

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

WEVERTHON LIMA DOS SANTOS

**ENTRE O DESEMPENHO E A DESCENTRALIZAÇÃO: UMA PROPOSTA DE
GUIA DE PROCEDIMENTOS DOS REGISTROS ACADÊMICOS DOS *CAMPI* DO
IFAL**

MACEIÓ
2024

WEVERTHON LIMA DOS SANTOS

**ENTRE O DESEMPENHO E A DESCENTRALIZAÇÃO: UMA PROPOSTA DE
GUIA DE PROCEDIMENTOS DOS REGISTROS ACADÊMICOS DOS *CAMPI* DO
IFAL**

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

Orientador: Prof. Dr. Renato Luis Pinto
Miranda.

MACEIÓ
2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S237e Santos, Weverthon Lima dos.
Entre o desempenho e a descentralização : uma proposta de guia de procedimentos dos registros acadêmicos dos *campi* do IFAL / Weverthon Lima dos Santos. – 2024.
[222] f. : il.

Orientador: Renato Luis Pinto Miranda.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 180-191.
Apêndices: f. [193]-[222].

1. Desempenho organizacional. 2. Descentralização administrativa. 3. Administração pública - Gestão de processos. I. Título.

CDU: 35.072.1



Serviço Público Federal
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL –
PROFIAP

ATA DA 87ª SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL/PROFIAP DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, REALIZADA EM 03/06/2024.

Aos 03 (três) dias do mês de junho de 2024, às quatorze horas, no Ambiente Virtual Google Meet: <https://meet.google.com/iou-bkci-dji>, foi instalada a 87ª Sessão de Defesa de Dissertação para o Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu o mestrando **WEVERTHON LIMA DOS SANTOS**, apresentando o trabalho: "**ENTRE O DESEMPENHO E A DESCENTRALIZAÇÃO: UMA PROPOSTA DE GUIA DE PROCEDIMENTOS DOS REGISTROS ACADÊMICOS DOS CAMPI DO IFAL**", como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora os seguintes professores, já referendados pelo Colegiado: Prof. Dr. Renato Luis Pinto Miranda (PROFIAP/UFAL) – Orientador, Profª. Dra. Rosiane Chagas (PROFIAP/FEAC/UFAL), Profª. Dra. Alessandra Carla Ceolin (PROFIAP/UFRPE) e Prof. Dr. Weslei Gusmão Piau Santana (UESB), sob a presidência da primeira. Analisando o trabalho, a Banca atribuiu a seguinte menção:

APROVADO

REPROVADO

OBSERVAÇÕES: _____

Maceió. 03 de junho de 2024.

Documento assinado digitalmente

gov.br

RENATO LUIS PINTO MIRANDA

Data: 05/06/2024 16:07:46-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Renato Luis Pinto Miranda (PROFIAP/UFAL)

Documento assinado digitalmente

gov.br

ROSIANE CHAGAS

Data: 05/06/2024 18:02:52-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª.

AC/UFAL

Documento assinado digitalmente

gov.br

ALESSANDRA CARLA CEOLIN

Data: 05/06/2024 20:00:09-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Dra. Alessandra Carla Ceolin (PROFIAP/UFRPE)

Documento assinado digitalmente

gov.br

WESLEI GUSMAO PIAU SANTANA

Data: 05/06/2024 19:38:33-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Weslei Gusmão Piau Santana (UESB)

FOLHA DE APROVAÇÃO

WEVERTHON LIMA DOS SANTOS

ENTRE O DESEMPENHO E A DESCENTRALIZAÇÃO: UMA PROPOSTA DE GUIA DE PROCEDIMENTOS DOS REGISTROS ACADÊMICOS DOS CAMPI DO IFAL

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

Aprovada em:

Maceió, 03 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **RENATO LUIS PINTO MIRANDA**
Data: 05/06/2024 16:07:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Renato Luis Pinto Miranda (PROFIAP/UFAL)
- Orientador –

Documento assinado digitalmente
 **ROSIANE CHAGAS**
Data: 05/06/2024 18:07:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Rosiane Chagas (PROFIAP/FEAC/UFAL)
- Examinadora interna –

Documento assinado digitalmente
 **ALESSANDRA CARLA CEOLIN**
Data: 05/06/2024 20:00:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin (PROFIAP/UFRPE)
- Examinadora externa –

Documento assinado digitalmente
 **WESLEI GUSMAO PIAU SANTANA**
Data: 05/06/2024 19:38:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Wesley Gusmão Piau Santana (UESB)
- Examinador externo -

RESUMO

O presente trabalho visa compreender como a padronização na execução dos procedimentos de registros acadêmicos, por meio de um guia específico, pode aprimorar o desempenho das Coordenações de Registros Acadêmicos (CRA's) do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). A descentralização administrativa dos procedimentos impacta a uniformidade dos processos no IFAL, e a adoção de um guia padronizado tem o potencial de melhorar a eficácia dos serviços prestados. Esse trabalho busca contribuir para a descentralização das atividades de registros acadêmicos, conciliando a padronização da execução dos procedimentos com a autonomia dos diferentes *campi*. Dessa forma, a implementação deste estudo promove a transparência, a segurança jurídica e aumenta a confiança da sociedade nos serviços oferecidos pelo IFAL. Trata-se de um estudo aplicado qualitativo de natureza exploratória, utilizando dados primários e secundários por meio de um estudo de caso, através de uma análise documental. Para contextualizar o estudo exploratório inicial. O desenvolvimento deste trabalho resultou na elaboração de um guia padronizado de procedimentos para o IFAL que visa orientar a comunidade acadêmica sobre os procedimentos das CRA's. O guia proposto neste trabalho contém orientações gerais sobre o serviço; público-alvo; documentação necessária; fluxogramas; responsáveis; e a legislação pertinente sobre os registros acadêmicos. Novas pesquisas podem tentar entender quais os caminhos para inverter a lógica da adequação das instituições aos sistemas. Além disso, através deste trabalho, é possível pesquisar quais os instrumentos adequados para a implementação de uma descentralização administrativa que traga uma equivalência entre a distribuição de responsabilidades e o treinamento ofertado nas unidades locais.

Palavras-chave: desempenho; descentralização administrativa; gestão de processos.

ABSTRACT

The present work aims to understand how standardization in the execution of academic records procedures, through a specific guide, can improve the performance of the Academic Records Coordinations (CRA's) of the Federal Institute of Alagoas (IFAL). The administrative decentralization of procedures impacts the uniformity of processes at IFAL, and the adoption of a standardized guide has the potential to improve the effectiveness of the services provided. This work seeks to contribute to the decentralization of academic records activities, reconciling the standardization of the execution of procedures with the autonomy of the different campuses. In this way, the implementation of this study promotes transparency, legal certainty and increases society's trust in the services offered by IFAL. This is an applied qualitative study of an exploratory nature, using primary and secondary data through a case study, through a documentary analysis. To contextualize the initial exploratory study. The development of this work resulted in the elaboration of a standardized procedure guide for IFAL that aims to guide the academic community on CRA procedures. The guide proposed in this work contains general guidance on the service; target Audience; necessary documentation; flowcharts; responsible; and the relevant legislation on academic records. New research can try to understand the ways to reverse the logic of adapting institutions to systems. Furthermore, through this work, it is possible to research which instruments are suitable for implementing administrative decentralization that brings equivalence between the distribution of responsibilities and the training offered in local units.

Keywords: performance; administrative decentralization; processes management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização dos <i>Campi</i> do IFAL	15
Figura 2 - Organograma IFAL <i>Campus</i> Arapiraca	17
Figura 3 - Organograma IFAL <i>Campus</i> Batalha.....	17
Figura 4 - Indicadores de desempenho – TCU.....	28
Figura 5 - Variáveis Componentes dos Indicadores.....	29
Figura 6 - Resumo da avaliação do IFAL quanto ao IGG – 2018.....	35
Figura 7 - Resumo da avaliação do IFAL quanto ao IGG – 2021.....	35
Figura 8 - Representação gráfica de processo	57
Figura 9 - Hierarquia entre os elementos processuais	58
Figura 10 - Ciclo de vida BPM típico para gestão de processos	59
Figura 11 - Etapas para análise documental	67
Figura 12 - Fluxograma da Pesquisa	69
Figura 13 - Instituições que utilizam o SIG	101
Figura 14 - Visão da área pública SIGAA	102
Figura 15 - Visão dos módulos – SIGAA	103
Figura 16 - Visão da área pública SIPAC	104
Figura 17 - Visão dos módulos – SIPAC	105
Figura 18 - Visão interna do SIPAC para cadastro de fluxo processual	106
Figura 19 - MODELAGEM - PROCESSO DE CANCELAMENTO DE MATRÍCULA	154
Figura 20 - MODELAGEM - PROCESSO DE TRANCAMENTO DE MATRÍCULA.....	157
Figura 21 - MODELAGEM - PROCESSO DE REABERTURA DE MATRÍCULA.....	159
Figura 22 - MODELAGEM - PROCESSO DE REMATRÍCULA.....	161
Figura 23 - MODELAGEM - PROCESSO DE MUDANÇA DE TURNO.....	163
Figura 24 - MODELAGEM – PROCESSO DE PROGRESSÃO PARCIAL.....	165
Figura 25 - MODELAGEM – PROCESSO DE DISPENSA DE DISCIPLINA	167
Figura 26 - MODELAGEM – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL ...	169
Figura 27 - MODELAGEM – PROCESSO DE REOPÇÃO DE CURSO	171
Figura 28 - MODELAGEM – PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA ENTRE <i>CAMPI</i>	173
Figura 29 - MODELAGEM – PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA EXTERNA	175
Figura 30 - FLUXO DE APROVAÇÃO DO GUIA DE PROCEDIMENTOS	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos e definições das Dimensões de Desempenho.....	30
Quadro 2 - Quadro resumo de indicadores de desempenho do IFAL 2018 a 2022	31
Quadro 3 - Síntese quanto à classificação da pesquisa	65
Quadro 4 - Modelo de Análise	71
Quadro 5 - Exploração Bibliográfica	74
Quadro 6 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UFRGS.....	79
Quadro 7 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UNIR.....	85
Quadro 8 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFPB.....	90
Quadro 9 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFSP	92
Quadro 10 - Documentos encontrados nas IFE.....	93
Quadro 11 - Questionário Exploratório com servidores lotados nas CRA's do IFAL.....	97
Quadro 12 - Síntese dos pontos críticos detectados na exploração do tema	99
Quadro 13 - Instrumento para aplicação da entrevista com os responsáveis pelo SIGAA e SIPAC no IFAL.....	107
Quadro 14 - Instrumento para aplicação da entrevista com os atores envolvidos com os procedimentos de registros acadêmicos no IFAL.....	111
Quadro 15 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Arapiraca.....	112
Quadro 16 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Penedo	117
Quadro 17 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Batalha	119
Quadro 18 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Piranhas	123
Quadro 19 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Palmeira dos Índios.....	125
Quadro 20 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Coruripe	128
Quadro 21 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Murici	130
Quadro 22 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Santana do Ipanema.....	132
Quadro 23 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Marechal Deodoro	135
Quadro 24 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Satuba	137
Quadro 25 - Mapeamento Processual - <i>Campus</i> Maceió	140
Quadro 26 - Principais Mudanças com a Portaria Normativa nº 33/2023.....	145
Quadro 27 - Relação De Normativos Analisados	148
Quadro 28 - Síntese do Mapeamento Processual	149
Quadro 29 – Relação de Processos Modelados.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo de desempenho da UFRGS - 2018 e 2021	33
Gráfico 2 - Comparativo de desempenho da UNIR - 2018 e 2021	34
Gráfico 3 - Comparativo de desempenho da IFPB - 2018 e 2021.....	34
Gráfico 4 - Comparativo de desempenho do IFAL - 2018 e 2021	36
Gráfico 5 - Percentual de IFE com links ou manuais de registros acadêmicos.....	95
Gráfico 6 - Grau de Disponibilização de Informações nas IFE	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN	Business Process Model and Notation
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CRA	Coordenação de Registros Acadêmicos
DO	Desempenho Organizacional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GDO	Gestão do Desempenho Organizacional
GI	Gestão Inovadora
IFAL	Instituto Federal de Alagoas
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFAP	Instituto Federal do Amapá
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IFCE	Instituto Federal do Ceará
IFES	Instituto Federal do Espírito Santos
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFMA	Instituto Federal do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
IFMS	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso
IFPA	Instituto Federal do Pará
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal do Piauí
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Roraima
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
NAE	Núcleo de Apoio ao Estudante
NPM	New Public Management
NUCSA	Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas
PDF	Portable Document Format
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PP's	Políticas Públicas
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
QGT	Gestão da Qualidade Total
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERCAS	Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos
SINGU	Sistema Integrado de Gestão Universitária

SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Gestão
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
UFA	Universidade Federal de Alagoas
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFES	Universidade Federal de do Espírito Santo
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFNB	Universidade Federal do Nordeste da Bahia
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal de Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
DRCA	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	24
2.1.1	Indicadores de Desempenho: Economicidade, Eficiência, Eficácia e Efetividade	25
2.1.2	A Nova Administração Pública e o Desempenho do Setor Público Brasileiro	37
2.2	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	44
2.2.1	Descentralização dos processos administrativos	47
2.2.2	Autonomia e Responsabilidade nos Processos Administrativos	49
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS	52
2.3.1	Mapeamento e Padronização na Gestão Processual	55
2.3.2	Gestão de Processos na Administração Pública	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	63
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	65
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	65
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	67
3.5	EXPLORAÇÃO	70
3.5.1	Modelo de Análise	71
3.5.2	Exploração Bibliográfica	72
3.5.3	Exploração Documental	77
3.5.4	Questionário Exploratório	96
4	MAPEAMENTO PROCESSUAL	100
4.1.1	Sistemas de Informação (SIPAC e SIGAA)	101
4.1.2	Entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de informação do IFAL	106
4.1.3	Entrevistas com os atores envolvidos com os Registros Acadêmicos	110
4.1.4	Normativos relativos aos Procedimentos de Registros Acadêmicos	143
3.6	MODELAGEM PROCESSUAL	150
4.2.1	Cancelamento de Matrícula	151

4.2.2 Trancamento de Matrícula.....	155
4.2.3 Reabertura de Matrícula	158
4.2.4 Rematrícula	160
4.2.5 Mudança de Turno	162
4.2.6 Progressão Parcial	164
4.2.7 Dispensa de Disciplina.....	166
4.2.8 Validação da Prática Profissional	168
4.2.9 Reopção de Curso.....	170
4.2.10 Transferência entre <i>Campi</i>	172
4.2.11 Transferência Externa	174
3.7 PROCEDIMENTOS PARA SUBMISSÃO E APROVAÇÃO DO GUIA DE PROCEDIMENTOS	176
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	178
REFERÊNCIAS	180
APÊNDICES	192

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é regida por princípios expressos e não expressos que norteiam a ação dos agentes públicos (Constituição Federal, 1988). Eles servem para que a Gestão Pública atinja sua finalidade precípua: desenvolver um Estado igualitário com a promoção do bem-estar social, ancorando-se sempre na legalidade. É nessa perspectiva, utilizando o fim público como alvo e a otimização dos serviços públicos em prol do bem-estar coletivo, que o princípio da eficiência integrou o rol dos princípios expressos constitucionais (Silva; Emmendoerfer; Cunha, 2020).

O aumento do desempenho organizacional no setor público é um desafio, pois diferentemente do âmbito privado que busca a maximização do lucro, no setor público esta característica não necessariamente é aplicável, uma vez que objetiva precipuamente proporcionar o bem-estar coletivo (Aragão, 2004). A eficiência na administração pública não se sobrepõe ao princípio da legalidade, pois não legitima a aplicação cega de regras legais (ou de outro grau hierárquico) que leve a uma consecução ineficiente ou pouco eficiente dos preceitos legais primários (Silva; Emmendoerfer; Cunha, 2020). Uma gestão eficiente é pautada na racional atuação dos agentes públicos, uma vez que os recursos são escassos e, dentre as diversas necessidades existentes, o administrador - utilizando da discricionariedade - escolhe a que representa a prioridade para o momento vivido pela coletividade.

O mapeamento, o desenho e o redesenho processual, além do rearranjo organizacional com a racionalização dos procedimentos no serviço público são difundidos na comunidade acadêmica, uma vez que refletem a capacidade de gestão do administrador público de conciliar a mão de obra disponível com demanda apresentada pela sociedade.

Nesse sentido, utilizar os recursos de forma eficiente é uma habilidade que deve ser desenvolvida pelos gestores públicos para que os objetivos institucionais sejam atingidos de forma mais rápida e menos onerosa aos cofres públicos. Essas habilidades, principalmente as relacionadas ao princípio da eficiência¹, possuem embasamento no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Modesto, 2007).

As organizações públicas precisam constantemente rearranjar seus modelos de gestão para sobreviver aos impactos das reduções orçamentárias governamentais que cada vez são mais prejudiciais ao funcionamento das organizações acadêmicas públicas. Com isso, a capacidade de otimização na prestação dos serviços e a desempenho da gestão são

¹ A discussão sobre a eficiência na Administração Pública está contida no referencial teórico deste trabalho.

constantemente colocados à prova em ambientes instáveis frequentemente vivenciados por organizações complexas como é o caso das instituições de ensino.

O desafio de gerir instituições complexas como Instituto Federal de Alagoas – IFAL se amplifica quando considerada a capilaridade e multicampia² advindas da interiorização. A multicampia se refere à organização de uma instituição, a qual encontra-se ou pretende estar geograficamente dispersa, mas com instrumentos que garantam a sua eficiência, eficácia, efetividade e economicidade (Fialho, 2005). É inevitável que uma instituição multicampi apresente um modelo de gestão mais complexo, pois deve sempre conectar suas estratégias da gestão central às estratégias das unidades locais como uma forma de comprometimento da instituição com as realidades regionais (Boaventura, 1987).

A multicampia é importante para a interiorização das universidades e institutos federais brasileiros e deve ser vista como alavancador econômico regional e promotor da ampliação do acesso ao ensino público federal (Wagner, 2020). A multicampia potencializa a ação estatal na sociedade, mas traz consigo um desafio que também está presente no cerne do debate deste estudo: gerir democraticamente uma instituição cuja descentralização das atividades acontece para o fortalecimento da autonomia das unidades locais (Para Felix e Salvadori, 2018).

Dessa forma, o IFAL possui certa capilaridade em seu território, uma vez que contempla diversos *campi* espalhados por todo o estado de Alagoas. Sua expansão gradual, através da fundação de novas unidades, denota uma diversidade na sua maturidade institucional, trazendo consigo um grande desafio à organização: a padronização do nível de desempenho organizacional no fluxo processual acadêmico. É nessa perspectiva que este estudo propõe um guia padronizado para trazer mais coesão e segurança jurídica aos procedimentos de registros acadêmicos do Instituto Federal de Alagoas - IFAL, aumentando seu desempenho organizacional.

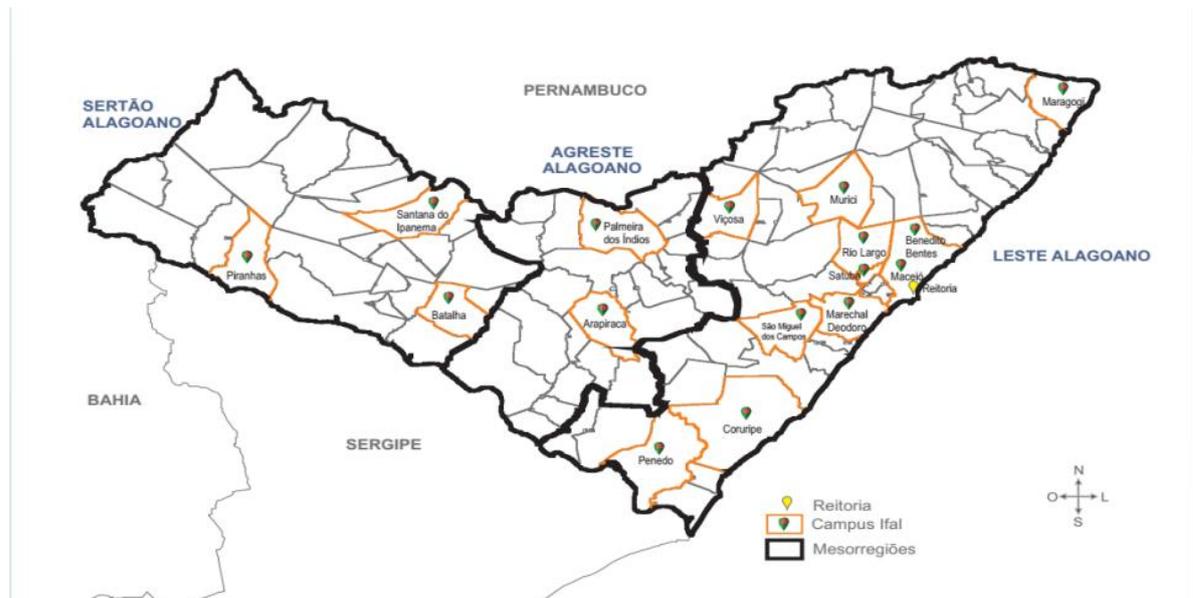
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O IFAL foi criado mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas - CEFET - e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba, através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, constituindo-se em Autarquia Federal, vinculada ao

² O conceito de multicampia é também abordado por autores como Felix e Salvadori (2018); Ferreira, Souza e Sampaio (2020) e Damásio (2016).

Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica. A autonomia administrativa pode ser representada pela capacidade de organização da estrutura gerencial através da criação de órgãos, secretarias, coordenações etc. Assim, sua organização considera a distribuição das tarefas e alocações de atividades visando a afinidade entre os procedimentos (IFAL, 2010).

Figura 1 – Localização dos *Campi* do IFAL



Fonte: (PDI IFAL 2019-2023)

Há que se ressaltar as diferenças existentes entre os *campi* do IFAL, a maioria delas se relaciona com a necessidade de adequação à comunidade em que a unidade está localizada. Um exemplo disso é a escolha dos cursos que serão ofertados em cada *campus*. Antes da criação de um curso novo, a gestão local estuda as principais necessidades existentes na região e os principais impactos sociais e econômicos que o curso pretendido pode trazer.

No *campus* Arapiraca, por exemplo, justifica-se a criação do Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Informática, de acordo com o Plano Pedagógico, baseando-se nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD e em outros relatórios para demonstrar a necessidade de promover a formação técnica de nível médio nessa área aos jovens arapiraquenses.

Quanto às principais diferenças na estrutura organizacional, enquanto algumas unidades oferecem apenas cursos técnicos, como é o caso do *campus* Batalha, outras oferecem cursos de pós-graduação *stricto sensu*, como é o caso do *campus* Avançado Benedito Bentes através do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – PROFEPT.

Essas diferenças nas ofertas das modalidades dos cursos impactam diretamente na estrutura organizacional devido a necessidade de criação de coordenações, secretarias etc.

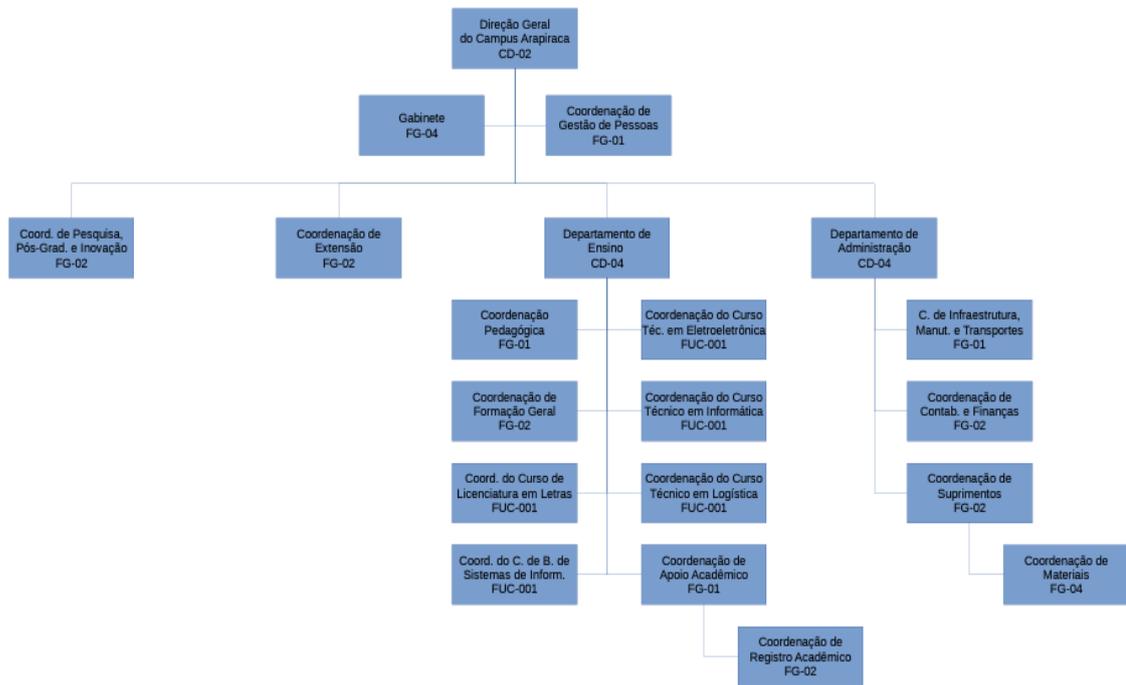
Em geral, as atividades desenvolvidas pelos *campi* são similares, mas, devido a despersonalização jurídica dos órgãos, as ações são realizadas pelos gestores locais em nome da autarquia federal, o IFAL. Nesse sentido, a assimetria de informações ³ pode trazer além da insegurança jurídica, desalinhamento nos fluxos e baixa coesão entre as unidades, gerando tratamentos diferentes para solicitações idênticas, cujas consequências podem ferir os princípios expressos constitucionais.

Considerando a autonomia administrativa, em uma visão geral, nos *campi* do IFAL, o topo da hierarquia é ocupado pela Direção Geral e, abaixo desta, a gestão institucional é dividida entre os Departamentos de Ensino e Departamentos de Administração, juntamente com a Coordenação de Extensão e Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.

Entre os setores constituintes dos Departamentos de Ensino, constam as Coordenações de Apoio Acadêmico e na hierarquia imediatamente inferior, encontram-se as Coordenações de Registro Acadêmico - CRA's, as quais possuem como finalidade o acompanhamento, realização e registro dos procedimentos de ingressos, ocorrências acadêmicas e conclusão dos estudantes.

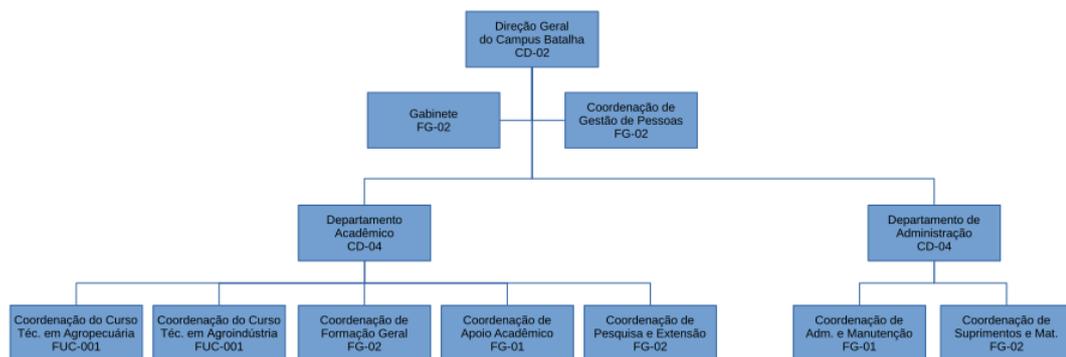
O organograma do *Campus Arapiraca* apresentado na Figura 2 foi utilizado como exemplo para ilustração, uma vez que não foi encontrado um organograma geral do IFAL e, para a análise proposta neste estudo, o organograma interno do *campus* demonstra, de forma mais clara, a disposição dos setores e coordenações nos *campi* do IFAL. No organograma do *Campus Arapiraca* (Figura 2) é possível constatar que diretamente ligada à Coordenação de Apoio Acadêmico - CAA existe uma coordenação específica que desenvolve as atividades de registros acadêmicos.

³ A assimetria de informações tem relação com o fornecimento de informações diversas sobre uma mesma situação para os usuários dos serviços públicos. Nesse sentido, a assimetria gera tratamentos diferenciados entre os administrados para situações idênticas, o que pode ferir o princípio da impessoalidade, além de comprometer a transparência e a *accountability*, ferramentas essenciais para o controle no serviço público (Ceneviva e Farah, 2011). Além de Ceneviva e Farah (2011), Pinto Jr e Pires (2000) são outros autores que abordam a assimetria de informações como fonte de conflitos organizacionais.

Figura 2 - Organograma IFAL *Campus* Arapiraca

Fonte: (IFAL, 2020)

Ao contrário do *campus* Arapiraca, em alguns *campi* não existe uma coordenação específica para a gestão dos registros acadêmicos. Nesses casos, a responsabilidade é assumida pelas Coordenações de Apoio Acadêmico (CAA), como o caso do *campus* Batalha, conforme mostrado no organograma da Figura 03.

Figura 3 - Organograma IFAL *Campus* Batalha

Fonte: (IFAL, 2019)

As unidades do IFAL, embora precisem seguir os regulamentos internos, podem criar procedimentos próprios para realização das suas atividades pela autonomia recebida na forma de desconcentração⁴, a qual pressupõe a distribuição de competência, mantendo-se a hierarquia e a subordinação dentro de uma mesma entidade jurídica (Araújo, 2012). O IFAL é uma instituição que possui como principal característica administrativa o fortalecimento da autonomia dos *campi* (IFAL, 2010), os quais realizam as atividades de registros acadêmicos por meio das Coordenações de Registro Acadêmico - CRA's que têm autonomia para definirem os procedimentos para a realização desses registros.

De acordo com as informações colhidas no site oficial do IFAL, incumbem-se às Coordenações de Registros Acadêmicos, dentre outras atividades:

- Acompanhar a evolução das políticas de registro e controle acadêmicos, propondo estratégias para sua consecução;
- Colaborar na implantação e na atualização do banco de dados a respeito da legislação educacional e de guias de fontes referentes à temática;
- Efetuar, mediante recebimento de pareceres oficiais dos setores envolvidos, em acordo com a Norma de Organização Didática, bem como com a legislação vigente, registro das alterações solicitadas pelos discentes ou por seus representantes legais.

Torna-se evidente a ênfase do IFAL na promoção da autogestão e autonomia atribuídas às CRA's que, embora vinculadas às deliberações da Reitoria, procedem de forma independente e autônoma. Entretanto, embora conduzidos pelas CRA's em cada *campi*, a responsabilidade legal sobre os procedimentos de registros acadêmicos recai em nome da pessoa jurídica a qual estão vinculados.

Nesse contexto, a implementação da descentralização utilizada pelo IFAL, embora fortaleça a autonomia das unidades, gera substancial variedade de procedimentos desalinhados pela falta de padronização e coesão entre os *campi*, o que traz insegurança jurídica por não haver um entendimento único sobre as decisões e os fluxos processuais, gerando assim decisões divergentes para situações idênticas.

A descentralização administrativa é essencial para a ampliação da presença da ação estatal em todas as áreas do Brasil, o que aumenta a capacidade do desenvolvimento regional e

⁴ A desconcentração na administração pública acontece quando há a transferência de responsabilidades dentro da mesma estrutura organizacional e não há a criação de nova personalidade jurídica. Na desconcentração administrativa, as diretrizes são definidas pela sede, a qual delega atribuições específicas para as unidades desconcentradas. Já na descentralização administrativa, há a transferência de titularidade e da responsabilidade dos atos às entidades descentralizadas. A descentralização e a desconcentração administrativa são temas abordados por autores como Da Silva (2012), Taveira (2009) E Soares (2022).

da democracia local. Entretanto, a descentralização sem uma implementação cuidadosa pode gerar decisões diferentes para solicitações idênticas, o que prejudica a uniformidade da prestação dos serviços públicos (Barnett; Minis; Vansant, 1997; Carvalho; Tonet, 1994).

A ausência de padronização procedimental pode gerar necessidade de readequação dos fluxos processuais que, caso fossem padronizados, haveria economia de tempo e de recursos financeiros, além do aumento da *performance* e equidade na prestação dos serviços públicos aos administrados.

