matrícula em código criado para manter o vínculo do estudante em situação regular durante a pandemia.

#### 4.2 O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC

Para o alcance do primeiro objetivo específico, (a) caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foram estudados, por meio de pesquisa

documental, os seguintes fatores de análise: Regulamento dos Cursos de Graduação, instituído pela Resolução nº 017/CUn/97 (UFSC, 1997); Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c), a partir das funcionalidades de matrículas existentes; e Departamento de Administração Escolar – DAE, a partir do calendário acadêmico de graduação e de editais de processos seletivos. Por meio de aplicação de questionários foram estudados os fatores de análise Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC.

#### **4.2.1 Matrícula inicial**

Quanto à matrícula inicial de graduação por processo seletivo, para alunos ingressantes (calouros), o procedimento de matrícula acontece após aprovação no Processo Seletivo/Concurso Vestibular da universidade ou Sistema de Seleção Unificada – SISU, processos que são administrados pela Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE. Os dados dos candidatos aprovados são enviados ao DAE, que organiza e publica na *internet* os editais de chamada, além de convocar os candidatos aprovados. O processo de matrícula ocorre em duas etapas, uma pela *internet* e uma presencial, em períodos previamente especificados em edital: primeiramente o candidato aprovado deve confirmar sua matrícula *online* para assim, depois, presencialmente na UFSC, entregar documentos e confirmar sua matrícula no curso em que foi aprovado. Durante o período de pandemia causada pela Covid-19, tendo as atividades presenciais da UFSC sido suspensas, esta última etapa, que seria presencial, foi realizada pela *internet*, via *e-mail*, com os documentos sendo enviados em arquivos em formato digital.

#### **4.2.2 Renovação de matrícula**

No que concerne à renovação de matrícula de graduação dos estudantes em curso (veteranos), o procedimento é realizado a cada período letivo semestral. O processo de matrícula ocorre em três oportunidades, em períodos especificados no calendário acadêmico de graduação da universidade: uma primeira etapa *online*, uma segunda etapa, para ajustes, também *online*, e, ainda, uma última oportunidade, para ajustes excepcionais de matrícula, que é realizada junto às coordenadorias dos cursos de graduação da UFSC.

Nas etapas *online*, os discentes devem acessar o Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c) na *internet* para realizar o pedido. A funcionalidade dos pedidos de matrículas *online* do CAGR é possibilitada pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC, respeitando os períodos

estabelecidos no calendário acadêmico de graduação. Nestas etapas, as coordenadorias de graduação devem acompanhar e prestar orientações. Durante o período de pandemia decorrente da Covid-19, criou-se uma terceira etapa *online* para os estudantes, com o objetivo de oportunizar um melhor ajuste aos horários dos discentes.

Após as etapas *online*, há o período de ajustes excepcionais de matrícula, o qual ocorre durante a primeira semana de aulas do semestre letivo corrente. Os ajustes excepcionais são realizados junto às coordenadorias dos cursos de graduação da UFSC, por meio das funcionalidades internas do sistema CAGR exclusivo às coordenadorias. Assim como nas etapas *online*, a funcionalidade de ajustes de matrículas do CAGR interno das coordenadorias é possibilitada pela SeTIC. Durante o período de pandemia causada pela Covid-19, com as atividades presenciais da UFSC suspensas, este período de ajustes excepcionais de matrícula, que poderia ser presencial, ocorreu totalmente pela *internet*, via *e-mail*, formulário eletrônico ou outra ferramenta digital.

De acordo com o Regulamento dos Cursos de Graduação, instituído pela Resolução nº 017/CUn/97 (UFSC, 1997), os critérios para a ocupação das vagas em disciplinas são os seguintes:

Art. 42 - O preenchimento das vagas nas disciplinas, na renovação de matrícula e no ajuste da mesma, 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:

$IM = \frac{IAA \times CHC}{CHT}$ , onde:

CHT

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 (UFSC, 1997).

Estes critérios são aplicados pelo sistema CAGR quando ocorre o processamento dos pedidos de matrícula realizado nas etapas *on-line*. No período de ajustes excepcionais, as coordenadorias de graduação podem ainda estabelecer outros critérios, conforme a realidade particular de cada curso.

### **4.2.3 Outras matrículas**

Há também outros tipos de matrícula na UFSC: matrícula via processo de transferências e retornos; matrícula via convênio cultural, por meio do Programa Estudante Convênio de Graduação – PEC-G; matrículas de estrangeiros em intercâmbio na UFSC.

O regulamento dos cursos de graduação da UFSC prevê também que ao final do processo de matrículas, as vagas restantes em disciplinas poderão ser ocupadas por alunos especiais em disciplina isolada ou como aluno ouvinte. Estas matrículas são realizadas pelos departamentos de ensino que oferecem as respectivas disciplinas, a comunidade externa pode solicitar estes tipos de matrículas, obedecendo a períodos e regras previamente estabelecidos.

### **4.2.4 Atividades e procedimentos do processo de matrículas de graduação**

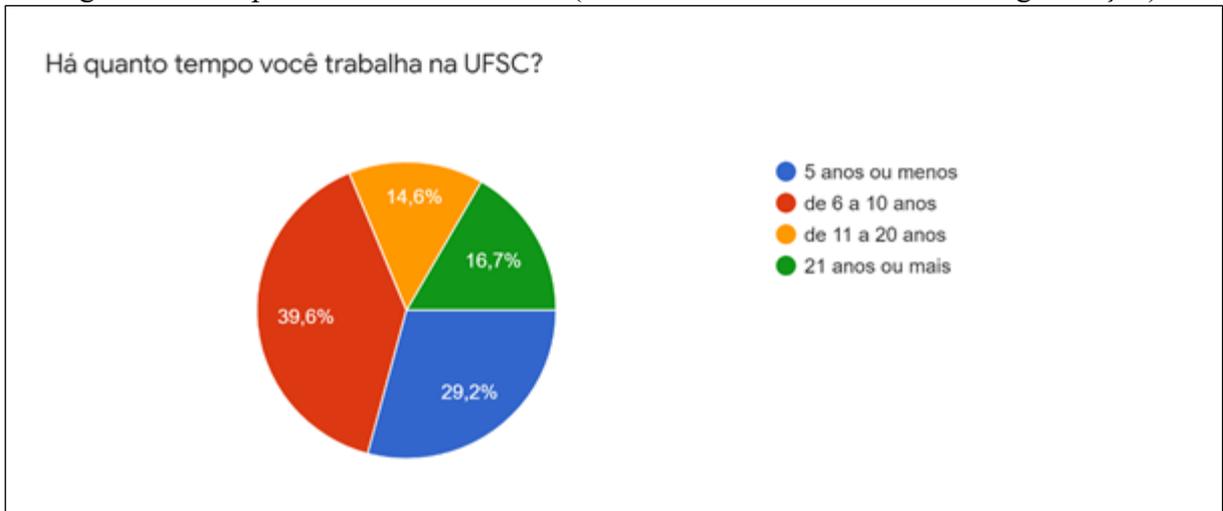
Com a aplicação dos questionários eletrônicos às Coordenadorias de Graduação e aos Departamentos de Ensino, foi possível compreender o tempo de atuação profissional dos respectivos servidores, quais atividades e procedimentos são realizados por estes setores, o conhecimento do sistema CAGR e da Resolução 017/CUn/97 e o envolvimento dos setores pesquisados com outras unidades da UFSC referente ao processo de matrículas de graduação.

#### *4.2.4.1 Tempo de exercício profissional dos servidores*

Em relação ao tempo de serviço dos servidores das Coordenadorias de graduação e dos Departamentos de ensino, os mesmos foram pesquisados via questionário, sobre o tempo de atuação na UFSC e na função atual.

No que se refere aos respondentes das Coordenadorias de graduação, 29,2% trabalham na UFSC há cinco anos ou menos, 39,6% trabalham de 6 a 10 anos, 14,6% trabalham de 11 a 20 anos e 16,7% trabalham há 21 anos ou mais. Assim, a maior parte dos respondentes das Coordenadorias de graduação trabalha na UFSC de 6 a 10 anos, seguida pelos que trabalham há 5 anos ou menos. Na figura 1 pode-se observar todas as respostas.

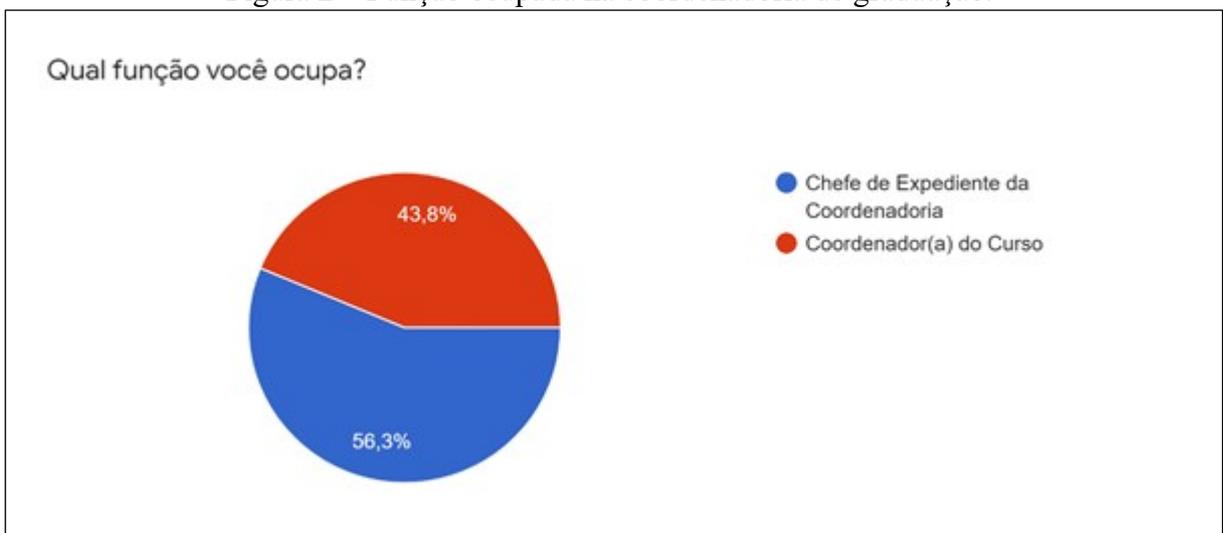
Figura 1 – Tempo de trabalho na UFSC (servidores das coordenadorias de graduação).



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Quanto à função que ocupam no setor em que trabalham, 56,3% dos participantes das Coordenadorias de graduação responderam que são chefes de expediente, enquanto 43,8% dos respondentes indicaram ser coordenadores de curso, conforme demonstrado na figura 2.

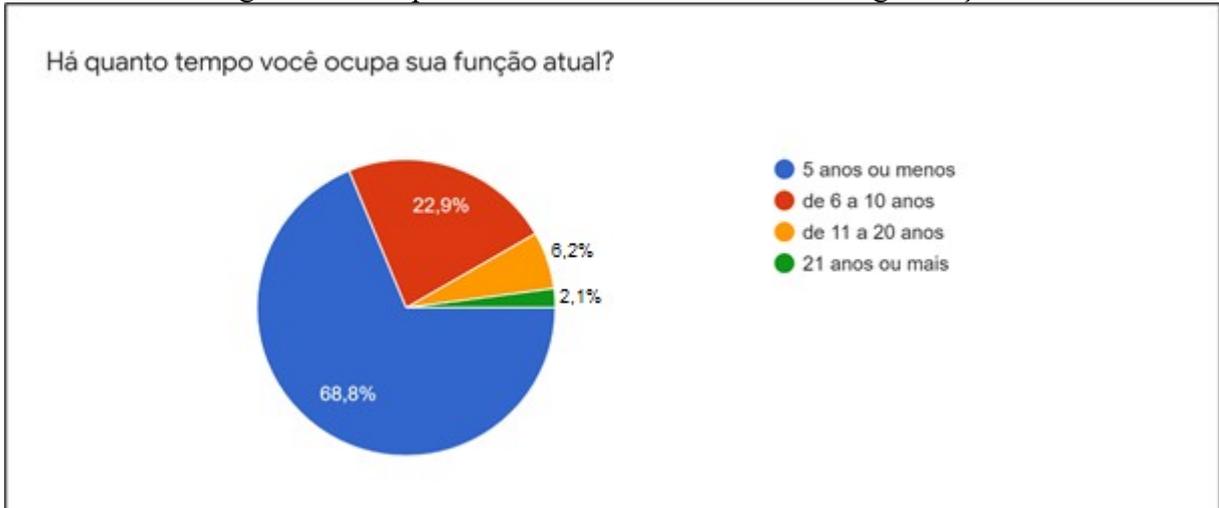
Figura 2 – Função ocupada na coordenação de graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Na função atual, 68,8% dos respondentes das Coordenadorias de graduação trabalham há 5 anos ou menos, 22,9% trabalham de 6 a 10 anos, 6,2% trabalham de 11 a 20 anos e 2,1% trabalham há 21 anos ou mais, de acordo com a figura 3, que apresenta todas as respostas. Cabe salientar que os coordenadores de curso são eleitos para um mandato de dois anos, podendo haver reeleição, ou seja, ocupam a função por, no máximo, quatro anos.