A gestão coerente dos recursos públicos é um dos pilares trazidos pelo princípio da eficiência na administração pública, a qual, para Fernández e Miranda (2022), é considerada uma habilidade necessária ao gestor público, pois ser eficiente significa trazer custo-benefício aos atos públicos, o que afeta diretamente a vida dos administrados e amplifica a efetividade da atuação Estatal.

Diante do exposto, este trabalho analisa a autonomia procedimental dada às CRA's para a realização das suas atividades e como isso pode interferir no desempenho administrativo do IFAL, já que nos 15 *campi* existem CRA's desenvolvendo de forma desalinhada suas atividades. Nesse sentido, o presente estudo objetiva responder aos seguintes problemas:

- A descentralização administrativa dos procedimentos de registros acadêmicos oferecidos pelo IFAL afeta a padronização dos processos e o desempenho dos serviços?
- De que forma a implementação de um manual padronizado para as Coordenações de Registros Acadêmicos do IFAL pode melhorar o desempenho dos serviços oferecidos?

A seguir, estão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa para o desenvolvimento deste estudo.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos podem ser divididos em: objetivo geral, o qual visa estabelecer onde se quer chegar com o estudo, e os objetivos específicos estabelecem as etapas indispensáveis para o atingimento do objetivo geral. Ambos orientam o leitor sobre os rumos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como a padronização da execução dos procedimentos de registros acadêmicos, através de um guia de procedimentos, pode melhorar o desempenho dos processos de registros acadêmicos nas Coordenações de Registros Acadêmicos - CRA's do IFAL.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Abordar conceitos relacionados à desempenho organizacional, descentralização administrativa e gestão de processos;
2. Descrever os processos e procedimentos atuais das CRA's do IFAL;
3. Identificar como a padronização dos procedimentos realizados nas Coordenações de Registro Acadêmico - CRA's do Instituto Federal de Alagoas - IFAL impacta no seu desempenho administrativo.
4. Propor um guia padronizado de procedimentos para melhorar a desempenho dos processos de registro acadêmico.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa diz respeito à relevância trazida pelo tema abordado neste estudo. O desenvolvimento dos conceitos de desempenho, gestão de processos e descentralização administrativa traduz uma discussão já instalada pela literatura tradicional e que ressurgiu constantemente através dos autores contemporâneos. Quando relacionada à administração pública, através das teorias, a discussão sobre esses temas mostra uma preocupação com o aperfeiçoamento contínuo do papel do Estado.

Os estudos voltados ao desenvolvimento das técnicas de padronização de procedimentos para melhoramento do desempenho organizacional não são recentes. Diversos autores discutem sobre o tema, mas quando se trata do âmbito público educacional, há desafios a serem enfrentados porque particularidades em que esse contexto está inserido devem ser consideradas (Rodríguez; Vior; Rocha, 2018).

Propor a padronização de procedimentos sem perder a capacidade de gestão democrática institucional, que é prerrogativa conferida pela Lei nº 9.394, de 24 de dezembro de 1996 às instituições escolares, gera uma discussão dicotômica que não é, necessariamente, paradoxal: a promoção da padronização dos procedimentos administrativos e a garantia dos preceitos democráticos quanto à autonomia dos processos internos.

A descentralização no IFAL tem como objetivo garantir a autonomia dos seus campi. Os estudos apresentados neste trabalho podem apoiar a criação de novos fluxos processuais, desenvolvidos de forma colaborativa entre as Coordenações de Registros Acadêmicos (CRA) e a Reitoria. Essa colaboração visa democratizar a concepção de normas que orientam o

trabalho administrativo, permitindo que as unidades locais realizem suas atividades com maior segurança jurídica, sem perder suas características específicas.

Portanto, com o desenvolvimento desse trabalho, é possível que a autonomia dos órgãos locais seja preservada ainda que padronizando a execução das atividades administrativas, ou seja, não há uma relação contrapositiva entre a padronização processual e a autonomia dos *campi* do IFAL, se a descentralização das atividades de registros acadêmicos for implementada de forma coparticipativa, agregando os conhecimentos, habilidades e particularidades de cada *campus*.

A justificativa central deste trabalho é a sua capacidade de propor a descentralização das atividades de registros acadêmicos com padronização e manutenção de certa flexibilidade. Para isso, é necessário considerar aspectos como: construção colaborativa dos fluxos, atividades e padrões que serão estabelecidos para todos; delimitação clara da autonomia que as CRA's terão para agir em situações excepcionais; definição de atividades obrigatórias, abrindo espaço para a discricionariedade da forma com a qual a atividade será desenvolvida; e constante revisão para adesão das melhores práticas percebidas.

Nesse contexto, este estudo se concentra no desafio de tentar conciliar as teorias sobre a autonomia através da descentralização administrativa com a literatura sobre a padronização dos procedimentos para maximização do desempenho organizacional. Com este trabalho, almeja-se a criação de um guia de procedimentos destinado a estabelecer padrões para as atividades realizadas pelas Coordenações de Registros Acadêmicos (CRA's).

Esse guia visa equilibrar a padronização dos procedimentos de registros acadêmicos com a manutenção de uma necessária autonomia, preservando, assim, princípios democráticos. Além disso, busca-se o aprimoramento da *performance* das CRA's por meio da implementação de boas práticas na gestão dos recursos alocados ao IFAL.

O presente estudo não exaure as possibilidades de pesquisas sobre autonomia, padronização procedimental e gestão de processos, uma vez que, além de demasiadamente variados, os procedimentos nas diversas áreas do IFAL são executados com relativa independência por cada *campus*. Ademais, outros pesquisadores podem tentar compreender como implementar a descentralização em outros ambientes organizacionais mantendo a autonomia das unidades locais.

Esta investigação oferece ao IFAL a possibilidade de melhorar seus processos de registros acadêmicos por meio de técnicas de mapeamento processual. Este estudo também se mostra relevante para o IFAL porque pode proporcionar o aumento da sua *performance*,

resultando em respostas mais rápidas e claras para as solicitações da comunidade acadêmica e para a sociedade.

A padronização é essencial para o tratamento justo e impessoal dos usuários, ao mesmo tempo em que reduz erros e aumenta a satisfação. Além disso, a utilização de procedimentos padronizados permite uma visualização mais sistêmica dos processos, promovendo transparência e facilitando a capacitação de novos servidores.

Outro benefício proporcionado pela padronização é a segurança jurídica, pois os servidores têm fluxos claros e pré-estabelecidos para seguir, podendo focar sua energia criativa em ações mais estratégicas. O cumprimento da legislação, como a Lei nº 9.784/1999, que protege os direitos dos administrados e busca o melhor cumprimento dos fins da Administração Pública Federal, também é ressaltado como um aspecto relevante para gerar confiança na sociedade e combater estereótipos negativos sobre instituições de educação brasileiras.

O Estado é responsável por atuar de forma transparente, dentro dos parâmetros legais e, especialmente, de forma impessoal. Essa concepção negativa tida pela sociedade em relação ao serviço público pode ser resultado do fornecimento de informações diversas sobre uma mesma situação para os usuários dos serviços públicos. Nesse sentido, a assimetria pode gerar privilégios entre os administrados e tal disparidade pode trazer prejuízo ao princípio da impessoalidade, além de comprometer ferramentas essenciais para o controle no serviço público como a transparência e a *accountability* (Ceneviva e Farah (2011); Pinto Jr e Pires (2000)).

Com base na análise exploratória inicial⁵ realizada das produções de registro acadêmico disponibilizadas pelas Instituições Federais de Ensino – IFE selecionadas, identificou-se que a maioria não dispõe de forma clara as informações de registros acadêmicos. Isso dificulta a solicitação dos serviços, o controle sobre os pedidos realizados e gera despadronização da condução dos processos pelos servidores da IFE, o que poderia ser evitado caso um guia claro, objetivo e de fácil localização fosse disponibilizado. Em resumo, o desenvolvimento e aplicação deste estudo pode beneficiar estudantes, servidores e a comunidade acadêmica, permitindo a transparência, a segurança jurídica e melhorar a confiança da sociedade nos serviços oferecidos pelo IFAL.

Nas próximas seções estão apresentados: na segunda seção (2ª), o referencial teórico, discutindo conceitos-chave necessários para a compreensão do tema, tais como desempenho organizacional, descentralização administrativa e gestão de processos. Em seguida, na terceira seção (3ª), estão descritos os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a

⁵ A análise exploratória inicial está apresentada detalhadamente na seção 3.5.

caracterização do estudo, delimitação da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, além da exploração bibliográfica, documental e aplicação de questionário exploratório. Na quarta seção (4^a), estão apresentados os resultados da coleta e análise dos dados, incluindo o mapeamento e modelagem processual dos procedimentos de registros acadêmicos. Por fim, na quinta seção (5^a), estão apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discute as contribuições teóricas da literatura sobre os conceitos-chave trazidos neste trabalho de forma a compreender a relação entre os conceitos e suas dimensões. Inicialmente, é abordado o conceito de "Desempenho Organizacional - DO", cujas dimensões incluem a "Eficiência, Eficácia e Efetividade". As dimensões de DO e suas principais aplicações na administração pública são exploradas na seção 2.1.1 Em seguida, é explorado o conceito de "Descentralização Administrativa" e as implicações na distribuição de autonomia e responsabilidade às unidades administrativas em relação ao órgão central.

Por fim, é desenvolvido o conceito de "Gestão de Processos" e seus desdobramentos, incluindo a padronização processual, o mapeamento e o rearranjo organizacional. Esses conceitos estão interconectados e fornecerão a base para a metodologia apresentada a seguir. Na sequência encontra-se a metodologia utilizada neste estudo.

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho⁶ significa retirar o que foi empenhado, na Administração Pública, esse penhor é o investimento realizado para a obtenção dos serviços públicos de qualidade. Receber um bom desempenho dos entes estatais é direito da população e responsabilidade do Estado (Cardoso Jr.; Cunha, 2015).

Para que esse direito seja efetivado, são necessários padrões mínimos que levem em consideração a resolução dos conflitos sociais, uma vez que essa é uma peculiaridade estatal. O desempenho é a forma pela qual a administração utiliza instrumentos para agir em busca de resultados monitorados através de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade (Ghelman, 2007). Embora o objetivo deste estudo não se detenha ao conceito de qualidade, é importante diferenciá-lo de desempenho organizacional, uma vez que comumente os termos são tratados como sinônimos pela literatura.

A qualidade abrange entre os seus elementos, além das dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, a promoção da equidade entre os cidadãos, o bem-estar social e o

⁶ O conceito de desempenho é utilizado por Cardoso Jr e Cunha (2015) atrelado à mensuração através de indicadores quantitativos e qualitativos para verificar a *performance* do Estado. Outros autores como Mikroyannidis e Papastilianou (2021); Nirwana e Haliah (2018); e Huda (2022) também abordam o desempenho como forma de mensuração de indicadores de qualidade no serviço público.

desenvolvimento sustentável, a acessibilidade, a participação cidadã, a inovação dos serviços públicos (Vieira; Barreto, 2019). No serviço público, ela é alcançada considerando aspectos que devem constar no planejamento institucional. Ghelman (2007) acredita que, entre os elementos promotores da excelência no serviço público, encontra-se o desempenho organizacional, ou seja, desempenho organizacional é tratado como conceito e, ao mesmo tempo, como dimensão de qualidade.

A qualidade, neste estudo, é tida como um conceito guarda-chuva que comporta a Gestão do Desempenho Organizacional - GDO. Utiliza-se o desempenho e suas dimensões (eficiência, eficácia e efetividade) como parâmetro de mensuração da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população (Fernandes; Lourenço e Silva, 2014).

As organizações que investem na gestão da qualidade tendem a promover a inovação institucional e conseqüentemente aumentam seu desempenho organizacional. Aspectos como a liderança, a focalização nos usuários; o envolvimento dos colaboradores e a gestão por processos podem ser fonte de melhoria para a obtenção da inovação nos serviços públicos. Como esses são conceitos mais aderentes ao ambiente privado, uma vez que a focalização se dá na melhoria do desempenho para aumento da lucratividade, é importante que seja priorizada pelo Estado, para além dos aspectos de rapidez na prestação dos serviços, a resolução dos conflitos sociais existentes (Fernandes; Lourenço; e Silva (2014).

Na próxima seção, são abordadas as dimensões de desempenho organizacional (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade), dando ênfase à sua utilização na administração pública.

2.1.1 Indicadores de Desempenho: Economicidade, Eficiência, Eficácia e Efetividade

Existem diversas pesquisas na literatura recente que tratam de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Autores contemporâneos abordam o tema e se ancoram nos autores tradicionais para aprofundamento das discussões, como mostram os próximos parágrafos. Conseguir gerir os recursos públicos de forma eficiente é uma demanda que a sociedade cobra da administração pública. Nesse sentido, os próximos parágrafos tratarão dos indicadores de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade que são dimensões de desempenho organizacional.

A economicidade é a forma pela qual um gestor público consegue administrar adequadamente os recursos públicos de forma a minimizar os custos e não prejudicar o

desempenho dos serviços oferecidos à população (TCU, 2010). As metas estabelecidas no planejamento devem ser atingidas de forma a satisfazer as necessidades do cidadão de forma rápida, com resultados mensuráveis, mas sem preterir a economia do dinheiro público, uma vez que como financiadora do fazer estatal, requerendo que o administrador público consiga alcançar as metas estabelecidas com o mínimo de recursos possíveis (Silva e Souza, 2015).

Ser um gestor econômico vai além da capacidade de comprar ou contratar com o menor custo. Para ter economicidade na administração pública, o gestor público precisa considerar todas as variáveis inerentes a esse contexto, uma vez que existem legislações, contextos políticos e indicadores próprios que indicam boas práticas de gestão (Costa e Terra, 2019). A economicidade se refere à capacidade de uma organização ou entidade pública de obter resultados positivos maximizando a eficiência, eficácia e efetividade de seus recursos e ações. Se relaciona diretamente com eficiência uma vez que ambos os termos possuem o objetivo de racionalizar os recursos. A economicidade se afasta da eficiência quando limita essa racionalização aos recursos financeiros.

A eficiência é a ferramenta de ampliação da capacidade de alcance dos resultados almejados pela Administração Pública com o mínimo gasto de recursos e desperdícios para melhoramento dos processos organizacionais (Oliveira, 2020) perpassando a garantia do desempenho nos serviços públicos chegando ao alcance dos objetivos governamentais (Ribeiro; Silva; Ferreira (2018).

O desempenho em organizações públicas, especialmente em instituições de ensino, leva em consideração também aspectos de eficiência, eficácia e efetividade, mas não só isso. Os serviços públicos são fornecidos com recursos públicos custeados pelos cidadãos, os quais exigem da administração pública uma atuação responsável, eficiente e principalmente equânime a fim de ampliar a oferta de educação pública de qualidade. Parâmetros para medir a eficiência acadêmica em instituições de educação são relevantes porque, de acordo com Borges; Costa (2020), a eficiência na Administração Pública é elemento primordial para a promoção do bem-estar social e para o desenvolvimento econômico, pois permite a racionalização dos recursos e consequentemente a ampliação da prestação dos serviços (Abrucio, 2007; Engdaw, 2022).

A eficiência direciona o administrador para a racionalização dos recursos, ou seja, significa realizar uma atividade com o menor custo possível. No Instituto Federal de Alagoas, a mensuração da eficiência é calculada, por exemplo, através do custo médio por aluno e o percentual de docentes e técnicos administrativos por estudantes (Oliveira; Lopes; Raposo, 2020).

A eficácia está direcionada ao alcance da meta estabelecida e ao alcance dos resultados definidos, estando diretamente ligada ao conceito de desempenho no serviço público, isso porque ela sempre esteve presente na história da humanidade. A eficácia se concretiza quando há o atingimento dos resultados almejados (Kato; Chagas, 2014).

A eficácia garante que os objetivos institucionais sejam atingidos com efetividade e eficiência, através de uma gestão transparente e responsável (Ferreira; Oliveira, 2019) entendem que a eficácia na administração pública, alinhada à eficiência, é um dos principais indicadores de desempenho, uma vez que tende a aumentar o nível de satisfação dos usuários. Além disso, para que haja eficácia, os processos administrativos devem ser sustentáveis (Santos, 2019; Martins; Santos; Souza, 2014).

De acordo com o Planejamento Estratégico (2020-2023) do IFAL, sua missão é promover uma educação pública, gratuita e de qualidade, traduzida no tripé: ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, mensurados através dos indicadores e avaliações do Ministério da Educação, os resultados obtidos pelo instituto podem refletir a eficácia de sua atuação.

A efetividade tem relação com a capacidade dos processos organizacionais de trazer resultados significativos para a população e contribuir com o desenvolvimento social local e global. É a possibilidade da administração pública de mudar a vida dos administrados através da atuação do poder estatal (Souza, 2021). A efetividade está intrinsecamente relacionada à eficiência e a eficácia e acontece quando há o atingimento de resultados mensuráveis e duradouros que atendam às reais necessidades sociais (Araújo, 2012).

Existem técnicas de mensuração da eficiência no setor público, como apontado pelo estudo de Babalola *et al.*, (2022) sobre os Hospitais Distritais Públicos da África do Sul. O pesquisador utilizou inputs e outputs como variáveis de referência. Contudo, é necessário ter cuidado com o contexto em que essas formas de mensuração são aplicadas, já que no âmbito educacional público, por exemplo, elas podem ser insuficientes para obter resultados confiáveis.

Ferramentas de mensuração do desempenho do setor privado podem ser utilizadas para avaliar o desempenho dos serviços públicos (Silva e Souza, 2015). No entanto, é importante considerar as idiosincrasias do setor público para evitar a aplicação indiscriminada de modelos de medição de desempenho utilizados no setor privado (Sano; Montenegro Filho, 2013). As entidades públicas são extremamente complexas e diversas, o que dificulta a adoção de uma abordagem padronizada e inflexível para o aumento do desempenho.

Para o Tribunal de Contas da União - TCU (2011), há indicadores que medem o desempenho institucional através da comparação numérica entre os resultados esperados e os índices atingidos pelas instituições públicas. Considerando as metas estabelecidas no Plano

Nacional de Educação, são objetos de análise o nível da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população e o desempenho das instituições com relação aos indicadores de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

Figura 4 - Indicadores de desempenho – TCU



Fonte: TCU (Brasil, 2010b)

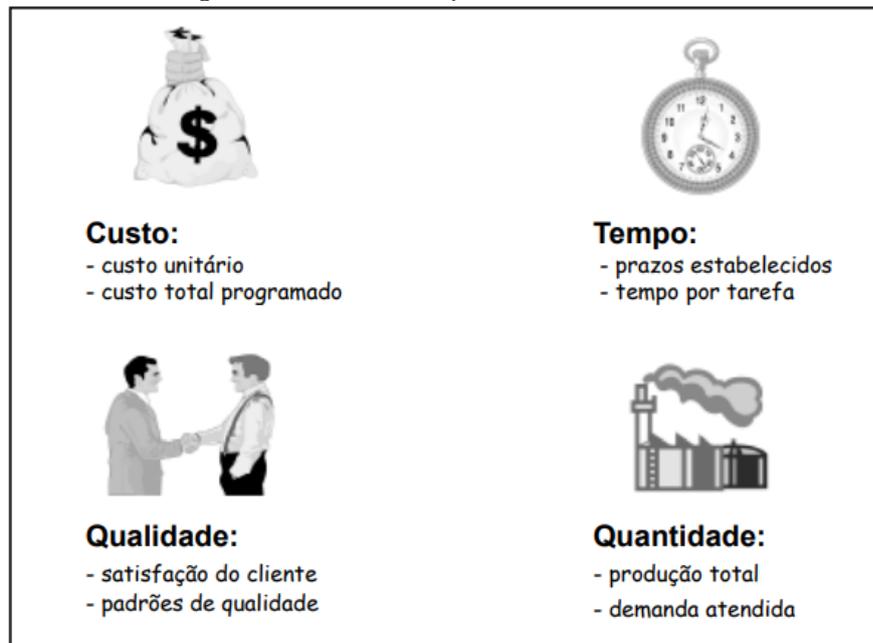
A Figura 04 apresenta o desenho do TCU sobre os indicadores de desempenho (eficiência, eficácia, efetividade e economicidade), dimensões que estão diretamente relacionadas ao desempenho organizacional porque através de indicadores, elas podem medir o nível de desempenho do serviço que está sendo oferecido ao cidadão.

Na gestão pública, é possível melhorar o nível do desempenho dos serviços públicos quando se tem um gestor multifacetado que consegue gerenciar os recursos para atingimento dos objetivos com o menor custo possível, sem afetar o seu desempenho (Lima, 2006). Desempenho e qualidade se entrelaçam porque, de fato, o desempenho precisa ser um norteador das ações da administração pública, pressuposto da reforma do aparelho do Estado. Entretanto, é necessária cautela quanto à aplicação de ambos os termos para que não se fortaleça a ideia de que o serviço público é resumido à ineficiência. É através das ações estatais que as necessidades dos cidadãos das camadas mais vulneráveis são atendidas.

De acordo com o TCU (2010), consideram-se indicadores todos os números, percentuais ou razões que tenham a capacidade de medir o desempenho organizacional através da comparação entre o desempenho esperado e definido no plano de ação institucional com os resultados obtidos. Ainda para o tribunal, os indicadores são formas de mensuração de desempenho que não podem ser realizadas de forma direta.

Assim, utilizando indicadores com base nas variáveis de custo, qualidade, tempo ou de quantidade, conforme apresentadas na Figura 5, os gestores públicos ganham subsídios para avaliar sua atuação realizando a comparação entre as metas pré-estabelecidas e as metas atingidas.

Figura 5 - Variáveis Componentes dos Indicadores



Fonte: TCU (Brasil, 2010b)

As variáveis apresentadas na Figura anterior mostram as métricas possíveis para a construção de indicadores, sendo necessário considerar também aspectos como simplicidade, confiabilidade, economicidade etc., para que, além de garantir a qualidade dos indicadores, eles sejam exequíveis. Nesse sentido, após a construção dos indicadores, é necessário identificar as dimensões que estão diretamente ligadas aos indicadores para que seja possível uma análise do desempenho institucional.

No Quadro 01 são apresentadas as dimensões de desempenho organizacional: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, que são utilizadas pelo TCU para a avaliação de instituições públicas com base em indicadores específicos. Foram incluídos também exemplos e possíveis indicadores para avaliar cada dimensão.

Quadro 1 - Exemplos e definições das Dimensões de Desempenho

Dimensões de Desempenho	Definição	Exemplo I Qualificação Profissional de Trabalhadores Desempregados	Exemplo II Ensino à Distância
Economicidade	Capacidade de uma instituição de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.	Custo das atividades de treinamento, em relação às alternativas de mercado.	Custo de elaboração dos programas, em relação às alternativas de mercado.
Eficiência	Esforço do processo de transformação de insumos em produtos.	Custo de treinar um trabalhador desempregado em relação a outros programas de treinamento e/ou Qualificação profissional.	Tempo médio de titulação do aluno em relação a anos anteriores.
Eficácia	Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.	Nº de trabalhadores treinados como percentual das metas planejadas.	Nº de estudantes formados em relação às metas programadas
Efetividade	Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.	Percentual dos trabalhadores treinados e empregados, em razão do treinamento recebido.	Taxas de evasão escolar, antes e depois da implementação do programa. Percentagem de pessoas com nível médio de escolaridade, antes e depois da implementação do programa.

Fonte: (Elaborado pelo autor com base em TCU (2010))

Há no Quadro 01 dois exemplos de indicadores para avaliar o desempenho de instituições públicas, versando sobre a qualificação profissional dos colaboradores e a Educação à distância - EAD. Como mostra o Quadro 01, é possível analisar o desempenho organizacional de instituições públicas a partir de indicadores específicos.

O TCU avalia periodicamente, com base em indicadores específicos, toda a Rede Federal de Ensino, composta por Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IF), Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPr), o Colégio Pedro II (CPII) e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (ETV-UF).

A análise crítica dos dados, incluindo indicadores e componentes, de todos os órgãos vinculados à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC, tornou-se obrigatória a partir de 2005, conforme determinação do Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão nº 2.267/2005. O Quadro 02 apresenta a evolução de alguns resultados do desempenho organizacional acadêmico e administrativo do IFAL no interstício de 2018 e 2022.

Os dados expostos no Quadro 02 foram retirados da Plataforma Nilo Peçanha - PNP, principal plataforma utilizada pelo Governo Federal para coleta de dados e monitoramento do desempenho das Instituições Federais de Ensino. A inserção dos dados na PNP é de responsabilidade dos agentes públicos que lidam com os registros acadêmicos de cada IFE e servem de base para a checagem do quantitativo de alunos matriculados e conseqüentemente a destinação de recursos que devem ser aplicados na instituição.

Quadro 2 - Quadro resumo de indicadores de desempenho do IFAL 2018 a 2022

Indicador	Fórmula do indicador	Ano de 2018	Ano de 2019	Ano de 2020	Ano de 2021	Ano de 2022
Relação de Inscritos por Vagas (RIV)	$RIV = \text{Inscritos} / \text{Vagas}$ Número de inscritos dividido pelo número de vagas disponibilizadas	5,63	4,97	4,58	5,33	2,71
Relação Ingressantes por Matrículas (RIM)	$RIM = \text{Ingressantes} / \text{Matrículas} \times 100 [\%]$ Número de ingressantes dividido pelo número de matriculados em pelo menos um dia no ano de referência vezes 100%	32,90%	33,01%	26,19%	25,07%	30,15%
Relação Concluintes por Matrículas (RCM)	$RCM = \text{Concluintes} / \text{Matrículas} \times 100 [\%]$ Número de concluintes dividido pelo número de matrículas efetivamente realizadas vezes 100%	14,67%	13,63%	07,99%	11,73%	14,21%
Eficiência Acadêmica de Concluintes (EAC)	$EAC = \text{Formados} / \text{Finalizados} \times 100$ Número de estudantes que concluíram o curso dividido pelo número de alunos que deixaram o curso com ou sem êxito	46,7%	50,0%	48,9%	41,4%	40,2%
Retenção do Fluxo Escolar (RFE)	$RFE = \text{Retenções} / \text{Matrículas}$ Número de alunos retidos dividido pelo número e alunos matriculados	10,74%	10,71%	9,49%	14,67%	-
Relação Matrículas por Professor (RAP)	$RAP = \text{Matrículas} / \text{Professores}$ Número de matrículas custeadas por recursos orçamentários dividido pelo número de professores	22,07	24,35	23,41	21,83	22,72
Gastos Correntes por Matrícula (GCM)	$GCM = \text{Gasto Total liquidado da Instituição} / \text{Matrículas}$ Gasto total da instituição dividido pelo número de alunos matriculados	R\$16.583,81	R\$16.206,65	R\$16.472,62	R\$17.639,05	R\$17.816,29
Gastos com Pessoal (GCP)	$GCP \% = \text{Gasto com Pessoal} / \text{Gastos Totais} \times 100 [\%]$ Gasto com pessoal dividido pelo gasto total da instituição vezes 100	R\$326.330.712,23	R\$371.142.517,03	R\$403.419.635,25	R\$420.194.890,42	R\$422.890.013,35
Gastos com Outros Custeios (GOC)	$GOC \% = \text{Total de Gasto} / \text{Total de Gastos da Instituição}$ Total de Gasto com Outros Custeios da Instituição, deduzindo benefícios e Pasep dividido pelos gastos totais da instituição	R\$70.707.241,34	R\$56.942.714,59	R\$50.397.422,27	R\$44.914.335,50	R\$54.536.460,99
Gastos com Investimentos (GCI)	$GCI = \text{Gastos com investimentos} / \text{Gastos Totais} \times 100 [\%]$ Total de recursos destinados para investimentos dividido pelo gasto total da instituição vezes 100	R\$82.572.84,39	R\$10.762.089,30	R\$14.327.324,51	R\$14.819.169,35	R\$14.819.169,35

Fonte: (Elaborado pelo autor com base na Plataforma Nilo Peçanha; TCU, 2010)

Embora em 2018 tenha sido destinado ao IFAL uma dotação orçamentária inferior comparada à destinada ao ano anterior, conforme os dados obtidos nos relatórios de gestão (IFAL, 2018), o instituto conseguiu gerir suas demandas de forma a cumprir suas obrigações legais, atingir grande parte dos resultados estabelecidos no planejamento institucional, transformar os insumos em serviços públicos de qualidade com base em seus resultados de eficiência acadêmica, mostrando o atendimento às dimensões de desempenho organizacional.

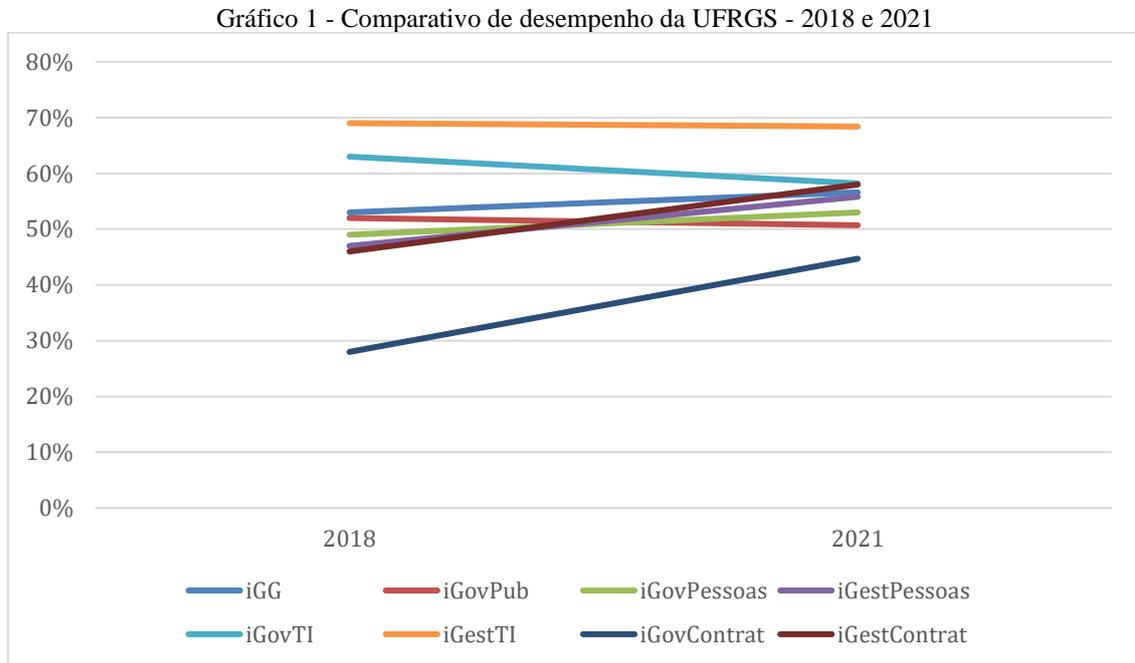
Essas informações podem ser observadas analisando os dados da Plataforma Nilo Peçanha - PNP, que mostram um aumento da oferta de vagas de em 2017 de 6.761 para 7.090 em 2018. Também houve a ampliação dos cursos em 2017 que ultrapassou o quantitativo de 212 cursos (em 2017) para 229 em 2018 (Plataforma Nilo Peçanha, 2023).

Os indicadores são uma importante forma de mensuração do desempenho de uma organização, eles são base para a construção de índices de desempenho. O TCU, desde a publicação do decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, avalia o desempenho das autarquias através do Índice de Governança e Gestão – IGG para verificar como estão as práticas de gestão.

O IGG compreende aspectos como: iGG (índice integrado de governança e gestão públicas); iGovPub (índice de governança pública); iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas); iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas); iGovTI (índice de governança e gestão de TI); iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI); iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI); iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações); iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações); iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária) e iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária) (TCU, 2000).

As instituições são avaliadas numa escala de 0% a 100% em cada um dos índices a partir das dimensões de desempenho. No IFAL só foram localizados dados dessa natureza para os anos de 2018 e 2021. Os gráficos abaixo mostram um comparativo dos desempenhos obtidos pelas IFE: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Universidade Federal de Rondônia - UNIR e Instituto Federal de Educação da Paraíba - IFPB entre os anos de 2018 e 2021, cuja publicização, organização e padronização dos procedimentos de registros acadêmicos foram foco de análise na fase exploratória deste estudo. É importante mencionar que embora o Instituto Federal de São Paulo – IFSP tenha sido uma IFE analisada na fase exploratória, não foi possível expor o comparativo entre os anos de 2018 e 2022 porque não foram localizados dados referentes aos indicadores de gestão mensurados pelo TCU. Os

Gráficos a seguir mostram a evolução dos indicadores de desempenho entre 2018 e 2021 para essas IFE.

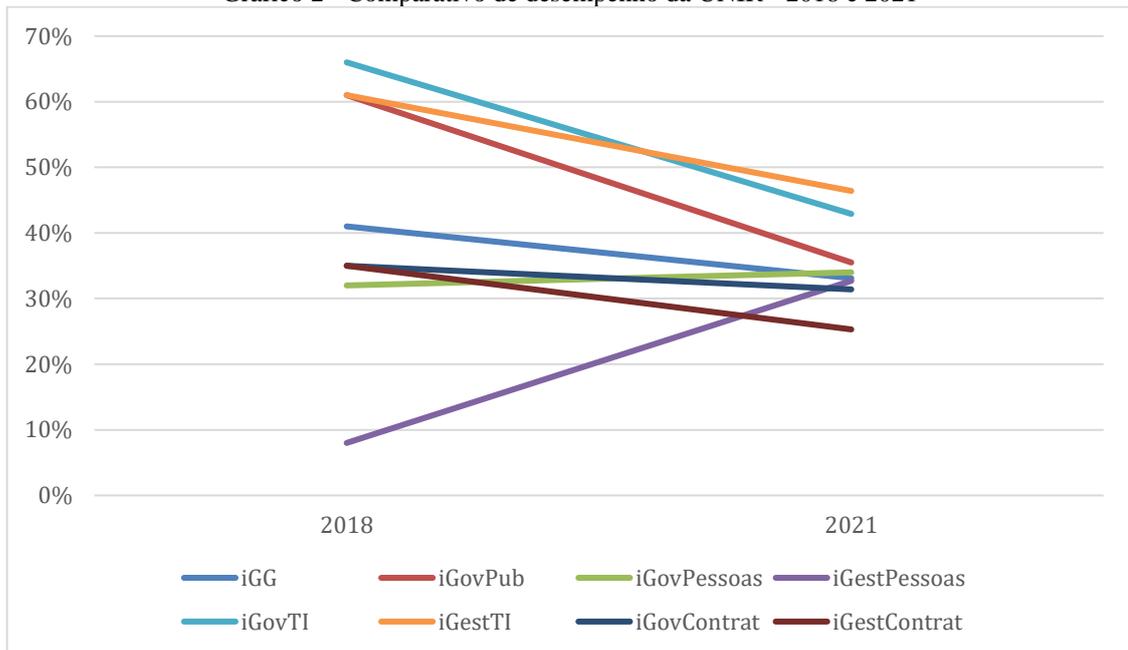


Fonte: (Elaborado pelo autor com base no TCU (2018 e 2021))

Conforme Gráfico 01, pode-se perceber que houve um aumento nos indicadores relacionados à gestão de contratos da UFRGS; à gestão de pessoas e ao índice integrado. Houve uma estabilidade nos indicadores de tecnologia da informação. Já em relação a capacidade em gestão de TI e índice de governança pública, houve uma diminuição de qualidade, de acordo com a avaliação do TCU.

Os procedimentos de registros acadêmicos da Universidade Federal de Rondônia – UNIR também foram objeto de análise da exploração realizada nesse estudo. Assim, conforme intenção de fazer a análise dos índices de desempenho de acordo com o TCU nos anos de 2018 e 2021, a universidade também teve seus índices avaliados e condensados no gráfico 2. Com exceção à gestão de pessoas, todos os outros indicadores demonstraram uma piora na sua capacidade de gestão, segundo o TCU. Isso pode indicar um enfraquecimento nos instrumentos de análise e nos controles institucionais.

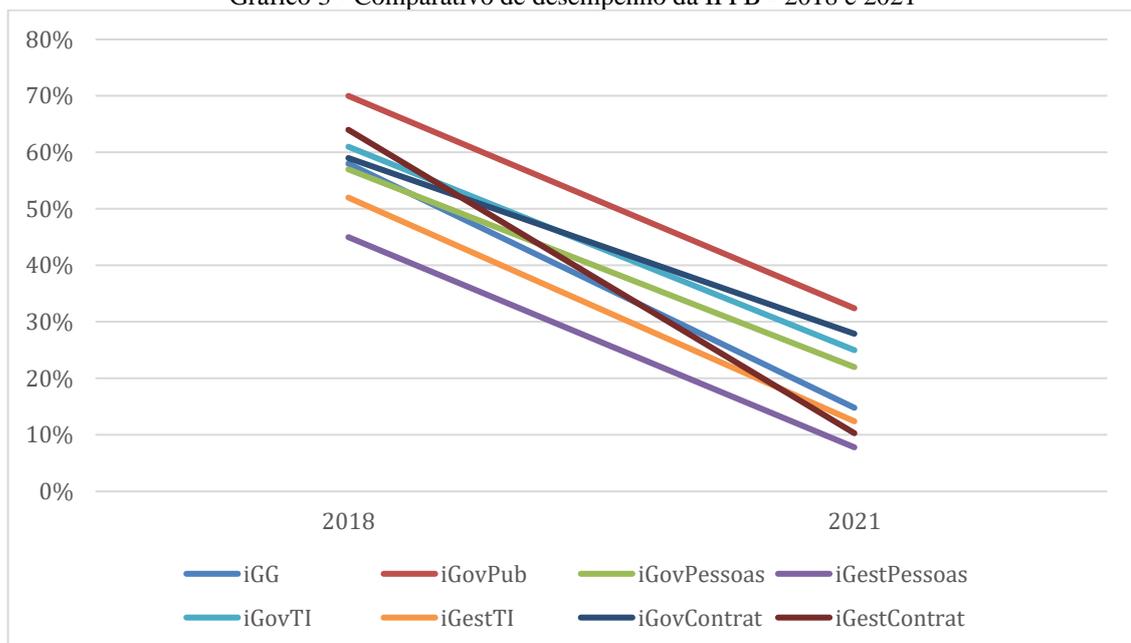
Gráfico 2 - Comparativo de desempenho da UNIR - 2018 e 2021



Fonte: (Elaborado pelo autor com base no TCU (2018 e 2021))

O Instituto Federal da Paraíba também foi uma instituição que teve queda nos seus indicadores de gestão. É possível perceber através do Gráfico 03 que houve uma piora em todos os indicadores que mensuram a capacidade de gestão eficiente na instituição quando se compara os dados de 2018 e 2021.

Gráfico 3 - Comparativo de desempenho da IFPB - 2018 e 2021



Fonte: (Elaborado pelo autor com base no TCU (2018 e 2021))

Em todas as IFE analisadas, é possível identificar uma queda nos indicadores de gestão, inclusive no iGG, o qual integra todos os outros instrumentos de mensuração. Das instituições analisadas, o IFAL é a IFE que tem maior aumento em seus indicadores, o que demonstra uma capacidade de gestão elevada.

Figura 6 - Resumo da avaliação do IFAL quanto ao IGG – 2018

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	30%
iGovPub (índice de governança pública)	44%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	31%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	19%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	29%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	25%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	50%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	31%

Fonte: (TCU, 2018)

Na Figura 07 é apresentado o resumo da avaliação do IFAL quanto às suas boas práticas de gestão elencadas pelo TCU. É possível notar que em 2021 foram inseridos mais dois índices relacionados à questão orçamentária.

Figura 7 - Resumo da avaliação do IFAL quanto ao IGG – 2021

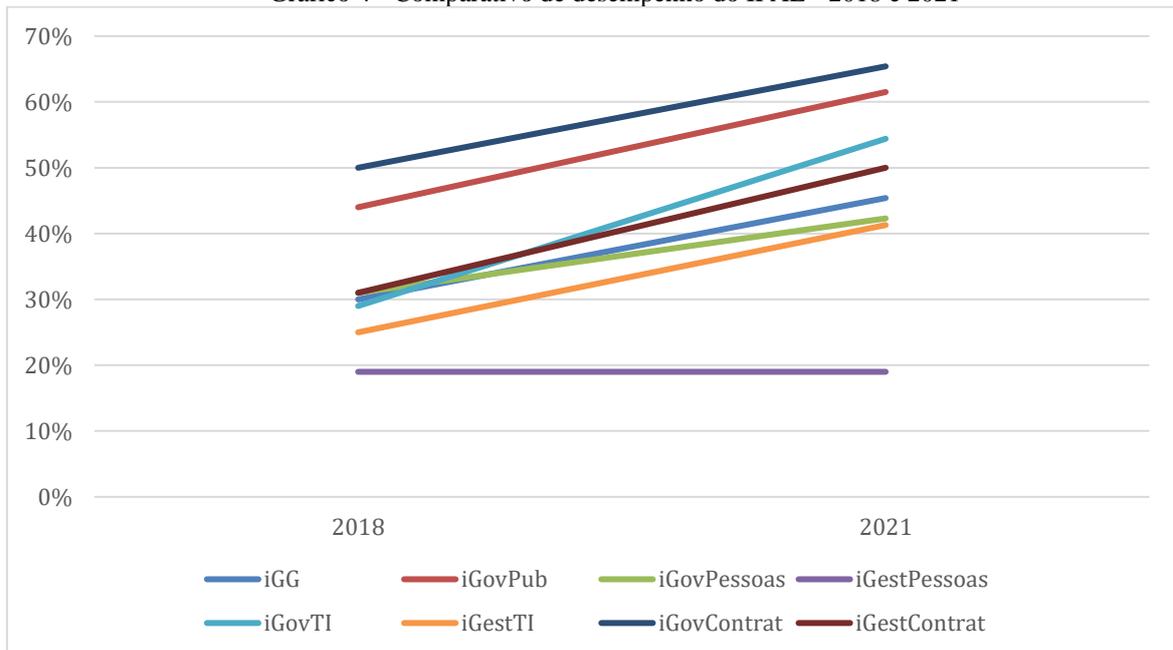
Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	45,4%
iGovPub (índice de governança pública)	61,5%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	42,3%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	19,0%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	54,4%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	41,3%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	65,4%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	50,0%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	51,6%
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	49,2%

Fonte: (TCU, 2021)

O comparativo entre o ano de 2018 e o ano de 2021 está sintetizado no Gráfico 04 apresentado abaixo e mostra a evolução dos indicadores de gestão. Quando se analisa os indicadores de desempenho do IFAL, é possível identificar um aumento expressivo na qualidade da gestão.

A Figura 06 mostra o resumo da avaliação do IFAL quanto às boas práticas de gestão indicadas pelo TCU. É possível perceber que seus números são melhores do que as outras IFE analisadas.

Gráfico 4 - Comparativo de desempenho do IFAL - 2018 e 2021



Fonte: (Elaborado pelo autor com base no TCU (2018 e 2021))

O Gráfico 04 mostra a evolução dos indicadores de gestão do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) nos anos de 2018 e 2021, conforme avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU). Os indicadores representam uma importante forma de mensuração do desempenho organizacional, sendo fundamentais para a construção de índices de desempenho e para a avaliação das práticas de gestão. Com exceção do indicador "iGestPessoas", todos os outros indicadores do IFAL apresentaram resultados positivos, registrando um significativo aumento de 2018 para 2021. Esses indicadores incluem aspectos como governança pública, gestão de TI, gestão de contratações e gestão orçamentária.

Embora seja necessário cuidado na interpretação dos dados, uma vez que o TCU apenas avalia os números e há que se considerar as demais variáveis e o contexto político, social e econômico vivenciados pelas organizações públicas, após análise e comparação dos dados de 2018 e 2021, é possível notar que houve um significativo aumento em todos os índices, o que demonstra uma clara evolução nos indicadores de desempenho elencados pelo TCU para análise das boas práticas das instituições públicas.

As instituições federais de ensino têm como atividade fim a promoção de uma educação de qualidade com base no tripé ensino, pesquisa e extensão. Para que os objetivos institucionais sejam atingidos, é necessário aparato administrativo de apoio a essas ações. Assim, embora haja a separação entre as atividades administrativas e de ensino, o desempenho institucional de uma organização é avaliado com base em seus resultados que sofrem influência tanto da gestão acadêmica quanto da gestão administrativa.

A realização do investimento na instituição utiliza como base esses indicadores. Dessa forma, percebe-se que informações mal registradas pelas coordenações responsáveis pelos registros acadêmicos podem trazer prejuízos financeiros e gerar a perda da capacidade de oferecimento dos serviços, uma vez que para a destinação de valores entre os institutos federais de ensino, considera-se a quantidade de alunos matriculados (IFAL, 2018).

2.1.2 A Nova Administração Pública e o Desempenho do Setor Público Brasileiro

A abordagem da NPM emergiu como resposta aos ideais burocráticos que anteriormente orientavam o Estado, buscando redirecionar, através de reformas estruturantes na máquina pública, o enfoque da atuação estatal em direção ao cidadão enquanto consumidor. A reforma englobou mudanças na constituição brasileira que visavam além de alterações no arcabouço legal, a reformulação dos instrumentos de gestão, da reorganização da estrutura administrativa do Estado e a da incorporação dos princípios da NPM, como a redução de custos, a descentralização, a prestação de contas, a orientação para o cliente, entre outras.

Projetos como a revisão das competências dos diversos órgãos do serviço público federal através da reestruturação dos níveis hierárquicos e da descentralização administrativa a fim melhorar o desempenho dos serviços foram iniciados. Nesse rastro, houve a criação de organizações sociais, agências executivas e reguladoras com o objetivo de descentralizar e aumentar o grau de eficiência na prestação de serviços públicos (Bresser-Pereira, 1998).

A chamada crise fiscal do Estado também contribuiu como forte elemento motivador da necessidade de modernização do aparato estatal. Embora com ideias demasiadamente retóricas, com vistas a angariar investimentos privados, o serviço público precisou se reinventar para se adequar aos modelos contemporâneos, os quais mudaram a perspectiva da gestão pública no Brasil (Secchi, 2009).

Após a queda do governo militar, a descentralização foi um ponto fortemente trabalhado na reestruturação do governo para combater o autoritarismo vivenciado anteriormente e a administração pública incorporou imediatamente preceitos voltados à participação cidadã e instrumentalizou a descentralização através da ampliação do número de municípios no país, o que foi considerado um exagero, visto o pouco investimento na cooperação entre esses entes (Abrucio, 2007), prevalecendo os princípios da eficiência e do desempenho, especialmente, na administração pública gerencial, a qual utiliza a ideia de cliente como uma tentativa de aproximação do Estado com o setor privado (Secchi, 2009).

Segundo essa vertente, o governo precisa abrir mão da autorreferencialidade e se direcionou às necessidades dos clientes. A administração gerencial também trouxe a descentralização administrativa como forma de aumento do desempenho no setor público, distribuindo as responsabilidades com os governos locais e com a sociedade, através do controle social. Segundo esse modelo, o governo deve envolver seus servidores nas deliberações, aproveitando seu potencial e sua capacidade de inovação. A descentralização é vista como um potencializador da motivação dos agentes públicos, por outro lado, autores como Lima Júnior (1998) acreditam que essa é uma forma do Estado tirar de si a responsabilidade de controle sobre seus próprios atos.

Nesse contexto é que se fortalece a ideia de transposição dos modelos do setor privado para os serviços públicos. Ghelman (2007) esclarece que a implementação de modelos do setor privado de maneira adaptada às particularidades do setor público pode ser uma forma de utilização dos ideais da NPM na administração pública. Desse modo, para o autor, conscientes da necessidade de adaptação, os gestores conseguem realizar a autoavaliação para a aplicação das ferramentas de aumento do desempenho organizacional. Entretanto, Bresser-Pereira (2011) acredita que há idiosincrasias do setor público que impossibilitam a aplicação cega de tais preceitos, uma vez que a principal particularidade do Estado é a soberania, inexistente no serviço privado.

Sem rupturas ao modelo weberiano, os novos modelos organizacionais (governo gerencial e governo empreendedor) se apresentaram no cenário das reformas da administração pública como promotores da produtividade, descentralização e eficiência na prestação dos serviços.

A reforma do aparelho do Estado foi e é um conjunto de medidas necessárias à prospecção de um serviço público de qualidade. Para que o desenvolvimento econômico e social seja efetivo, são necessárias mudanças estruturais e culturais com a proposta de tornar a máquina pública menos obsoleta, estimular a valorização dos servidores públicos e, sobretudo, atender, de fato, as necessidades dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1998).

A redução da estrutura governamental foi um objetivo perseguido por partidos de orientação política de direita e centro-direita. A ideia subjacente era que para alcançar níveis desejados de eficiência, seria necessário eliminar setores e órgãos do governo considerados "desnecessários", com o propósito de reduzir custos. No entanto, é importante destacar que a aplicação rígida de doutrinas econômicas racionalistas no setor público pode ser prejudicial. Isso ocorre porque quando as agendas partidárias se misturam com as ações governamentais, cujo objetivo é fortalecer a atuação do Estado para promover a equidade social e outros

objetivos (Bresser-Pereira, 1998), isso pode impactar a estrutura de um país, influenciar as decisões políticas, moldar a criação de leis e até mesmo afetar a cultura nacional (Larsen, 2007). Portanto, é importante encontrar um equilíbrio entre a busca pela eficiência na gestão pública e o compromisso com a promoção do bem-estar social e dos interesses da sociedade como um todo.

No contexto da NPM, observaram-se generalizações que, em alguns casos, abriram espaço para uma implementação exagerada da transposição dos princípios do setor privado para o setor público (Larsen, 2007). A autora fornece um panorama histórico da evolução da NPM, evidenciando a existência de um círculo vicioso alimentado por tomadores de decisão alinhados à base do governo. Essa base deve manter uma certa coesão com o Congresso Nacional, que é responsável pela aprovação das leis que regulam a sociedade.

Um elemento de importância crítica a ser mencionado é a influência de *lobbies* políticos ou identitários, que podem moldar a opinião pública por meio de discursos ideológicos habilmente disfarçados como busca por eficiência. Esse disfarce pode ter o objetivo de desvirtuar o direcionamento da ação estatal e, por vezes, promover a ascensão ou o desmantelamento de um partido ou governo (Hood, 1998).

É fundamental reconhecer que a aplicação da NPM deve ser feita com cuidado e considerando as necessidades específicas de cada contexto, a fim de evitar excessos e garantir que o interesse público seja sempre o foco principal, pois, comumente utilizados pela administração gerencial, os preceitos de direcionamento da NPM aplicados à Administração Pública não fazem sentido, uma vez que o cidadão já é essencialmente um consumidor (Motta, 2013). Então, quando se elabora políticas públicas para os cidadãos, elas alcançam-nos em sua integralidade.

Nesse contexto, Bresser-Pereira (1998)⁷ acredita que a nova gestão pública tenta apenas modernizar a velha burocracia, uma vez que qualquer administração pública deve direcionar sua atuação para os indivíduos considerando o seu contexto econômico, social e cultural. É importante que pontos críticos à NPM sejam trazidos para discussão, uma vez considerado o cenário complexo e dinâmico em que a administração pública está inserida. Segundo Lima Júnior (1998), o diagnóstico realizado que deu base à implementação dos princípios da NPM

⁷ É importante destacar que Luiz Carlos Bresser Pereira teve um papel significativo na reforma do aparelho do Estado brasileiro em dois momentos distintos. Durante o governo de José Sarney, entre 1987 e 1989, Bresser Pereira ocupou o cargo de Ministro da Reforma do Estado. Mais tarde, no governo de Fernando Henrique Cardoso, assumiu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Em ambas as ocasiões, desempenhou um papel de destaque na condução das mudanças estruturais do Estado brasileiro. Suas políticas e propostas geraram debates e críticas, especialmente no que diz respeito à Nova Gestão Pública - NGP (Leite, 2014).

fugia à realidade, tanto que a ideia principal era que o patrimonialismo e a burocracia tinham sido vencidos, dando margem para a inserção do gerencialismo no Brasil, mas essa ruptura nunca ocorreu.

Para implementar a reforma do aparelho do Estado, programas como o Programa de Qualidade e Participação foram espalhados por todo o serviço público federal e trouxeram ferramentas essencialmente privadas para o setor público, a exemplo do *benchmarking*, do ciclo de melhoria contínua a mensuração da qualidade total. No âmbito do setor privado, havia críticas quanto ao aumento da eficiência através dos ideais do gerencialismo, e isso ficou ainda mais intenso quando foram transportados para o setor público (Paes de Paula, 2005).

A participação social é um dos temas centrais quando se discute a reformulação do aparelho do Estado e as vertentes sociais de gestão pública. Esse tipo de discussão não detém a um ideário de um partido ou coalisão, é um projeto em construção que deve integrar os interesses da sociedade e do Estado. A gestão societal surgiu para combater os ideários trazidos pela ditadura militar, inserindo o povo nas ações governamentais através de instrumentos como o orçamento participativo, os conselhos gestores etc. (Paes de Paula, 2005).

Fazendo uma análise em perspectiva comparada sobre a abordagem gerencial e a gestão societal, Paes de Paula (2005) afirma que a abordagem gerencial (constituída no Brasil no período Vargas) trouxe desalinhamento nos índices de desenvolvimento econômicos e a gestão societal ainda é um projeto em desenvolvimento, uma aspiração de uma vertente que traga mais eficiência para a administração pública, mas considerando a ética, os valores ambientais e uma reformulação de políticas que considere os objetivos estatais e o direito de cidadania dos administrados.

A inserção mais substancial da atuação social nas ações estatais tem como fundamento o fortalecimento da democracia na gestão pública. Distintamente ao modelo gerencial, no qual são vistas características como ênfase em dimensões econômico, financeira e clara separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais, a visão societal coloca a democracia como centro de pauta e foca na dimensão sociopolítica, considerando a responsabilidade social, enfatizando a participação social e “[...] procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro [...]” (Paes de Paula, 2005, p. 41).

Os caminhos da Gestão Pública - GP estão direcionados à solução de problemas práticos e demandas sociais aspiradas pela população (Motta, 2013). Iniciou-se a preocupação pelo desenvolvimento de um estudo voltado para a administração. Entretanto, na Europa presumia-se que para se garantir a democracia, era necessário priorizar as leis como fundamentos lógicos

para manutenção da democracia, o que não procedia, já que a ordem jurídica por si só não era capaz de promover a eficiência na prestação dos serviços públicos.

À medida em que a GP era vista como prestadora de serviços públicos, percebeu-se a necessidade de vê-la como uma fonte de estudos e de conhecimentos próprios, como uma ciência propriamente dita. A partir disso, houve maiores incentivos para o desenvolvimento de pesquisas em Gestão Pública separadas da política.

Embora Motta (2013) exponha que há impossibilidade de fazer uma administração pública desconsiderando a política e o contexto em que ela está inserida, a separação da GP e da política continuava no centro das intenções, uma vez que se buscava a máxima eficiência e eficácia o que, até então, não era uma realidade. Viu-se então que para se alcançar a eficiência e eficácia, era necessário desenvolver a perspectiva gerencialista, o que resultou num grande movimento de mudança e impacto contemporâneo.

Dessa forma, é possível perceber que muitas ferramentas do setor privado foram transportadas para o setor público. Entretanto, embora diversas características do âmbito privado sejam passíveis de aplicação no setor público, é impossível tratar a administração pública alheia ao contexto em que está inserida principalmente quanto aos valores essenciais de equidade, eficiência e eficácia, considerando sempre o fazer administrativo integrado ao contexto político (Motta, 2013).

O modelo gerencial para Harvey (1992) é um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máxima. Já o modelo Societário de Gestão está ligado à tradição mobilizatória brasileira oriunda das reivindicações populares junto ao poder público.

Entre as críticas aos dois modelos, tem-se que: a vertente societal não tem propostas completamente acabadas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, e a vertente gerencial lida com a dimensão sociopolítica predominantemente no âmbito do discurso. Assim, entre as características tanto do modelo gerencial quanto do modelo societal, vê-se que o primeiro é um modelo mais rígido, mas a proposta de transposição do setor privado para o público tem seus desafios. Já o modelo societal tem uma maior aplicabilidade no setor público, mas não é claro quanto à proposta de implementação e não consiga elaborar uma estratégia que dê conta da complexidade em que a gestão pública está inserida.

Motta (2013) contribui com a discussão através de seus apontamentos relacionados à “duração efêmera” do movimento da NPM. O autor expõe três pontos básicos que sinalizam o motivo disso. O primeiro se relaciona à falta de capacidade de aplicação prática dos princípios estabelecidos na NPM. O segundo tem relação com a aproximação (não bem-vista por alguns

estudiosos) com a ciência política. E o terceiro é a desconsideração que o movimento teve em relação aos instrumentos básicos de gestão. O autor também ressalta o motivo pelo qual a administração gerencial não avançou: a necessidade de modificar os padrões de eficiência na administração pública.

Nesse sentido, é importante refletir criticamente sobre as intenções para a substituição da burocracia pela administração gerencial. Para mudar a forma de controle (dos controles a priori pelos controles por resultados), é essencial levar em consideração que um exército não pode ser analisado pela mesma métrica de um hospital quanto a mensuração dos resultados (Lima Júnior, 1998).

Na análise sobre a implementação da NPM no contexto brasileiro, Motta (2013) traz críticas mais enfáticas (apresentadas a seguir) que servem de reflexão sobre alguns pontos trazidos pela nova gestão pública.

- Por motivos políticos, a NPM não extinguiu controles tradicionalmente burocráticos, necessários para a prestação de contas. Ademais, diferentemente do setor privado, o qual detém capacidade de adequação rápida às circunstâncias do mercado, a administração pública está vinculada a regras e a leis que não podem ser alteradas simplesmente por interesse do gestor público, o que torna a transposição dos preceitos privados mais dificultosa.

- A NPM se fortaleceu através de cunho ideológico, na utilização das brechas de qualidade dos serviços públicos (proporcionais aos de países em desenvolvimento) aos cidadãos. Mesmo mais eficiente e com menos gastos, a NPM não tinha como objetivo primordial o melhoramento da vida dos administrados e mesmo assim contou com o apoio popular, uma vez que quaisquer propostas de melhoria de desempenho do setor público seriam vistas com bons olhos para cidadãos que aspiravam que suas necessidades fossem atendidas.

- A nova administração pública tem facilidade de ser implementada em países cuja adesão à burocracia mais flexível já havia sido efetivada. Em países como o Brasil, no qual a burocracia tinha características mais inflexíveis e altamente legalistas, os resultados da NPM são de difícil implantação e aderência.

- Na figura do gestor público são reforçados estereótipos de negligência e incompetência. Entretanto é necessário considerar que, diferentemente da possibilidade de controle dos ambientes em que os gestores privados estão inseridos, os gestores públicos lidam cotidianamente com a coalizão entre o viés de gestão e o viés político, fatores que interferem na liberdade de atuação do gestor público, independentemente da autonomia dada.

A partir dessas críticas feitas por Motta (2013), é possível perceber que dissociar a administração pública da política é indesejável, uma vez considerado o seu caráter público. Dessa forma, qualquer que seja a transposição impensada dos preceitos privados para a administração pública é um desafio político e legal.

Os aspectos políticos desempenham um papel fundamental nas práticas administrativas e no planejamento voltado para o aprimoramento do desempenho do setor público. Para alcançar esse objetivo, é imperativo levar em consideração o contexto institucional em que as organizações públicas operam. Este ambiente proporciona a oportunidade de aplicar as ferramentas da NPM, tendo em mente as particularidades que as diferenciam das instituições privadas.

Através de abordagens como a descentralização, que empodera as comunidades locais, é possível ampliar as funções estatais e otimizar a eficiência administrativa. Isso ocorre porque a descentralização aproxima o cidadão do Estado (Motta, 2013). Dessa forma, ao reconhecer a importância dos fatores políticos no planejamento institucional, pode-se promover uma gestão pública mais eficaz e responsiva às necessidades da sociedade.

Secchi (2009) também faz críticas à idealização sobre as reformas administrativas realizadas no Brasil argumentando que, inicialmente, é preciso entender as circunstâncias em que essas reformas foram implementadas. O contexto político e as formas de melhoramento do desempenho do serviço público são discussões complexas que precisam ser feitas porque há, de fato, a necessidade de constante melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade, mas há aspectos retóricos relevantes sobre o planejamento de uma reforma nacional. Toda reforma é feita com base no desempenho do setor público, mobilizado pela eficiência, eficácia e efetividade. A melhoria do setor público pretende resolver inúmeros problemas, entretanto, a maioria dos pontos abordados nas reformas são genéricos e quase nunca são convincentes (Lima Júnior, 1998).

O ideário do Estado mínimo, pressuposto da reforma, postulava a ideia de que o Estado deveria apenas garantir os direitos básicos, o que logo se mostrou inaplicável, uma vez que em nações desenvolvidas ou em desenvolvimento os cidadãos cobram muito mais do Estado. Para Bresser-Pereira (1996), essa cobrança social se sustenta na concepção de um Estado que seja capaz de garantir, aos menos, direitos humanos básicos.

A partir da discussão sobre os benefícios e as disfunções do modelo gerencial, fica nítida a necessidade de investir na formação de gestores públicos com competências tecnopolíticas necessárias para lidar com a complexidade que permeia a administração pública (Paes de Paula,

2005). Isso requer uma administração moderna, mas para além disso, solicita reformas que viabilizem a ampliação do papel estatal e mantendo a essência do objetivo precípua do Estado.

A administração pública tem uma lógica própria, o que requer o desenvolvimento de técnicas e modelos de gestão adequados. Paes de Paula (2005) ressalta um ponto positivo da administração pública gerencial: o relativo melhoramento da eficiência no setor público, em especial na área financeira e econômica, mas aponta que uma das principais limitações da NPM são a utilização de modelos estrangeiros alheios ao contexto brasileiro e a centralização do processo decisório, o que diminuiu a participação social.

Uma reforma do aparelho do Estado, de acordo com Bucci (2007), deve levar em consideração a modernização das ações e a eficiência, eficácia e efetividade, mas, sobretudo deve manter a essencial função estatal: atender às necessidades e demandas da sociedade, o que só é possível ser feito em um Estado onde haja o controle. A administração pública só consegue ser eficiente e efetiva, caso seja cobrada constantemente pela sociedade (Abrucio, 2007).

Uma possível saída a uma das principais deficiências do desempenho dos serviços públicos (a incapacidade de dar resolutividade às demandas que chegam à máquina estatal) é a ampliação da descentralização das atividades federais aos estados e municípios (Carvalho e Tonet, 1994). A descentralização é um conceito substancialmente complexo e, para uma implementação bem-sucedida, deve-se considerar diversos aspectos, os quais estão desenvolvidos na próxima seção.

2.2 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O desafio proposto neste trabalho é a coadunação da descentralização administrativa com a padronização dos procedimentos de registros acadêmicos no IFAL e a manutenção da autonomia das CRA's. Nas próximas seções foram discutidas as formas de descentralização administrativa para embasamento teórico sobre os conceitos.

A descentralização administrativa é um conceito que pode ser aplicado em diversas áreas, inclusive na administração pública. A descentralização, de forma ampla, indica a transferência da centralidade do poder - seja de planejamento ou execução - às instâncias subalternas ou a aquelas que estão posicionadas fora da estrutura organizativa (Nuraliev, 2022).

Há duas formas de transferência de poder: a descentralização administrativa e a desconcentração administrativa. Na primeira, há a transferência da titularidade do serviço público oferecido entre personalidades jurídicas dos atos administrativos, políticos e financeiros (Schneider, 2003). Já na segunda forma - desconcentração administrativa - não há a

transferência da titularidade dos atos, pois o poder permanece dentro da mesma personalidade jurídica apenas com a transferência da execução das atividades e, diferentemente da descentralização, há o controle hierárquico.

Embora haja essa diferenciação entre os conceitos “descentralização administrativa” ou “desconcentração administrativa”, a literatura engloba ambos como descentralização administrativa para se referir a transferência do poder de uma instância a outra. Mesmo se tratando especificamente do conceito de desconcentração administrativa no serviço público, neste trabalho, o conceito de descentralização também foi tratado em sua forma abrangente.

Easterly (1999) e Peterson (1995) expõem um ponto crítico na descentralização administrativa. Para os autores, o processo de descentralização pode diminuir o controle sobre a qualidade dos bens ou serviços que estão sendo oferecidos aos cidadãos, além de ser um risco ao desenvolvimento regional nos aspectos econômicos e sociais, visto que pode comprometer a equidade de distribuição de recursos.