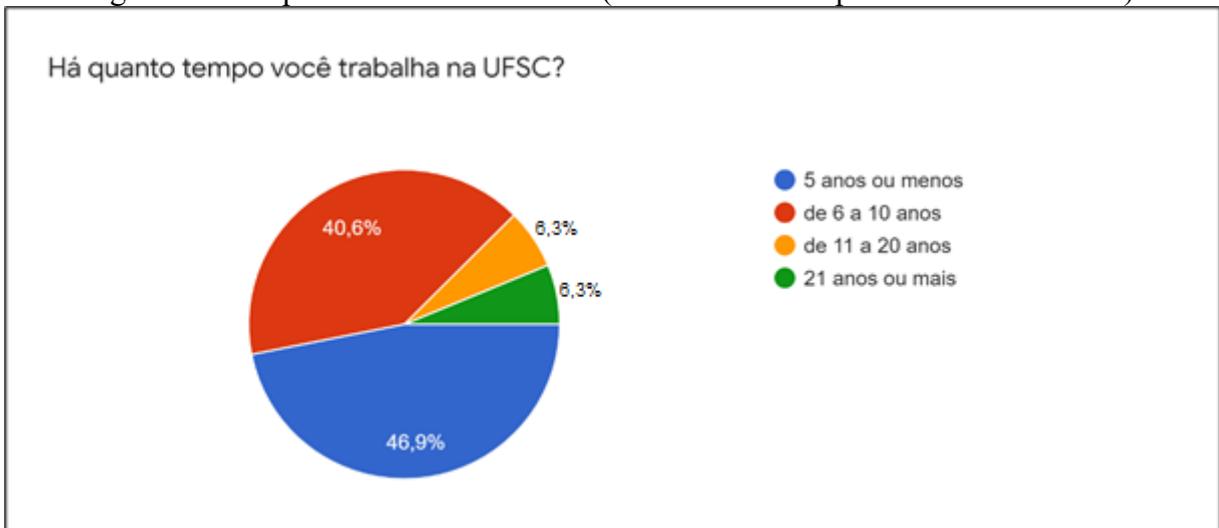
Figura 3 – Tempo de trabalho na coordenadoria de graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Quanto aos Departamentos de ensino, sobre o tempo de atuação na UFSC, 46,9% dos respondentes trabalham há 5 anos ou menos, 40,6% trabalham de 6 a 10 anos, 6,3% trabalham de 11 a 20 anos e 6,3% trabalham há 21 anos ou mais. Isto é, a maioria trabalha há 5 anos ou menos, seguida pelos que trabalham de 6 a 10 anos. Na figura 4 observam-se as respostas.

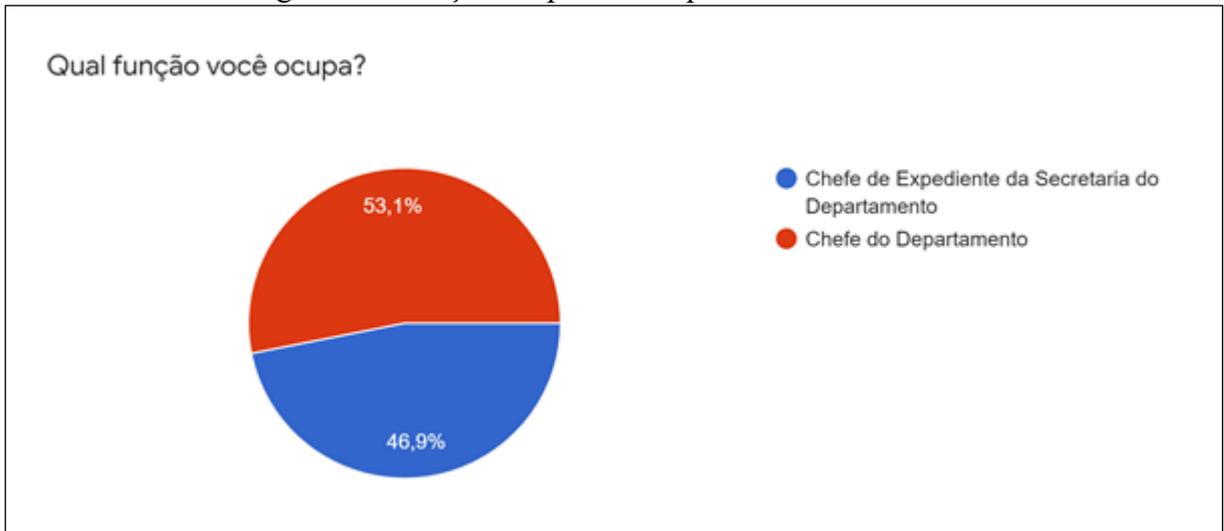
Figura 4 – Tempo de trabalho na UFSC (servidores dos departamentos de ensino).



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Na função atual ocupada no Departamento de ensino, os chefes de departamentos representam 53,1% dos respondentes, sendo os demais, 46,9%, chefes de expediente, conforme observado na figura 5.

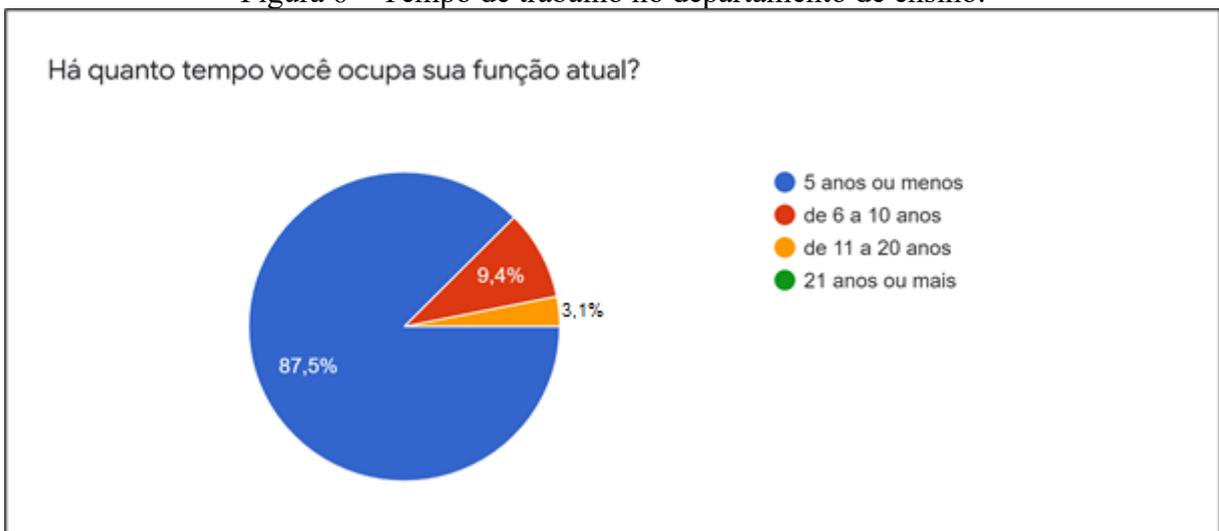
Figura 5 – Função ocupada no departamento de ensino.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Quanto à função atual no Departamento de ensino, 87,5% dos respondentes trabalham há 5 anos ou menos, 9,4% trabalham de 6 a 10 anos e 3,1% de 11 a 20 anos. Cabe destacar que os chefes de departamento são eleitos para um mandato de dois anos, podendo haver reeleição, ou seja, ocupam a função por, no máximo, quatro anos. A figura 6 apresenta todas as respostas.

Figura 6 – Tempo de trabalho no departamento de ensino.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Considerando as respostas recebidas a partir dos formulários enviados aos participantes, conclui-se que a maioria dos servidores das Coordenadorias de graduação e dos Departamentos de ensino atuam há menos de cinco anos, tanto na UFSC como em sua função atual, com exceção do tempo de exercício profissional na UFSC dos servidores das Coordenadorias de graduação, onde a maioria trabalha de seis a dez anos, apesar de atuar há menos de cinco na função atual.

#### 4.2.4.2 Atividades e procedimentos relacionados às matrículas de graduação

Em relação às ações de matrículas de graduação realizadas pelos servidores, perguntou-se, por meio do questionário, quais atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação são executados pelo respectivo setor do pesquisado, colocando-se uma lista de opções de respostas, podendo o respondente assinalar mais de uma.

No que diz respeito aos respondentes das Coordenadorias de graduação, 93,8% realizam cadastro de turmas, 97,9% realizam ajustes excepcionais de matrícula, 91,7% realizam matrícula de calouros, 97,9% realizam trancamento de matrícula, 31,3% realizam matrícula em disciplinas isoladas ou aluno ouvinte e 25% realizam matrícula de intercâmbio.

Pode-se afirmar que a maior parte de atividades e procedimentos realizados pelos respondentes das Coordenadorias de graduação estão ligados à cadastro de turmas, ajustes excepcionais de matrícula, matrícula de calouros e trancamento de matrícula, conforme as respostas, demonstradas na figura 7.

Figura 7 – Atividades e procedimentos de matrículas nas coordenadorias de graduação.

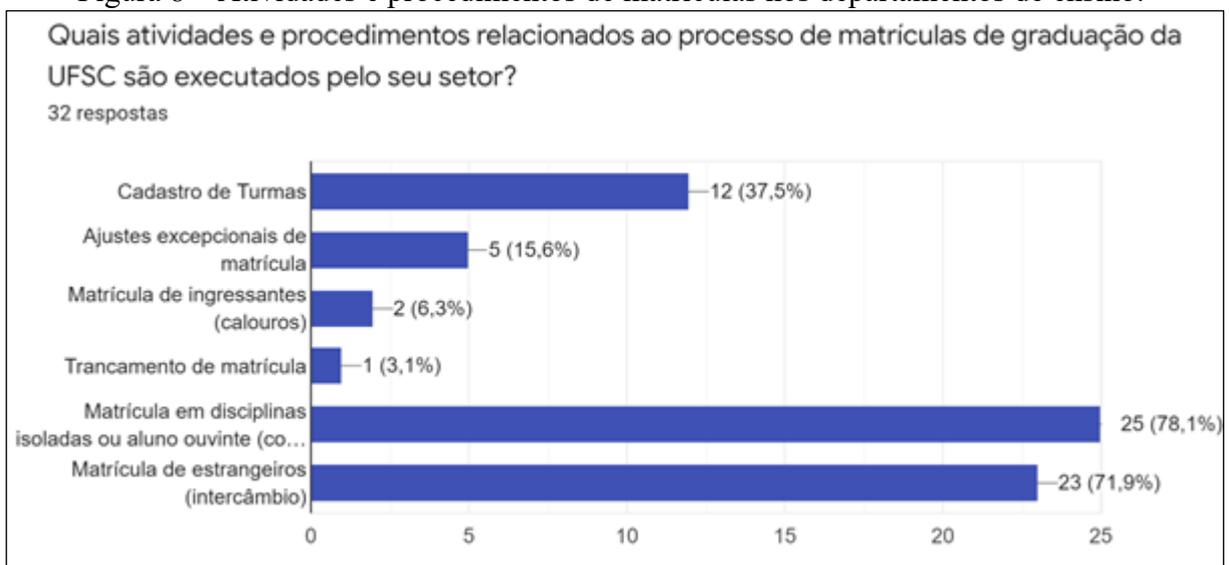


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

No que concerne aos respondentes dos Departamentos de ensino, 37,5% realizam cadastro de turmas, 15,6% realizam ajustes excepcionais de matrícula, 6,3% realizam matrícula de calouros, 3,1% realizam trancamento de matrícula, 78,1% realizam matrícula em disciplinas isoladas ou aluno ouvinte e 71,9% realizam matrícula de intercâmbio.

Assim, afirma-se que a grande parte de atividades e procedimentos realizados pelos respondentes dos Departamentos de ensino são relacionados à matrícula em disciplinas isoladas ou aluno ouvinte e matrícula de intercâmbio. Na figura 8 pode-se observar as respostas.

Figura 8 – Atividades e procedimentos de matrículas nos departamentos de ensino.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Pela análise das respostas, percebe-se que nas Coordenadorias de graduação a ampla maioria das atividades e procedimentos é inversamente proporcional a grande parte das atividades e procedimentos realizados pelos Departamentos de ensino. Por se tratar de setores diferentes, com atribuições diferentes, essa proporção inversa está relacionada às ações de matrícula executadas na prática pelos respectivos setores.

#### 4.2.4.3 Outros procedimentos realizados referentes às matrículas de graduação

No que se refere a outras possíveis ações de matrícula realizadas por Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino, solicitou-se no questionário que os servidores relacionassem outros procedimentos realizados referentes ao processo de matrículas de graduação.

Na visão dos respondentes das Coordenadorias de graduação, pode-se destacar as ações que seguem como as mais comuns:

- Orientações em geral referentes à matrícula;
- Análise do cumprimento de pré-requisitos, bem como orientações sobre os pedidos de quebra de pré-requisitos;
- Análise dos pedidos em turmas sem vagas e da necessidade do redimensionamento de vagas;
- Acompanhamento de matrículas de estudantes transferidos ou de retorno;
- Cancelamentos de disciplinas e trancamentos de matrícula ao longo de todo o semestre letivo (excepcionalmente durante o ensino remoto em consequência da pandemia de Covid-19).

Outras respostas foram enviadas pelos respondentes das Coordenadorias de graduação, como análise de validações de disciplinas, que interfere indiretamente no processo de matrículas; regularização de matrículas fora de prazo e particularidades de alguns cursos.

Elenca-se a seguir algumas respostas da questão aberta referente a outros procedimentos de matrículas realizados pelas Coordenadorias de graduação:

“Orientação aos estudantes a respeito da matrícula”.

“Análise dos pedidos com inconsistências (sem pré-requisito)”.

“Observação da falta de vagas nas turmas”.