O conceito de descentralização administrativa advém da capacidade dos governos, órgãos ou setores locais de receberem do órgão/governo central a responsabilidade e autonomia para tomar decisões, uma vez que estão mais próximos das necessidades reais da população. Essa responsabilidade recebida gera capacidade de coletar, em primeira mão, as necessidades exclusivas da população local (Dick-Sagoe; Asare-Nuamah; Dick-Sagoe, 2021).

Alguns estudos apontam para os benefícios que a descentralização, especialmente a descentralização administrativa, pode trazer para uma organização. Descentralizar é um processo complexo que perpassa a transferência de atribuições e responsabilidades transferidas aos governos locais, alcançando mudanças estruturais para resolver questões de relevância nacional (Babarykina, Demianenko; Mahda, 2022).

O processo de descentralização comumente objetiva o aumento da autonomia no planejamento e o aumento na capacidade de resolução dos problemas de forma mais eficiente, mas é necessário também um planejamento financeiro para que a implementação da descentralização ocorra dentro dos limites impostos ao administrador público (Olivieri *et al.*, 2018). A transferência de responsabilidades aos governos locais deve vir acompanhada do financiamento das atividades delegadas para garantir suporte aos governos locais objetivando melhor desempenho (Dick-Sagoe; Asare-Nuamah; Dick-Sagoe, 2021). Nesse contexto, nota-se uma relação direta entre a descentralização administrativa e o aumento da capacidade de resolutividade das demandas locais. Entretanto, a descentralização por si só não é capaz de garantir o aumento do desempenho organizacional, pois há outros aspectos que precisam ser considerados.

Não há unanimidade na literatura sobre a descentralização como um instrumento preciso de melhoria do desempenho do serviço público (Pham, 2022). Há insegurança para afirmar que a descentralização financeira, política ou administrativa⁸ seja o melhor caminho para o sucesso de instituições públicas porque na prática geralmente há a transferência de alto grau de responsabilidade, mas a transferência da autonomia não é equivalente (Dougherty, Nebreda, 2022; Kasumba-Ddumba; Mubangizi, 2022).

Em alguns países como a Nigéria a descentralização está consagrada na constituição federal como um meio de concretizar as necessidades mais específicas das regiões, mas os governos locais ainda não têm conseguido implementar de forma satisfatória (Okorie *et al.*, 2022), o que demonstra que a implementação da descentralização administrativa precisa ser realizada de forma a delimitar cada ponto da distribuição de poder, responsabilidade e autonomia. A ambiguidade na distribuição de papéis de responsabilidade e na autonomia prejudica o desempenho na prestação de serviços públicos, isso quer dizer que o problema central da descentralização administrativa não está na proporção da transferência de atribuições ou responsabilidades, mas no grau de clareza com que isso é feito (Kasumba-Ddumba; Mubangizi, 2022).

A definição clara dos papéis na implementação da descentralização administrativa deve ocorrer entre os órgãos, como também dentro dos órgãos, nas unidades. Em instituições que oferecem serviços de educação, como o IFAL, a falta de clareza pode causar distorções, retrabalhos, análises dúbias e desvios de funções. Na tramitação processual, quando estabelecidos os fluxos, esses problemas são evitados porque as competências são delineadas e os servidores conseguem focar em tarefas específicas e estratégicas para a organização (Felicíssimo, 1992).

O autor apresenta impasses enfrentados quando descentralizações administrativas são mal implementadas. Uma delas é a falta de coordenação e fluxos desalinhados, os quais podem causar desvios de finalidade nos serviços públicos. Cada atuação independente pode gerar distância entre os órgãos centrais e locais e a falta de coerência mínima pode implicar na violação do princípio da impessoalidade, ou seja, tratamentos diferenciados para situações idênticas (Felicíssimo, 1992).

⁸ A descentralização administrativa refere-se à delegação do poder de decisão às instâncias subalternas. A descentralização financeira pode ser definida como a transposição de recebimentos e pagamentos às unidades inferiores de acordo com suas necessidades locais (Kasumba-Ddumba; Mubangizi, 2022; Nuraliev, 2022).

As CRA's no IFAL têm atribuições idênticas e as suas atividades, em sua maioria, envolvem trabalhos rotineiros, nos quais os registros precisam ser efetivados com a maior fidedignidade possível para que as informações não sofram distorções e o histórico do aluno possa ser consultado e entendido a qualquer tempo. Assim, o alinhamento entre as ações através da padronização pode proporcionar a sincronia nos procedimentos e a interpretação unívoca dos normativos internos, além de evitar conflitos entre as unidades.

A principal disfunção percebida quando da implementação da descentralização administrativa é a falta de padronização. Embora a transferência de autonomia e responsabilidades já tenham se consolidado como elementos essenciais para o aumento do desempenho organizacional, a descentralização administrativa não significa independência absoluta ou a perda total do controle pelo órgão central (Felicíssimo, 1992). Deve-se manter o equilíbrio entre a autonomia para coordenação local e a manutenção da coordenação global.

Os órgãos centrais precisam definir os objetivos da descentralização administrativa para que haja clara noção das atribuições e responsabilidades delegadas. A padronização das normas é uma atividade essencial para a equidade na condução dos serviços públicos, não implicando no sacrifício na democracia que pode ser garantida através da apreciação e deliberação em órgãos colegiados sobre as normas e os procedimentos que devem ser padronizados. Assim, garantindo a devida possibilidade de revisão nessas normas para adequação das particularidades de cada órgão local, as normas refletirão uma comunhão de necessidades apreciadas e aprovadas coletivamente pelos agentes envolvidos.

2.2.1 Descentralização dos processos administrativos

No serviço público, a decisão entre centralizar ou descentralizar atividades administrativas é uma tarefa complexa, pois envolve um conjunto de fatores (principalmente hierárquicos) de competência, e de responsabilidade que interferem nos resultados de uma organização. Um desses fatores é a forma como o arranjo organizacional é definido no momento da implementação da descentralização (Banco Mundial, 2000; Oliveira, 2002).

Da mesma forma, o quadro que orienta a partilha de responsabilidades de despesas entre os governos central e local e entre os níveis de governo local neste sistema permanece ambíguo e pouco claro e assim como a linha divisória entre os poderes e responsabilidades do governo central e os dos governos locais sobre a prestação de serviços não pode ser exclusivamente delineada (Kasumba-Ddumba; Mubangizi, 2022, p. 478-479).

A forma como a descentralização administrativa é implementada também pode definir o grau de hierarquia entre o governo central e o governo local. Para o necessário equilíbrio entre a transposição da autonomia e da responsabilidade delegada, uma vez que é importante deixar claro o nível de influência que os governos centrais terão sobre os governos locais, pois assim como a quantidade de investimento aplicado deve ser negociado, o nível de autoridade em um processo de descentralização deve ser decidido em forma de “barganha” (Agranoff; Radin, 2015).

É necessária uma análise cuidadosa sobre cultura e sobre a estrutura específica de cada instituição, pois implica em um rearranjo organizacional que visa definir atribuições e responsabilidades delegadas. Seguindo o pensamento de grande parte da literatura, Bresser-Pereira (1998) acredita que, embora não haja unanimidade, a descentralização traz muitos benefícios à instituição, um deles é o aumento da eficiência nas organizações públicas. Para o autor, a descentralização também estreita a distância entre o serviço público e os cidadãos. Além disso, a descentralização em ambientes dinâmicos como o âmbito educacional, por exemplo, é essencial para a garantia da transparência e para a promoção da participação da comunidade nos processos educativos. Um alto grau de descentralização administrativa no ambiente escolar pode aumentar a eficiência nos processos educativos (Bardhan; Mookharjee, 2006; Huda, 2022).

Quando se concebe a ideia de descentralização de serviços educacionais, há uma concepção enraizada com padrões engessados pré-definidos, mas, para uma descentralização bem-sucedida, é importante que fiquem claros: a) os reais motivos para a sua implementação (eles devem ser fortemente convincentes); b) os recursos que deverão ser destinados ao órgão local; e c) qual o nível de autoridade e responsabilidade delegadas (Huda, 2022; Shah, 2010).

No caso da descentralização meticulosamente preparada pelo Catar para a criação de escolas independentes regulamentada pelo Conselho Supremo de Educação (CSE), houve a adoção da análise dos pontos críticos como a delegação de alto grau de autonomia e responsabilidade para que uma descentralização se tornasse satisfatória. Todavia, muitas vezes um processo de descentralização não logra êxito por falta de apoio das lideranças do órgão central (Huda, 2022).

O apoio dos órgãos centrais deve ser ainda mais consistente quando há vários órgãos locais para a execução de um mesmo serviço público distribuído geograficamente, pois, embora a discricionariedade seja uma estratégia essencial para a manutenção da autonomia, deve haver um direcionamento coerente com vistas à prestação eficiente, eficaz e efetivo dos serviços públicos, mas sem desvios legais nos procedimentos. No IFAL, por exemplo, há diversas

instruções normativas que visam regulamentar os procedimentos internos e isso pode trazer interpretações desalinhadas sobre os procedimentos de registros acadêmicos.

A resolução nº 32/2014 do Conselho Superior - IFAL, por exemplo, define os procedimentos para solicitação de Colação de Grau e Expedição e Registro Diploma em formato digital dos cursos superiores de graduação. A instrução estabelece os documentos obrigatórios para a solicitação, define a forma com a qual os setores responsáveis vão instrumentalizar os pedidos.

As Normas de Organizações Didáticas dão orientações gerais quando se trata dos procedimentos de registros acadêmicos como cancelamento de matrícula, trancamento de matrícula, mudança de turno, transferência e reopção de curso etc., mas não oferecem um guia de procedimentos que estabeleça os fluxos, documentos obrigatórios ou qualquer outra orientação quanto a instrumentalização desses pedidos, abrindo espaço ações aleatórias.

Considerando o que foi exposto, é importante delimitar autonomia, discricionariedade e padronização para que seja possível compreender qual a melhor maneira de padronizar os procedimentos de registros acadêmicos, utilizando a discricionariedade, sem trazer prejuízos à autonomia.

2.2.2 Autonomia e Responsabilidade nos Processos Administrativos

De acordo com De Lima (p. 02, 2005), “autonomia significa autodeterminação, autogestão: a faculdade de se governar por si mesmo ou, ainda, a capacidade de ditar as próprias normas”. Segundo Sigelman (2006), ela pode ser compreendida como a capacidade de tomada de decisão e a realização de atos administrativos e financeiros pelos órgãos do governo local. É a partir da delegação de autonomia que é possível promover de fato a participação dos cidadãos na gestão pública (Kesale, Mahonge, Muhanga, 2022; Carlos; Silva; Almeida, 2018).

Nos ambientes acadêmicos, pode-se dividir a autonomia em: autonomia didático-pedagógico; autonomia financeira; e autonomia administrativa (Altrichter; Rürup, 2010). A autonomia didático-pedagógica tem relação direta com a atividade fim: atenção às ferramentas adaptativas para o melhor desenvolvimento dos processos educativos, assegurando atendimento diferenciado ao perfil da população atendida e a liberdade de escolha dos professores e toda equipe pedagógica na utilização dos recursos necessários ao pleno desenvolvimento dos estudantes (De Lima, 2005).

A autonomia financeira é a capacidade dos gestores educacionais de atuarem com alta capacidade de escolha sobre a destinação dos recursos financeiros investidos de acordo com a necessidade específica de cada realidade das comunidades acadêmicas. Ela proporciona mais rapidez na aquisição de materiais e esse tipo de descentralização favorece o atendimento mais fidedigno da instituição, uma vez que os atores envolvidos lidam diretamente com os problemas vivenciados pelos alunos (De Lima, 2005).

A autonomia administrativa proporciona aos gestores públicos o arranjo e rearranjo de suas estruturas organizacionais de acordo com as necessidades mais latentes, além de viabilizar a tomada de decisão quanto ao planejamento estratégico pelos gestores locais e permitir a revisão dos processos administrativos para melhorar o desempenho institucional (De Lima, 2005).

Já a responsabilidade - ponto crítico para uma descentralização satisfatória - é concebida por Schedler; Diamond; Plattner (1999) como importante ferramenta para a transparência no serviço público. A alta capacidade de prestação de contas, juntamente com a publicidade dos atos públicos, gera confiança por parte dos administrados na gestão pública. A distribuição da responsabilidade aumenta a resolutividade, desempenho e eficácia na administração pública.

No debate da reforma do Estado, a autonomia, através da descentralização administrativa foi intensamente discutida, tendo como pressuposto a responsabilização dos gestores públicos para estimular a motivação e tornar as instituições mais eficientes (Bresser-Pereira, 2007). Criou-se a concepção de que a descentralização seria necessariamente uma ampliação da atuação democrática do Estado e, por simetria, “[...] passou-se a associar centralização a práticas não-democráticas de decisão [...]”. Entretanto, é importante não confundir a descentralização da gestão pública com a ampliação ou o fortalecimento da democracia (Arretche, p. 01, 1996).

O autor acredita que a centralização em um contexto educacional pode trazer contradições e prejuízos aos princípios básicos educativos. Nesses cenários, é necessário alto grau de discricionariedade e liberdade de atuação. Em educação, uma gestão democrática, a consideração das especificidades de cada comunidade escolar, e a participação de todos os agentes educativos é essencial para a promoção de uma formação cidadã dos estudantes.

Um processo centralizador, nesse contexto, também pode dificultar a adoção de ações peculiares necessárias ao estabelecimento dos caminhos para o atingimento da eficiência acadêmica (Cária; Santos, 2014). Entretanto, no IFAL, as normas internas são aprovadas pelo Conselho Superior (IFAL, 2020), o órgão máximo da autarquia, que conta com a participação da comunidade acadêmica no processo decisório e na criação dos normativos internos.

Na composição do Conselho Superior constam: o Reitor como conselheiro nato; representantes titulares e suplentes do corpo docente; representantes titulares e suplentes do corpo técnico administrativo; representantes titulares e suplentes dos diretores-gerais; representantes titulares e suplentes do corpo discente; representantes titulares e suplentes dos alunos egressos; representantes das entidades dos trabalhadores; representantes das entidades patronais; representantes das entidades do setor público; e representantes da SETEC/MEC.

Assim, para a implementação do guia de procedimentos proposto neste trabalho, é necessária a aprovação do normativo que institua a padronização dos procedimentos. Nesse caso, para vigorar entre os normativos do IFAL, sugere-se que a discussão sobre sua implementação seja inserida na pauta do Conselho Superior do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Assim, a minuta do guia poderá ser apresentada aos conselheiros que deliberam sobre a aprovação da portaria para instituição do normativo que terá vigência a partir de sua publicação.

Desse modo, a aprovação de documento que ofereça padronização dos procedimentos de registros acadêmicos no IFAL não afeta a autonomia dos *campi* e pode proporcionar segurança, clareza e uniformidade nos normativos procedimentais internos no IFAL. A representatividade no Consup de docentes, técnicos, alunos, ex-alunos, técnicos administrativos, diretores de *campi*, e autoridades da sociedade civil demonstra que a aprovação de um guia padronizado de procedimentos valida a participação de todos os seguimentos da comunidade acadêmica e garante o fortalecimento da gestão democrática.

Assim, a padronização dos procedimentos administrativos não pode ser confundida com o enfraquecimento dos preceitos democráticos escolares. Nesse caso, é possível implementar a descentralização com procedimentos padronizados para a execução das atividades com certo grau de autonomia, mantendo a coesão entre os procedimentos com homogeneização.

Nesse sentido, este estudo expõe a importância da manutenção da descentralização nas CRA's do IFAL, padronizando a execução dos processos administrativos para minimização dos custos e maximização do desempenho organizacional. Com a aprovação em órgão consultivo e deliberativo do guia de procedimentos, é possível manter a democracia na gestão com a participação de todos os envolvidos nos registros acadêmicos e ainda mitigar os prejuízos os nos serviços públicos causados por eventuais desalinhamentos.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A administração pública vem sofrendo cada vez mais pressões para agilizar seus processos e implementar instrumentos tecnológicos que tragam maior efetividade às suas atividades. A gestão de processos é um conceito que se alia à inovação tecnológica e as mais modernas práticas organizacionais para traçar fluxos mais inteligentes.

Os usuários do serviço público buscam nos estabelecimentos de ensino a agilidade e praticidade em que o mundo está inserido. Entre as solicitações de serviços e a efetiva prestação, há o gerenciamento dos processos. Ele é capaz de ditar o ritmo e o desempenho dos serviços oferecidos. Com o desenvolvimento tecnológico, a capacidade de aumento na prestação dos serviços públicos foi ampliada e o *Lean Management* foi sendo desenvolvido. A filosofia *Lean* se aproxima da gestão de processos à medida que objetiva proporcionar melhoria contínua, mapeamento para a identificação de gargalos e a mudança na cultura organizacional visando o aprimoramento nos processos de gestão (Klein *et al.*, 2020).

É relevante apontar que a utilização do sistema *lean* permite eliminar atividades específicas que não geram valor para o usuário e tornar os processos mais enxutos, claros e otimizados, o que proporcionará eficácia organizacional (Womack; Jones; Roos, 2004; Ohno, 1988). Esse sistema de “enxugamento de processos” é uma tendência globalmente utilizada para minimizar o gasto de recursos nas organizações. A eliminação dos desperdícios de recursos é essencial para a garantia da eficiência, eficácia e efetividade baseadas nos valores *Lean Management* (Klein *et al.*, 2022).

As técnicas de diminuição dos desperdícios e a busca consciente pela eficiência dos procedimentos, segundo Hammer; Champy (2009), sempre foram o foco das teorias voltadas à melhoria dos processos. Entretanto, diferentemente da forma simplória com a qual era vista, a área de gerenciamento de processos ganhou substancial relevância por ter como foco a ampliação do desempenho administrativo através da análise, modelagem e otimização dos processos de negócios para melhorar o desempenho e a eficácia organizacional (Ahmed; Sharif, 2016).

Nesse sentido, para um eficiente gerenciamento de processos, é necessária a observação de requisitos importantes como o “enxugamento” abordado na filosofia *lean*, além da padronização que é a base para o enxugamento dos processos. Saber o passo a passo, os fluxos e os responsáveis por cada etapa do processo é fator relevante a ser considerado no gerenciamento de processos, portanto, a falta de uma padronização processual dificulta a gestão de processos (Araújo; Lemos, 2020).

A gestão de processos administrativos, aliada a técnicas de redução de variabilidade, tem o potencial de melhorar significativamente o desempenho organizacional, combatendo a visão estereotipada do serviço público como ineficaz. Autores como Arabia; Alqahtani (2022); Fan, Mingyue *et al.*, (2022) destacam que o conceito de governo eletrônico desempenha um papel fundamental nesse contexto. Para melhorar o desempenho organizacional no setor público, é crucial considerar a formação dos servidores (Vasilieva; Pulyaeva; Yudina, 2018). A prontidão organizacional depende da preparação e disposição dos funcionários em aceitar inovações que possam facilitar a vida dos administrados. Essa disposição à inovação deve ser baseada na capacidade percebida da organização para absorver tais mudanças (Sharma et al., 2022).

Portanto, inserir técnicas de gestão de processos nas CRA's do IFAL é uma forma de evitar ações desnecessárias, diminuir a variabilidade entre os processos e proporcionar ao cidadão o fornecimento mais ágil dos serviços. A agilidade nos processos se dá quando a gestão de uma organização baseia sua atuação em evidências observadas pelos seus colaboradores, uma vez que uma visão objetiva e racional do mundo sugere métodos altamente racionais de tomada de decisão (Hulpke; Fronmueller, 2022)

Considerando a necessidade de rearranjo das atividades organizacionais com intuito de aumentar o desempenho organizacional das CRA's do IFAL, os princípios de gestão de processos contidos na área de Organização Sistemas e Métodos - OSM podem ser trazidos para discussão das técnicas e procedimentos adotados. A OSM defende a análise de cada atividade da instituição para avaliar o grau de sistematização e integração entre elas (Cruz, 2013). A área de OSM decorreu de um dos princípios básicos da administração: a organização, uma vez que toda instituição aspira o atingimento de um objetivo, tendo que empregar de forma racional recursos para tal feito, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e métodos (Maximiano, 2012).

Dentre as técnicas utilizadas pelos gestores que priorizam a aplicabilidade da OSM, segundo Cruz (2013), estão a análise minuciosa das atividades organizacionais, a reengenharia processual, a padronização processual, o desenvolvimento de sistemas que dão suporte ao desenvolvimento das principais atividades da instituição, o treinamento dos colaboradores e a mensuração do desempenho organizacional.

- A análise dos processos se dá com a avaliação prévia, concomitante ou a posteriori das interferências e dos gargalos existentes em cada processo institucional. É a partir da análise que a tomada de decisão dos gestores é embasada.

- Com base na análise dos processos e com o intuito de torná-los mais eficientes, a reengenharia processual diz respeito ao modelo que a instituição deseja adotar para a melhoria processual quanto à estrutura dos processos, as atividades e as tarefas desenvolvidas.
- A padronização se dá pelo estabelecimento de padrões e procedimentos consistentes, sendo avaliada pelo nível uniformidade das atividades e a necessidade de trazer maior coesão para o atingimento dos objetivos institucionais.
- O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é a forma com a qual os envolvidos nos processos são capacitados para conduzi-los de forma eficiente, econômica e eficaz.
- A avaliação de desempenho acontece quando a organização consegue realizar uma mensuração de seus resultados através de métricas e indicadores de desempenho que apontem para as melhores práticas a serem adotadas.

Também com intuito de trazer mais eficiência aos processos administrativos, a OSM pode ser utilizada como instrumento auxiliar para a análise da viabilidade do fluxo dos processos organizacionais existentes em uma instituição. É possível realizar a análise processual para a identificação, por exemplo, do tempo gasto por cada atividade introduzida em um determinado processo, sendo a padronização um instrumento capaz de auxiliar nessa verificação.

Proporcionando mais organização, agilidade e padronização aos processos organizacionais, a OSM ganha relevância em instituições que precisam entregar serviços ou produtos com rapidez e confiabilidade aos usuários (Cruz, 2013). Nesse sentido e considerando as particularidades de instituições de ensino como o IFAL, é possível utilizar os preceitos trazidos pela OSM de forma complementar às atividades que demandem uma padronização, como alguns procedimentos de registros acadêmicos (Barros, De Oliveira e Lima, 2019).

Os processos são os instrumentos com os quais as organizações conseguem transformar *inputs* e *outputs* em produtos ou serviços (Davenport, 1994), processo pode ser definido como a organização de atividades interligadas através de ações. Dumas *et al.*, (2013) acredita que um processo envolve determinados atores, eventos ou atividades de decisão para satisfazer as necessidades dos usuários. Os processos mudam ao longo do tempo porque são geridos por pessoas, são feitos para atender os anseios da população e isso direciona a área de gestão de processos para atuar em melhorias processuais ou reengenharias processuais.

Na literatura há diferentes visões sobre a gestão processual. A melhoria dos processos, em sentido estrito, por exemplo, aborda a ideia de uma alteração pouco substancial nos fluxos

e dinâmicas processuais, pois é específica para resolução de problemas, sendo realizada de forma incremental (Besterfield; Michna-Besterfield; Besterfield, 2012). A reengenharia processual tem uma substancial carga de alteração nos moldes processuais utilizados, uma vez que sua abrangência mais holística inclui mudanças drásticas na engenharia de uma instituição, visando a minimização de custos, e maximização do desempenho organizacional (Gupta; Sharma, 2019).

Uma gestão de processos eficiente deve identificar as necessidades de mudança nos processos de uma organização. Ademais, deve considerar a visão tida pelos servidores sobre a eficiência atual dos arranjos processuais. Kajamaa; Hurmelinna-Laukkanen (2022) acreditam que os arranjos processuais adotados por uma organização devem ter o aval dos colaboradores, pois clima, valores, relacionamentos e cultura refletem substancialmente no desempenho organizacional.

A melhoria processual em sentido amplo comporta a ideia de fatores que podem aumentar a eficiência de um processo como reengenharia, otimização ou redesenho processual (Krukowski; Raczyńska, 2019). Entre esses termos há variação quanto ao grau de alteração nos processos organizacionais (Malinova; Gross; Mendling, 2022). Existem métodos específicos tanto para a implementação de melhoria, quanto para reengenharia processual, o *Six Sigma*, por exemplo, é uma ferramenta “mesoestruturada” que, através de técnicas específicas, propõe-se a reduzir a variabilidade dos processos com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos institucionais (Schroeder, 2008), fazendo-se necessário o mapeamento para a identificação das etapas e dos fluxos de informações contidas nos procedimentos de uma empresa ou organização.

2.3.1 Mapeamento e Padronização na Gestão Processual

De forma clara e concisa, o mapeamento é ferramenta indispensável para gestão por processos, pois permite a visualização do fluxo de trabalho e possibilita a identificação dos gargalos, oportunidades de melhoria, além de propiciar a detecção e mitigação de riscos em um processo ou projeto (Rummler; Brache, 1995). Para Costa, Montenegro e Oliveira (2015), essa técnica proporciona maior desempenho nos serviços públicos. Além de trazer a conscientização das ações, o mapeamento permite a identificação dos fluxos de um processo e a construção de elementos essenciais para que se possam ser atingidas a eficiência, eficácia e efetividade (Pessoa, 2015).

O mapeamento processual pode ser definido como a representação gráfica do andamento dos processos em uma instituição, podendo dar base para a construção de um guia de procedimentos, o qual, segundo Costa e Silva (2019), trata-se de um documento que abrange informações, procedimentos e atribuições de uma organização pública ou privada. A implementação de um guia de procedimento em uma instituição permite um treinamento mais objetivo dos servidores, além de ampliar o desempenho dos serviços oferecidos à população (Pavani; Scucuglia, 2011).

O fornecimento de informações sobre os atos administrativos e a publicização dos atos administrativos é uma necessidade que toma como base a *accountability* para proporcionar a transparência e aumentar a capacidade de um governo, evitando desperdícios e propiciando uma gestão com a participação social (Hochstetter *et al.*, 2021). Nesse sentido, o mapeamento processual é uma ferramenta de coleta de informações importante para a construção do guia proposto nesse trabalho. A padronização dos procedimentos ganha relevância, uma vez que - aliada a um método de melhoramento processual adequado - pode potencializar a capacitação dos servidores e evidenciar as atividades desnecessárias, excluindo-as se for o caso. A padronização dos processos em uma instituição “[...] permite a uniformização de processos, melhoria da qualidade dos serviços prestados, redução de custos e maior transparência [...]” (Pimentel, 2019, p. 27).

A padronização processual precisa ser revista constantemente pela organização, especialmente na autoavaliação institucional para que seus arranjos organizacionais sejam revistos porque implementar uma gestão de processos que atenda às necessidades específicas da organização e traga benefícios não só aos usuários internos, mas também aos cidadãos como um todo é um desafio do Estado (Ramos *et al.*, 2019). O IFAL utiliza a descentralização administrativa em seu arranjo organizacional. Ele possibilita que cada *campus* tenha certa autonomia para rearranjar sua estrutura, atividades e a lotação dos servidores.

O problema central deste trabalho abrange uma insatisfação percebida através da exploração⁹: a descentralização proporcionou a autonomia, mas evidenciou uma variabilidade que pode estar prejudicando o desempenho dos processos das CRA's, além de trazer insegurança jurídica pela variabilidade em procedimentos independentes e sem coesão.

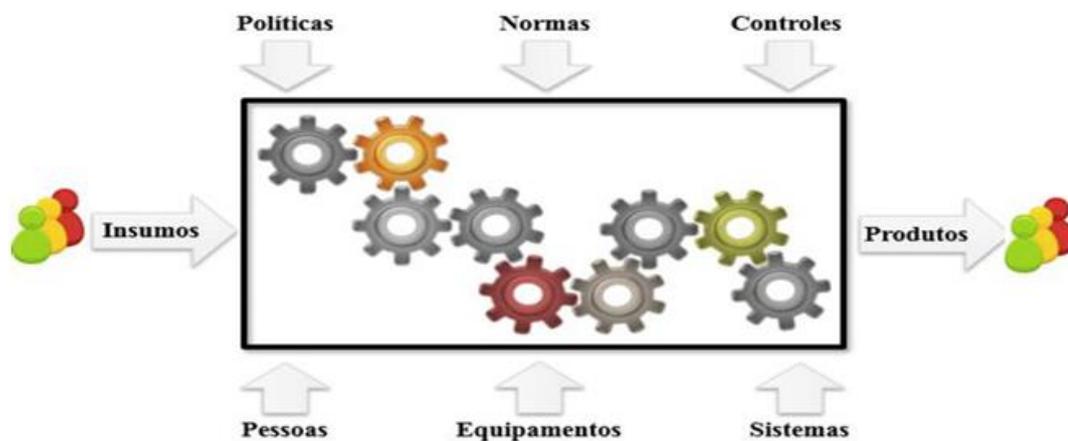
Para propor uma padronização procedimental em uma instituição com descentralização administrativa, é necessária uma análise do arranjo organizacional utilizado, uma vez que delegar atribuições, responsabilidades e autonomia a um órgão local pode ser uma forma de

⁹ A fase exploratória está apresentada na seção 3.5.

aumentar a eficiência na prestação dos serviços ou no oferecimento de bens à população (Weidman; Jurand, 2012).

Além de melhorar o desempenho na organização, um rearranjo organizacional - quando necessário - pode trazer à instituição aumento da satisfação do público interno. O rearranjo é importante também para eliminar a burocracia e aumentar a flexibilidade, melhorar a coordenação e comunicação. Não obstante, um processo de descentralização não planejado pode gerar a hiperfocalização dos objetivos específicos dos governos locais em detrimento dos objetivos gerais da instituição (Laegaard; Torfing, 2015). Além do arranjo organizacional, outros elementos influenciam a gestão processual dentro de uma organização com descentralização administrativa. De acordo com o Guia de Modelagem de Processos de Negócios da Controladoria Geral da União (2020), como mostra a Figura 08, deve-se considerar elementos como: as políticas internas, a legislação vigente, as pessoas, os recursos etc.

Figura 8 - Representação gráfica de processo



Fonte: (CGU, 2020)

A Figura 04 mostra que os processos são a transformação de insumos, considerados os elementos mencionados, em produtos ou serviços. Cerqueira Neto (1993) divide os processos em categorias: os processos primários, aqueles que estão mais próximos do usuário; os processos de apoio, os quais dão suporte aos primários para que consigam oferecer bens ou serviços com qualidade aos usuários; e os processos gerenciais, aqueles mais distantes do usuário, que orientam as ações dos primários e dos processos de apoio.

É possível também categorizar os processos de acordo com a relação hierárquica. Harrington (1993) define as categorias hierárquicas em tarefas, atividades, subprocessos, processos e macroprocessos de negócios. A tarefa é a parte mais simples de um processo, o

pontapé inicial da execução, apresenta uma única ação. Outra categoria apontada pelo autor dentro da grade hierárquica dos processos é a atividade, a qual é um conjunto de tarefas ordenadas que conseguem produzir um resultado particular. Os subprocessos são os desdobramentos de trabalhos dentro do processo principal, ou seja, são outros processos que se originam do processo principal. Acima dos processos há os macroprocessos, abrangendo os processos, eles representam a estrutura de funcionamento de uma instituição.

A Figura 9 apresenta a hierarquia processual exposta nos parágrafos anteriores. É importante salientar que o BPM CBOK (2013) divide as perspectivas de visão dos processos em lógicas e físicas. A primeira se refere à organização e distribuição visual das atividades e a segunda corresponde à onde o trabalho e o fluxo processual acontecem. A visão lógica expõe e organiza os processos e subprocessos, a visão física expõe e organiza as atividades.

Figura 9 - Hierarquia entre os elementos processuais



Fonte: (BPM CBOK, 2013, p. 43)

Sobre a gestão de processos, segundo Costa, Oliveira e Pereira (2015), ela busca identificar, mapear, analisar, redesenhar, padronizar, monitorar e melhorar os processos organizacionais. Devem adotar a gestão de processos aquelas organizações que desejam aprimorar, enxugar ou identificar pontos críticos em seus processos (Malinova; Gross; Mendling, 2022).

No IFAL os processos eram autuados e tramitados fisicamente antes da pandemia da COVID-19. A partir de março de 2020, a instituição implementou os processos eletrônicos para a tramitação interna, colaborando para a otimização dos procedimentos, uma vez que todas as

tarefas e atividades são registradas no SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), o que amplia a capacidade de gestão de processos.