“Matrícula e ajuste de alunos de transferência e retorno”

“Cancelamento e trancamento de matrícula ao longo do semestre (durante a pandemia)”.

“Ao processo de matrícula especificamente não há outros procedimentos. Só funções do dia a dia da coordenação, como validações de disciplinas, entre outras tarefas”.

“Nosso curso trabalha com Módulos de Projeto, os alunos precisam cursar 4 disciplinas em cada módulo. Como o CAGR não está preparado para atender essa especificidade o processo é feito manualmente pela coordenação. O aluno se matricula na disciplina módulo e a depois a coordenação precisa matricular todos esses alunos nas 4 disciplinas correspondentes”.

“Regularização de matrículas (fora do prazo excepcional, por motivos de Estágio/Intercâmbio/Trabalho de Conclusão/Formatura)”.

Na visão dos respondentes dos Departamento de ensino, o procedimento de matrículas mais citado foi o ajuste do número de vagas nas turmas, atendendo solicitações das coordenadorias de graduação. Foi respondido, ainda, outras ações como disponibilização dos planos de ensino do semestre, distribuição da carga didática entre os professores e ajustes de matrícula em disciplinas isoladas.

No quadro 3 são demonstrados os outros procedimentos realizados pelos respondentes das Coordenadorias de graduação e dos Departamentos de ensino referentes ao processo de matrículas de graduação.

Quadro 3 – Outros procedimentos realizados referentes às matrículas de graduação.

| Setor pesquisado            | Procedimentos – com maior intensidade   | Procedimentos – com menor intensidade  |
|-----------------------------|---|--|
| Coordenadorias de graduação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientações em geral referentes à matrícula;</li> <li>- Análise e orientações sobre pré-requisitos;</li> <li>- Análise e redimensionamento das vagas;</li> <li>- Matrículas de estudantes transferidos ou de retorno;</li> <li>- Cancelamentos de disciplinas e trancamentos de matrícula ao longo do semestre letivo (durante a pandemia de Covid-19).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análise de validações de disciplinas;</li> <li>- Regularização de matrículas fora de prazo;</li> <li>-Particularidades.</li> </ul>                                     |
| Departamentos de ensino     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste do número de vagas nas turmas, atendendo a solicitações das coordenadorias de graduação.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização dos planos de ensino;</li> <li>- Distribuição da carga didática dos professores;</li> <li>- Ajustes de matrícula em disciplinas isoladas.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

A partir das respostas recebidas, pode-se perceber que os procedimentos referentes à matrícula incluem orientações de matrícula, orientações sobre pré-requisitos exigidos, alterações em procedimentos e calendário causadas por motivo excepcional, como a pandemia de Covid-19, gerenciamento do número de vagas em disciplinas, entre outros.

As atividades e procedimentos realizados pelos setores envolvidos no processo de matrículas de graduação, são importantes atividades fim dentro da gestão acadêmica. Conforme coloca Finger (1988), a gestão acadêmica ocupa-se principalmente das atividades fim, que incluem, entre outras, as matrículas, a partir das quais o estudante fará o arranjo de seu esforço acadêmico, não sendo as matrículas apenas um ato burocrático.

#### 4.2.4.4 Sistema CAGR e Resolução 017/CUn/97

Em relação ao sistema acadêmico de graduação utilizado e ao regulamento dos cursos de graduação, o questionário eletrônico enviado examinou a utilização do controle acadêmico de graduação, o sistema CAGR; bem como o conhecimento da Resolução 017/CUn/97, norma que regulamenta todos os cursos de graduação na UFSC.

Considerando as respostas dos participantes das Coordenadorias de graduação, 95,8% afirmam utilizar o sistema CAGR e 4,2% afirmam não utilizar. Na figura 9 são demonstradas as respostas recebidas.

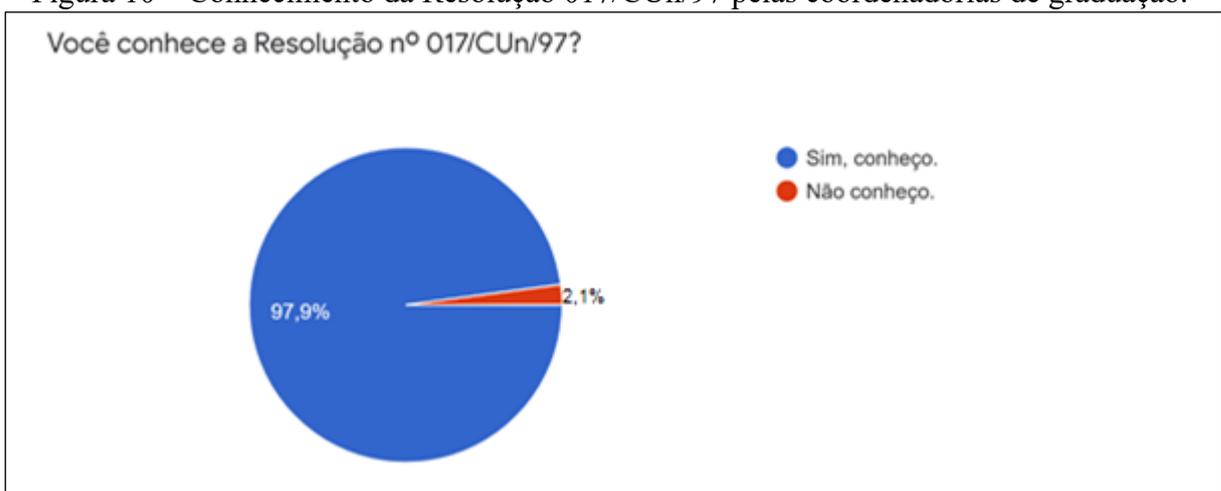
Figura 9 – Utilização do CAGR nas coordenadorias de graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Quanto ao regulamento dos cursos de graduação, 97,9% dos respondentes das Coordenadorias de graduação afirmam conhecer a Resolução 017/CUn/97, enquanto 2,1% afirmam não conhecer. As respostas podem ser observadas na figura 10.

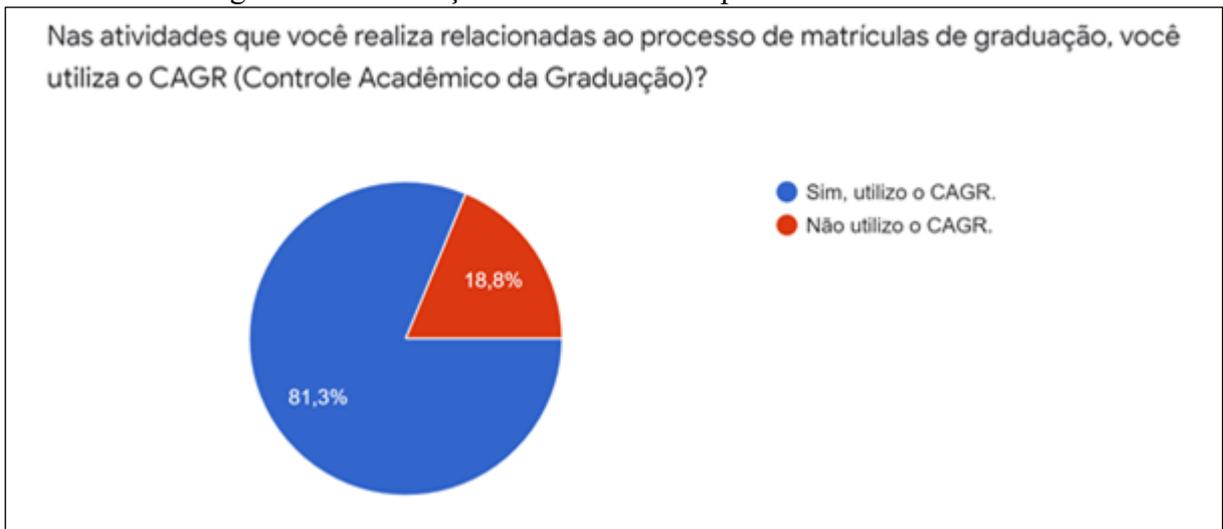
Figura 10 – Conhecimento da Resolução 017/CUn/97 pelas coordenadorias de graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

No que diz respeito aos Departamentos de ensino, o sistema CAGR é utilizado por 81,3% dos respondentes, enquanto 18,8% afirmam não utilizar. Pode-se observar o retorno dos respondentes na figura 11.

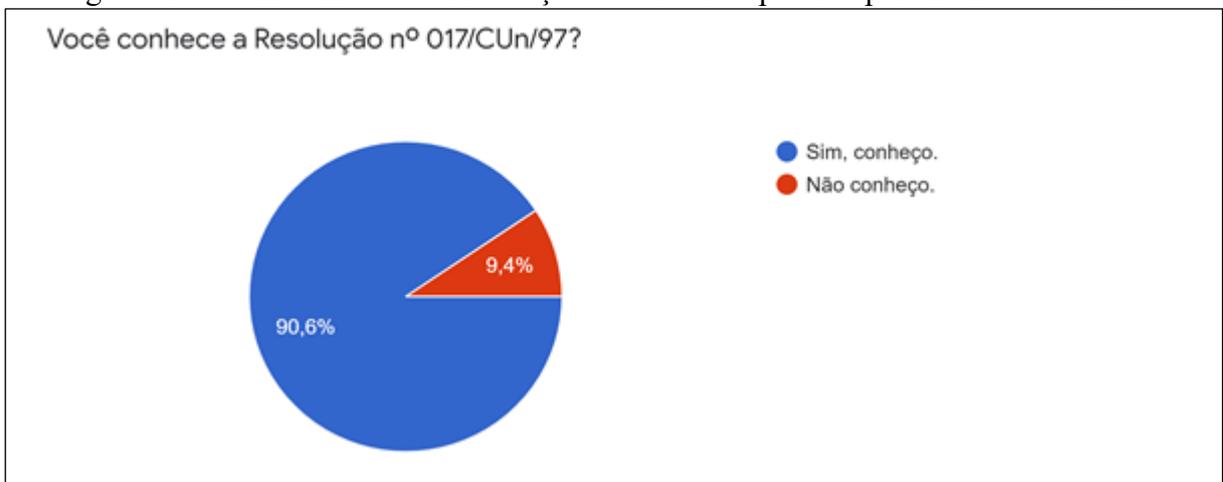
Figura 11 – Utilização do CAGR nos departamentos de ensino.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Quanto à Resolução 017/CUn/97, entre os respondentes dos Departamentos de ensino, 90,6% afirmam conhecer o regulamento e 9,4% afirmam não conhecer. As respostas são apresentadas na figura 11.

Figura 12 – Conhecimento da Resolução 017/CUn/97 pelos departamentos de ensino.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Considerando os respondentes, constata-se que o sistema CAGR é utilizado pela quase totalidade nas Coordenadorias de graduação (95,8%); o mesmo ocorre em relação ao conhecimento da Resolução 017/CUn/97, onde também a quase totalidade afirma conhecer (97,9%). Nos Departamentos de ensino, os números são um pouco diferentes, mas a ampla maioria afirma utilizar o sistema CAGR (81,3%) e conhecer a Resolução 017/Cun/97 (90,6%).

Conforme foi visto na seção 4.2.2 do capítulo 4, a Resolução 017/Cun/97 é o regulamento que normatiza os cursos de graduação na UFSC, considerando-se que em uma

universidade todo o seu funcionamento necessita ser regrado, assim, é fundamental o conhecimento da legislação acadêmica por parte dos principais atores envolvidos no processo de matrícula, pois as universidades federais, de acordo com Caetano e Campos (2019), devem seguir as leis, estatutos e regimentos e os regulamentos específicos.

#### *4.2.4.5 Setores envolvidos no processo de matrículas de graduação*

No que se refere aos setores participantes do processo de matrículas de graduação, foi perguntado, em questão aberta, aos servidores das Coordenadorias de graduação e dos Departamentos de ensino, com quais setores ou servidores da UFSC é preciso realizar contato devido ao processo de matrículas de graduação.

Levando-se em conta os respondentes das Coordenadorias de graduação, pode-se destacar os seguintes setores/servidores envolvidos:

- Departamento de Administração Escolar – DAE, especialmente os servidores lotados na Divisão de Cadastro Acadêmico e Matrícula – DICAM, além do Diretor;
- Departamentos de ensino que oferecem as respectivas disciplinas;
- Coordenadorias de outros cursos de graduação.

Foram ainda citados pelos respondentes das Coordenadorias de graduação: Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD; Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC; Centros de ensino e professores.

Considerando os respondentes dos Departamentos de ensino, destacam-se como setores/servidores envolvidos os que seguem:

- Coordenadorias dos cursos de graduação;
- DAE;
- Outros Departamentos de ensino, além de outros servidores dentro do próprio departamento.

Os respondentes dos Departamentos de ensino, citaram também: Secretaria de Relações Internacionais – SINTER; SeTIC; PROGRAD; Centros de ensino; professores e Espaço Físico Integrado – EFI.

O quadro 4 apresenta os setores ou servidores com os quais se relacionam as Coordenadorias de graduação e os Departamentos de ensino, referente ao processo de matrículas de graduação, considerando as respostas recebidas.

Quadro 4 – Setores/servidores envolvidos no processo de matrículas de graduação.

| Setor pesquisado            | Setores/servidores envolvidos destacados   | Outros setores/servidores mencionados   |
|-----------------------------|--|---|
| Coordenadorias de graduação | - DAE, em especial servidores da DICAM e Direção;<br>- Departamentos de ensino;<br>- Coordenadorias de outros cursos de graduação. | - PROGRAD;<br>- SeTIC;<br>- Centros de ensino;<br>- Professores.                        |
| Departamentos de ensino     | - Coordenadorias dos cursos de graduação;<br>- DAE;<br>- Outros Departamentos de ensino e servidores do próprio departamento.      | - SINTER;<br>- PROGRAD;<br>- SeTIC;<br>- Centros de ensino;<br>- Professores;<br>- EFI. |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Analisando as respostas apresentadas, conclui-se que o contato com o DAE é fundamental tanto para as Coordenadorias de graduação quanto para os Departamentos de ensino quando o assunto é relacionado ao processo de matrículas de graduação. É importante, ainda, o contato de mão dupla entre Coordenadorias e Departamentos, bem como entre as diferentes Coordenadorias e entre os diferentes Departamentos. O contato com a PROGRAD, a SeTIC, os Centros de ensino e os professores também ocorre a partir dos dois setores pesquisados.

Esse envolvimento de diversos setores na gestão deve ocorrer nas organizações intensivas em conhecimento, como é o caso das universidades, conforme ensina Santos (2009), onde as rotinas organizacionais passam a ser um diferencial no desempenho de cada pessoa que dela faz parte, sendo o trabalho executado de forma contínua e dentro de uma visão sistêmica.

#### 4.3 FATORES QUE FACILITAM E FATORES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC

O alcance do segundo objetivo específico, (b) investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foi possível por meio da aplicação de questionários enviados eletronicamente aos seguintes fatores de análise: Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC; e por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas por videoconferência, aos fatores de análise a seguir: Departamento de Administração Escolar – DAE e Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD.

### 4.3.1 Fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação

No que concerne aos fatores facilitadores do processo, foi direcionada a partir do questionário enviado às Coordenadorias de graduação e aos Departamentos de ensino e a partir das entrevistas realizadas com servidores do DAE e da SAAD, uma questão aberta sobre quais os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação da UFSC.

Na visão dos respondentes das Coordenadorias de graduação, as respostas em comum mais frequentes apontam os seguintes fatores facilitadores:

- A cooperação e eficiência entre os servidores dos setores envolvidos;
- As etapas *on-line* de matrículas;
- A divulgação prévia aos estudantes de orientações sobre as matrículas;
- O suporte do DAE;
- O sistema CAGR;
- As ferramentas digitais utilizadas no período de ajustes excepcionais.

Foram citados outros fatores facilitadores pelos respondentes das Coordenadorias de graduação, como o calendário acadêmico, a organização interna do setor, o *checklist* da matrícula de calouros e o SisAcad, um sistema acadêmico experimental. Abaixo estão elencados algumas das respostas dos servidores das Coordenadorias de graduação quanto aos fatores que facilitam o processo de matrículas:

“No que diz respeito aos ajustes de matrículas (veteranos), as etapas de rematrícula online concedidas aos estudantes, viabilizam e auxiliam na diminuição da demanda que é trazida para a coordenadoria, durante a etapa presencial (que agora durante a pandemia também está sendo executada de forma remota-online)”.

“Boa vontade e relacionamento com chefes de expediente de outros setores, facilitando a comunicação e ajustes no sistema.”

“Sistema CAGR é eficiente.”

“Receber os pedidos de ajuste de forma não presencial a fim de evitar filas e as consequentes faltas às aulas nas primeiras semanas dos semestres”.

“O acompanhamento da coordenação, divulgação das datas aos estudantes e orientação para as matrículas”.

“Orientação e competência dos servidores do DAE”.

“Calendário acadêmico bem definido”.

“Organização de cronograma interno na secretaria”.

“Para as matrículas de calouros, facilita a lista de documentos necessários por calouro, uma vez que cada aluno está em uma classificação diferente, necessitando entregar documentos diferentes (cotas de renda, escola pública, etnia...)”.

“SisAcad”.

Do ponto de vista dos Departamentos de ensino, os fatores facilitadores do processo de matrículas de graduação mais mencionados pelos respondentes estão listados abaixo:

- A cooperação e eficiência entre os servidores dos setores envolvidos;

- As etapas *on-line* de matrículas;
- O sistema CAGR.
- As ferramentas digitais utilizadas no processo de matrículas;
- Planejamento e organização.

Outros fatores facilitadores foram mencionados pelos respondentes dos Departamentos de ensino: orientação aos estudantes, disponibilidade do DAE; vagas extras em turmas e saber falar outra língua para a matrícula de estrangeiros em intercâmbio.

Em entrevista com o servidor que atua no DAE, o entrevistado nº 1 (E1) também teve a oportunidade de colocar alguns fatores facilitadores do processo de matrículas de graduação:

- A descentralização da digitação das notas, que antes era realizada apenas pela secretaria do respectivo Departamento de ensino, e passou a ser digitada diretamente pelos professores, agilizando o registro das notas no histórico escolar, permitindo o processamento de matrículas sem problemas de pré-requisitos;
- O ajuste excepcional de matrículas sempre aberto às coordenadorias de graduação, como ocorreu durante o ensino remoto devido à pandemia de Covid-19.

Na entrevista com o servidor que exerce sua função na SAAD, o entrevistado nº 2 (E2), respondendo a questão sobre os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação, colocou como único grande fator o compromisso dos servidores que participam do processo.

O quadro 5 demonstra os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação na UFSC apontados pelos setores pesquisados.

Quadro 5 – Fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação.

| Setor pesquisado            | Fatores que mais facilitam  | Outros fatores mencionados   |
|-----------------------------|---|--|
| Coordenadorias de graduação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação e eficiência entre os servidores;</li> <li>- Etapas <i>on-line</i> de matrículas;</li> <li>- Divulgação prévia aos estudantes;</li> <li>- DAE;</li> <li>- CAGR;</li> <li>- Ferramentas digitais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendário acadêmico;</li> <li>- Organização interna;</li> <li>- <i>Checklist</i> da matrícula de calouros;</li> <li>- SisAcad.</li> </ul>  |
| Departamentos de ensino     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação e eficiência entre os servidores;</li> <li>- Etapas <i>on-line</i> de matrículas;</li> <li>- CAGR;</li> <li>- Ferramentas digitais;</li> <li>- Planejamento e organização.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação aos estudantes;</li> <li>- DAE;</li> <li>- Vagas extras;</li> <li>- Falar outro idioma nas matrículas de intercâmbio.</li> </ul> |

| Setor pesquisado | Fatores que mais facilitam   | Outros fatores mencionados |
|------------------|--|----------------------------|
| DAE              | - Descentralização da digitação das notas para os professores;<br>- Ajuste excepcional de matrículas sempre aberto às coordenadorias de graduação. | Não houve                  |
| SAAD             | - Compromisso dos servidores que participam do processo.   | Não houve                  |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Pode-se observar a partir das respostas dos participantes que as etapas *on-line* de matrícula facilitam o processo para Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino, bem como as ferramentas digitais que são utilizadas no processo. O sistema CAGR foi colocado como um fator facilitador por Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino. A cooperação, eficiência e compromisso dos servidores são mencionados por SAAD, Coordenadorias e Departamentos. O DAE também aparece como um fator que facilita o processo de matrículas de graduação.

De fato, um processo de gestão de matrículas de graduação satisfatório necessita de fatores que auxiliem na realização das ações e, conseqüentemente, colaborem com um melhor arranjo dos estudantes matriculados, conforme afirma Kalsbeek (2003) que a abordagem da gestão de matrículas integra programas, políticas e práticas buscando uma melhor combinação de estudantes matriculados.

#### 4.3.2 Fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação

Quanto aos fatores dificultadores do processo, foi pesquisado em questão aberta no questionário com as Coordenadorias de graduação e os Departamentos de ensino, além das entrevistas com servidores do DAE e da SAAD, quais os desafios e fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação da UFSC.

Para as Coordenadorias de graduação, considerando as resposta recebidas, pode-se destacar os fatores dificultadores que seguem:

- Falta de vagas em disciplinas: limitações colocadas por departamentos de ensino, dificuldade de resolução em alguns departamentos de ensino;
- Ajustes excepcionais de matrícula: alta demanda para execução em um curto intervalo de tempo, as demais ações da coordenadoria ficam prejudicadas

- Muitas oportunidades de matrícula e ajustes: os ajustes excepcionais, na prática, se tornam uma nova etapa de matrícula;
- Matrícula de ingressantes (calouros): dúvida na autenticidade de documentos, não interligação entre o sistema de matrícula *on-line* do calouro e o CAGR, alta demanda na matrícula presencial, falta de divulgação de informações;
- Pedidos de quebra de pré-requisitos;
- Desconhecimento dos estudantes sobre o processo de matrículas em si;
- Resolução 017/CUn/97: desatualizada;
- Sistema CAGR: defasado, limitado;
- Falta de padrão em informações, procedimentos e processos de matrícula;
- Procedimentos manuais.

Outros fatores dificultadores do processo de matrículas foram colocados pelos respondentes das Coordenadorias de graduação: limitação de servidores, procedimentos burocráticos, organização dos prazos, estudantes que escolhem a turma pelo professor, alocação de espaço físico, particularidades de alguns cursos. Algumas respostas estão listadas a seguir:

“O maior fator dificultador é a ausência de sinalização na ausência de pré-requisitos no ajuste excepcional”.

“O desconhecimento dos estudantes sobre: quebra de pré-requisito, saldo de vagas, ajuste excepcional (que vira uma nova etapa de matrícula e não um ajuste excepcional), e datas de matrículas (por mais que seja divulgado)”.

“Os ajustes de matrículas, o aluno deveria ter um período de matrícula e não tantas oportunidade de ajuste. Tem alunos que não se matriculam no período de matrícula e o fazem no ajuste. Isso demanda um número de serviço elevado”.

“Departamentos limitarem vagas”.

“Em relação aos calouros, a não interligação das informações entre o Sistema de Matrícula Online pelo Candidato e o CAGR”.

“Muito serviço no mesmo espaço de tempo para a coordenadoria”.

“A falta de padronização no que diz respeito à prestação de informação sobre as regras do processo de matrícula por parte dos diferentes envolvidos”.

“Sistema acadêmico antigo, processo de matrícula definido na resolução que está atrasada, como a resolução prevê um processo engessado, novas tecnologias de informação que permitem melhores processos de solicitação de vagas pelos alunos não podem ser utilizados”.

“Procedimentos de reajuste manuais”.

“A questão da quebra de pré-requisitos não poder ser feita anteriormente ao ajuste excepcional”.

“Dificuldade na locação de espaços físicos para as diversas turmas do curso, principalmente no Campus Trindade”.

“Escassez de servidores técnico-administrativos”.

“Procedimentos burocráticos voltados para a instituição e não eficientes para os alunos”.

“Calendário e organização dos prazos da UFSC”.

“Insistência em se matricular em turmas lotadas, mesmo tendo outras turmas disponíveis (escolha de professor)”.

“O currículo específico do curso”.

Em relação aos Departamentos de Ensino, nas respostas recebidas sobre os fatores dificultadores do processo de matrículas de graduação, destacaram-se as seguintes:

- Falta de vagas em disciplinas: dimensionamento das vagas, vagas extras, gerenciamento das turmas e professores;
- Ajustes excepcionais de matrícula: intensa mobilização das secretarias, sobrecarga de trabalho;
- Matrículas em disciplina isolada: falta de critério e automatização, excesso de pedidos de estudantes de outras IES;
- Matrículas de intercâmbio: estrangeiros que falam pouco a língua portuguesa, choques de horários, solicitações em disciplinas reservadas da primeira fase;
- Sistema CAGR: liberação limitada da janela de matrículas;
- Procedimentos presenciais;
- Falta de informações e clareza;
- Falta de comunicação e integração;
- Prazos: calendário curto, estudantes matriculados fora de prazo, chamadas de ingressantes (calouros) muito após o início do semestre.

Os respondentes dos Departamentos de ensino pontuaram, ainda, outros fatores dificultadores do processo, a saber: registro desatualizado de currículos (pré-requisitos e equivalências), não observância de critérios estabelecidos por legislação da universidade, falta de transparência na gestão de acesso às plataformas, desorganização.

O servidor do DAE, entrevistado E1, pontuou os seguintes fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação:

- A falta de vagas em disciplinas: se houvesse vagas no início do processo para todos os alunos, conseqüentemente, haveria menos demandas por matrículas nas etapas subsequentes, no caso, os ajustes de matrículas on-line e o período de ajustes excepcionais de matrículas junto às coordenadorias dos cursos;
- Solicitações de matrícula em que o estudante escolhe a turma pelo professor, e não pelo horário, mesmo a turma já estando lotada;
- A não hierarquia entre curso e departamento, o que dificulta algumas vezes a resolução de determinados problemas relativos à matrícula.

O servidor que atua na SAAD, entrevistado E2, pontuou que o setor participa do processo de matrículas de graduação realizando validação das autodeclarações das ações afirmativas de ingressantes (calouros), elaborando portaria de matrícula e avaliando situações

especiais para o vestibular, e, que os fatores que dificultam o processo de matrículas são os seguintes:

- Falta de pessoal na equipe, que é reduzida na SAAD;
- Não engajamento total da UFSC;
- Pessoas na equipe que adoecem outras pessoas da própria equipe;
- Na sensibilidade educacional a equipe é suficiente, porém a SAAD necessita de pessoas especialistas em determinados assuntos;
- Ocorrência de agressões durante a validação de autodeclarações realizada pela comissão;
- Coordenadorias criadas na SAAD sem existir no papel, não havendo Função Gratificada – FG nestas, o que não atrai servidores para o trabalho;
- A UFSC compreender que a matrícula é de alunos da Universidade, não é apenas responsabilidade da SAAD, DAE e Coordenadorias de graduação;
- Para as validações é preciso que um Centro de ensino ceda seu espaço físico, contudo, isto nem sempre acontece.