As nomenclaturas para as etapas da gestão de processos diferem de acordo com os autores, mas a Figura 10 apresenta o fluxograma básico do ciclo de vida BPM CBOK típico para gestão de processos, o qual organiza-se em: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento.

Figura 10 - Ciclo de vida BPM típico para gestão de processos



Fonte: (BPM CBOK, 2013, p. 64)

- **Planejamento:** nesse momento são selecionados os projetos mais relevantes para a instituição, eles são separados e identificados e são definidos os impactos que possuem nos objetivos organizacionais. Todo o desenvolvimento do percurso processual deve ser alicerçado em um planejamento consciente e objetivo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.
- **A análise dos processos** serve para identificar cada etapa de um processo específico; minimizar os custos; evitar gargalos e geralmente é realizada através de observações, entrevistas ou análise documental (Cerqueira Neto, 1993; Harrington, 1993).
- **Desenho/Modelagem:** é a atividade que dá contorno às ações contidas nos processos, é a forma com a qual um processo é desenhado, diagramado e são criados os fluxogramas. Criar modelos para que os processos sejam desenvolvidos com clareza a fim de que qualquer pessoa consiga entender o fluxo processual. Existem diversas formas de modelagem processual, uma delas é a notação BPMN (*Business Processes Model and Notation*) (Cerqueira Neto, 1993;

Harrington, 1993). Se for o caso, com base na modelagem feita e nos gargalos encontrados, para melhorar a eficiência e os fluxos de trabalhos, os processos são redesenhados e otimizados, o que envolve a automação de tarefas (dependendo de cada caso), melhoramento das práticas e a retirada de atividades redundantes ou desnecessárias (BPM CBOOK, 2013).

- **Implementação:** quando realizadas as etapas anteriores, pode-se colocar em prática, de fato, o que foi planejado. A implementação é o momento em que, após os testes, a padronização processual é estabelecida e os novos fluxos são colocados para uso da organização. As mudanças projetadas são implementadas na organização. Isso pode incluir treinamento de funcionários, desenvolvimento de sistemas de informação e reestruturação de equipes.

- **Execução e Monitoramento/Controle:** nesse momento são estabelecidos os parâmetros de verificação da adequabilidade dos fluxos processuais. A execução permite a verificação do desenho que foi projetado ser analisado concomitantemente ao uso. Já o monitoramento deve ser realizado verificando se há desvios através de métricas pré-estabelecidas.

- **Refinamento ou Melhoria Contínua:** mesmo sem nenhum gargalo, há possibilidade de propor melhorias nos arranjos adotados pela organização. O refinamento é o trabalho minucioso de análise das possíveis melhorias futuras nos processos, isso deve ser realizado periodicamente na instituição.

Nos casos em que os processos agregam pouco ou nenhum valor à instituição, há a necessidade do remapeamento para a identificação dos gargalos e dos pontos críticos. Uma boa gestão processual permite avaliar os custos trazidos por cada processo e a necessidade da realização de adaptações (PMBOK, 2021).

A administração pública possui características particulares quanto à gestão de processos. Os gestores públicos precisam levar em consideração, além dos aspectos técnicos e gerenciais, as questões que permeiam o serviço público (Bresser-Pereira, 2007). Na próxima seção, foram discutidos os aspectos de gestão de processos na administração pública.

2.3.2 Gestão de Processos na Administração Pública

O setor público tem por finalidade a promoção do bem-estar coletivo e a sua atuação é o elo entre as necessidades dos cidadãos, através da atuação dos agentes públicos (Barbosa *et al.*, 2018; Chen; Huang; Hsu, 2019). A educação é essencial para a promoção do bem-estar

coletivo, sem ela não há possibilidade de desenvolvimento social. A ineficiência na prestação dos serviços públicos pode ser resultado tanto da ausência de investimento no serviço público, quanto da falta de características indispensáveis aos gestores públicos, como o conhecimento técnico e o comprometimento com o princípio ético (Rizzetti, 2016).

Para proporcionar uma educação de qualidade à sociedade, o Estado necessita ter um aparato técnico para o desenvolvimento das atividades meio para a concretização da sua atividade fim. A gestão de processos na administração pública pode proporcionar a melhoria da atuação dos agentes públicos e conseqüentemente o aumento do desempenho com a inovação dos serviços públicos (Rocha; De Toledo Tito; Tito, 2015).

A busca pela ampliação do desempenho, especialmente no setor público, é uma estratégia que visa aumentar a percepção de satisfação dos administrados, que é alcançada também pela confiabilidade das políticas públicas implementadas no país. A nova gestão pública NPM surgiu com o intuito de combater as disfunções da burocracia que traziam lentidão para o serviço público. Com a ampliação das funções estatais, a NPM trouxe ainda mais desafios aos gestores públicos (Bresser-Pereira, 2001).

Gerir processos na administração pública pressupõe gerir os fluxos processuais para melhor visualização de suas etapas; otimizar o desempenho organizacional; e proporcionar maior controle no desempenho dos serviços oferecidos. Rocha, De Toledo Tito e Tito (2015), ressaltam a importância da valorização das competências encontradas no próprio serviço público, através dos servidores, citam casos de sucesso como a implantação da gestão de processos na Polícia Federal Brasileira e no Serviço Federal de Processamento de Dados e defendem a institucionalização da função de gestor de processos na administração pública.

Em instituições públicas como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a necessidade da implantação de uma gestão de processos sólida fica ainda mais evidente, especialmente devido à sua complexidade e diversidade. Os Institutos Federais são pluricurriculares e multicampi, o que resulta em uma considerável variabilidade de processos administrativos. O sucesso escolar em todos os níveis de ensino nesses institutos depende de um aparato administrativo eficiente, que garanta atividades essenciais, tais como a compra de materiais didáticos, o oferecimento de transporte e alimentação escolar de qualidade, bem como os registros acadêmicos que geram dados estatísticos.

Estes, por sua vez, servem de base para a avaliação da política pública de educação. Nesse contexto, é fundamental reconhecer o papel crucial do fator humano, pois são os servidores capacitados e engajados que garantem o funcionamento eficaz desses processos,

contribuindo diretamente para a qualidade do serviço público e para o cumprimento das metas institucionais (Klinck; Swanepoel, 2019).

A excelência na gestão acadêmica proporciona, segundo Franco, Franco e Longhi (2022), um ensino de qualidade e o sucesso dos estudantes é o sucesso da política pública de educação. A gestão de processos de registros acadêmicos mostra-se relevante porque, para Guimarães (2016), além de serem essenciais para o acompanhamento da vida acadêmica dos estudantes e para a organização da instituição pública, os processos de registros acadêmicos podem servir de subsídio para tomada de decisão, pelos agentes educativos, sobre o desempenho dos discentes, mitigando possíveis desvios de qualidade na sua formação.

Assim, após a discussão dos conceitos-chave abordados neste trabalho e para melhorar os processos administrativos no âmbito acadêmico, a gestão processual deve equilibrar a descentralização, que promove eficiência e autonomia, com uma centralização que garanta a conformidade e segurança jurídica.

Na coleta de dados, com o embasamento teórico obtido através da análise bibliográfica e utilizando a análise documental, foram realizadas entrevistas e questionários com pessoas envolvidas nos registros acadêmicos para mapear processos, além dos servidores responsáveis pelos sistemas utilizados pelo IFAL (SIGAA e o SIPAC) para verificar a flexibilidade dessas ferramentas e a possibilidade de inserção no SIPAC do guia de procedimentos.

Essas informações evidenciaram a inviabilidade técnica e orçamentária, bem como a desnecessidade da inserção no SIPAC do guia proposto neste trabalho. O produto técnico tecnológico proposto neste trabalho mostra-se ideal para o contexto do IFAL, uma vez que construído de forma independentemente do sistema para orientar a comunidade acadêmica, mantém a flexibilidade necessária para a condução dos processos e garante a economicidade na implementação.

Na sessão seguinte, foram abordados os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização, a forma de coleta e análise dos dados, bem como o desenho da pesquisa para elaboração do produto técnico tecnológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram abordados os procedimentos que comportam a metodologia adotada neste trabalho. Estão descritos os passos para a construção da fase exploratória; definição da natureza do estudo; da abordagem, dos objetivos, dos procedimentos realizados, da população alvo, das teorias utilizadas e do recorte temporal. Além disso, para a melhor sistematização e visualização, foi apresentado o desenho do estudo através de fluxograma com as etapas a serem seguidas para a criação do produto técnico tecnológico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa aplicada com a elaboração de um produto técnico tecnológico, pois busca desenvolver conhecimentos para resolução de problemas práticos, os quais traduzem dificuldades geradas nas instituições e sua complexidade varia de acordo com o contexto em que ocorrem. No caso específico do IFAL, problemas dessa natureza necessitam de análise aprofundada, uma vez que impactam substancialmente no fornecimento dos serviços oferecidos pelo instituto.

Entre possibilidades de definição de uma pesquisa quanto à sua finalidade, Gil (2017) diferencia os tipos de pesquisas agrupando-as em: puras, experimentais, básicas estratégicas e aplicadas. Na pesquisa aplicada há a análise de como os participantes percebem os eventos e há a identificação dos pontos relevantes que geram gargalos ou que facilitam os processos da organização (Bogdan e Biklen, 2003). Há na pesquisa aplicada o intuito de utilizar os preceitos teóricos como subsídio para aplicação de resolução através de um produto técnico tecnológico em um contexto específico. Neste estudo, o problema se relaciona com o desempenho organizacional, a descentralização administrativa e a gestão de processos, sendo o contexto específico as Coordenações de Registros Acadêmicos do Instituto Federal de Alagoas - IFAL.

Quanto à abordagem, Gil (2017) acredita que uma pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa ou mista. As pesquisas qualitativas consideram a subjetividade presente no objeto, além de ter como objetivo principal captar as “perspectivas dos sujeitos” diretamente envolvidos com o problema. Esse tipo de pesquisa utiliza interpretações indutivas de um fenômeno em profundidade, podendo utilizar estudos de caso, análise de conteúdo, etnografia e entrevistas em profundidade. As pesquisas quantitativas tendem a traçar generalizações através de quantificadores numéricos e a aplicação de análises geralmente estatísticas, podendo

utilizar pode usar levantamentos, experimentos controlados e análise estatística. Já as pesquisas mistas quando utilizam a mesclagem dessas duas técnicas.

Quanto aos objetivos, este trabalho pode ser definido como exploratório e descritivo, pois pretende analisar em profundidade um contexto através de viés subjetivo. Nesse tipo de abordagem, há riqueza quanto ao conteúdo obtido, pois é através da descrição de sujeitos, situações, acontecimentos e documentos que é possível entender o contexto do objeto estudado (Boaventura, 2011; Oliveira, 2011). Os autores descrevem os trabalhos exploratórios e descritivos como aqueles que pretendem analisar os fenômenos nos contextos em que eles ocorrem. É de extrema relevância a análise *in loco* do desempenho no gerenciamento dos processos educacionais e a descentralização utilizada para esses procedimentos de registros acadêmicos nas CRA's do IFAL, comparando-o, quando possível, com outros contextos similares.

Para Gil (2017), quanto aos objetivos, as pesquisas exploratórias buscam estudar mais detalhadamente uma população para compreender suas peculiaridades e fazer induções mais profundas. Já seu caráter descritivo se dá pela descrição detalhada de determinada realidade, expondo dados, comparando com outras populações e com outros contextos as características e os pontos relevantes.

Quanto aos métodos e técnicas para análise e coleta de dados, Gil (2017) considera como relevantes, entre outras técnicas, as análises documentais, pesquisas de campo, pesquisas experimentais, estudo de caso, grupos focais, entrevista etc. Como os procedimentos de registros acadêmicos do IFAL são registrados em documentos inseridos em processos eletrônicos e em normativos internos, utilizou-se neste estudo a pesquisa documental como técnica de coleta de dados principal, também foram utilizadas entrevistas com os servidores lotados nas CRA's e a aplicação de questionário com os atores envolvidos nesse contexto. Ademais, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos Sistemas de Informação (SIPAC e SIGAA) para a verificação da possibilidade de incorporação do guia ao SIPAC.

Quanto aos métodos de análise de dados, Gil (2017) apresenta técnicas como: análise de conteúdo através da análise documental, análise multivariada, análise inferencial etc. Considerando a viabilidade de análises documentais possíveis de serem realizadas no IFAL, utilizar-se-á a técnica de análise documental. O Quadro 3 apresenta uma síntese com as classificações deste estudo quanto à finalidade, os objetivos, a abordagem e as técnicas de coleta e análise de dados.

Quadro 3 - Síntese quanto à classificação da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	
Quanto à finalidade	Pesquisa aplicada
Quanto aos objetivos	Descritiva e exploratória
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos métodos e técnicas	Bibliográfica e documental

Fonte: (Elaborado pelo autor)

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O *locus* deste trabalho é o Instituto Federal de Alagoas - IFAL, mais especificamente as Coordenações de Registros Acadêmicos - CRA's que são responsáveis pelos registros de ingresso, permanência e conclusão ou evasão dos alunos da Educação Básica e do Ensino Superior e foram o objeto de coleta de dados deste trabalho.

O IFAL possui - além da Reitoria e da Unidade Avançada no bairro Benedito Bentes, em Maceió - 15 *campi*, distribuídos nas cidades de Arapiraca, Batalha, Coruripe, Maceió, Maragogi, Santana do Ipanema, São Miguel dos Campos, Viçosa, Penedo, Palmeira dos Índios, Rio Largo, Piranhas, Murici, Marechal Deodoro e Satuba (IFAL, 2010).

Às unidades locais é dada autonomia administrativa, financeira e política para desenvolver as atividades de forma independente. Pautados na eficiência, na eficácia e na descentralização administrativa, embora com certo nível de vinculação e subordinação às normativas da Reitoria, cada *campus* tem autonomia sobre seus processos educativos, administrativos e suas decisões políticas internas (IFAL, 2010).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As técnicas definidas para a coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; e aplicação de questionário semiestruturado para identificação do objeto deste estudo. Quanto aos procedimentos de coleta de dados na pesquisa bibliográfica, foram realizadas buscas nas bases de dados da CAPES para leitura de artigos relacionados a desempenho, descentralização administrativa e gestão de processos. Também foram coletados dados em sites e livros que abordam a temática pesquisada.

Quanto aos procedimentos da análise documental, foi consultado o conteúdo das resoluções, portarias, normativos internos ou outros documentos que tratam das normas que

regulam os serviços de registros acadêmicos no IFAL. O grau de discricionariedade possível para o rearranjo organizacional dos referidos processos foi o foco de análise. Ainda no campo da análise documental, foi objeto de estudo, os processos eletrônicos de registros acadêmicos tramitados em 2022 no IFAL.

Para coleta de dados dos processos de registros acadêmicos foi utilizado o SIPAC, em uso pelo IFAL para a tramitação dos processos. Em cada *campus*, foram selecionados os procedimentos mais recorrentes nos *campi* no ano de 2022 para análise da condução das ações nessas solicitações. Quanto à utilização de questionário, servidores lotados nas CRA's responderam ao questionário elaborado através do *Google Forms*, sendo utilizadas questões semiestruturadas abertas específicas sobre o tema para identificação da percepção dos atores diretamente envolvidos com o objeto deste estudo.

No momento pré-qualificação desta dissertação, houve uma tentativa de realização de entrevista com servidores lotados na CRA, foi enviado e-mail para as coordenações, mas todos negaram a solicitação alegando falta de tempo ou receio devido ao período eleitoral vivenciado pelo IFAL para a escolha dos reitores e diretores.

Na fase exploratória, não foi possível realizar entrevistas semiestruturadas do tipo aberta. Entretanto, é importante destacar que esse tipo de entrevista é uma técnica valiosa de coleta de dados, pois permite ao pesquisador adaptar ou complementar as perguntas conforme necessário, facilitando a obtenção de informações mais completas. As entrevistas abertas permitem ao entrevistado expressar-se livremente, o que pode aprimorar a qualidade das informações obtidas.

Para representar adequadamente o contexto de toda a população objeto do estudo, foram conduzidas entrevistas (no momento pós-qualificação desta dissertação) com servidores responsáveis pelos registros acadêmicos das CRA's do IFAL. Ademais, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de tecnologia da informação para identificação da possibilidade de incorporação no SIPAC do guia de procedimentos.

Durante as entrevistas, foram abordados os procedimentos atualmente utilizados pelos servidores para efetivar diversos atos, tais como emissão de diploma/certificado, mudança de turno, progressão parcial, dispensa de disciplina, validação da prática profissional, cancelamento de matrícula, trancamento de matrícula, rematrícula, reabertura de matrícula, transferência externa e interna, e reopção de curso. Embora haja outros procedimentos de registro acadêmico, esses foram escolhidos como foco principal das entrevistas devido ao alto número de solicitações relacionadas a esses procedimentos em 2022, conforme observado no relatório emitido pelo módulo SIPAC.

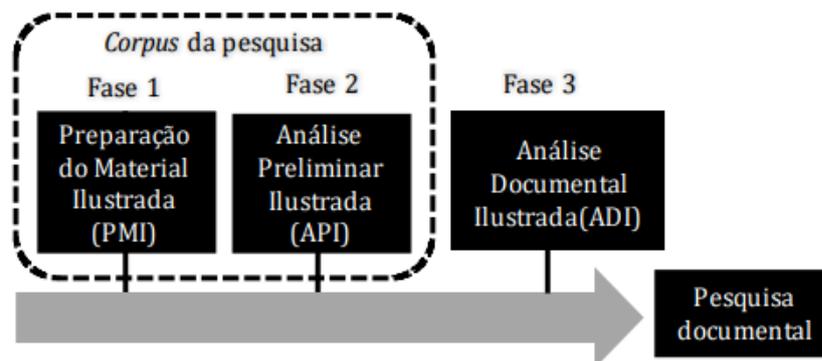
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental com abordagem de análise de conteúdo. A análise documental é aplicável neste contexto de pesquisa porque não há necessidade de interação com os sujeitos da pesquisa. Para Flick (2019), a análise documental se sobressai a outras técnicas porque proporciona ao pesquisador uma visão completa do documento estudado, ela sistematiza informações relevantes, o que em outras técnicas não seria possível.

Assim, não podendo se limitar à narrativa do teor dos documentos, é necessária uma interpretação dos dados aliados aos seus contextos para que se possa realizar inferências necessárias à consecução dos objetivos deste estudo. Nas diversas áreas do conhecimento, em especial na Administração Pública, essa técnica deve ser utilizada com criatividade, mas principalmente com disciplina.

A Figura 11 mostra as fases para a efetivação da análise dos documentos. Na primeira fase, ressalta-se a preparação do material, o que é essencial para as etapas seguintes. A preparação consiste no reconhecimento das fontes potenciais dos documentos e no estabelecimento dos critérios para busca dos dados. Ao fazer uma consulta exhaustiva aos documentos, é necessária flexibilidade para avaliar a credibilidade e a representatividade das fontes.

Figura 11 - Etapas para análise documental



Fonte: (Silva; Emmendoerfer; Cunha, 2020)

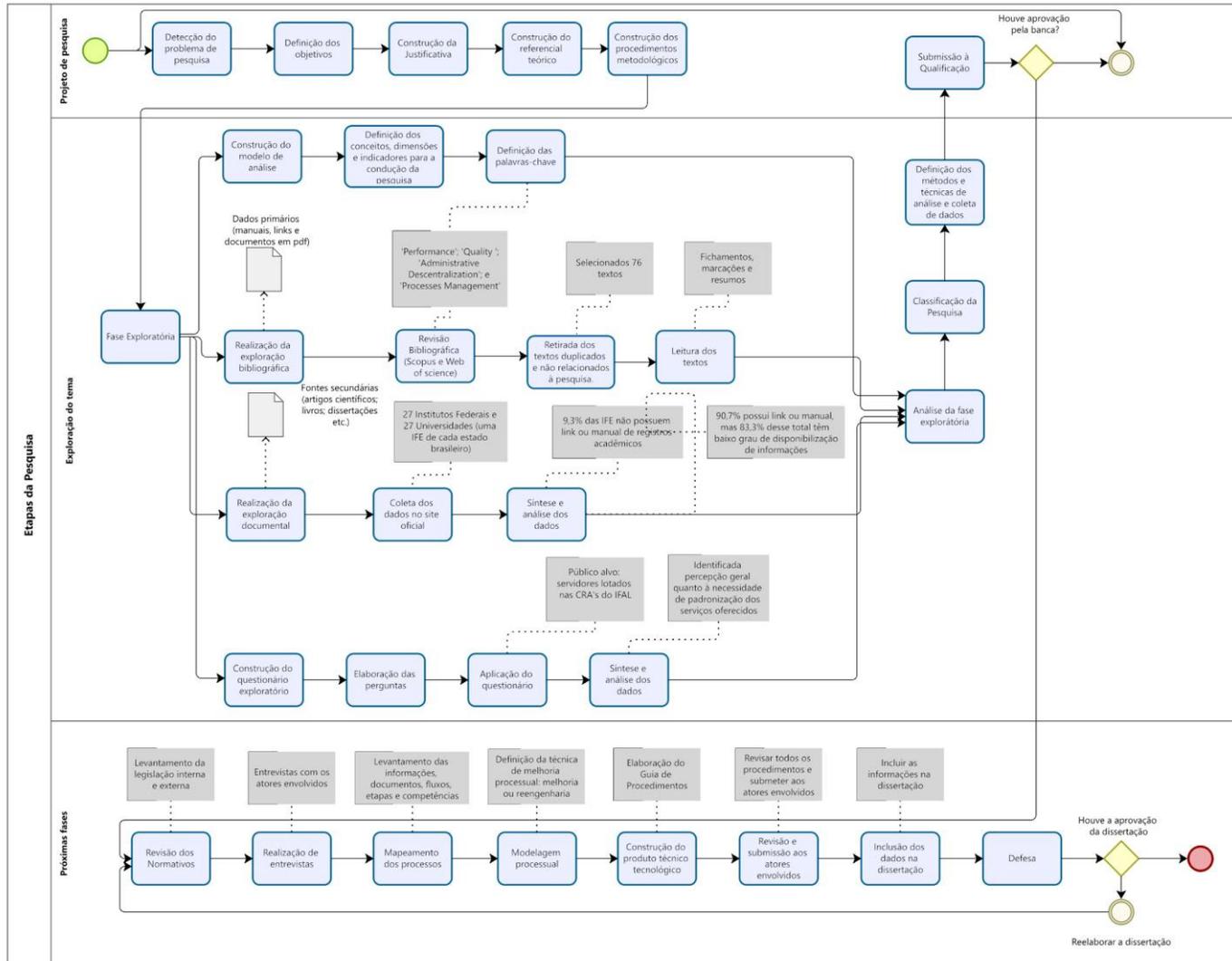
Neste trabalho, como os dados foram coletados diretamente pelo SIPAC do IFAL, a credibilidade foi garantida. Com relação a representatividade, pretende-se coletar dados de todos os *campi*, o que amplia a representatividade para todo o objeto desse estudo.

A segunda fase direciona a análise para os autores com intuito de analisar a autenticidade dos documentos. Essa fase é preliminar e não pode ser confundida com a análise documental

propriamente dita (Silva; Emmendoerfer; Cunha, 2020). A última fase corresponde à análise documental propriamente dita que sintetiza as informações para realização das inferências, situando-se sobre o contexto e determinando tendências. Nessa fase é importante ter o cuidado de não descrever os fatos ou apenas narrá-los. Assim, para uma análise integrada após a coleta dos dados, foram mapeados para a identificação, em cada CRA: o tipo de processos tramitados; os procedimentos adotados; os setores em que os processos tramitam; os gargalos que os processos enfrentam até a sua finalização; e a variabilidade entre o fluxo processual entre as CRA's.

A primeira etapa deste estudo abrangeu os procedimentos iniciais com a detecção do problema, construção dos objetivos, justificativa, contextualização e a fase exploratória do tema através da construção do modelo de análise, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e elaboração do questionário exploratório. A segunda etapa consistiu na revisão dos normativos relacionados ao tema; realização das entrevistas com os atores envolvidos nos procedimentos de registros acadêmicos em cada *campus* e entrevistas com os responsáveis pelos Sistemas de Informação no IFAL; mapeamento processual; modelagem processual; construção do fluxo de aprovação do normativo que institucionalizará o guia de procedimentos; revisão e validação; e construção do guia de procedimentos. Os procedimentos estão melhor dispostos na Figura 12.

Figura 12 - Fluxograma da Pesquisa



Fonte: (Elaborado pelo autor)

3.5 EXPLORAÇÃO

Para ambientação do contexto deste estudo, objetivando o aprofundamento do entendimento do tema a fim de refinar os conceitos, dimensões e indicadores que nortearam este trabalho, foi realizada uma busca exploratória dividida nas seguintes etapas: construção do modelo de análise; exploração bibliográfica; exploração documental e aplicação de questionário exploratório com os atores envolvidos nos processos de registros acadêmicos no IFAL.

A realização do estudo preliminar sobre determinada área fornece ao pesquisador uma visão mais completa do contexto do estudo; apresenta possíveis limitações na coleta de dados; proporciona melhor definição quanto à construção dos objetivos; além de melhorar o preparo para a condução do trabalho (Santos e Lima, 2017).

A exploração do tema envolve a coleta de dados bibliográficos, documentais, as buscas exploratórias e outras ferramentas que possam ser úteis para aclarar o tema pesquisado. As entrevistas fazem parte da exploração por retratar aspectos ou fenômenos que o pesquisador não teria percebido espontaneamente (Quivy e Campenhoudt, 1995). Composto uma das etapas do processo de exploração do tema, é importante definir os entrevistados de acordo com a sua ligação com o objeto de estudo.

Para Costa *et al.* (2022), a exploração do tema é uma das primeiras etapas a serem desenvolvidas em um estudo e não deve ser confundida com a natureza exploratória que metodologicamente uma pesquisa científica pode ter. Para Piovesan e Temporini (1995), a exploração é uma forma de resolver problemas que uma pesquisa pode enfrentar, uma vez que a população estudada tem características que ultrapassam as que foram analisadas, os valores e as crenças podem interferir nos resultados, e a exploração pode fazer com que o pesquisador contorne parcialmente esses fatores para que eles não desvirtuem os resultados.

A exploração no sentido amplo se refere ao estudo para conhecimento e aprofundamento do entendimento das características do universo pesquisado, sendo feito através de entrevistas; aplicação de questionários, entre outras formas de coleta de dados. O item 3.5.1 apresenta o modelo de análise serve para auxiliar na condução da pesquisa e estabelece os conceitos, as dimensões e os indicadores que foram adotados no estudo.

3.5.1. Modelo de Análise

Este trabalho busca verificar como a descentralização dos serviços de registro acadêmico no IFAL afeta a padronização, o desempenho dos serviços oferecidos. Assim, após a definição do tema e objetivos deste estudo, foi construído um modelo de análise (Quadro 4) com os conceitos, as dimensões e os indicadores que foram utilizados.

O modelo apresentado mostra os conceitos de “desempenho”; “descentralização administrativa” e “gestão de processos”, suas dimensões e os indicadores que podem ser utilizados para a realização do estudo no IFAL. O documento deu base para a construção das palavras-chave na pesquisa bibliográfica e guiou o desenvolvimento das demais etapas deste trabalho.

O modelo de análise é construído para que as ideias do autor sejam colocadas à prova quando da realização das buscas no mundo real. A interligação de ideias é realizada e a partir de um conceito são feitas conexões entre as dimensões e são definidos indicadores para a mensuração de cada variável que se quer testar (Gerhardt e Silveira, 2009).

Ao elaborar o tema desta pesquisa, percebeu-se uma lacuna: a falta de padronização nos procedimentos de registros acadêmicos no IFAL, o que pode gerar morosidade na prestação dos serviços, desperdício de recursos e prejuízo no desempenho organizacional.

O termo “descentralização administrativa” também foi incluído, pois no IFAL essa é uma característica latente que precisa ser analisada para a identificação do benefício ou prejuízo trazido no caso concreto e o conceito “gestão de processos” também compôs o modelo de análise, uma vez que o tema se relaciona diretamente com a gestão dos processos de registros acadêmicos.

Quadro 4 - Modelo de Análise

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES
Desempenho	Economicidade	Percentual de Impacto orçamentário
		Taxa de retorno do investimento realizado
	Eficiência	Recurso (financeiro ou humano) gasto com cada demanda realizada
	Eficácia	Percentual de atendimento de atividades delegadas Produtividade = demandas delegadas / demandas executadas
		Taxa de resposta às solicitações realizadas Responsividade = solicitações / atendimentos efetivados
	Efetividade	Melhoria na prestação do serviço e impacto na comunidade

Descentralização Administrativa	Autonomia	Discrecionabilidade Autonomia decisional Capacidade de Resolutividade Capacidade de resposta às solicitações Taxa de resolutividade= solicitações recebidas / solicitações resolvidas Participação na elaboração, apreciação e aprovação do guia de procedimentos pelos órgãos competentes.
	Responsabilidade	Delegação de atribuições Alocação da força de trabalho Carga horária de trabalho
Gestão de Processos	Mapeamento	Nível de detalhamento do fluxograma Capacidade de descrição de cada ação do processo
	Padronização	Percentual de atividades similares para conteúdos idênticos Taxa de padrão procedimento = Índice de atividades totais / por atividades idênticas
	Rearranjo organizacional	Nível de flexibilidade para alteração nos fluxogramas
		Quantidade de setores onde tramitam os processos
Tipos de despachos contidos nos processos		
		Nível de transparência dos processos

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Com base no modelo de análise, foi realizada uma busca nas bases de dados com os conceitos “Desempenho”; “Descentralização Administrativa”; e “Gestão de Processos” nos periódicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - para realização de um levantamento bibliográfico exploratório com o intuito de verificar como os conceitos-chave estão sendo trabalhados pela literatura.

Dentre as fases para a elaboração de uma pesquisa, Gerhardt e Silveira (2019) acreditam que a exploração é essencial para que a questão seja estudada por todos os ângulos possíveis. Ao final da exploração do tema, o pesquisador poderá ser levado a reformular seu problema de pesquisa pela viabilidade (ou inviabilidade) detectada no processo exploratório.

Definidos os conceitos, realizou-se a correlação entre as dimensões e seus respectivos indicadores para que a exploração bibliográfica pudesse ser desenvolvida. A partir do modelo de análise já apresentado, as palavras chaves “*performance*”; “*public administration*”; “*administrative decentralization*”; “*processes management*” e “*public administration*” foram definidas para subsidiar a exploração bibliográfica apresentada na próxima seção.

3.5.2 Exploração Bibliográfica

A partir da definição dos conceitos, foi realizada uma busca bibliográfica nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A busca foi dividida em duas etapas, a primeira foi realizada

com base nos filtros: apenas documentos de acesso aberto; publicação entre os anos de 2018 e 2022; somente artigos em inglês ou português.

Relacionando o termo desempenho ao termo administração pública (“*performance*” AND “*public administration*”), foram localizados 1599 textos na Scopus e 4129 textos na *Web of Science*. Já relacionando o termo descentralização administrativa ao termo administração pública (“*administrative decentralization*” AND “*public administration*”), foram localizados 12 textos na Scopus e 138 textos na *Web of Science*. Quando feita a relação entre o termo gestão de processos ao termo administração pública (“*processes management*” AND “*public administration*”), foram localizados 488 textos na Scopus e 1758 textos na *Web of Science*.

Com a retirada dos artigos duplicados entre as bases, 368 textos relacionados ao tema deste trabalho foram selecionados e após a leitura dos resumos dos artigos, 32 textos se mostraram diretamente relacionados ao problema tratado neste trabalho. O Quadro 5 apresenta os textos selecionados na fase da exploração bibliográfica. As bases retornaram artigos que auxiliaram na análise inicial do contexto em que o tema está inserido.