Os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação na UFSC, de acordo com as respostas dos setores pesquisados, estão apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação.

| Setor pesquisado            | Fatores que mais dificultam  | Outros fatores mencionados   |
|-----------------------------|--|--|
| Coordenadorias de graduação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vagas em disciplinas;</li> <li>- Ajustes excepcionais de matrícula;</li> <li>- Muitas oportunidades de matrícula e ajustes;</li> <li>- Matrícula de calouros;</li> <li>- Quebra de pré-requisitos;</li> <li>- Desconhecimento dos estudantes;</li> <li>- Resolução 017/CUn/97;</li> <li>- Sistema CAGR;</li> <li>- Falta de padrão;</li> <li>- Procedimentos manuais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitação de servidores;</li> <li>- Procedimentos burocráticos;</li> <li>- Prazos;</li> <li>- Estudantes que escolhem turma pelo professor;</li> <li>- Espaço físico;</li> <li>- Particularidades.</li> </ul> |
| Departamentos de ensino     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vagas em disciplinas;</li> <li>- Ajustes excepcionais de matrícula;</li> <li>- Matrículas em disciplina isolada;</li> <li>- Matrículas de intercâmbio;</li> <li>- Sistema CAGR;</li> <li>- Procedimentos presenciais;</li> <li>- Falta de informações e clareza;</li> <li>- Falta de comunicação e integração;</li> <li>- Prazos.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro desatualizado de currículos;</li> <li>- Não observância de critérios;</li> <li>- Falta de transparência;</li> <li>- Desorganização;</li> <li>- Espaço físico.</li> </ul>                             |

| Setor pesquisado | Fatores que mais dificultam  | Outros fatores mencionados |
|------------------|--|----------------------------|
| DAE              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vagas em disciplinas;</li> <li>- Solicitações de matrícula em que o estudante escolhe a turma pelo professor;</li> <li>- Não hierarquia entre curso e departamento.</li> </ul>   | Não houve                  |
| SAAD             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de pessoal na equipe;</li> <li>- Não engajamento total da UFSC;</li> <li>- Pessoas na equipe que adoecem outras;</li> <li>- Necessidade de especialistas em determinados assuntos;</li> <li>- Ocorrência de agressões durante a validação de autodeclarações;</li> <li>- Coordenadorias criadas sem existir no papel;</li> <li>- A UFSC compreender que a matrícula é de alunos de toda a Universidade.</li> <li>- Espaço físico para as validações.</li> </ul> | Não houve                  |

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários (2021).

Considerando as respostas recebidas, observa-se que o sistema CAGR novamente é mencionado por Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino, neste caso, como um dos fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação, bem como a falta de vagas em disciplinas e as muitas oportunidades de matrícula e ajustes de matrícula. Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino citam ainda procedimentos manuais ou presenciais e prazos como fatores dificultadores. As solicitações de matrícula em que o estudante escolhe a turma pelo professor, mesmo estando lotada, é uma fator dificultador relatado por Coordenadorias de graduação e DAE. A limitação de pessoal é colocada como dificultador pela SAAD e Coordenadorias de graduação. O espaço físico aparece também como um dificultador para SAAD, Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino. A Resolução 017/CUn/97, de acordo com as Coordenadorias de graduação, está desatualizada. A falta de padronização de procedimentos, bem como o desconhecimento de procedimentos, são mencionados ainda como fatores dificultadores por Coordenadorias de graduação e Departamentos de ensino.

Os fatores dificultadores no processo de matrículas de graduação são barreiras, obstáculos que precisam de ajustes, renovações, rediscussões entre outras ações. De fato, é preciso que haja uma cooperação de toda a comunidade universitária, conforme adverte Tofik (2013) mostrando que a gestão acadêmica precisa conseguir uma colaboração negociada entre todos da comunidade acadêmica.

#### 4.4 PROPOSTA DE AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE MATRÍCULAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSC

O objetivo geral definido para a presente pesquisa foi atendido com a operacionalização do terceiro objetivo específico, (c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, onde realizou-se um estudo com o propósito de apresentar resultados que possam efetivamente contribuir com o processo de matrículas de graduação.

A partir da aplicação de questionários eletrônicos aos servidores de Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC, e entrevistas semiestruturadas com servidores do Departamento de Administração Escolar – DAE e da Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD, foram estudadas propostas de ações para o aprimoramento do processo de matrículas de graduação.

Foi pesquisado, em questão aberta, via questionário às Coordenadorias de graduação e aos Departamentos de ensino, propostas de ações visando o aprimoramento da gestão de matrículas de graduação na UFSC. Ainda, investigou-se o mesmo assunto via entrevistas com servidores do DAE e da SAAD.

Na visão dos respondentes das Coordenadorias de graduação, as ações propostas para aprimorar o processo de gestão de matrículas de graduação estão sintetizadas a seguir:

- Orientar os estudantes institucionalmente com informações sobre o processo de matrículas de graduação;
- Conceder autonomia para as coordenadorias de graduação no ajuste de vagas em disciplinas, com anuência dos departamento de ensino envolvidos;
- Criar regras que dificultem o abandono de disciplinas por parte dos estudantes.
- Contratar novos servidores e capacitar todos os servidores, novatos ou experientes, em relação aos procedimentos de matrícula de graduação;
- Atualizar ou substituir a Resolução 017/CUn/97;
- Atualizar o sistema CAGR:
  - Automatizar o período de ajustes excepcionais;
  - Permitir visualizar a situação da matrícula em tempo real, com resposta imediata, eliminando o tempo entre o pedido e o processamento;
  - Modernizar a área de trabalho;
  - Verificar e aplicar pré-requisitos em todas as etapas;

- Automatizar a aplicação de procedimentos e regras existentes;
- Aumentar a autonomia de funcionalidades no sistema para as coordenadorias.
- Substituir o sistema CAGR por um novo sistema acadêmico;
- Automatizar melhor os sistemas e processos;
- Utilizar ferramentas digitais nos procedimentos de matrículas de graduação;
- Padronizar os procedimentos de matrícula de graduação em todos os setores envolvidos;
- Aperfeiçoar a forma de comunicação entre os setores envolvidos;

Houve ainda outras propostas de ações mencionadas isoladamente, a saber: investir em tecnologia que facilite o envio da documentação de calouros para a coordenadoria; reduzir os períodos de ajustes de matrícula; restringir os ajustes excepcionais para alguns casos específicos. A íntegra das propostas das Coordenadorias de graduação referente às ações para o aprimoramento do processo de matrículas pode ser conferida no Apêndice E desta pesquisa.

Do ponto de vista dos respondentes dos Departamentos de ensino, as propostas de ações para o aprimoramento do processo de gestão de matrículas de graduação foram sintetizadas conforme segue abaixo:

- Aperfeiçoar o sistema de matrículas em disciplinas isoladas para o envio de documentos,
- Aperfeiçoar o sistema de matrículas de intercâmbio e estabelecer um setor único que possa melhor atender o estudante estrangeiro;
- Capacitar servidores;
- Modernizar o sistema CAGR;
- Criar ferramentas que permitam projetar demandas de vagas futuras;
- Reduzir procedimentos manuais;
- Melhorar a comunicação e integração entre os setores envolvidos;
- Ampliar os prazos.

Outras ações foram propostas de forma isolada: controlar ações dos gestores do CAGR e outras plataformas; simplificar procedimentos; transferir toda carga administrativa aos servidores técnico-administrativos; tornar mais visível disponibilidade e ordem de matrícula; centralizar alocação de espaço físico e organização de horários na reitoria. No Apêndice F desta pesquisa encontram-se todas as respostas dos Departamentos de ensino quanto às propostas de ações visando aprimorar o processo de matrículas de graduação.

No que diz respeito à entrevista com o servidor que atua no DAE, o entrevistado E1 colocou as seguintes ações para o aprimoramento do processo de matrículas de graduação:

- Conseguir vagas para todos os estudantes, evitando problemas;
- Criar uma regra que dificulte o ajuste de matrícula em uma vaga que o estudante já conseguiu, evitando vários reajustes;
- Permitir às coordenadorias de graduação o acesso aos ajustes excepcionais durante todo o semestre letivo;
- Digitar as notas nos históricos dentro dos prazos, evitando problemas de falta de pré-requisitos no processamento das matrículas.

Em relação à entrevista com o servidor que exerce sua função na SAAD, o entrevistado E2 pontuou como proposta de ação para o aprimoramento do processo de matrículas de graduação o seguinte: fazer toda a universidade entender que a matrícula de graduação é um processo da UFSC, não apenas da SAAD, do DAE e das coordenações.

Na visão do pesquisador, a partir das discussões abordadas na presente pesquisa, considerando sua experiência como chefe de expediente em uma coordenadoria de graduação da UFSC, as seguintes propostas de ações foram apontadas:

- Estabelecer trancamento automático em substituição ao abandono automático, evitando que o estudante perca seu vínculo imediatamente, perdendo-o, se for o caso, após o prazo do trancamento;
- Outras propostas para discussão:
  - Redimensionamento de vagas antes do processamento aos estudantes, mediante análise e reuniões de coordenadorias de graduação com departamentos de ensino;
  - Realizar matrícula automática para o semestre letivo seguinte, provisoriamente, sob análise de coordenadorias de graduação e departamentos de ensino.

As propostas para o aprimoramento da gestão de matrículas de graduação sugeridas neste trabalho, são resultado de uma conexão entre todos os setores pesquisados, incluindo ainda a experiência do próprio pesquisador, ou seja, é o resultado de um trabalho conjunto. Na administração universitária, conforme afirma Marques (2011), as conexões das relações serão arranjadas, não podendo se limitar a empenhos individuais, além de exigir propostas de gestão acadêmica, de gestão do conhecimento voltadas abertamente para este fim.

#### 4.4.1 Ações propostas para aprimorar a gestão de matrículas de graduação

Concluída a presente pesquisa, com base nas pesquisas bibliográficas e as investigações por meio de questionários e entrevistas, conforme explicitado no capítulo 3 – Metodologia, e considerando ainda a visão do pesquisador, que atua como chefe de expediente em uma coordenadoria de graduação da instituição pesquisada, infere-se que é possível propor as seguintes ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC:

- Rediscutir o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC (Resolução 017/CUn/97);
- Atualizar ou substituir o sistema CAGR:
  - Automatizar o período de ajustes excepcionais;
  - Permitir a visualização da situação da matrícula em tempo real;
  - Melhorar a área de trabalho do sistema;
  - Verificar o cumprimento dos pré-requisitos em todas as etapas;
  - Conceder mais autonomia para as coordenadorias de curso decidirem sobre o processo de matrículas.
- Rediscutir os prazos, com os setores envolvidos, referentes ao processo de matrículas de graduação;
- Aperfeiçoar os procedimentos de ajustes de matrícula:
  - Reduzir o número de períodos de ajustes de matrícula;
  - Restringir os ajustes excepcionais para, de fato, casos efetivamente excepcionais;
  - Permitir às coordenadorias de graduação o acesso aos ajustes excepcionais durante todo o semestre letivo.
- Estabelecer trancamento automático, em substituição ao abandono automático, respeitado o limite de trancamento previsto pela legislação;
- Estudar medidas para minimizar as reprovações frequência insuficiente;
- Conscientizar os departamentos de ensino sobre a importância do cumprimento, por parte dos docentes, dos prazos para a digitação de notas previstos no calendário escolar;
- Conscientizar a administração central da UFSC sobre a necessidade da ampliação do quadro de servidores envolvidos com a gestão acadêmica;

- Priorizar a capacitação de servidores que atuam no processo de matrícula;
- Aprimorar o sistema de orientações e informações acadêmicas entre os diversos setores envolvidos;
- Ampliar o uso de ferramentas digitais, reduzindo os procedimentos manuais;
- Padronizar os procedimentos visando uma melhor otimização dos recursos;
- Outras propostas para discussão:
  - Redimensionamento de vagas antes do processamento final da primeira e segunda etapas de matrícula, mediante análise e reuniões de coordenadorias de graduação com chefias de departamentos de ensino;
  - Realizar matrícula automática para o semestre letivo seguinte, independentemente de vagas, de forma provisória.

Finalmente, sugere-se que sejam mantidas as seguintes inovações experimentadas no período da pandemia:

- Utilização de ferramentas digitais na totalidade do processo;
- Permanência automática do vínculo do estudante (matrícula ou trancamento automático) em substituição ao abandono automático;
- Acesso pelas Coordenadorias de graduação à funcionalidade de ajustes excepcionais de matrícula durante todo o semestre letivo.

Assim, infere-se com a presente pesquisa a real necessidade de atualização do sistema acadêmico, de aperfeiçoamento dos procedimentos de ajustes de matrícula, de revisão da resolução que regulamenta os cursos de graduação, de utilização de ferramentas digitais e padronização dos procedimentos ligados ao processo, entre outras propostas de ações destacadas nesta seção.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, sendo que para o alcance deste objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC; (b) investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC; e (c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

A partir do estudo teórico exposto no capítulo 2 e dos procedimentos metodológicos exibidos no capítulo 3, chegou-se à coleta de dados por meio de pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas, proporcionando a apresentação e análise de dados apresentadas no capítulo 4, atendendo assim aos objetivos específicos e, conseqüentemente, ao objetivo geral.

Os objetivos específicos deste trabalho foram cumpridos de acordo com o que foi apresentado no capítulo 4, como pode-se observar na seqüência.

O primeiro objetivo específico, (a) caracterizar o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foi atingido a partir do estudo, por meio de pesquisa documental e aplicação de questionários, dos fatores de análise a seguir: Regulamento dos Cursos de Graduação, instituído pela Resolução nº 017/CUn/97 (UFSC, 1997); Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR (UFSC, 2021c), Departamento de Administração Escolar – DAE; Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC. O processo de matrículas de graduação na UFSC foi caracterizado pesquisando-se documentos institucionais. Assim sendo, foram estudado o calendário acadêmico de graduação e editais de processos seletivos, ambos publicados pelo DAE, a Resolução 017/CUn/97, e as funcionalidades de matrículas existentes no sistema CAGR. Contribuíram, ainda, os questionários aplicados aos Departamentos de ensino e Coordenadorias de graduação.

Para o alcance do segundo objetivo específico, (b) investigar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam o processo de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foram estudados, por meio da aplicação de questionários, os fatores de análise Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC e, por meio de entrevistas semiestruturadas, os fatores de análise Departamento de Administração Escolar – DAE e Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD.

O alcance do terceiro e último objetivo específico, (c) propor ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, foi possibilitado a

partir da realização de um estudo com o propósito de apresentar resultados que pudessem contribuir com o presente trabalho no processo de matrículas de graduação. Foram aplicados questionários eletrônicos aos servidores de Departamentos de Ensino e Coordenadorias de Cursos de Graduação da UFSC, e entrevistas semiestruturadas com servidores do Departamento de Administração Escolar – DAE e da Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD. Considerou-se ainda a visão do pesquisador, que atua como chefe de expediente em uma coordenadoria de graduação da UFSC. Propostas de ações foram levantadas para o aprimoramento do processo de gestão de matrículas de graduação, destacando-se a necessidade de atualização do sistema acadêmico, de aperfeiçoamento dos procedimentos de ajustes de matrícula, de revisão da resolução que regulamenta os cursos de graduação, de utilização de ferramentas digitais e padronização dos procedimentos ligados ao processo.

Tendo sido cumpridos os objetivos específicos, atingiu-se, então, objetivo geral desta pesquisa, analisando-se o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC e propondo-se ações para o aprimoramento do mesmo.

Com a realização do presente estudo, constatou-se a extrema complexidade existente no processo de matrículas de graduação na UFSC, envolvendo diferentes setores da universidade, alguns diretamente e alguns indiretamente, que realizam ações diversas relacionadas à gestão de matrículas de graduação. Com a pesquisa, pode-se conhecer profundamente todo o processo de matrículas dos cursos de graduação da UFSC e, ao final, foi possível sugerir ações para o aprimoramento da gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC, buscando-se um melhor aproveitamento de ideias inovadoras e do processo em si.

Destaca-se, ainda, inovações que foram realizadas durante a pandemia de Covid-19 que poderão e deverão ser implementadas, como a utilização de ferramentas digitais na totalidade do processo, a permanência automática do vínculo do estudante em substituição ao abandono automático e a permissão às Coordenadorias de graduação aos ajustes excepcionais de matrícula durante todo o semestre letivo.

Este estudo poderá ser aplicado utilizando-se os resultados no processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC e em processos de gestão de matrículas de outros cursos na UFSC e, ainda, em processos de gestão de matrículas de outras IES brasileiras, aproveitando os benefícios da pesquisa realizada, que poderá contribuir por meio de ações recomendadas para o aprimoramento do processo na prática. A pesquisa também poderá ser utilizada como ferramenta de novos estudos relativos ao tema, pela comunidade acadêmica da UFSC e de outras IES brasileiras.

Almeja-se com este trabalho, contribuir no processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação da UFSC, por meio da aplicação de novas práticas, visando o contínuo aprimoramento das ferramentas e procedimentos utilizados no trabalho de realização de matrículas junto aos discentes, docentes e técnico-administrativos em educação.

Como limitações da pesquisa, destacam-se os seguintes pontos: o fator tempo em relação ao prazo do curso de mestrado; também o fato da pandemia de Covid-19, que impossibilitou entrevistas em formato presencial, devido à suspensão das atividades presenciais na UFSC.

Finalmente, dada a relevância da temática, sugere-se para pesquisas futuras um estudo comparativo entre os sistemas acadêmicos de graduação das universidades brasileiras. Sugere-se também, um estudo do processo de matrículas dos programas de pós-graduação na UFSC, bem como do sistema acadêmico utilizado por estes programas de pós-graduação.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração Pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 608-620, dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512013000400009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512013000400009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 fev. 2020.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n.10. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>>. Acesso em: 05 fev. 2020.
- ALCÂNTARA, Shirley Michelle de; PEREIRA, José Roberto. Desenvolvimento de pessoal no serviço público federal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU, 2015, Mar Del Plata. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135928>>. Acesso em: 09 abr. 2020.
- AMARANTE, Juliana Marangoni; CRUBELLATE, João Marcelo; MEYER JR, Victor. Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 190-212, jan. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n1p190>>. Acesso em: 27 mai. 2020.
- ANDRIGUETTO JR, Haroldo et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, set. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126>>. Acesso em: 03 abr. 2020.
- ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Gestão acadêmica: proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 204 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0131-D.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2020.
- ARBIX, Glauco. Ciência e Tecnologia em um mundo de ponta-cabeça. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 99, p. 65-76, ago. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142020000200065&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142020000200065&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 ago. 2020.
- ASSIS, Lílian Bambirra de; PAULA, Ana Paula Paes de. Gestão social e bildung: reflexões sobre a importância da formação para a democratização no setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 6, n. 2, p. 57-64, mar. 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556452004>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994. 225 p.

BORNIA-POULSEN, Camilo José; BANDEIRA, Denise Lindstrom. Um estudo exploratório dos regimes acadêmicos adotados por instituições privadas de ensino superior no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 305-326, set. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p305>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.096/2007**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm)>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394/1996**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 04 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782007000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, fev. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122017000100147&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100147&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 jun. 2020.

CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva; CAMPOS, Ivete Maria Barbosa Madeira. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 1-19, out. 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782019000100236&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782019000100236&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 jul. 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>>. Acesso em: 05 jul. 2021.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Fundamentos teóricos da gestão social. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 5, n. 1, p. 4-19, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/703>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016. Disponível em: <<https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1179>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

CASQUEIRO, Mayara Lima; IRFFI, Guilherme; SILVA, Cristiano da Costa da. A expansão das universidades federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os indicadores municipais. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 25, n. 1, p. 155-177, mar. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772020000100155&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772020000100155&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jul. 2020.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 185 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 jan. 2020.

CHAUI, Marilena de Souza. Ideologia e educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 245-258, mar. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022016000100245&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022016000100245&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 jun. 2020.

CUNHA, Marcos Ribeiro; KRATZ, Lúcia. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 96-108, dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n46p96>>. Acesso em: 18 jun. 2020.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

FERNANDES, Kenny Moreno Santos. Racionalidade substantiva no novo serviço público: o papel do gestor público cidadão. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/102>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. 88 p.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 278-292, jun. 2016. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000200278&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000200278&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 abr. 2020.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

JANNE, Henri. **A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea**. Fortaleza: Edições UFC, 1981. 163 p. (Cadernos da associação internacional das universidades, 2).

KALSBECK, David H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 123-150.

KHATIB, Ahmed Sameer El. Aulas por Videoconferência: Uma solução para distanciamento social provocado pela COVID-19 ou um grande problema? Preprint, 2020. Disponível em: <<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/787/version/922>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

LEAL, Fernanda Geremias; SILVA, Ana Corina Faustino da; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 40, p. 191-207, dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p191>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 312 p.

MARQUES, Waldemar. Ensino, pesquisa e gestão acadêmica na universidade. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 16, n. 3, p. 685-701, nov. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772011000300011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772011000300011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MEYER, Bernardo; MEYER JR, Victor. “Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1>>. Acesso em: 31 jan. 2020.

MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MEYER JR, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 mai. 2020.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, fev. 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 mai. 2020.

MIZAEEL, Glener Alvarenga et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, out. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12046/10966>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; PAULA, Ana Paula Paes de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 113-126, jun. 2014. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/12605/25694>>. Acesso em: 09 jun. 2020.

OLIVEIRA, Rodrigo Vieira de; ALEXANDRINO, Thais de Paula. Do patrimonialismo ao gerencialismo: um breve histórico da administração pública no Brasil. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, n. 174, 2019. Disponível em:

<<https://semanaacademica.org.br/artigo/do-patrimonialismo-ao-gerencialismo-um-breve-historico-da-administracao-publica-no-brasil>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques et al. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 42-59, jan. 2013. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/26623>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

PACHECO, Fernando. **A gestão do conhecimento aplicada às atividades acadêmicas da Faculdade Capivari**. 2017. 190 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em:

<<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0163-D.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

PANIZZON, Mateus; COSTA, Camila Furlan da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Práticas das universidades federais no combate à Covid-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 635-649, ago. 2020. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122020000400635&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000400635&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 abr. 2020.

PAULA, Camila Henriques de; ALMEIDA, Fernanda Maria de. O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, p. 1-22, 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362020005003201&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362020005003201&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jul. 2020.

PECHAR, Hans. Academic middle managers under the new governance regime at Austrian universities. In: MEEK, V. Lynn et al. (Ed.). **The changing dynamics of higher education middle management**. Springer Science & Business Media, 2010. p. 15-30.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves et al. Gestão social: perspectivas, princípios e (de) limitações. In: FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. 2. ed. Viçosa: UFV, 2014, p. 148-169. Disponível em: <[http://www.posadministracao.ufv.br/wp-content/uploads/2012/02/anexo-1-APGSEC-2ed2014\\_2EMAPEGS.pdf#page=150](http://www.posadministracao.ufv.br/wp-content/uploads/2012/02/anexo-1-APGSEC-2ed2014_2EMAPEGS.pdf#page=150)>. Acesso em: 06 abr. 2020.

PINHEIRO, Leonardo de Miranda. **Modelo preditivo de efetivação de matrículas com utilização da técnica de regressão logística**. 2014. 33 p. Monografia - Curso de Estatística, Departamento de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149712>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

RAMOS, Daniela Rodrigues da Costa. **Determinantes da satisfação dos estudantes de primeiro ciclo de estudos da Universidade Nova de Lisboa**. 2012. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10362/9185>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

RIBAS, Ruy Tadeu Mambrini et al. O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas universidades públicas federais brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 20, Edição Especial, p. 50-62, dez. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20nespp50>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. 218 p. (Coleção universitária de administração).

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 357-378, jul. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>>. Acesso em 15 abr. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

RUF – Ranking Universitário Folha 2019. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. A base epistemológica da ação administrativa nas organizações substantivas e a formação do gestor social. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, Edição Especial, p. 63-78, dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp63>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 83-104, set. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 06 fev. 2020.

SALM, José Francisco; SILVA, Maria Helena da. A inserção social dos programas stricto sensu em administração das universidades públicas e a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 143-155, abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p143>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

SANTOS, Carolina da Costa; PEREIRA, Fátima; LOPES, Amélia. Experiências da gestão acadêmica da docência universitária. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, set. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362018000300989&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362018000300989&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 abr. 2020.

SANTOS, Neri. Organizações intensivas em conhecimento. In: Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis: PPGEGC/UFSC, 2009.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Mauricio. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36968>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

SARAIVA, Flávia Carvalho Mendes. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 334-363, nov. 2019. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/530>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

SCHLICKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, set. 2014.

Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p160>>. Acesso em: 17 jan. 2020.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, jan. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>>. Acesso em: 04 fev. 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 188 p.

SILVA, José Marcos da et al. Um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 138-161, jan. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p138>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SORGETZ, Bárbarah Cristine Leidow. A complexidade do processo decisório em instituições de ensino superior. In: DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos (Org.). **Administração universitária: temas emergentes**. Blumenau: Edifurb, 2017. p. 15-28.

SOUZA, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Org.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17-47.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0118-T.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

TANAKA, Valdete Rodrigues da Silva; PESSONI, Lucineide Maria de Lima. A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel. In: SEMINÁRIO SOBRE DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA, 1. **Anais...** Goiás: Universidade Estadual de Goiás - UnU, INHUMAS, 2011. Disponível em: <[http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv\\_inhumas/article/view/5](http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5)>. Acesso em: 20 jan. 2020.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a gestão social? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013.

THE – Times Higher Education. **Latin America University Rankings 2020**. Disponível em: <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/undefined](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined)>. Acesso em: 20 mai. 2021.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-116

TOSTA, Humberto Tonani et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 1-15, ago. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p1>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da UFSC**. Florianópolis: UFSC, 1978. Disponível em: <<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2021a. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2020-2024**. Florianópolis: UFSC, 2021b. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 017/CUn/97**, de 30 de setembro de 1997. Dispõe sobre o regulamento dos cursos de graduação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997. Disponível em: <[http://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97\\_atualizada-em-2018\\_04\\_03.pdf](http://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97_atualizada-em-2018_04_03.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2020.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução Normativa nº 140/2020/CUn**, de 21 de julho de 2020. Dispõe sobre o redimensionamento de atividades acadêmicas da UFSC, suspensas excepcionalmente em função do isolamento social vinculado à pandemia de Covid-19. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <[https://coronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_Normativa\\_n%C2%BA\\_140.2020.CUn\\_retificada.pdf](https://coronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n%C2%BA_140.2020.CUn_retificada.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2021.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR**. Florianópolis: UFSC, 2021c. Disponível em: <<http://cagr.sistemas.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VIEIRA, Paulo Reis. Do regime seriado ao sistema de crédito: pioneirismo da Ebape no ensino superior do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 353 a 355, jan. 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6442>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

## APÊNDICE A – Questionário às coordenadorias de graduação

PÚBLICO ALVO: COORDENADORES DE GRADUAÇÃO E CHEFES DE EXPEDIENTE DE COORDENADORIAS DE GRADUAÇÃO DA UFSC

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Maykon Bergmann Martins, sou servidor técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU/UFSC, sob orientação do Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (PPGAU/UFSC).