Quadro 5 - Exploração Bibliográfica

TERMOS	TÍTULO DOS TEXTOS	AUTORES	ANO
DESEMPENHO	The effects of e-government: Efficiency on subjective well-being	Mingyue Fan; Motswedi Epadile; Sikandar Ali Qalati; e Naveed Akhtar Qureshi.	2022
	Análise dos indicadores de eficiência, de eficácia e de efetividade na Universidade Federal de Pernambuco	Oliveira; Lopes; Raposo.	2020
	Análise da eficiência, eficácia e efetividade na administração pública: o caso do IDEMA/RN	André Antônio de Melo PESSOA; Ana Neri da Paz JUSTINO; Flávio Henrique Cunha de FARIAS; Jurema Márcia Dantas da SILVA; Paulo de Tarso Dantas LIMA; Vilma Rejane Maciel de SOUSA.	2016
	Open educational resources in public administration: a case study in Greece	Mikroyannidis; Papastilianou	2021
	Determinant factor of the quality of financial statements and performance of the government by adding contextual factors: Personal factor, system/administrative factor	Nirwana; Haliah	2018
	Digital competence development of state civil servants in the Russian Federation	Vasilieva; Pulyaeva; Yudina	2018
	Policies for the assessment of educational quality in Argentina (2016-2018)	Rodríguez; Vior; Rocha	2018
	Participação e política pública: efetividade dos conselhos de assistência social na gestão da política	Carlos; da Silva; Almeida	2018
	Municipal administration and corruption in the implementation of federal education programs	Olivieri; Martinelli; Massucatto; Silva	2018
	The Impact of Quality of Public Administration on Local Economic Growth in Vietnam	Pham; Hoang; Thalassinou; Le	2022
DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	Decentralization as a global trend in the development of democracy	Nadiia Babarykina; Oleksandra Demianenko; e Ievhen Mahda.	2022
	Decentralization to improve public service delivery in developing countries: a critical analysis	Christopher Dick-Sagoe	2020
	Public choice and decentralized health service delivery in Lesotho: assessing improvement and efficiency in service delivery	Christopher Dick-Sagoe; Peter Asare-Nuamah; e Anna Dankwaah Dick-Sagoe	2021
	Decentralization In Uganda: Deconstruction Of The Intergovernmental Fiscal Relation Model [乌干达的权力下放：解构政府间财政关系模式]	William K.-D.G., Mubangizi B.C.	2022
	The functionality of health facility governing committees and their associated factors in selected primary health facilities implementing direct health facility financing in Tanzania: A mixed-method study	Kesale A.M., Mahonge C.P., Muhanga M.	2022
	Decentralization of South Eastern Nigeria's Local Governments and Achievement of Mandates Enshrined in Nigeria's 1999 Constitution	Okorie C.O., Ogba F.N., Iwuala H.O., Arua C., Felix N., Nwosumba V.C.	2022
	Centralize or Decentralize? - The Question Currently Facing Schools in Qatar	Huda A.-K.	2022
	Going global, locally? Decentralized environmental expenditure and air quality	Dougherty S., Nebreda A.M.	2022
	Fdi And Administrative Decentralization: The Importance Of Empowering Local Governments	Nuraliev S.	2022
	The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city	Engdaw B.	2022
Lean Management Values as Support for Process Management: an Assessment of Process Effectiveness and Maturity	Leander Luiz Klein; Kelmara Mendes Vieira; Thiago Schirmer Feltrin; e Matheus Pissutti.	2020	

GESTÃO DE PROCESSOS	The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution	Leander Luiz Klein; Kelmara Mendes Vieira; Thiago Schirmer Feltrin; e Matheus Pissutti.	2022
	Modeling the Barriers Surrounding Digital Government Implementation: Revealing Prospect Opportunities in Saudi Arabia	Rodríguez-Insuasti H., Montalván-Burbano N., Suárez-Rodríguez O., Yonfá-Medrandra M., Parrales-Guerrero K.	2022
	Organizational arrangements as a key to enhancing innovativeness and efficiency – analysis of a restructuring hospital in Finland	Anu Kajamaa and Pia Hurmelinna-Laukkanen	2022
	Understanding Agile Innovation Management Adoption for SMEs	Shavneet Sharma, Gurmeet Singh, Paul Jones, Sascha Kraus and Yogesh K. Dwivedi	2022
	What's not to like about evidence-based management: a hyper-rational fad?	John F. Hulpke; Michael P. Fronmueller	2022
	The effect of supply chain management through social media on competitiveness of the private hospitals in Jordan	Salameh. S. Al-Nawafaha; , Hussam Mohd Al-Shormanb; , Fatima Lahcen Yachou Aityassinec, Feda A.; Khrisata; Mohammad Faleh Ahmmad Hunitied, Ayat Mohammade and Sulieman Ibraheem Shelash AlHawaryf.	2022
	Assessing Transparency in eGovernment Electronic Processes	Jorge Hochstetter; , Jaime Díaz; Mauricio Diéguez; Roberto Espinosa; Jeferson Arango-López; And Carlos Cares.	2022
	A performance management model addressing human factors in the North West provincial administration	Klinck; Swanepoel,	2019
	Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers	Ramos; Montezano; da Costa; Silva	2019
	Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland	Krukowski; Raczynska	2020
A Study into the Contingencies of Process Improvement Methods	Malinova; Gross; Mendling	2022	

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Após a leitura dos textos colhidos na primeira busca, foi necessária a ampliação do quantitativo através da retirada da limitação temporal (2018 a 2022) nos filtros das bases de dados, uma vez que as discussões com profundidade sobre eficiência e descentralização administrativa são desenvolvidas por autores mais tradicionais. Com isso, na segunda etapa, realizou-se uma busca nas mesmas bases de dados, utilizando os filtros: apenas documentos de acesso aberto; sem restrição temporal; somente artigos em inglês ou português.

Relacionando o termo desempenho ao termo administração pública (“*performance*” AND “*public administration*”), foram localizados 817 textos na *Scopus* e 5.559 textos na *Web of Science*. Já relacionando o termo descentralização administrativa ao termo administração pública (“*administrative decentralization*” AND “*public administration*”), foram localizados 54 textos na *Scopus* e 193 textos na *Web of Science*.

Quando feita a relação entre o termo gestão de processos ao termo administração pública (“*processes management*” AND “*public administration*”), foram localizados 1374 textos na *Scopus* e 2.492 textos na *Web of Science*. Com a retirada dos artigos duplicados entre as bases, 392 textos foram selecionados por estarem relacionados ao tema deste trabalho e após a leitura dos resumos dos artigos, foram selecionados 76 textos. As bases retornaram artigos que auxiliaram na análise do contexto em que o tema está inserido.

Após a construção do problema, seguida da construção do modelo de análise - processo no qual se “elabora as hipóteses ou questões de estudo que surgiram da problemática e que deverão ser respondidas [...] a partir de conceitos, modelos teóricos etc.” (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 53) - foi possível confirmar que dimensões e indicadores previamente definidos no modelo de análise já se encontravam alinhados a este estudo.

O entendimento da forma como a literatura aborda os conceitos de desempenho, gestão de processos e descentralização administrativa é relevante porque aponta os caminhos que podem ser percorridos e direciona as análises das próximas etapas deste estudo. É importante ressaltar que também foram realizadas buscas livres nos periódicos da CAPES para identificação de textos aderentes aos conceitos, dimensões e indicadores do modelo de análise.

A seguir, está apresentada a exploração documental realizada com base nos conceitos e dimensões colhidas na busca bibliográfica.

3.5.3 Exploração Documental

Após leitura dos textos colhidos nas bases de dados, utilizando o método de análise documental, foi realizada uma busca exploratória nos sites de 54 Instituições Federais de Ensino - IFE (universidades e institutos) para identificação de como a teoria está sendo aplicada na condução dos processos de registros acadêmicos. A escolha das IFE foi realizada com base na caracterização sob a perspectiva organizativa de cada instituição. Foi realizada uma busca pelos manuais em formato PDF (*Portable Document Format*), páginas eletrônicas ou links de guias ou manuais de procedimentos acadêmicos para orientações sobre os procedimentos de registros acadêmicos.

A análise documental foi a técnica utilizada para realização deste trabalho, a qual, segundo Aquino (2021, p. 79), é “[...] um grupo de ações cujo objetivo seria a facilitação do entendimento do conteúdo de um determinado documento [...]”. Entretanto, para análise documental são necessários cuidados por parte dos pesquisadores para a garantia da qualidade da aplicação da técnica. O pesquisador precisa ter o cuidado com a fidedignidade do conteúdo dos documentos na análise documental. O teor dos documentos precisa ser respeitado a fim de que os fatos narrados através dessa técnica de análise, de fato, correspondam ao que foi proposto por quem produziu o documento (Silva, Emmendoerfer e Cunha, 2020).

Embora legalmente equiparadas às universidades por força da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os institutos federais possuem características e estruturas singulares, fato que pode alterar os padrões procedimentais nos setores de registros acadêmicos. Para análise, inicialmente, foi selecionada uma IFE de cada estado brasileiro com o propósito de comparar e avaliar como os procedimentos de registro acadêmico estão sendo desenvolvidos nessas instituições.

Posteriormente ao estabelecimento das instituições que seriam objeto de análise das instituições para a exploração documental, foi iniciada a busca no site oficial de cada entidade. Foram realizadas buscas para identificação de manuais ou guias que orientassem os alunos e servidores sobre o que é o serviço; os fluxos; a legislação pertinente; os requisitos; a documentação necessária para realização da solicitação; e os requerimentos ou formulários que deveriam ser preenchidos para formalização do pedido.

Quando não eram localizadas informações partindo da página inicial do site oficial da instituição, a busca era realizada pela página inicial do *google* com os seguintes termos: “cancelamento de matrícula na “sigla da IFE””. Assim foram localizadas áreas separadas do site oficial que oferecem esse tipo de informação.

Após análise individualizada do site oficial das instituições, foi verificada a forma como são disponibilizadas as orientações sobre os procedimentos para cancelamento de matrícula; trancamento de matrícula; mudança de turno; colação de grau; emissão de diploma; transferência interna ou externa; pedido de segunda oportunidade de avaliação; etc. A exploração documental foi subdividida em duas etapas: a) verificação da existência de manuais ou orientações de procedimentos de registros acadêmicos em Instituições Federais de Ensino - IFE de todos os estados brasileiros, conforme os Quadros 6, 7, 8 e 9. b) análise do grau de disponibilização das informações dos procedimentos de registros acadêmicos, conforme Gráfico 5 e c) percentual de IFE com links ou manuais de registros acadêmicos, conforme gráfico 6.

Foram avaliadas as informações acerca dos procedimentos de registros acadêmicos IFE para verificação de como estão sendo disponibilizados e qual o nível de padronização adotado na condução desses procedimentos. Após análise, foram selecionadas as IFE: A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS; a Universidade Federal de Rondônia - UNIR; o Instituto Federal da Paraíba - IFPB; e o Instituto Federal de São Paulo – IFSP, uma vez que se destacaram por oferecerem guias de procedimentos em seus sites oficiais com orientações para requerimentos ou oferecimentos dos serviços de registro acadêmico.

Nas próximas páginas estão apresentados os quadros construídos após a análise documental realizada nas IFE destacadas que apresentaram maior grau de disponibilização de informações e apresentaram os elementos necessários para a orientação quanto à condução das solicitações dos serviços de registros acadêmicos como:

- Orientações gerais sobre o serviço: informações adicionais que mostrem qual o serviço oferecido e quem é o público-alvo;
- Documentação necessária para realização do pedido: documentos necessários, requisitos do solicitante, informações sobre a autenticidade dos documentos etc.;
- Requerimentos ou formulários: informações sobre possíveis dúvidas no preenchimento dos documentos, disponibilização dos modelos requerimentos para *download*;
- Fluxogramas: percurso da solicitação até a disponibilização do serviço.
- Responsáveis: quem são os responsáveis pelos despachos ou ações, inserção de documentos ou diligências necessárias ao andamento da solicitação; e
- Legislação pertinente: qual a legislação que norteia o ato administrativo necessário ao fornecimento do serviço ou informação.

Quadro 6 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS			
ESTRUTURA: Página eletrônica com os links: O que é; Público-alvo; Ajuda rápida; Legislação pertinente; Esclarecer Dúvida; Relatar Problema			
ELEMENTOS	PROCEDIMENTOS	COMPETÊNCIA	FLUXOGRAMA
Abandono de curso de graduação	Não Contém	Não Contém	Não Contém
Aproveitamento de estudos	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Aproveitamento de Estudos; ● Preencha as informações do processo, anexe a documentação comprobatória (Histórico Escolar com conceitos das atividades que pretende o aproveitamento e seus Conteúdos programáticos) e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Atualização de dados cadastrais	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; ● Clique em Menu (no topo da página à direita); ● Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); ● Escolha o tipo de processo Graduação: Atualização de dados cadastrais; ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos solicitados (documento de Identificação do aluno, documento comprobatório da alteração/atualização do registro) e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção estudante para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Calendário escolar	Não Contém	Não Contém	Não Contém
Cancelamento justificado de matrícula	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Cancelamento justificado de matrícula; ● Preencha as informações do processo, anexe documento comprobatório, se houver, e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Correção de matrícula de graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Correção de Matrícula; 	Não Contém	Não Contém

	<ul style="list-style-type: none"> ● Preencha as informações do processo e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 		
Créditos complementares	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Créditos complementares; ● Preencha as informações do processo, anexe o(s) documento(s) comprobatório(s) referente(s) à todas as atividades que deseja converter em créditos complementares e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Desistência de vaga em curso de graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; ● Clique em Menu (no topo da página à direita); ● Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); ● Escolha o tipo de processo Graduação: Desistência de vaga em curso; ● Preencha as informações do processo e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Atestado de horário	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: ● Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail) e solicitação. ● Anexe documento que comprove a exigência do documento assinado. 	Não Contém	Não Contém
Atestado de matrícula - Especialização	<ul style="list-style-type: none"> ● O documento pode ser emitido direto do Portal do aluno, com autenticação digital. ● Para obter o comprovante de matrícula autenticado para cursos lato sensu (especialização) clique no botão abaixo "Portal Aluno" 	Não Contém	Não Contém
Atestado de matrícula - Graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: ● Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail) e solicitação. ● Anexe documento que comprove a exigência do documento assinado. 	Não Contém	Não Contém
Atestado de período especial PLES	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: ● Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail) e solicitação; ● Anexe documento que comprove a exigência do documento assinado e carimbado. 	Não Contém	Não Contém
Atestado de semestralidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: ● Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail) e solicitação; ● Anexe documento que comprove a exigência do documento assinado. 	Não Contém	Não Contém
Comprovante de matrícula - Mestrado e Doutorado	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Portal do Aluno". 	Não Contém	Não Contém
Devolução do documento original	<ul style="list-style-type: none"> ● Imprima e preencha o Formulário ● Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: 	Não Contém	Não Contém

ensino médio fundamental	<ul style="list-style-type: none"> • Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail); • Formato da documentação: papel ou cópia de microfilme, que tem o mesmo valor do documento original; • Anexe o formulário digitalizado. 		
Meus documentos digitalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; • Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; • Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; • Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Solicitação de digitalização Documentos Pessoais; • Preencha as informações do processo e clique em peticionar; • Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Envelopamento de documentos de graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: • Nome completo, Cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail); • Quais documentos devem ser emitidos e envelopados. 	Não Contém	Não Contém
Exclusão da matrícula	<ul style="list-style-type: none"> • A exclusão de matrícula deve ser realizada através do Portal do Aluno, exclusivamente no período de encomenda de matrícula e durante o período previsto no Calendário Escolar. 	Não Contém	Não Contém
Flexibilização quebra de pré-requisito	<ul style="list-style-type: none"> • Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; • Clique em Menu (no topo da página à direita); • Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); • Escolha o tipo de processo Graduação: Flexibilização de pré-requisito; • Preencha as informações do processo, anexe os documentos solicitados pela COMGRAD, se houver, e clique em peticionar; • Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Comissão de Graduação - Comissão de Graduação	Não Contém
Graduação matrícula em TCC	<ul style="list-style-type: none"> • Acesse ufrgs.br/conecte-se; • Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; • Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; • Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo GRADUAÇÃO: MATRÍCULA EM TCC; • Preencha as informações do processo e clique em peticionar; • Adicionalmente, poderá ser solicitada documentação complementar para embasar a avaliação do pedido. • Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla "enter". 	Comissão de Graduação - Comissão de Graduação	Não Contém
Histórico escolar graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Clique no botão abaixo "Solicitar Serviço" e preencha as seguintes informações: Nome completo, cartão UFRGS, curso, informações de contato (telefone e e-mail). Caso não tenha login/senha para acesso ao Portal do Aluno, entre em contato com a TUAUFRGS para solicitar seu número de cartão UFRGS e, para restaurar ou cadastrar sua senha acesse o Catálogo de TI - Senha do cartão UFRGS. 	Não Contém	Não Contém
Licença para casamento	<ul style="list-style-type: none"> • Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; • Clique em Menu (no topo da página à direita); • Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); • Escolha o tipo de processo Graduação: Licença por motivo de casamento; 	Não Contém	Não Contém

	<ul style="list-style-type: none"> ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos solicitados (certidão de casamento) e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 		
Licença por doença ou falecimento de familiar	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; ● Clique em Menu (no topo da página à direita); ● Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); ● Escolha o tipo de processo Graduação: Licença doença ou falecimento familiar ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos solicitados e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Licença por motivo de crença	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; ● Clique em Menu (no topo da página à direita); ● Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); ● Escolha o tipo de processo Graduação: Licença por motivo de crença; ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos solicitados e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Licenças e afastamentos acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Licenças e Afastamentos acadêmicos; ● Preencha as informações do processo, anexe documento comprobatório e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Comissão de Graduação - Comissão de Graduação	Não Contém
Matrícula extracurricular na graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Clique no botão abaixo "Portal Aluno". 	Comissão de Graduação - Comissão de Graduação	Não Contém
NAE - Núcleo de apoio ao estudante	Não Contém	Não Contém	Não Contém
Revisão de conceito	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse SEI e faça o login com o cartão UFRGS (com oito dígitos@ufrgs.br) e senha do Portal; ● Clique em Menu (no topo da página à direita); ● Acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página); ● Escolha o tipo de processo Graduação: Revisão de Conceito; ● Preencha as informações do processo, anexe documento comprobatório de acordo com a justificativa e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Não Contém	Não Contém
Trancamento de semestre/matrícula	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; 	Comissão de Graduação	Não Contém

	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Trancamento justificado de matrícula; ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos comprobatórios, se houver, e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 		
Reversão de semestre/matricula	<ul style="list-style-type: none"> ● Acesse www.ufrgs.br/conecte-se; ● Clique em SEI ALUNO e leia atentamente o GUIA RÁPIDO – SEI UFRGS PARA ALUNOS; ● Acesse aluno.sei.ufrgs.br e faça o login (cartãoUFRGS@ufrgs.br) e senha; ● Acesse Menu (no topo da página à direita) e após acesse a aba Peticionamento > Processo Novo (à esquerda da página). Escolha o tipo de processo Graduação: Reversão de Trancamento; ● Preencha as informações do processo, anexe os documentos comprobatórios, se houver, e clique em peticionar; ● Para concluir o peticionamento, realize a assinatura eletrônica da solicitação: selecione a opção aluno para cargo/função, coloque sua senha do portal e então clique em assinar ou pressione a tecla enter. 	Comissão de Graduação	Não Contém
Transferência interna	Não Contém	Comissão Permanente de Seleção	Não Contém
Transferência para outra instituição de ensino	Não Contém	Divisão da Vida Acadêmica	Não Contém

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Como mostra o Quadro 6, a UFRGS foi destacada por dispor de uma área eletrônica clara, fácil de ser localizada e com todos os procedimentos de registros acadêmicos oferecidos pela Instituição. Na página, é possível encontrar uma breve descrição do serviço; o público-alvo; informações e contatos adicionais; a legislação pertinente relacionada ao serviço e um link direto para o sistema interno com vistas a direcionar o aluno à solicitação do serviço. Entretanto, não foi possível localizar nenhum requerimento ou formulário.

Quadro 7 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UNIR

ELEMENTOS	PROCEDIMENTOS	COMPETÊNCIA	FLUXOGRAMA
MATRÍCULA INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> ● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA publica na página oficial da UNIR (www.unir.br) Edital de Matrícula para os candidatos aprovados no processo seletivo. ● O candidato comparece à DIRCA ou à Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos (Câmpus Interior), apresenta requerimento e os documentos (originais e cópias) da carteira de Identidade; CPF; Título de Eleitor e comprovante de votação na última eleição; certidão de quitação com o serviço militar (para candidatos do sexo masculino); certidão de nascimento ou casamento; histórico escolar de Ensino Médio; certificado ou diploma de conclusão de Ensino Médio; comprovante de inscrição do ENEM ou Boletim de Desempenho do Candidato na Avaliação do Enem; ficha de cadastro impressa e devidamente preenchida; comprovante de entrega da documentação – comprovante de matrícula. Os candidatos cotistas devem apresentar, também, documentação comprobatória (conforme consta no Edital do Processo Seletivo). Na impossibilidade de comparecimento do candidato classificado à Matrícula, esta pode ser feita através de procuração pública para este fim, desde que o <ul style="list-style-type: none"> ● Procurador legalmente constituído esteja portando todos os documentos exigidos (original e fotocópia ou fotocópia autenticada). ● DIRCA – registra matrícula no SINGU. 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico - DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIRCA publica edital de matrícula, conforme calendário acadêmico. 2. DISCENTE apresenta documentação para matrícula 3. DIRCA/SERCAS Confere documentação e registra matrícula no SINGU.
RENOVAÇÃO DE MATRÍCULA	<ul style="list-style-type: none"> ● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA publica na página oficial da UNIR (www.unir.br), Calendário Acadêmico com a data para a renovação de matrícula via SINGU. ● Departamento/Coordenação do curso - Oferta de disciplinas do semestre no sistema SINGU, conforme estabelece o calendário acadêmico/UNIR. ● Discente - Acessa o sistema SINGU no período estabelecido no calendário acadêmico e solicita sua matrícula (pedido de matrícula), estão enumeradas as disciplinas que o aluno tem cadastradas em seu currículo, onde poderá visualizar e selecionar a disciplina que deseja cursar, a grade de horário vai ser preenchida com o código da disciplina e a mesma irá para a área de disciplinas solicitadas, podendo o aluno continuar o processo de pedido de matrícula, desde que a sua cota de crédito não exceda a 30 créditos para manhã e tarde, 25 para noite e 40 para os cursos com período integral. Estando a grade de horários do aluno completa, as disciplinas solicitadas, basta o aluno confirmar o seu pedido de matrícula, será mostrado o pedido de matrícula com as informações do aluno e das disciplinas que o mesmo selecionou e poderá imprimir o seu pedido de matrícula. 4. Departamento/Coordenação do Curso – Ao final do prazo de matrícula emite listagem de matriculados no SINGU. 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIRCA Publica calendário Acadêmico com a data estabelecida para a renovação de matrícula. 2. DEPARTAMENTO DO CURSO Oferta de disciplinas do semestre no sistema SINGU. 3. DISCENTE Acessa o sistema SINGU, solicita e confirma sua matrícula nas disciplinas ofertadas pelo departamento. 4. DEPARTAMENTO DO CURSO Finalizado o prazo de renovação de matrícula, emite listagem de alunos matriculados.
REINTEGRAÇÃO DE CURSO	<ul style="list-style-type: none"> ● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA publica na página oficial da UNIR (www.unir.br) o período para r 2. Reingresso acadêmico, conforme calendário acadêmico para o ano letivo. ● O discente solicita a reintegração de curso em formulário próprio e entrega na DIRCA, 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIRCA Publica chamada para Reintegração, conforme calendário acadêmico. 2. DISCENTE Solicita reintegração

	<p>com exceção do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas- NUCSA, onde a solicitação deverá ser feita no protocolo do próprio Núcleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitada a reintegração. ● O chefe de Departamento submete a solicitação ao Conselho de Departamento para manifestação. Com manifestação favorável o Departamento encaminha a documentação ao Núcleo/Câmpus. ● O Conselho de Núcleo/Câmpus emite parecer. Com manifestação favorável, encaminha à DIRCA/SERCA para efetivação da reintegração. 		<p>através de formulário.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. DIRCA/SERCAS Confere documentação e encaminha ao Departamento do curso. 4. DEPARTAMENTO Conselho de departamento analisa solicitação e em caso de indeferimento encaminha a DIRCA para ciência do discente, se deferido, segue trâmite. 5. NÚCLEO Emite parecer, se favorável encaminha para matrícula. 6. DIRCA/SERCAS Registra matrícula no SINGU.
MATRÍCULA ESPECIAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Na data prevista no calendário acadêmico o candidato deve comparecer à DIRCA ou à Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos (SERCA/Câmpus Interior) e apresentar requerimento e os documentos (originais e cópias) da carteira de Identidade; CPF; Título de Eleitor e comprovante de votação na última eleição; certidão de nascimento ou casamento; histórico escolar de Ensino Médio; certificado ou diploma de conclusão de Ensino Médio; A DIRCA/SERCAS encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitada a matrícula especial. ● O chefe de Departamento submete a solicitação ao Conselho de Departamento para manifestação. Com manifestação favorável o Departamento encaminha a documentação ao Núcleo/Câmpus. ● O Conselho de Núcleo/Câmpus emite parecer. Com manifestação favorável, ● encaminha à DIRCA/SERCA para efetivação da matrícula. 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISCENTE Entrega requerimento para matrícula, juntamente com demais documentos. 2. DIRCA/SERCAS Confere documentação e encaminha ao Departamento do curso. 3. DEPARTAMENTO Conselho de departamento analisa solicitação e em caso de indeferimento encaminha a DIRCA para ciência do discente, se deferido segue trâmite. 4. NÚCLEO Emite parecer, se favorável, encaminha para matrícula 5. DIRCA/SERCAS Registra matrícula no SINGU.
INCLUSÃO DE DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> ● DIRCA - publica na página oficial da UNIR (www.unir.br) o período para inclusão de disciplinas, conforme calendário acadêmico para o ano letivo. ● Discente- Entrega requerimento na DIRCA, com a devida solicitação, com exceção dos cursos vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas- NUCSA, onde a entrega do requerimento deverá ser no protocolo do próprio Núcleo. ● A solicitação é submetida ao Conselho de Departamento, que faz análise da adequação curricular. Com parecer favorável, o Departamento encaminha à DIRCA. ● A DIRCA faz o registro das disciplinas no Sistema Integrado de Gestão Universitária (SINGU). 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DIRCA Publica calendário acadêmico com a data para inclusão. 2. DISCENTE No período estabelecido, entrega Requerimento com a solicitação. 3. DIRCA/ SERCA Recebe requerimento e encaminha ao departamento do curso. 4. DEPARTAMENTO Análise da solicitação pelo conselho departamental, se parecer favorável encaminha a DIRCA. 5. DIRCA Registra informação no SINGU.
TRANCAMENTO DE MATRÍCULA	<ul style="list-style-type: none"> ● O discente deve comparecer à Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA ou à Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos (Câmpus Interior) e apresentar requerimento de trancamento de matrícula geral ou parcial, com exceção do Núcleo de 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISCENTE Preenche requerimento dentro do prazo estabelecido no calendário acadêmico.

	<p>Ciências Sociais Aplicadas- NUCSA onde a entrega do requerimento deverá ser no protocolo do próprio Núcleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitado o trancamento de matrícula. ● O Conselho de Departamento Acadêmico emite parecer e devolve à DIRCA para registro, em caso de deferimento. 		<ol style="list-style-type: none"> 2. DIRCA/SERCAS Recebe requerimento e encaminha ao departamento correspondente. 3. DEPARTAMENTO Análise do pedido pelo conselho de departamento, se indeferido encaminha a Dirca para ciência do aluno, se deferido segue trâmite normal. 4. DIRCA/SERCAS Registra trancamento no SINGU e comunica ao discente.
APROVEITAMENTO DE DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> ● O acadêmico apresenta requerimento no protocolo do Câmpus ou Núcleo, com cópia autenticada do histórico escolar e conteúdos programáticos das disciplinas cursadas, das quais deseja aproveitamento. ● A Diretoria de Câmpus ou Núcleo encaminha a documentação ao Departamento Acadêmico. ● A solicitação é submetida ao Conselho de Departamento, que faz análise da adequação curricular. Com parecer favorável, o Departamento encaminha à DIRCA ou Secretaria de Registro Acadêmico (Câmpus). ● A DIRCA faz o registro das disciplinas no Sistema Integrado de Gestão Universitária (SINGU). 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISCENTE Entrega Requerimento juntamente com documentação comprobatória. 2. PROTOCOLO DO NÚCLEO/CAMPI Recebe requerimento e encaminha ao departamento do curso 3. DEPARTAMENTO Análise da solicitação pelo conselho departamental, se parecer favorável encaminha a DIRCA 4. DIRCA Registra informação no SINGU
TRANSFERÊNCIA DE DISCENTES DE OUTRAS INSTITUIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ● O discente se inscreve no processo seletivo (vestibulinho), em caso de aprovação efetiva matrícula (ver procedimento de matrícula) e apresenta requerimento de aproveitamento de disciplina. ● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico. ● O Conselho de Departamento aprecia a documentação apresentada e se pronuncia sobre: I - a observância do prazo máximo para integralização de curso; II - prova de que o curso da instituição de origem está autorizado, mencionando o número do documento que o autorizou; III - registro, no histórico escolar, das disciplinas do processo seletivo e os respectivos escores. ● Após apreciação por parte do Conselho de Departamento, far-se-á, no mesmo processo, os aproveitamentos devidos. 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISCENTE No período estabelecido no calendário acadêmico, se inscreve no processo seletivo - Vestibulinho 2. DIRCA Recebe solicitação e encaminha para providências 3. DEPARTAMENTO Análise e deliberação pelo conselho de departamento 4. DIRCA Aguarda Guia de Transferência da instituição de origem, para em seguida registrar matrícula no SINGU
TRANSFERÊNCIA EX – OFÍCIO	<ul style="list-style-type: none"> ● O discente preenche requerimento de transferência ex-offício, acompanhada dos seguintes documentos: fotocópia autenticada do histórico escolar; declaração de estar regularmente matriculado naquele período letivo; programas das disciplinas cursadas; fotocópias dos documentos pessoais; documentos que comprovem a mudança de domicílio, no caso de ex-offício. ● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico. No caso dos Departamentos vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA, o discente deverá protocolar o requerimento na Secretaria do NUCSA, que encaminhará ao Departamento. ● O Conselho de Departamento aprecia a documentação apresentada e se pronuncia sobre: 	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. DISCENTE Preenche requerimento e anexa documentação comprobatória 2. DIRCA Recebe solicitação e encaminha para providências 3. DEPARTAMENTO Análise e deliberação pelo conselho de departamento 4. DIRCA Aguarda Guia de Transferência da instituição de origem, para em seguida registrar matrícula no SINGU

	<p>I - a observância do prazo máximo para integralização de curso; II - prova de que o curso da instituição de origem está autorizado, mencionando o número do documento que o autorizou; III - registro, no histórico escolar, das disciplinas do processo seletivo e os respectivos escores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Após apreciação por parte do Conselho de Departamento, far-se-á, no mesmo processo, os aproveitamentos devidos. 		
<p>REVALIDAÇÃO DE DIPLOMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● O candidato preenche requerimento de revalidação, acompanhado de cópia do diploma a ser revalidado e instruído com documentos referentes à instituição de origem, duração e currículo do curso, ementas, conteúdos programáticos e ● bibliografia das disciplinas cursadas e histórico escolar do candidato, todos autenticados pela autoridade consular e acompanhados de tradução oficial, e ● protocola na Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA. ● A DIRCA encaminha a documentação ao Núcleo correspondente do curso em que é solicitada a revalidação. No caso dos Departamentos vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA, o discente deverá protocolar o requerimento na Secretaria do NUCSA, que encaminhará ao Departamento. ● O Núcleo formaliza processo e encaminha ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitada a revalidação. ● O Departamento designa comissão, constituída de professores vinculados ao curso desta IFES em que se solicita a revalidação ou de professores de cursos de outros estabelecimentos de Ensino, que tenham a qualificação compatível com a área do conhecimento e com o nível do título a ser revalidado. ● A Comissão examina, entre outros, os seguintes aspectos: I - qualificação conferida pelo título e adequação da documentação que o acompanha; II - correspondência do curso realizado no exterior com o que é oferecido no Brasil. A Comissão poderá solicitar informações ou documentação complementares que, a seu critério, forem consideradas necessárias. ● A Comissão elaborará relatório circunstanciado sobre os procedimentos adotados e, com base no atendimento às exigências estabelecidas para o reconhecimento de equivalência, emitirá parecer conclusivo sobre a viabilidade da revalidação pretendida, a ser homologada pelo Conselho Acadêmico. ● Concluído o processo, o diploma ou certificado revalidado será apostilado e assinado pelo Magnífico Reitor, devendo, subsequentemente, proceder-se ● conforme o previsto na legislação para os títulos conferidos por instituições de ensino superior brasileiras. ● A DIRCA faz o registro, em livro próprio, dos diplomas e certificados apostilados. 	<p>Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. INTERESSADO Preenche formulário próprio de solicitação da Revalidação de diploma e anexa documentos comprobatórios. 2. DIRCA Recebe requerimento e encaminha ao núcleo correspondente. 3. NÚCLEO Formaliza processo e encaminha ao departamento correspondente ao curso. 4. DEPARTAMENTO Nomeia comissão para análise do processo. 5. COMISSÃO DE REVALIDAÇÃO Analisa processo e emite parecer. 6. CONSELHO DE DEPARTAMENTO Homologa parecer da comissão e encaminha processo para providências. 7. DIRCA Registros internos, encaminha diploma para assinatura do Reitor e entrega ao interessado.