Este estudo tem por objetivo analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

A análise dos dados será realizada respeitando todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. A Resolução nº 510/2016, Art. 1º, inciso VII desobriga o registro desta pesquisa no Comitê de Ética.

Respondendo ao questionário, você está autorizando o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos.

Este questionário eletrônico levará aproximadamente 8 minutos para ser finalizado. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

Desde já, agradecemos sua participação.

Qualquer dúvida relativa à pesquisa pode ser esclarecida pelo e-mail [maykon.bm@ufsc.br](mailto:maykon.bm@ufsc.br) ou [maykon.bm@gmail.com](mailto:maykon.bm@gmail.com).

Maykon Bergmann Martins (mestrando)

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (orientador)

1. Há quanto tempo você trabalha na UFSC?
  - 5 anos ou menos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 20 anos
  - 21 anos ou mais
  
2. Qual função você ocupa?
  - Chefe de Expediente da Coordenadoria
  - Coordenador(a) do Curso
  
3. Há quanto tempo você ocupa sua função atual?
  - 5 anos ou menos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 20 anos
  - 21 anos ou mais
  
4. Quais atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação na UFSC são executados pelo seu setor?
  - Cadastro de Turmas
  - Ajustes excepcionais de matrícula
  - Matrícula de ingressantes (calouros)
  - Trancamento de matrícula
  - Matrícula em disciplinas isoladas ou aluno ouvinte (comunidade)
  - Matrícula de estrangeiros (intercâmbio)
  
5. Relacione outro(s) procedimento(s) que você realiza referente(s) ao processo de matrículas de graduação:
  
6. Nas atividades que você realiza relacionadas ao processo de matrículas de graduação, você utiliza o CAGR (Controle Acadêmico da Graduação)?
  - Sim, utilizo o CAGR.
  - Não utilizo o CAGR.
  
7. Você conhece a Resolução nº 017/CUn/97?
  - Sim, conheço.
  - Não conheço.

8. Com qual(is) setor(es) ou servidor(es) da UFSC você precisa realizar contato devido ao processo de matrículas de graduação?
9. Quais os maiores desafios que você enfrenta referente à gestão de matrículas de graduação na UFSC?
10. Quais os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação na UFSC?
11. E quais os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação?
12. Relacione, na sua visão, o que deverá ser feito para aprimorar o processo de matrículas de graduação na UFSC:

## APÊNDICE B – Questionário aos departamentos de ensino

PÚBLICO ALVO: CHEFES DE DEPARTAMENTOS DE ENSINO E CHEFES DE EXPEDIENTE DE DEPARTAMENTOS DE ENSINO DA UFSC

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Maykon Bergmann Martins, sou servidor técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU/UFSC, sob orientação do Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (PPGAU/UFSC).

Este estudo tem por objetivo analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

A análise dos dados será realizada respeitando todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. A Resolução nº 510/2016, Art. 1º, inciso VII desobriga o registro desta pesquisa no Comitê de Ética.

Respondendo ao questionário, você está autorizando o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos.

Este questionário eletrônico levará aproximadamente 8 minutos para ser finalizado. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

Desde já, agradecemos sua participação.

Qualquer dúvida relativa à pesquisa pode ser esclarecida pelo e-mail [maykon.bm@ufsc.br](mailto:maykon.bm@ufsc.br) ou [maykon.bm@gmail.com](mailto:maykon.bm@gmail.com).

Maykon Bergmann Martins (mestrando)

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (orientador)

1. Há quanto tempo você trabalha na UFSC?
  - 5 anos ou menos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 20 anos
  - 21 anos ou mais
  
2. Qual função você ocupa?
  - Chefe de Expediente da Secretaria do Departamento
  - Chefe do Departamento
  
3. Há quanto tempo você ocupa sua função atual?
  - 5 anos ou menos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 20 anos
  - 21 anos ou mais
  
4. Quais atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação na UFSC são executados pelo seu setor?
  - Cadastro de Turmas
  - Ajustes excepcionais de matrícula
  - Matrícula de ingressantes (calouros)
  - Trancamento de matrícula
  - Matrícula em disciplinas isoladas ou aluno ouvinte (comunidade)
  - Matrícula de estrangeiros (intercâmbio)
  
5. Relacione outro(s) procedimento(s) que você realiza referente(s) ao processo de matrículas de graduação:
  
6. Nas atividades que você realiza relacionadas ao processo de matrículas de graduação, você utiliza o CAGR (Controle Acadêmico da Graduação)?
  - Sim, utilizo o CAGR.
  - Não utilizo o CAGR.
  
7. Você conhece a Resolução nº 017/CUn/97?
  - Sim, conheço.
  - Não conheço.

8. Com qual(is) setor(es) ou servidor(es) da UFSC você precisa realizar contato devido ao processo de matrículas de graduação?
9. Quais os maiores desafios que você enfrenta referente à gestão de matrículas de graduação na UFSC?
10. Quais os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação na UFSC?
11. E quais os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação?
12. Relacione, na sua visão, o que deverá ser feito para aprimorar o processo de matrículas de graduação na UFSC:

**APÊNDICE C – Entrevista com servidor do DAE****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) participante,

Meu nome é Maykon Bergmann Martins, sou servidor técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU/UFSC, sob orientação do Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (PPGAU/UFSC).

Este estudo tem por objetivo analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

A análise dos dados será realizada respeitando todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. A Resolução nº 510/2016, Art. 1º, inciso VII desobriga o registro desta pesquisa no Comitê de Ética.

Respondendo à entrevista, você está autorizando o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos. Você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

A entrevista será realizada via videoconferência, em dia, horário e duração previamente ajustados. Como participante da pesquisa, você está autorizando a gravação da entrevista, tendo a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo sua participação, temporária ou definitivamente.

Qualquer dúvida relativa à pesquisa pode ser esclarecida pelo e-mail [maykon.bm@ufsc.br](mailto:maykon.bm@ufsc.br) ou [maykon.bm@gmail.com](mailto:maykon.bm@gmail.com). Desde já, agradecemos sua participação.

Maykon Bergmann Martins (mestrando)

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (orientador)

---

Declaro estar de acordo com as informações apresentadas neste documento:

---

Nome e assinatura do servidor participante

1. Há quanto tempo você trabalha na UFSC?
2. Há quanto tempo você ocupa sua função atual?
3. Quais atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação na UFSC são executados pelo seu setor?
4. Você utiliza no dia a dia a Resolução nº 017/CUn/97?
5. Com qual(is) setor(es) ou servidor(es) da UFSC você precisa realizar contato devido ao processo de matrículas de graduação?
6. Quais os maiores desafios que você enfrenta referente à gestão de matrículas de graduação na UFSC?
7. Quais os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação na UFSC?
8. E quais os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação?
9. Relacione, na sua visão, o que deverá ser feito para aprimorar o processo de matrículas de graduação na UFSC:

**APÊNDICE D – Entrevista com servidor da SAAD****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) participante,

Meu nome é Maykon Bergmann Martins, sou servidor técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU/UFSC, sob orientação do Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (PPGAU/UFSC).

Este estudo tem por objetivo analisar como aprimorar o processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na UFSC.

A análise dos dados será realizada respeitando todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. A Resolução nº 510/2016, Art. 1º, inciso VII desobriga o registro desta pesquisa no Comitê de Ética.

Respondendo à entrevista, você está autorizando o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos. Você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

A entrevista será realizada via videoconferência, em dia, horário e duração previamente ajustados. Como participante da pesquisa, você está autorizando a gravação da entrevista, tendo a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo sua participação, temporária ou definitivamente.

Qualquer dúvida relativa à pesquisa pode ser esclarecida pelo e-mail [maykon.bm@ufsc.br](mailto:maykon.bm@ufsc.br) ou [maykon.bm@gmail.com](mailto:maykon.bm@gmail.com). Desde já, agradecemos sua participação.

Maykon Bergmann Martins (mestrando)

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza (orientador)

-----  
Declaro estar de acordo com as informações apresentadas neste documento:

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do servidor participante

1. Há quanto tempo você trabalha na UFSC?
2. Há quanto tempo você ocupa sua função atual?
3. Quais atividades e procedimentos relacionados ao processo de matrículas de graduação na UFSC são executados pelo seu setor?
4. Você conhece a Resolução nº 017/CUn/97?
5. Com qual(is) setor(es) ou servidor(es) da UFSC você precisa realizar contato devido ao processo de matrículas de graduação?
6. Quais os maiores desafios que você enfrenta referente à gestão de matrículas de graduação na UFSC?
7. Quais os fatores que facilitam o processo de matrículas de graduação na UFSC?
8. E quais os fatores que dificultam o processo de matrículas de graduação?
9. Relacione, na sua visão, o que deverá ser feito para aprimorar o processo de matrículas de graduação na UFSC:

**APÊNDICE E – Ações propostas pelas coordenadorias de graduação:  
respostas ao questionário**

RELACIONE, NA SUA VISÃO, O QUE DEVERÁ SER FEITO PARA APRIMORAR O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC:

Respostas:

- Tornar o procedimentos inteiro automático, sem intervenção humana.
- Capacitação aos estudantes ingressantes em como utilizar o CAGR e capacitação aos servidores em maior compreensão da Resolução 017/CUn/97.
- Verificação de cumprimento de pré-requisitos em todas as etapas, possibilidade do coordenador do curso remover alunos de outros cursos em disciplinas com poucas vagas.
- Automatizar a aplicação das regras curriculares; Padronizar as regras do processo de matrícula e informá-las a departamentos, coordenadorias e professores envolvidos.
- Redução dos períodos de ajustes, e na matrícula criar como existe em outras instituições que os alunos têm um período de matrícula vinculado ao seu IAA. Alunos com IAA alto tem prioridade no dia e horário estabelecidos.
- Upgrade no sistema de matrícula, automatização de alguns processos (como aproveitamento de disciplinas).
- A criação de um sistema único e intuitivo.
- Mais informações aos alunos, processos de reajuste online.
- Investir em tecnologia para facilitar o envio das documentações dos calouros, quando da realização da 1ª etapa online de matrícula, diretamente para a coordenação do curso, visando agilizar a 2ª etapa (presencial na coordenação); - Aprimorar o sistema CAGR, visando maior celeridade no processamento das informações pertinentes as matrículas.
- Acho que a SeTIC deveria atualizar e tornar o CAGR mais "inteligente" e o processo de matrículas deveria ser menos demorado. Ou seja, quando o aluno faz a primeira matrícula (na etapa inicial) ele deveria receber imediatamente uma resposta automática do CAGR informando se há alguma inconsistência ou se a matrícula está bem feita etc, e não ter que esperar até 8 dias (ou mais) após o término do período de matrícula inicial para saber se conseguiu a vaga, se tem alguma inconsistência, ou outro problema qualquer. Com isso o aluno poderia fazer vários pedidos de matrícula no mesmo período (matrícula inicial ou ajustes) e poderia resolver o mais rápido e eficientemente possível a sua matrícula. E assim também deveria ser no período de ajustes de matrículas. Por causa disso, temos um volume exagerado de pedidos de reajustes de matrículas que causam uma sobrecarga brutal de trabalho às coordenadorias dos cursos, pelo menos para mim, que tenho cerca de 550 alunos regulares e chego a fazer análise de mais de 1000 pedidos de reajustes, e aquele feedback (que sugeri) e que não houve nas duas etapas anteriores acaba acontecendo no reajuste, e às vezes já é muito tarde para o aluno refazer o seu planejamento de matrícula pois as disciplinas que ele poderia fazer e solicitar no reajuste já não tem mais vagas e não há possibilidade de aumento de vagas (turma cheia). Penso também que se o processo de matrículas fosse mais ágil e inteligente, poderíamos iniciar o semestre com todos os problemas resolvidos, ou seja, já a partir do primeiro dia de aulas todos os alunos poderiam estar com a sua matrícula devidamente regularizada!