Fonte: (Elaborado pelo autor)

O Quadro 7 mostra que a UNIR também teve destaque pela disponibilização fácil e intuitiva no site oficial da área em que se encontram os serviços de registro acadêmico, dispondo de manual em formato PDF com as informações relacionadas à vida acadêmica dos estudantes. O material oferece um guia para os procedimentos com fluxogramas, links para requerimentos, orientações, legislação. Também oferece links para vídeos explicativos de como realizar cada procedimento. São disponibilizados dois arquivos com nomes idênticos “Manual de Procedimentos Acadêmicos”, um deles expõe orientações de procedimentos para a gestão da IFE, o outro direcionado para os alunos. Entretanto, o manual não é claro e isso dificulta o entendimento, uma vez que as informações estão dispersas no manual.

Quadro 8 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFPB

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA - IFPB			
ESTRUTURA: PÁGINA ELETRÔNICA COM: *Objetivo / *Normas e Documentos Relacionados / *Fluxograma (visão detalhada dos processos) / *Pré-requisitos / *Passo a passo para abertura do processo			
ELEMENTOS	PROCEDIMENTOS	COMPETÊNCIA	FLUXOGRAMA
Matrícula	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Trancamento De Matrícula	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Cancelamento De Matrícula E Jubilamento	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Transferência	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Frequência	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Avaliação	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Reconhecimento De Competências	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Aproveitamento De Estudos	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Atividades Complementares	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Reposição Das Avaliações	Em Construção	Em Construção	Em Construção
Diplomação	Em Construção	Em Construção	Em Construção

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Outra IFE destacada, como mostra o Quadro 8, foi o IFPB. A instituição conta com um Catálogo dos Processos do Ensino, no qual podem ser encontrados os serviços de registro acadêmico oferecidos pela IFE. Nele consta a quem se destina o serviço; as normas e documentos relacionados; fluxogramas; pré-requisitos; documentos eletrônicos vinculados; e o passo a passo para abertura do processo, isso demonstra conhecimento na área de gerenciamento de processos, uma vez que, ao utilizar o sistema de enxugamento de informações e fluxos, gera perspectiva de valor ao usuário (Womack; Jones; Roos, 2004; Waterman; Mccue, 2012).

Todas as abas estão vazias porque o site está em construção, o que pode indicar a finalidade de reconstrução de seus fluxos processuais. A página encontrada pode indicar que a instituição realizou uma reanálise de seus procedimentos, o que pode indicar a construção de um novo manual.

Quadro 9 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFSP

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO - IFSP				
ELEMENTOS	PROCEDIMENTOS	ESTRUTURA	COMPETÊNCIA	FLUXOGRAMA
Incentivo à qualificação	Não Contém	Página Eletrônica; Procedimentos; Documentação; Fundamentação legal	Coord. de Desenvolvimento de Pessoal	Não Contém
Matrícula e Rematrícula	Não Contém	Manual Eletrônico em Formato pdf	Não Contém	Não Contém
Trancamento e Cancelamento de matrícula	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Transferência de turno	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Transferências	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Frequência	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Avaliação	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Frequência obrigatória	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Regime de dependência	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Aproveitamento de estudos	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Atividades complementares	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Estágios	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Trabalho de conclusão de curso	Não Contém		Não Contém	Não Contém
Colação de grau	Não Contém		Não Contém	Não Contém

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Conforme o Quadro 9, o IFSP possui um link que direciona para a página “Manuais e Procedimentos”, o qual apresenta informações de procedimentos relacionados área de gestão de pessoas, ou seja, orientações para procedimentos relacionados à vida funcional de servidores do instituto. Entretanto, a instituição foi ressaltada porque o link traz escopo desejado para o desenvolvimento do produto técnico tecnológico proposto neste trabalho. No site oficial do IFSP, também foi localizado um link com um “manual do estudante”, o qual disponibiliza o rol de serviços oferecidos aos estudantes, incluindo os serviços de registros acadêmicos. De forma resumida, ele apresenta as informações gerais de cada procedimento.

Embora os serviços de registros acadêmicos nas Instituições Federais de Ensino (IFE) sejam similares, foi identificado um alto grau de variação nos procedimentos idênticos, conforme mostrado no Quadro 10, que lista os documentos encontrados em cada IFE. Isso pode indicar um elevado grau de autonomia entre as IFE e um desalinhamento nos procedimentos, causado pela falta de padronização.

Quadro 10 - Documentos encontrados nas IFE

IFE	O QUE FOI ENCONTRADO?
UFMG	<u>Link com procedimentos; manual de matrícula online; manual de sistema: https://www2.ufmg.br/drca</u>
UFRGS	<u>Link com os serviços "vida acadêmica" https://www1.ufrgs.br/CatalogoServicos/servicos/categoria?categoria=56</u>
UFBA	<u>Guia de matrícula online e um link de formulários: http://www.eng.ufba.br/manual-e-procedimentos</u>
UFPA	<u>Link com orientações acadêmicas: http://www.proeg.ufpa.br/images/Artigos/Academico</u>
UFPR	<u>Arquivo em PDF com as principais possíveis dúvidas e Manual geral com todas as informações para alunos: http://www.prograd.ufpr.br/portal/copap/formularios/</u>
UFPE	<u>Link com perguntas frequentes "Vida Acadêmica - Fluxos e Documentos" e link com principais serviços: https://www.ufpe.br/vida-academica https://www.ufpe.br/manual-do-estudante</u>
UFRJ	<u>Link com a relação dos serviços que são disponibilizados e Link com os formulários e requerimentos: https://pr2.ufrj.br/registroAcademico https://pr2.ufrj.br/formularios</u>
UFC	<u>Link geral com todos os serviços, inclusive de registro: http://www.guiadoestudante.ufc.br/</u>
UFG	<u>Link de dúvidas frequentes: https://www.cga.ufg.br/p/7483-duvidas-frequentes</u>
UFPI	<u>Link específico para solicitações acadêmicas Link com formulários separados por nível de ensino: https://www.ufpi.br/sic-ufpi/287-cede/guia-geral-cede/15192-procedimentos-academicos</u>
UNIFESP	<u>Link de carta de serviços: https://www.gov.br/pt-br/search?SearchableText=unifesp</u>
UFMT	<u>Link de carta de serviços Link de serviços administrativos e acadêmicos: https://www.ufmt.br/pagina/carta-de-servicos/118 https://www.ufmt.br/unidade/estudante/graduacao</u>
UFMS	<u>Link do fluxograma de Atividades da Secretaria de Apoio Acadêmico: https://cptl.ufms.br/fluxograma-de-atividades-da-secretaria-de-apoio-academico/</u>
UFPB	<u>Link formulários: http://www.prg.ufpb.br/prg/codesc/documentos/formularios</u>
UFRN	<u>Link da prograd: https://prograd.ufrn.br/noticias.php</u>
UFSC	<u>Link de departamento de administração escolar: https://dae.ufsc.br/</u>
UFT	<u>Link de procedimentos acadêmicos: https://ww2.uft.edu.br/index.php/prograd/registro-e-controle-academico/procedimentos-academicos</u>

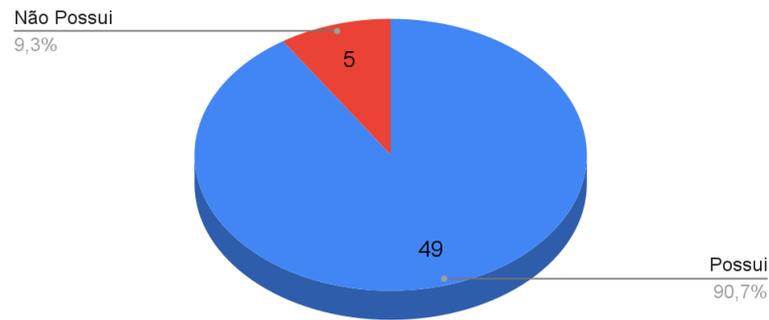
UFAC	Link de vida acadêmica: https://www.ufac.br/guia/vida-academica Link do NURCA: http://www2.ufac.br/site/nurca
UFAL	Link estudantes: ttps://ufal.br/estudante/documentos/perguntas-frequentes
UNIFAP	Link do DERCA: https://www2.unifap.br/derca/documentos/
UFAM	Link vida acadêmica:https://proeg.ufam.edu.br/vida-academica.html
UNB	Link da Secretaria de Adm Acadêmica: https://saa.unb.br/servic/emissao-de-documentos-academicos
UFES	Link da SSHN: https://cchn.ufes.br/manuais-e-formularios
UFMA	Link DIOAC: https://portalpadrao.ufma.br/servicos/servicos/proen-1/dioac https://atendimento-proen.ufma.br/index.php?redirect=%2Fplugins%2Fformcreator%2Ffront%2Fformdisplay.php%3Fid%3D5&error=3
UNIR	Link de MANUAL DE PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS: https://dirca.unir.br/arquivo
UFRR	Link espaço do aluno:https://ufr.br/proeg/espaco-do-aluno
UFS	Link do Departamento de Administração Acadêmica:https://prograd.ufs.br/uploads/page_attach/path/16794/GUIA_CALOUROS_2023.pdf
IFAL	Link de perguntas mais frequentes: https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/pro-reitoria-de-ensino
IFAM	Link de instruções gerais: http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/noticias/informes-gerais-aos-ingressantes-do-cmc/folder-informacoes-gerais-diren-ifam-cmc.pdf
IFBA	Link de coordenação de registros escolares: https://portal.ifba.edu.br/barreiras/ensino/cores/matriculas#top
IFB	Link de orientações de atividades do Registro Acadêmico: https://www.ifb.edu.br/taguatinga/24442-orientacoes-sobre-atividades-do-registro-academico#:~:text=No%20caso%20de%20cancelamento%20da,atendimento%20para%20assinatura%20do%20cancelamento.
IFCE	Link de dúvidas frequentes: https://ifce.edu.br/maracanau/menu/informacoes-rod/duvidas-frequentes-sobre-o-rod
IFG	Link de dúvidas frequentes: https://www.ifg.edu.br/goianiaoste/perguntas-frequentes
IFMT	Link de manual de procedimentos da secretaria escolar: https://proen.ifmt.edu.br/media/filer_public/36/91/3691e42b-e7ae-4cc8-9631-1de74a3caabb/manual_de_procedimentos_da_secretaria_01092014.doc

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Após análise dos documentos encontrados, foi possível, condensando as informações, criar um gráfico para a apresentação dos números obtidos através dessa análise documental. A apresentação em gráfico permite ao leitor uma melhor visualização dos dados e facilita a interpretação, a partir do contexto.

O Gráfico 5 sintetiza o percentual de IFE que dispõe de manuais, links ou outros tipos de orientações em suas páginas eletrônicas. Pode-se perceber que do total das instituições avaliadas, 90,7% contam com algum documento, link ou aba com informações que orientam os procedimentos de registros acadêmicos, enquanto em 9,3% delas não foi possível encontrar nenhum tipo de documento relacionado ao assunto.

Gráfico 5 - Percentual de IFE com links ou manuais de registros acadêmicos

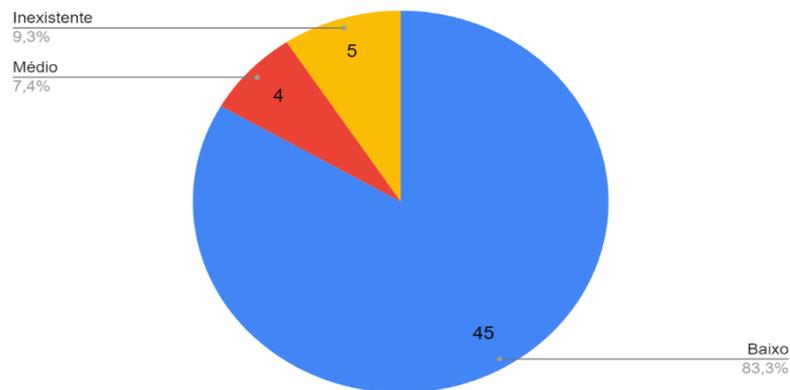


Fonte: (Elaborado pelo autor)

Em números inteiros, em 49 das IFE analisadas foi identificado algum manual ou link eletrônico com orientações sobre os procedimentos de registros acadêmicos. Em contraponto, em 05 dessas instituições, não foi localizado dado ou orientação quanto aos serviços de registros acadêmicos.

O Gráfico 6 mostra que em 45 das 54 IFE analisadas foi identificado baixo grau de informação ou orientação quanto aos serviços relativos aos registros acadêmicos; e em 04 foram encontrados dados e orientações mais detalhados sobre os serviços de registro acadêmico oferecidos. Assim, é possível constatar que a maioria das IFE disponibilizam orientações de registros acadêmicos em seus sites, mas o grau de disponibilização é baixo.

Gráfico 6 - Grau de Disponibilização de Informações nas IFE



Fonte: (Elaborado pelo autor)

Foi definido com o termo “inexistente” o grupo de IFE em que não foi localizado nenhum dos elementos pesquisados; baixo grau para as IFE em que foram localizados entre um e cinco elementos; médio grau para o grupo de IFE em que foram localizados entre seis e dez elementos; e alto grau para as IFE em que foram localizados todos os elementos pesquisados.

Observa-se que, após a pesquisa documental exploratória no site das instituições, foram identificados mais pontos convergentes que divergentes na condução e oferecimento dos serviços de registros acadêmicos dentre as instituições analisadas. Isso pode demonstrar que a essência dos serviços acadêmicos (nos institutos ou nas universidades federais) é altamente similar e que o mapeamento dos procedimentos utilizados por cada IFE é primordial porque ele é a ferramenta que dá suporte à identificação de gargalos ou pontos críticos que devem ser observados para a criação de um fluxo com maior desempenho nas instituições federais de educação.

Assim, a partir da exploração documental é possível perceber que para a construção de um manual existem requisitos básicos como a disponibilização da legislação pertinente para que os alunos saibam as implicações que os serviços podem oferecer, além dos requisitos básicos para a solicitação, bem como os fluxos que o processo deve percorrer até seu encerramento. Também ficou notória a necessidade da inclusão de requerimentos ou links que direcionem para a realização do pedido.

Na próxima seção, estão apresentados os procedimentos realizados para a aplicação do questionário exploratório realizado com servidores diretamente relacionados aos procedimentos de registros acadêmicos no IFAL.

3.5.4 Questionário Exploratório

Para que se pudesse ampliar a visão quanto ao contexto da pesquisa, e os possíveis gargalos, foi construído um questionário exploratório (Quadro 11) para coletar informações sobre a percepção dos envolvidos nos processos realizados no IFAL. O questionário foi construído através do Google *Forms*, haja vista a facilidade na coleta dos dados, uma vez que os *campi* do IFAL são espalhados da capital ao interior do estado de Alagoas.

Enviado por e-mail a servidores lotados nos *campi* do IFAL, teve como propósito a identificação da percepção sobre a padronização e a desempenho no ambiente em que trabalham. A utilização de perguntas abertas foi proposital para possibilitar que os questionados respondessem livremente e conseguissem, de fato, imprimir suas percepções nas respostas.

O IFAL possui 16 unidades, sendo 15 *campi* ligados a 01 reitoria. Embora controlados e orientados pela unidade central, os *campi* atuam de forma autônoma e independente, podendo sugerir a criação de cursos, definir a destinação dos seus recursos e fazer suas próprias compras, pois também possuem autonomia financeira.

Todos os *campi* desenvolvem atividades de registros acadêmicos, seja diretamente por CRA's ou por outras unidades que avocam essas competências. Na atuação diária e sem conter um documento específico para direcionamento das atividades, os servidores dessas coordenações devem escolher, dentro da sua discricionariedade, a melhor forma de condução dos processos de registros acadêmicos. Assim, foi utilizado questionário aberto, o qual, segundo Oliveira (2011), visam a obtenção de respostas mais completas, ricas e espontâneas.

Quadro 11 - Questionário Exploratório com servidores lotados nas CRA's do IFAL

Nº	Questionário
1	Você acha importante que haja a padronização dos serviços de registros acadêmicos entre os campi do IFAL? Se sim, o que precisaria ter nessa padronização? Normativo, portaria, manual, resolução?
2	A quanto tempo você desenvolve atividades na CRA?
3	Você possui cargo em comissão ou função de confiança?
4	Quais são as principais atividades que você desenvolve na CRA?
5	Você já se deparou ou se depara - na tramitação dos processos - com situações que não tem uma orientação clara quanto ao procedimento que deve ser adotado?
6	Se sim, descreva como você acha que isso poderia ser resolvido. Pode citar exemplos.
7	Como você avalia o grau de autonomia dada às CRA 's para desenvolvimento das atividades?
8	Como você avalia o grau de responsabilidade dada às CRA 's para desenvolvimento das atividades?
9	Você teve algum treinamento para iniciar suas atividades na CRA? Se sim, descreva como aconteceu.
10	Qual suporte normativo atual que embasa a atuação na CRA?
11	Você conhece algum manual, guia de procedimentos, portarias ou quaisquer outros documentos que guiem a atuação?
12	Existe um órgão central para dar suporte às CRA 's quanto aos procedimentos? Se sim, descreva como ele atua.
13	Com base em sua experiência na CRA, o que considera relevante para ampliar a qualidade e a eficiência quanto aos processos de registros acadêmicos?

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Os questionamentos foram enviados para as Coordenações de Registros Acadêmicos dos 15 *campi* do IFAL via e-mail, 30% responderam ao questionário. A ferramenta foi utilizada para condução da aplicação do questionário com 13 perguntas abertas para que o servidor possa expressar, a partir da pergunta de partida, sua percepção sobre a autonomia; o nível de responsabilidade descentralizada; a condução na gestão dos processos; e qual a interferência dessas variáveis no desempenho dos serviços oferecidos.

A identidade dos questionados foi ocultada para evitar exposição em caso de manifesta insatisfação com os procedimentos atualmente adotados. Os questionados foram codificados como A1, A2, A3, A4 e A5. Quando perguntados sobre o grau de autonomia e responsabilidade delegadas às CRA's, nenhum questionado apontou interferência da Reitoria sobre as ações das Coordenações, o que demonstra, de fato, um alto grau de autonomia delegada às CRA's. "Não

vejo muita interferência no desenvolvimento das atividades no Campus onde trabalho.”, ressaltou o questionado A5. Sobre responsabilidade, apenas um questionado respondeu “tranquilo”, o que pode ser entendido como um grau razoável de responsabilidade delegada. Entretanto, todos os outros apontaram alta responsabilidade. “Muita responsabilidade, pois é através do registro acadêmico que é calculado os índices de eficiência da instituição.”, salientou o questionado A1.

Sobre a disponibilização de curso de capacitação para atuar com os procedimentos de registros acadêmicos, todos os questionados responderam que não houve formação, capacitação ou curso para atuarem com tais processos. “Não. Aprendi no dia a dia desempenhando as atividades do setor”, afirmou o questionado A3.

Quando questionados sobre a sua percepção em relação à necessidade de uma padronização dos serviços de registros acadêmicos entre os campi do IFAL, todas as respostas convergiram para a necessidade da criação de um manual que orientasse a condução dos processos. “Sim, muito importante. Acho que um documento norteador de todas as atividades da CRA seria de muita valia.”, afirmou o questionado A1. Para o questionado A2 é importante a padronização inclusive de prazos acadêmicos “Sim, padronizar manuais, prazos acadêmicos, fluxo dos processos”. Corroborando com a necessidade da padronização dos processos, o questionado A5 ressaltou que “Sim. Todos esses citados são importantes. Era muito importante um manual que padronizasse nosso trabalho.”.

Com a análise das respostas obtidas, foi possível notar que há uma percepção geral quanto à necessidade de padronização dos serviços oferecidos. Foi possível identificar também que a descentralização administrativa das atividades de registro acadêmico fortalece a autonomia das CRA's ao passo em que aumenta a multiplicidade de procedimentos aleatórios para o mesmo tipo de processo e pode gerar um comprometimento do desempenho administrativo, uma vez que se claros e com fluxos definidos, os processos poderiam ser efetivados com maior agilidade.

Dessa forma, considerando o que estabelece a literatura sobre os benefícios trazidos pela padronização e uniformização de procedimentos no serviço público; considerando os dados obtidos através da exploração documental e as respostas ao questionário aplicado, vê-se a necessidade da criação e da implementação de um guia de procedimentos para as atividades e processos de registro acadêmico.

Com o rearranjo organizacional e a implementação de um guia claro, simples e conciso, trazendo melhoria no desempenho da gestão de processos na IFE, é possível melhorar o

desempenho organizacional e os serviços de registro acadêmico no IFAL. Além disso, um guia de procedimentos pode auxiliar na formação dos profissionais que lidam diretamente com esse tipo de processo.

A apresentação da fase exploratória proporcionou a identificação dos principais pontos críticos relacionados encontrados em cada fase. No Quadro 12 é apresentada a síntese dos pontos críticos detectados na exploração do tema.

Quadro 12 - Síntese dos pontos críticos detectados na exploração do tema

PONTOS CRÍTICOS OBSERVADOS	
Exploração Bibliográfica	Após a leitura exploratória, foi possível perceber que a literatura utiliza os termos “eficiência”, “eficácia” e “efetividade” como dimensões de “desempenho” o que gerou readequação das palavras-chave para novas buscas na literatura.
	Os textos tradicionais abordam eficiência densamente e eles são trabalhados pela literatura recente em suas mais variadas vertentes. Isso gerou a retirada da limitação temporal na busca nas bases de dados da CAPES.
	O termo “descentralização administrativa” é utilizado como sinônimo de “desconcentração administrativa”, mas formalmente eles possuem sentidos diferentes.
Exploração Documental	As universidades e os institutos federais possuem similaridades quanto à natureza dos serviços de registros acadêmicos.
	O percentual de Instituições Federais de Ensino em que não foram localizados manual de procedimentos de registros acadêmicos é de 90,7%.
	O grau de disponibilização de informações de registros acadêmicos é baixo em 83,3% das instituições pesquisadas e em 9,3% não foi localizada nenhuma informação relativa aos serviços de registro acadêmico.
Questionário Exploratório	A falta de treinamento pode provocar atuação insegura quanto aos atos processuais.
	A alta responsabilidade atribuída sem o devido treinamento pode gerar ações ilegais.
	A alta autonomia delegada pode trazer independência nos fluxos e procedimentos aleatórios e desnecessários.
	Falta de documento que norteie os processos de registros acadêmicos pode gerar insegurança na atuação
	A falta de um fluxo processual gera demora na tramitação dos processos e na resolução das demandas.

Fonte: (Elaborado pelo autor)

4 MAPEAMENTO PROCESSUAL

A coleta de dados foi feita inicialmente com base no mapeamento processual objetivando identificar os procedimentos atualmente realizados pelo IFAL para tramitação dos processos de registros acadêmicos. Nesta seção, estão apresentadas as etapas para a efetivação do mapeamento processual, que incluem: entrevistas realizadas com os responsáveis pelos sistemas de informação do IFAL e com os servidores responsáveis pelas Coordenações de Registros Acadêmicos (CRAs) de cada *campus*; análise dos fluxos atuais para identificação de pontos de melhoria e oportunidades de otimização nos processos em vigor; e por fim, análise dos normativos relacionados aos registros acadêmicos para compreender o impacto das regulamentações e políticas institucionais nos processos organizacionais.

O mapeamento processual é uma metodologia essencial para compreender, analisar e aprimorar os processos organizacionais e consiste na representação visual e detalhada dos procedimentos e fluxos de trabalho dentro de uma instituição ou empresa, permitindo uma visão clara e sistemática de como as atividades são executadas e interagem entre si. Ao entender completamente como os processos são conduzidos e como estão interligados no IFAL, foi possível realizar a modelagem dos procedimentos propostos neste trabalho.

O mapeamento processual pode evitar gargalos na condução dos processos e ainda pode evitar possíveis desperdícios de tempo e otimizar recursos. O objetivo do mapeamento é identificar pontos críticos e traçar um plano de atuação para a geração de valor, promover uma cultura de melhoria contínua, além de desenvolver fluxos enxutos nos processos com o desenvolvimento da padronização processual (Klein *et al.*, 2022).

Nesta seção, apresenta-se o mapeamento processual dos registros acadêmicos no Instituto Federal de Alagoas (IFAL). O mapeamento foi realizado por meio da coleta de dados nos sistemas de informação (SIPAC e SIGAA), entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de informação do IFAL e com os atores envolvidos nos registros acadêmicos, além da análise dos normativos relativos aos procedimentos de registros acadêmicos. Essa coleta de dados permitiu uma compreensão abrangente dos processos de registros acadêmicos no IFAL, identificando os procedimentos adotados, os sistemas de informação utilizados e os principais desafios enfrentados pelos envolvidos.

porque é utilizado apenas para registro e integração das informações acadêmicas à Rede Federal. As informações incluídas no SIGAA são apenas replicadas no SISTEC.

O SIGAA tem como finalidade tramitar e registrar os procedimentos acadêmicos realizados por servidores da instituição. Então, todo procedimento acadêmico (registro de notas, faltas, dispensa de disciplina, conteúdo das aulas, etc) é registrado no SIGAA, nele há módulos específicos tanto para o público interno quanto para o público externo, ambos com acesso através de login e senha com a necessidade de cadastro prévio (UFRN, 2023).

Através da área pública, todos os interessados podem acessar os conteúdos do SIGAA, exceto dados internos com necessidade de manutenção do sigilo. A utilização pelo público externo é limitada, mas fornece diversas informações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão de todos os níveis e modalidades de ensino, conforme apresentadas na Figura 14.

Figura 14 - Visão da área pública SIGAA

The screenshot displays the public interface of the SIGAA system. At the top, the header includes the logo of Instituto Federal de Alagoas, the system name 'SIGAA Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas', and the current date 'Maceió, 24 de Outubro de 2023'. A navigation menu on the left side lists various academic and administrative categories, with 'BIBLIOTECA' currently selected. The main content area is organized into a grid of service tiles, each with an icon and a brief description: 'Consultar Acervo' (searching library collections), 'Consultar Acervo de Artigos' (searching for articles), 'Consultar Empréstimos' (checking loan status), 'Renovar Empréstimos' (renewing loans), 'Novas Compras' (checking recent purchases), 'Novas Aquisições' (checking recent acquisitions), 'Biblioteca Mobile' (accessing the library via mobile), and 'BDTD - Nacional (IBICT)' (national integration of theses and dissertations). Below the main content, there is a section for 'NOTÍCIAS E COMUNICADOS' which currently shows 'Não há notícias cadastradas'. The footer contains the system's contact information and copyright notice: 'SIGAA | DTI - Diretoria da Tecnologia de Informação - IFAL - www.ifal.edu.br | Copyright © 2006-2023 - UFRN - app-02-sig.instancia2 v4.0.1130 24/10/2023 15:03'.

Fonte: (Captura de tela SIGAA, 2023)

Ao público interno (estudantes, professores e técnicos administrativos) as informações são limitadas ao perfil atribuído a cada usuário. Então, os discentes apenas conseguem acessar suas informações acadêmicas ou informações de interesse coletivo. Aos servidores, dependendo do perfil atribuído, são oferecidos módulos para acessar e registrar informações relativas à sua área de atuação, conforme Figura 15.

Figura 15 - Visão dos módulos – SIGAA



Fonte: (Captura de tela SIGAA, 2023)

O SIGAA é altamente flexível, o que permite alterações para que o sistema fique adequado às necessidades da instituição. Para Araújo (2013), o SIGAA foi o módulo do SIG que teve mais solicitações de alterações entre os demais, isso para adequação das normas específicas contidas em cada instituição de ensino. Combinado ao SIPAC para tramitação e efetivação de demandas de servidores e estudantes, os sistemas se complementam trazendo mais segurança e agilidade para a comunidade acadêmica.

Como mencionado, para tramitação e efetivação das atividades de registros acadêmicos, implementou-se no IFAL o processo eletrônico, através da Portaria nº 12/IFAL de 24 de março de 2022 que instituiu o Módulo de Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC como sistema oficial de gestão de documentos e processos eletrônicos do IFAL.

A ação teve como intuito adequar os procedimentos do instituto ao estabelecido no Decreto da Presidência da República nº 8.539, de 08 de outubro de 2018, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo. Assim, a partir de março de 2022, de acordo com a portaria nº 12/IFAL, todos os pedidos relativos a qualquer área organizacional do IFAL devem ser efetivados mediante abertura de processo, através dos setores de protocolo de cada *campus* e da reitoria, vedando assim qualquer tramitação processual fora do sistema (IFAL, 2022).

Com exceção dos servidores que têm acesso ao SIPAC para abertura dos processos relativos à sua vida funcional, todos os alunos e o público externo devem solicitar a abertura de processo eletrônico aos setores de protocolo. A partir da abertura, os processos seguem fluxos próprios dentro do SIPAC até a sua finalização e arquivamento. Em se tratando dos processos de registros acadêmicos, não existe uma padronização quanto a realização de tais ações. Os

fluxos processuais, documentos, responsáveis etc. vão sendo definidos autonomamente pelos *campi* de acordo com a necessidade de adequação de acordo com as especificidades de cada *campus*.

O SIPAC conta com módulos específicos de atividades meio como finanças, patrimônio e contratos da UFRN e das instituições com acordo de cooperação, integrando os serviços de diárias, requisição de transporte, manutenção e infraestrutura (Araújo, 2013). Além disso, o sistema dá suporte a gestão de compras, licitações, boletins de serviços, liquidação de despesa, manutenção das atas de registros de preços, patrimônio, contratos, convênios obras na instituição (UFRN, 2023).

Como o SIGAA, o SIPAC também disponibiliza informações para o público externo e para o público interno, ambos com a necessidade de criação de login e senha para acesso. Para informações mais gerais e de acesso público, é possível consultá-las através do ambiente externo sem a necessidade de login e senha.

É possível consultar a tramitação de processos utilizando como parâmetro de busca o nome do interessado, a matrícula, CPF ou CNPJ ou ainda o tipo do processo ou a classificação arquivística. Também é possível consultar processos através do número gerado na autuação processual. Ademais, o público pode consultar informações como: telefones, atas, boletins etc. conforme mostra a Figura 16.

Figura 16 - Visão da área pública SIPAC

The screenshot displays the SIPAC public interface. At the top, the header includes the logo of the Instituto Federal de Alagoas, the text 'Instituto Federal de Alagoas', the date 'Maceió, 25 de Outubro de 2023', and a button labeled 'ENTRAR NO SISTEMA'. Below the header, the main content area is titled 'Opções de Busca de Processos'. It features several search options: 'Nº Processo' (checked), 'Nome Interessado', 'Matrícula/CPF/CNPJ', 'Período de Cadastro', 'Tipo de Processo', and 'Classificação Arquivística'. Each option has a corresponding input field. A 'Consultar Processo' button is located at the bottom of the search options. On the left side, there is a vertical sidebar with a list of menu items: LICITAÇÕES, ATAS VIGENTES, CONSULTAS, PROCESSOS (highlighted), PROC. LIC./CONTRATOS, DOCUMENTOS, MATERIAIS, UNIDADES, CONTRATOS, DIÁRIAS, TELEFONES, EMITIR EXTRATO DIRF, BOLETINS DE SERVIÇO, AUTENTICAR DOCUMENTOS, ASSINANTES EXTERNOS, and CERTIDÕES. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'NOTÍCIAS E COMUNICADOS' and a message 'Não há notícias cadastradas'. The very bottom of the page contains copyright information: 'Copyright © 2023 - DTI - Diretoria da Tecnologia de Informação - IFAL - www.ifal.edu.br - app-02-sig.instancia2 v5.11.5 s.109'.