- Talvez automatizar parte da etapa do ajuste excepcional, que ocorre na primeira semana de aula, onde poderíamos registrar o aluno à turma sem vaga e ele ficaria aguardando a surgimento de vaga na turma. Se surgir nesta semana o sistema automaticamente matricularia ele nesta disciplina e se houvesse choque com outra turma excluiria esta automaticamente.
- Automatizar melhor os sistemas.
- Ter um sistema integrado e de fácil comunicação e visualização.
- O DAE/PROGRAD deveria criar um procedimento padrão, ouvindo os chefes de expediente, e criar um treinamento para as chefias. O ajuste de matrículas é operado pelas secretarias, e não pelas coordenações. Não faz sentido a PROGRAD procurar os coordenadores para tratar das matrículas e não escutar os técnico-administrativos.
- Alteração da Resolução 017 visando uma atuação gerencial; novo sistema de matrículas; padronização de procedimentos para todos os departamentos e coordenadorias.
- Certamente uma atualização do CAGR.
- Melhora nos sistemas, contratação de servidores técnico-administrativos.
- Atualização do sistema CAGR já impedindo alunos de se matricularem em disciplinas que tem pré-requisitos não cumpridos, desde a primeira etapa; possibilitar ao aluno incluir ou retirar disciplina até o final de processo de matrícula.
- Melhorias no CAGR e total controle para as coordenações de curso sobre a gestão da matrícula (criação de vagas (com anuência dos professores, é claro) e decisão sobre as reservas de disciplina).
- Temos buscado solucionar todos os meios, ajudar os alunos tanto os calouros como os veteranos!
- Novo sistema CAGR e nova Resolução em substituição a 017.
- Calendário mais eficiente.
- Não tenho sugestões. Apenas que a coordenação possa continuar contribuindo com os ajustes necessários, o que ajuda nas especificidades da [...].
- Restringir os ajustes excepcionais para alguns casos específicos. Alguns alunos não fazem nenhuma etapa anterior e se matriculam apenas nesta ocasião.
- Substituir o CAGR.
- Reformular o sistema, ampliando o leque de informações dispostas para fácil acesso e consulta e automatizando ao máximo os procedimentos existentes (perdemos muito tempo com atividades que o sistema poderia processar sozinho). Estabelecer diretrizes mais específicas para uniformizar as ações, considerando que cada departamento atualmente assume particularidades/preferências nos procedimentos.
- Tornar online a maior parte dos procedimentos; tornar o CAGR mais robusto.
- Manuais/tutoriais de orientação aos alunos, melhorias no sistema.
- Na minha visão, as coordenadorias deveriam ter acesso ao CARG para ajustes e lançamento de notas sempre. O tempo que leva para fazer uma solicitação ao DAE, poderia ser feito já os ajustes necessários. É um questão de economicidade.

- Tornar a interface mais visível; Padronizar um manual de matrícula passo a passo e com respostas às dúvidas frequentes.
- Torná-lo completamente online, como está sendo realizado agora no período remoto. Isto resulta em menos desorganização e menos papéis e processos físicos.
- Maior transparência, e também uma centralização das informações, tanto em termos do local onde elas são disponibilizadas quanto em termos de se ter um único canal de divulgação. Às vezes informações são enviadas pelo DAE, às vezes pela PROGRAD etc. Além disso, às vezes quem as recebe é somente o coordenador do curso, e às vezes somente o chefe de expediente. Essa falta de articulação e de centralização poderia ser aprimorado.
- Quanto ao ajuste excepcional (terceira etapa/com interação com secretarias), ajudaria se as vagas pudessem ser aumentadas, no sistema CAGR, pela secretaria do curso, e não pela secretaria do departamento, mediante autorização do professor e departamento (assinatura digital). Outra opção seria o próprio departamento conseguir reservar a vaga no sistema CAGR para o aluno específico (nominal), quando o aluno fosse solicitar vaga no departamento. Quanto às matrículas de calouros, como está tudo sendo de forma digital, seria melhor se os editais estipulassem regras de padronização para os alunos denominarem os arquivos, pois muitos fazem a digitalização e simplesmente encaminham, e temos que salvar e organizar todos eles, o que demanda tempo da secretaria, considerando que são muitos alunos em um curto período de tempo.
- Criar um sistema único, para a coordenação trabalhar da mesma forma com qualquer tipo de departamento. Acredito que até a criação de um WhatsApp Business para cada coordenação/departamento já facilitaria muito a comunicação. Às vezes precisamos de uma comunicação rápida e não conseguimos. - Quanto ao sistema do CAGR, ele só aceita eu fazer o ajuste diretamente pelo ajuste de matrícula do aluno. Se existisse uma maneira de fazer o ajuste pela turma, eu acredito que ficaria mais rápido. Poderíamos solicitar ajuda para os representantes de turma, eles poderiam nos passar os nomes e as matrículas, e a coordenação fazer a inclusão manual no sistema. Do jeito que está hoje, eu tive que abrir mais de 200 e-mails diferentes, abrir cada anexo, verificar as disciplinas que solicitaram e incluir uma por uma. - Fazer um treinamento explicando o que é função do departamento e o que é função da coordenação. Eu mesmo trabalhei pouco tempo presencialmente, e agora no ensino remoto surgiram várias dúvidas, e como não tem os colegas perto para ajudar, acredito que um manual/treinamento com orientações detalhadas, explicando quem é responsável por aumentar uma vaga, por exemplo, seria muito bom. Aqui definimos que o departamento aumenta a vaga, mas geralmente a coordenação tem acesso também no CAGR, então se já temos o formulário com assinatura do professor/departamento autorizando o aumento da vaga, não vejo problema da coordenação realizar todo procedimento no CAGR, mas alguns Departamentos gostam de ter o controle manual destes aumentos.
- O processo de matrícula funciona bem. O problema é a UFSC aceitar alunos que tiram zero na maioria das disciplinas durante vários semestres, sem perspectiva de formatura e gastando dinheiro do contribuinte.
- Penso que deva ter regras para que estudantes não abandonem facilmente as disciplinas. Isso provoca uma distorção no planejamento das vagas.
- Abertura do sistema para inserção/exclusão de disciplinas antes do período oficial de ajuste excepcional, assim não haverá tanto acúmulo de pedidos em uma semana. Sistema que permita visualizar em tempo real as matrículas efetivadas e as canceladas (sem precisas daquele tempo entre o pedido e o resultado do ajuste). Acredito que com o Assinaufsc, as possibilidades apresentadas neste tempo de trabalho remoto podem continuar durante o formato presencial, quando voltarmos, sem a necessidade de utilizar tantas folhas impressas para "ajuste excepcional de matrícula" ou formulários impressos para trancamento do curso...os documentos e formulários digitais têm funcionado muito bem.

- Vagas nas disciplinas para o ajustes de matrícula antes do início das aulas.
- Não permitir matrícula com choque de horários.
- Que as datas estabelecidas no calendário e os mecanismos de matrícula sejam padrão para todos os cursos e departamentos.
- Planejamento, organização e estruturação de um plano/plataforma para automatização e digitalização dos procedimentos. Treinamento para novos servidores e formação continuada para entender e lidar com as ferramentas digitais e sistemas.
- Cenário ideal seria: mais servidores, mais autonomia no CAGR e no trabalho, maior integração entre as coordenadorias e demais setores necessários para realização das atividades.
- Aprimorar a matrícula via internet e adequar o serviço do DAE/CAGR.
- Atualização do CAGR para atender novas demandas; Treinamento padrão a todos os servidores de secretarias de curso, novatos e experientes; UFSC disponibilizar informações sobre os trâmites relacionados aos procedimentos de matrícula à toda comunidade acadêmica, fazendo chegar a informação aos estudantes, docentes e TAEs.
- Sistema CAGR poderia ser mais intuitivo e com ambiente web. O sistema necessita ser modernizado.
- Acredito que a implementação do novo sistema que substituirá o CAGR e que, pelo que foi exposto em reuniões da PROGRAD e apresentações da SeTIC, começará a entrar em funcionamento (pelo menos parcialmente) nas matrículas de 2021-2.
- A meu ver, a Resolução 017 e a própria estrutura da UFSC foram pensadas para uma universidade de um único campus e de departamentos com poucos cursos. Logo não satisfaz as necessidades de todos os departamentos ou cursos. Além disso, o sistema CAGR é complicado de usar e qualquer novo relatório que seja necessário à uma coordenação precisa ser solicitado à SeTIC. Isso dificulta o processo de estudos de demanda de vagas para dos cursos que demandam um planejamento conjunto. Essa dificuldade de planejamento leva a dificuldade de dimensionamento das vagas para diferentes cursos em uma mesma disciplina com turmas agrupadas, e normalmente alunos com demanda de vagas acabam ficando sem vagas em uma determinada turma, o que leva a necessidade de novas etapas de matrículas.
- O processo de matrícula baseado em etapas de solicitações e processamento posterior, dificulta ao aluno a decisão de tentar ou não uma vaga, levando normalmente a necessidade de ajuste excepcional já na primeira semana de aula.
- Processo de sistematização das solicitações de ajuste excepcional de matrículas.

**APÊNDICE F – Ações propostas pelos departamentos de ensino:  
respostas ao questionário**

RELACIONE, NA SUA VISÃO, O QUE DEVERÁ SER FEITO PARA APRIMORAR O PROCESSO DE MATRÍCULAS DE GRADUAÇÃO NA UFSC:

Respostas:

- Sistema deveria conseguir "projetar" demanda futura para as disciplinas. Ex.: estimar quantos alunos poderiam se matricular na disciplina, para assim o departamento conseguir fazer um planejamento melhor de turmas para o semestre.
- No caso dos intercâmbios, melhorar o sistema de matrículas não permitindo a inscrição em disciplinas de primeira fase. Que o sistema considere os horários das disciplinas, para evitar os choques e evitar numerosas solicitações de alteração.
- A alocação de salas deveria ser algo centralizado na reitoria. Não podemos depender de apenas uma pessoa em cada centro para alocar todas as turmas deste centro. Isso gera grandes problemas, em especial quando essas pessoas estão de férias. Além disso, a organização dos horários das turmas deveria ser feito pela reitoria também. Muitas vezes temos falta de espaço físico e horários bizarros porque as coordenações de curso organizam os horários das turmas do modo que querem. Isso gera muitas vezes turmas num mesmo horário, gerando um problema de espaço físico, entre outros.
- O processo é feito pelos TAEs do departamento. Não saberia responder.
- Estabelecimento de critérios para distribuição de vagas em disciplinas isoladas.
- Sistema CAGR deveria ser modernizado.
- Seguir os passos da virtualização.
- Nada a declarar
- Aprimorar a comunicação entre os atores.
- Site para matrícula isolada mais claro e de fácil navegação; prazos mais amplos.
- Boa questão. Se o sistema for enrijecido, será excelente para diminuir o trabalho e o retrabalho feitos nas secretarias. Por outro lado, é possível que sobrem muitas vagas ociosas, o que não é bom em uma escola pública. Às vezes o problema se dá por displicência dos estudantes, que perdem os prazos, ficam indecisos, ficam trocando suas opções, já que o sistema permite. Por outro lado, há os imprevistos, como um aumento súbito de demanda, onde existe certa inércia do sistema para oferecer soluções, como o aumento de vagas e oferecer novas turmas, já que isso depende da disponibilidade de professores e de espaço físico. E há casos onde determinada disciplina ficou com demanda demasiado baixa, deve ser cancelada, mas, não raro, deve ser oferecida uma alternativa ao estudante, o que demanda encontrar professor disponível para aquele assunto. Outro fator que atrapalha é o avanço do estudante no curso de forma caótica, ou seja, ele vai reprovando em disciplinas chave, pré-requisitos de outras, vai ficando preso, não tem índice para matrícula, pega as sobras e acaba não conseguindo atender à carga horária mínima do curso. Aí fica catando alguma disciplina que possa fazer.
- Essa resposta é muito grande. Não consigo responder aqui. Obrigado.

- Melhorar o sistema.
- O processo precisa ser aprimorado, idealmente para que o próprio aluno pudesse realizar a matrícula e o sistema validá-la, sem a necessidade de trabalho humano.
- Transferência de toda a carga administrativa para os TAE's.
- Não sei o que responder.
- Eu não atuo muito com o processo de matrículas.
- Um sistema integrado com opção de envio (scanner) de documentação comprobatória.
- Um sistema de matrícula automatizado e eficiente.
- Rever os prazos, simplificar procedimentos e investir em capacitação.
- O sistema de matrículas pode ser aperfeiçoado, permitindo os ajustes com assinaturas digitais que permitam, por exemplo, quebras de pré-requisitos diretamente pelo sistema, desde que autorizadas pelos colegiados, ou alterar a resolução, as quebras muitas vezes não chegam a passar pelos colegiados. Otimizar o sistema CAGR, sei que estão estudando substituir o sistema por outro, vamos aguardar as mudanças.
- Ser mais visível a disponibilidade e ordem de matrícula nas disciplinas, principalmente nos alunos que reprovaram e/ou trancaram.
- Um sistema integrado.
- Não fazemos matrículas para os cursos da graduação.
- Sem comentários.
- Não tenho nenhuma dificuldade relatada pelo meu secretário.
- Da parte que cabe ao departamento, acho que ajudaria melhorar o sistema online de matrícula em disciplinas isoladas e centralizar os ajustes de matrículas de intercâmbio em um setor.
- Na minha visão de chefia, ferramentas que possibilitassem o planejamento de disciplinas/vagas antes do começo do semestre, como histórico (série temporal) de vagas, reprovações, FIs etc.
- O sistema (CAGR ou outro) deveria permitir que o departamento matriculasse o aluno que teve sua vaga extra aprovada, evitando que outro aluno se matricule. Ou então que houvesse um registro que pudéssemos fazer comunicando a todas as coordenadorias que aquela vaga é para tal aluno. - A matrícula de intercambistas poderia ser feita em um setor específico, cujo servidor tenha as habilidades e fluência em outra língua e pudesse atendê-los com mais precisão.
- Capacitação autoinstrucional para os usuários auxiliaria e daria celeridade ao processo.
- Implantação de procedimentos para rastreio/controladoria das ações dos gestores no CAGR e outras plataformas. Atualmente, por exemplo, diversas pessoas usam a mesma senha (coordenações de curso) e podem realizar atos (quebra de pré-requisito, por exemplo) sem que seja possível que se identifique qual servidor executa o ato. Esta é uma falha grave!
- Melhorar a integração dos sistemas e dos setores envolvidos no processo. Reduzir o volume de papel no processo também facilitaria.