Fonte: (Captura de tela SIPAC, 2023)

Ao público interno (estudantes, professores e técnicos administrativos), assim como o SIGAA, no SIPAC é possível acessar informações que são limitadas ao perfil atribuído a cada usuário. Os discentes apenas conseguem acessar suas informações pessoais ou informações de interesse coletivo; os servidores dependem do perfil atribuído para o acesso das informações específicas, conforme Figura 17.

Figura 17 - Visão dos módulos – SIPAC



Fonte: (Captura de tela SIPAC, 2023)

Existem normativos internos como o Regimento Geral do Sistema de Bibliotecas, aprovado pela Resolução nº 99/2022-CONSUP/IFAL que deliberam sobre a necessidade de ações e tramitações específicas. Nesse caso, de acordo com o artigo 26 do regimento, para a solicitação de diplomas e certificados, trancamento de matrícula ou solicitações afins, é obrigatória a apresentação pelo usuário do nada consta emitido pela da biblioteca do seu respectivo *campus*. Em atendimento a essa exigência, as coordenações responsáveis pelos registros acadêmicos em todos os *campi* devem adequar seus fluxos processuais e incluir o nada consta da biblioteca para os pedidos citados.

Outro normativo que cria a necessidade de adequação dos fluxos processuais é a Portaria nº 2.917 de 09 de agosto de 2022 que atualiza os procedimentos para análise de solicitação de prorrogação de prazo máximo para integralização curricular. Esse normativo estabelece a necessidade da análise de parecer da comissão específica constituída para análise dos processos de prorrogação de prazo. Assim, todos os processos dessa natureza devem adequar seus fluxos ao que estabelece a portaria mencionada.

No módulo “protocolo” do SIPAC há a possibilidade de cadastro do fluxo processual (processo → fluxo de processo → cadastrar fluxo), como mostra a Figura 18, o que demonstra uma facilitação para a padronização processual, uma vez que os usuários podem consultar quais

são os setores pelos quais os processos devem passar até a sua conclusão. Também é possível perceber que se pode inserir documento e cadastrar modelos de documentos, itens que podem auxiliar na padronização proposta neste estudo. Entretanto, cabe mencionar que atualmente o módulo de cadastro de fluxo não está disponível, uma vez que depende contratação para utilização, o que demanda custo financeiro e análise de viabilidade técnica.

Figura 18 - Visão interna do SIPAC para cadastro de fluxo processual



Fonte: (Captura de tela SIPAC, 2023)

Com isso, é possível perceber que o SIPAC pode disponibilizar um ambiente adaptável para a incorporação do guia de procedimentos proposto neste trabalho, sendo condicionada a avaliação técnica e disponibilidade orçamentária. Embora haja restrição de acessos para utilização e cadastro de alguns ambientes nos sistemas, tanto o SIGAA quanto o SIPAC comportam as adaptações para a incorporação do produto proposto neste trabalho. Todavia, um manual impresso ou formato eletrônico pode ser mais adequado ao cenário, uma vez que atende ao princípio da economicidade e aumenta a flexibilidade na utilização.

Dessa forma, utilizando como base o guia padronizado de procedimentos e os sistemas de informação do IFAL para efetivação dos registros acadêmicos e tramitação processual, a padronização processual proposta neste trabalho pode ser implementada sem que haja necessidade de grandes impactos orçamentários ou profundas reengenharias na estrutura organizacional. A análise sobre a viabilidade da incorporação do guia de procedimentos no SIPAC é melhor detalhada na próxima seção, a qual apresenta as entrevistas realizadas com os responsáveis pelos sistemas de informação no âmbito do IFAL.

4.1.2 Entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de informação do IFAL

Como o objeto de estudo deste trabalho está diretamente relacionado aos processos tramitados no IFAL e a tramitação no âmbito do instituto é realizado através de processo eletrônico por meio dos sistemas de tecnologia da informação, conforme apresentado na Exploração dos Sistemas de Informação (SIPAC e SIGAA), item 4.1.1, foi necessária a realização de entrevista com os responsáveis pela área de tecnologia da informação voltada aos sistemas mencionados neste trabalho. Para isso, foram levantados os questionamentos que permeiam a possibilidade de integração e inserção do guia proposto neste trabalho nos sistemas do IFAL.

A entrevista foi realizada com um servidor que atualmente desempenha a função de Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas de Informação - CDSI e está diretamente envolvido com os sistemas citados e as 11 perguntas (apresentadas no Quadro 13) versaram sobre as características dos sistemas, sua utilização no IFAL, a integração do sistema, os custos para aquisição e manutenção, a flexibilidade dos sistemas e a possibilidade de inserção/integração do guia dentro dos sistemas utilizados pelo instituto.

Quadro 13 - Instrumento para aplicação da entrevista com os responsáveis pelo SIGAA e SIPAC no IFAL

MAPEAMENTO PROCESSUAL
1. Para que o SIPAC e o SIGAA servem? Quais são as diferenças entre eles?
2. É possível tramitar processos acadêmicos no SIGAA?
3. Qual o nível de flexibilidade do SIPAC? Ao cadastrar um novo processo, a inclusão de tipos de processo, assunto do processo, natureza, tipos de documentos etc. são pré-estabelecidos ou é possível inserir livremente?
4. Se são pré-estabelecidos, como é possível cadastrar novos tipos? Quem tem autonomia para realização desse cadastro?
5. Quem tem autonomia para definir os fluxos dos processos que são tramitados no IFAL? Existem fluxos e responsáveis pré-definidos para cada tipo de processo? Se sim, qual o critério de atribuição de responsáveis?
6. Existe integração de dados e informações entre SIGAA e SIPAC?
7. Há integração de dados e informações entre o SIGAA e o SISTEC e os outros sistemas do IFAL?
8. É possível inserir no SIPAC os fluxos pelos quais o processo deve passar até ser arquivado?
9. Existem restrições técnicas ou orçamentárias que podem afetar a inclusão de fluxograma no próprio SIPAC?
10. Em caso de necessidade de inclusão de módulo ou alteração de uma estrutura atual do sistema, como isso se daria? Seria necessário aprovação? uma nova licitação para contratação de novo módulo? Como seria o trâmite de aprovação?
11. Qual é o nível de suporte e treinamento disponível para os usuários do sistema para que os processos tenham procedimentos minimamente padronizados? Existem cursos para novos servidores ou atendimento constante para sanar as dúvidas existentes? Os sistemas têm manuais?

Fonte: (Elaborado pelo autor)

É importante ressaltar que todas as informações solicitadas nas entrevistas e questionários aplicados neste trabalho são de cunho ostensivo (resguardados os casos em que a informação seja restrita ou sigilosa), disponível a qualquer pessoa, ou seja, qualquer usuário cidadão tem o direito ao acesso. Nesse sentido, o servidor utilizou seu conhecimento prático e os normativos que regem os sistemas do IFAL para responder aos questionamentos.

Inicialmente, o servidor foi questionado sobre a função de cada sistema (SIGAA e SIPAC). Em resposta, o entrevistado informou que:

“O SIPAC é o sistema integrado que utilizamos para lidar com aspectos administrativos, como protocolo (processos, documentos, memorandos), patrimônio, almoxarifado, transportes, orçamento, compras, contratos, entre outros. Ele é mais utilizado por servidores, estagiários e funcionários terceirizados do instituto. Já o SIGAA é o sistema acadêmico, voltado para estudantes, docentes e técnicos administrativos. Ele gerencia cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, juntamente com suas disciplinas, e oferece ferramentas para pesquisa e extensão. Além disso, engloba funcionalidades de registro acadêmico, como matrícula, controle de frequência e notas, entre outros recursos.” Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas de Informação - CDSI, 2024. (Informação verbal).

Sobre a tramitação de processos acadêmicos, o coordenador afirmou que não é possível a tramitação de qualquer tipo de processo no SIGAA, apenas no SIPAC. “Não, no SIGAA não é possível tramitar processos acadêmicos. Essa função é exclusiva do SIPAC” e sobre a flexibilidade do sistema para cadastro de tipo e assunto do processo, ressaltou que isso é possível ser realizado, mas os usuários do sistema precisam obedecer aos normativos do Governo Federal e do Ministério da Educação. No geral, ficou notória a possibilidade de certa flexibilidade quando o servidor fala que os tipos de processos no sistema “são configuráveis [...] geralmente aqueles da Coordenação de Protocolo da Reitoria, podem realizar operações de inclusão, alteração e exclusão de tipos.” CDSI (2024). (Informação verbal).

Quando questionado sobre a definição dos fluxos, o servidor informou que há a possibilidade de as unidades definirem seus fluxos em processos mais simples, mas existem normativos das Pró-Reitoria que estabelecem fluxos padrões para alguns tipos de processos, como é o caso da emissão de diploma.

Sobre integração de dados e informações entre os sistemas, o servidor informou que há uma integração entre os sistemas SIGAA e SIPAC, entretanto, apenas no que diz respeito ao cadastro de usuários “Sim, apenas os registros de usuários, pessoas, servidores, por exemplo”.

“No IFAL, a definição dos fluxos dos processos é atribuída a algumas unidades específicas, que têm autonomia para estabelecer os fluxos relacionados às suas competências [...] A definição do fluxo ocorre tipicamente com a emissão de portarias, portarias normativas, instruções normativas, resoluções, entre outros instrumentos normativos.” CDSI, 2024. (Informação verbal).

Já em se tratando do cadastro do guia no SIPAC, o coordenador ressalta que o SIPAC dispõe desse recurso, como ilustrado na imagem a seguir, mas o IFAL não o utiliza. Segundo ele, “que a decisão de não utilizar fluxos predefinidos seja para não tornar o sistema engessado[...]”. CDSI, 2024. (Informação verbal).

Quanto à possibilidade e os empecilhos para a inclusão do guia de procedimentos no SIPAC, o servidor afirma que se fosse apenas a inserção do fluxo, como o sistema já tem o módulo, embora não utilize, o investimento junto ao provedor do sistema seria baixo, mas, no caso do manual proposto neste trabalho, como tem uma complexidade maior, traria um impacto orçamentário relevante. O servidor ressaltou uma informação importante relacionada ao contrato estabelecido entre o IFAL e a UFRN.

“O nosso contrato prevê um valor fixo para cada ponto de função, que, de maneira simplificada, é uma medida da complexidade do desenvolvimento de um software [...] mudanças mais simples custam menos que mudanças mais complexas.”. CDSI, 2024. (Informação verbal).

Por fim, ao ser questionado sobre os treinamentos aos servidores e a comunidade usuária para utilização dos sistemas, o coordenador ressalta que “As próprias unidades costumam oferecer treinamentos para os usuários dos módulos” (CDSI, 2024). O IFAL também solicita a que o setor produza “[...] manuais e tutoriais para as operações mais comuns.”. (Informação verbal).

Sobre a possibilidade de inclusão do guia no SIPAC, o servidor afirma que os procedimentos para aprovação necessitam “seria preciso que o custo de tal operação fosse aprovado pela Reitoria, devendo haver reserva orçamentária para tal”. CDSI, 2024. (Informação verbal), o que ressalta a inviabilidade da inserção do guia de procedimentos nos sistemas do IFAL por questões orçamentárias, por inviabilidade técnica e por acabar engessando procedimentos que devem manter certo nível de flexibilidade para garantia da autonomia dos campi.

É importante ressaltar que a impossibilidade de inserir o guia padronizado proposto no SIPAC não diminui sua relevância. Mesmo em sua versão impressa ou eletrônica, o documento

promove economicidade e mantém a flexibilidade dos procedimentos, o que poderia ser comprometido caso dependesse do sistema.

Após a aprovação do guia de procedimentos como norma institucional, os atores envolvidos deverão seguir o a tramitação estabelecida, remetendo os processos e anexando os documentos exigidos, sem a necessidade de bloqueio ou indução do sistema para procedimentos específicos.

Portanto, um documento que ofereça orientações sobre a condução dos processos e que promova a manutenção da flexibilidade nos sistemas pode trazer benefícios significativos, uma vez que orienta os procedimentos sem engessar os processos, adaptando-se melhor às necessidades específicas de cada unidade do IFAL. A seguir, estão apresentadas as entrevistas realizadas com os envolvidos nos registros acadêmicos do IFAL.

4.1.3 Entrevistas com os atores envolvidos com os Registros Acadêmicos

As entrevistas com os servidores responsáveis pelas Coordenações de Registros Acadêmicos (CRAs) de cada *campus* do IFAL foram conduzidas de forma estruturada e sistemática, com base em um conjunto de perguntas previamente elaboradas. Essas perguntas envolvem diversos aspectos como os fluxos de trabalho, os procedimentos adotados, a documentação necessária para cada processo e a legislação interna e externa que regula os procedimentos.

Para garantir uma abordagem consistente e abrangente, as entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *Google Meet*. Durante as interações, os entrevistados foram incentivados a complementar as respostas com informações adicionais ou dados relevantes para fornecer uma compreensão mais completa e detalhada dos processos.

Para direcionar e organizar as entrevistas, foi elaborado o Quadro 14, que serviu como guia durante as discussões. Esse quadro contempla informações essenciais, como o tipo de procedimento abordado, o público-alvo envolvido, os participantes na tramitação do processo, os fluxos processuais e as ações atualmente realizadas pela CRA. Essa estrutura facilitou a condução das entrevistas e permitiu a coleta sistemática de dados relevantes para análise posterior.

Quadro 14 - Instrumento para aplicação da entrevista com os atores envolvidos com os procedimentos de registros acadêmicos no IFAL

MAPEAMENTO PROCESSUAL
Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Rematrícula ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?
Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso ? Quais os fluxos utilizados? Quem são os responsáveis pela condução? Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Os tipos de processos incluídos na entrevista, como já mencionado, foram selecionados com base nos procedimentos mais solicitados pelos estudantes no período letivo de 2022. Isso garante que, entre todos os procedimentos realizados, seja possível realizar o mapeamento e a modelagem dos processos mais recorrentes e, a partir disso, facilitar sua condução.

A primeira entrevista realizada foi com o Coordenador de Registro Acadêmico do *Campus Arapiraca - CRAA*. Coordenador há mais de três anos, o servidor salientou a importância deste trabalho para o IFAL, visto que até o momento a reitoria não formalizou nenhum documento que norteie os trabalhos das CRA, o que dificulta a tomada de decisão da gestão da CRA. Na entrevista, o servidor ressalta a dificuldade de comunicação oficial entre as unidades, pois:

“[...] em caso de transferências entre *campi*, os procedimentos despadronizados acabam gerando informações desencontradas quanto aos procedimentos realizados para a liberação do aluno no *campus* de origem e admissão no *campus* de destino”. CRAA, 2024. (Informação verbal).

Como resultado das entrevistas, a próxima seção apresenta de forma sintética os dados obtidos e as informações mais relevantes que compuseram a base para a modelagem processual e a construção do guia padronizado de procedimentos de registros acadêmicos proposto neste trabalho.

O *Campus Arapiraca* é localizado no agreste alagoano, composto por quatro cursos técnicos (sendo dois integrados e dois subsequentes), três cursos de graduação (compreendendo licenciatura, bacharelado e tecnológico), bem como dois cursos de especialização *lato sensu*. Adicionalmente, oferece diversos cursos de extensão e de qualificação profissional.

Quadro 15 - Mapeamento Processual - *Campus Arapiraca*

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos abaixo para o setor de Protocolo que abre processo e envia para a CRA (Requerimento de expedição de diploma/certificado; Documento de identificação). CRA avalia a situação acadêmica do aluno. Se não houver pendência em disciplina ou prática profissional, conclui o aluno no Sigaa e sistec, anexa o histórico e segue com a tramitação do processo. Se pendente de alguma disciplina ou prática profissional: Verifica no sigaa se é possível corrigir a situação através das ferramentas de “Consolidação Individual”, “Implantar Histórico do Aluno” ou “Alterar Status de Matrículas do Discente”, realiza as ações de conclusão e segue com a tramitação do processo. Se não foi possível corrigir, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Nada consta da Biblioteca processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, a Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CAA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Nada consta da CAA: processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Impressão, registro e assinatura. CRA imprime o diploma, registra e encaminha para assinatura do Reitor e Diretor do Campus. Entrega ao aluno e finalização do processo. Após o retorno das assinaturas, o diploma estará disponível para retirada. Após a entrega, a CRA digitaliza o diploma assinado pelo aluno, anexa no processo e arquiva.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA, Biblioteca, CAA, Gabinete da Reitoria e Direção do *Campus*

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria Nº 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa Nº 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados?

Abertura do processo. Aluno envia os documentos abaixo para o setor de Protocolo, que abre processo (com requerimento de expedição de diploma/certificado; documento de identificação; CPF; certidão de nascimento ou casamento; histórico escolar e certificado de conclusão do Ensino Médio e envia para a CRA. CRA avalia a situação acadêmica do aluno, verifica se há pendência em disciplina, horas complementares ou TCC; verifica a situação do ENADE; Se não houver pendências, inclui o aluno na próxima colação de grau; Se pendente: Verifica no SIGAA se é possível corrigir a situação através das ferramentas de “Consolidação Individual”, “Implantar Histórico do Aluno”, “Alterar Status de Matrículas do Discente” ou “Editar Participação do Discente no ENADE” e segue com a tramitação do processo. Se não for possível corrigir, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Nada consta da Biblioteca. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Nada consta da CAA. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA, Biblioteca, CAA, Gabinete da Reitoria e Direção do Campus

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento de expedição de diploma/certificado; documento de identificação; certidão de nascimento ou casamento; diploma de graduação (anverso e verso) de curso devidamente reconhecido pelo MEC; ata de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso ou documento equivalente que conste o título do trabalho) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA avalia a situação acadêmica do aluno. Se não houver pendência em disciplina ou TCC, conclui o aluno no Sigaa e Sistec, anexa o histórico e segue com a tramitação do processo. Se pendente de alguma disciplina ou TCC, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Nada consta da Biblioteca processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Impressão do certificado. CRA imprime o certificado e encaminha para a Coordenação de Pós-Graduação/PRPI Encaminha também o processo para registro e assinaturas. A Coordenação de Pós-Graduação registra o certificado, colhe a assinatura do Reitor e encaminha para a CRA. Encaminha também o processo. CRA colhe a assinatura do diretor do Campus, entrega ao aluno e finalização do processo. Após o retorno das assinaturas, o diploma estará disponível para retirada. Após a entrega, a CRA digitaliza o diploma assinado pelo aluno, anexa no processo e arquiva.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA, Biblioteca, Coord. de Pós-graduação, Gabinete da Reitoria e Direção do Campus

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação; justificativa geral; opcionalmente, outro documento que achar conveniente) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se dentro do prazo conforme calendário acadêmico e aluno não ingressante, segue com a tramitação do processo. Necessário informar número de alunos na turma de destino. Se fora do prazo conforme calendário acadêmico e/ou aluno ingressante, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. A Coordenação de curso emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA realiza a mudança de turno do aluno no Sigaa, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquiva o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA e Coordenação de curso

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Não conheço nenhum normativo que trate do procedimento.

Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA; CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se dentro do prazo, conforme calendário acadêmico, segue com a tramitação do processo. Se fora do prazo conforme calendário acadêmico, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. A Coordenação de curso emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA realiza a matrícula no Sigaa das disciplinas objeto do processo, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquiva o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA, Pedagogia e Coordenação de curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Regulamento da Progressão Parcial, Portaria N°26/GR, 04 de janeiro de 2019

Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação; Quadro de dispensa de disciplinas; histórico escolar da instituição de origem contendo a(s) disciplina(s) objeto da dispensa; ementa da(s) disciplina(s) do curso de origem) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA insere histórico do aluno e segue com a tramitação do processo. Análise Coordenação de curso. Coordenação de curso emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA realiza o procedimento de dispensa de disciplina no sigaa através da ferramenta de “Aproveitar Disciplina”, anexa o histórico atualizado, dá ciência ao interessado e arquivava o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA e Coordenação de curso

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA; CRA insere histórico do aluno e segue com a tramitação do processo. Coordenação de curso emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA realiza o procedimento de Validação da prática profissional no Sigaa, anexa o histórico atualizado, dá ciência ao interessado e arquivava o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA e Coordenação de curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria Nº 1500/Gr, De 21 de Setembro De 2012.

Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se dentro do prazo conforme calendário acadêmico, segue para análise do mérito. Se fora do prazo conforme calendário acadêmico, dá ciência ao aluno e arquivava o processo. CRA, à luz das Normas de Organização Didática, realiza análise de atendimento a todos os requisitos para o pedido. Se pedido atende os requisitos, emite despacho e segue com a tramitação do processo; Se não atende, CRA dá ciência ao interessado e arquivava o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CAA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquivava o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquivava o processo. CRA anexa boletim, tranca o aluno no Sigaa e Sistec, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, biblioteca, CAA e CRA

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação; justificativa geral; opcionalmente, outro documento que achar conveniente) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se trancamento voluntário e dentro do prazo conforme calendário acadêmico, segue para análise do mérito. Se trancamento involuntário, segue para análise do mérito. Se trancamento voluntário e fora do prazo, conforme calendário acadêmico, dá ciência ao aluno e arquivava o processo. À luz das Normas de Organização Didática, realiza análise de atendimento a todos os requisitos para o pedido. Se pedido atende os requisitos, emite despacho e segue com a tramitação do processo; Se não atende, CRA dá ciência ao interessado e arquivava o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CAA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquivava o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquivava o processo. CRA encaminha processo para emissão de parecer da Coordenação Pedagógica, que em seguida encaminha para a Direção Geral. Decisão da Direção Geral Diretor do *Campus* emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA tranca o aluno no sigaa e sistec, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquivava o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, biblioteca, CAA, CRA, Pedagogia e Direção do *campus*

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA; CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se dentro do prazo conforme calendário acadêmico, segue para análise do mérito. Se fora do prazo conforme calendário acadêmico, dá ciência ao aluno e arquivava o processo. Análise do mérito CRA, à luz das Normas de Organização Didática, realiza análise de atendimento a todos os requisitos para o pedido. Se pedido atende os requisitos, emite despacho e segue com a tramitação do processo; Se não atende, CRA dá

ciência ao interessado e arquiva o processo. CRA encaminha processo para emissão de parecer da Coordenação Pedagógica, que em seguida encaminha para a Direção Geral. Decisão da Direção Geral Diretor do *Campus* emite despacho conclusivo sobre o pedido e encaminha o processo para a CRA. Se pedido deferido, CRA realiza os procedimentos de retorno do aluno no Sigaa e Sistec, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquiva o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, Pedagogia e Direção do *campus* e CRA

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA; CRA avalia quanto à admissibilidade do pedido. Se dentro do prazo conforme calendário acadêmico, segue para análise do mérito. Se fora do prazo conforme calendário acadêmico, dá ciência ao aluno e arquiva o processo. CRA, à luz das Normas de Organização Didática, realiza análise de atendimento a todos os requisitos para o pedido. Se pedido deferido, CRA realiza os procedimentos de retorno do aluno no Sigaa e Sistec, anexa o histórico, dá ciência ao interessado e arquiva o processo. Se pedido indeferido, CRA dá ciência ao interessado e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo e CRA

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados?

Todos os procedimentos iniciais de abertura de processo são realizados no *Campus* de origem, devendo constar minimamente na peça os documentos: Requerimento de solicitação; Documento de identificação; Histórico escolar; Boletim escolar; Projeto do curso de origem ou documento equivalente; Nada consta Biblioteca; Nada consta Apoio acadêmico, se houver. Análise preliminar do Departamento de Ensino (DE)DE: verifica a documentação mínima. Se atendida, encaminha processo para a CRA para verificação da existência de vaga no curso pretendido; se não atendida, retorna processo ao *Campus* de origem para correção. CRA verifica a existência de vaga no curso pretendido e, se for o caso, emite parecer opinativo quanto ao pedido objeto do processo; retorna processo ao DE; Verificação DE Diante das informações recebidas: Indefere o pedido pela inexistência de vaga ou; encaminha processo à Coordenação Pedagógica para parecer. Parecer pedagógico: Coordenação Pedagógica emite parecer opinativo e retorna processo ao DE. Verificação DE: Diante das informações recebidas: Indefere o pedido ou; encaminha processo à Coordenação do curso de destino para parecer. Análise Coordenação do curso de destino: Coordenação do curso de destino emite parecer sobre o pedido e, se for o caso, sobre outras questões que ocorram no curso do processo. Análise Departamento de Ensino: DE emite parecer conclusivo. Se pedido deferido, encaminha o processo ao DE do *campus* de origem para prosseguimento do processo. Se pedido indeferido, encaminha processo ao *Campus* de origem para ciência. DE do *campus* de origem. DE encaminha processo à CRA do *campus* de origem para notificação do interessado a respeito do deferimento da demanda; Após notificação ao interessado, a CRA do *campus* de origem realiza os procedimentos de transferência no Sigaa e Sistec e anexa ao processo os seguintes documentos para inclusão do aluno nos registros do *campus* Arapiraca: Documento de identificação; CPF; Foto 3x4; Comprovante de residência atualizado; Documento que comprove sua situação com o Serviço Militar (para os maiores de 18 anos do sexo masculino). Certidão de quitação eleitoral ou título de eleitor acompanhado do comprovante de votação da última eleição (para os maiores de 18 anos); Histórico escolar e certificado de conclusão do Ensino Fundamental ou Médio, conforme for o caso. CRA realiza o cadastro do aluno no Sigaa, a inclusão na turma e a implementação do histórico. Anexa histórico, dá ciência aos interessados e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Departamento de Ensino, CRA, Coordenação do curso de destino e Pedagogia

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; documento de identificação, justificativa geral; opcionalmente, outro documento que achar conveniente) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA anexa histórico escolar, boletim escolar, projeto do curso de origem ou documento equivalente e encaminha processo ao DE. DE realiza análise preliminar do pedido. Se favorável, encaminha processo ao Departamento de Ensino do *campus* de destino; se não favorável, retorna processo à CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Análise *Campus* de destino: *Campus* de destino, através do seu Departamento de Ensino, realiza a análise do pedido, tramita o processo dentro de suas coordenações, conforme achar conveniente e retorna processo ao Departamento de Ensino do *Campus* Arapiraca com a decisão. DE verifica a decisão tomada pelo *Campus* de Destino. Se deferida, segue com a tramitação do processo. Se não deferida, o processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Procedimentos CRA: CRA, se atendido o pedido, encaminha processo para emissão de nada consta. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, a Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CAA; Se não quite, o processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. CRA anexa os documentos (documento de identificação; CPF; foto 3x4; comprovante de residência atualizado; documento que comprove

sua situação com o Serviço Militar (para os maiores de 18 anos do sexo masculino); certidão de quitação eleitoral ou título de eleitor acompanhado do comprovante de votação da última eleição (para os maiores de 18 anos); histórico escolar e certificado de conclusão do Ensino Fundamental ou Médio, conforme for o caso), realiza os procedimentos de transferência no Sigaa e Sistec e encaminha o processo à CRA do *Campus* de destino. CRA do campus de destino realiza os procedimentos de cadastro do aluno e finaliza o processo como achar conveniente.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, biblioteca, CAA, CRA, Departamento de Ensino e Direção do campus

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados?

Todos os procedimentos iniciais de abertura de processo são realizados no Campus de origem, devendo constar minimamente na peça os documentos (requerimento de solicitação; documento de identificação; histórico escolar; boletim escolar; projeto do curso de origem ou documento equivalente; nada consta biblioteca; nada consta Apoio Acadêmico, se houver. DE verifica a documentação mínima. Se atendida, encaminha processo para a CRA para verificação da existência de vaga no curso pretendido; Se não atendida, retorna processo ao Campus de origem para correção. CRA verifica a existência de vaga no curso pretendido e, se for o caso, emite parecer opinativo quanto ao pedido objeto do processo; retorna processo ao DE que diante das informações recebidas: Indefere o pedido pela inexistência de vaga ou; encaminha processo à Coordenação Pedagógica para parecer. A Coordenação Pedagógica emite parecer opinativo e retorna processo ao DE. DE, Diante das informações recebidas: Indefere o pedido ou; Encaminha processo à Coordenação do curso de destino para parecer. A coordenação do curso de destino emite parecer sobre o pedido e, se for o caso, sobre outras questões que ocorram no curso do processo. DE emite parecer conclusivo. Se pedido deferido, encaminha o processo ao DE do campus de origem para prosseguimento do processo. Se pedido indeferido, encaminha processo ao Campus de origem para ciência. DE do campus de origem encaminha processo à CRA do campus de origem para notificação do interessado a respeito do deferimento da demanda; Após notificação ao interessado, a CRA do *campus* de origem realiza os procedimentos de transferência no Sigaa e Sistec e anexa ao processo os documentos (documento de identificação; CPF; foto 3x4; comprovante de residência atualizado; documento que comprove sua situação com o Serviço Militar (para os maiores de 18 anos do sexo masculino); certidão de quitação eleitoral ou título de eleitor acompanhado do comprovante de votação da última eleição (para os maiores de 18 anos); histórico escolar e certificado de conclusão do Ensino Fundamental ou Médio, conforme for o caso). CRA realiza o cadastro do aluno no Sigaa, a inclusão na turma e a implementação do histórico, anexa histórico, dá ciência aos interessados e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Departamento de Ensino, CRA, Coordenação do curso de destino e Pedagogia

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento geral; Documento de identificação, justificativa geral; opcionalmente, outro documento que achar conveniente) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA anexa histórico escolar, boletim escolar, projeto do curso de origem ou documento equivalente e encaminha processo ao DE. DE realiza análise preliminar do pedido. Se favorável, encaminha processo ao DE do *campus* de destino; Se não favorável, retorna processo à CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. *Campus* de destino, através do seu DE, realiza a análise do pedido, tramita o processo dentro de suas coordenações, conforme achar conveniente e retorna processo ao DE do *Campus* Arapiraca com a decisão. DE verifica a decisão tomada pelo *Campus* de Destino. Se deferida, segue com a tramitação do processo. Se não deferida, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. CRA, se atendido o pedido, encaminha processo para emissão de nada consta. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, Biblioteca anexa nada consta e envia o processo para a CAA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. Processo é enviado para a emissão do nada consta. Se quite, CAA anexa nada consta e envia o processo para a CRA; Se não quite, processo retorna para a CRA, que dá ciência ao aluno e arquiva o processo. CRA anexa os documentos (documento de identificação; CPF; Foto 3x4; comprovante de residência atualizado; Documento que comprove sua situação com o Serviço Militar (para os maiores de 18 anos do sexo masculino); Certidão de quitação eleitoral ou título de eleitor acompanhado do comprovante de votação da última eleição (para os maiores de 18 anos). Histórico escolar e certificado de conclusão do Ensino Fundamental ou Médio, conforme for o caso), realiza os procedimentos de transferência no Sigaa e Sistec e encaminha o processo à CRA do *Campus* de destino. CRA do *campus* de destino realiza os procedimentos de cadastro do aluno e finaliza o processo como achar conveniente.

Quem são os responsáveis pela condução?

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Protocolo, biblioteca, CAA, CRA, Departamento de Ensino e Direção do campus

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Como vocês conduzem os processos de Reopção de Curso? Quais os fluxos utilizados?

Aluno envia os documentos (requerimento de solicitação; documento de identificação; histórico escolar; boletim escolar; projeto do curso de origem ou documento equivalente; nada consta biblioteca; nada consta Apoio Acadêmico, se houver) para o setor de Protocolo, que abre processo e envia para a CRA. CRA verifica a existência de vaga no curso pretendido e,

se for o caso, emite parecer opinativo quanto ao pedido objeto do processo; encaminha processo à coordenação do curso que diante das informações recebidas, une-se ao colegiado para deferir ou indeferir o pedido: Indefere o pedido pela inexistência de vaga ou; encaminha processo para análise do colegiado do curso. Análise do colegiado do curso de destino que emite parecer sobre o pedido e emite parecer conclusivo. Se pedido deferido, encaminha o processo à CRA para registro e finalização do processo. Se pedido indeferido, encaminha o processo à CRA para notificação do interessado e arquivamento do processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, CRA e Coordenação do curso de destino

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do IFAL

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

O *Campus* Penedo é uma unidade que oferece seis cursos, incluindo três técnicos (dois integrados e um subsequente), três de graduação (presencial e a distância) e um de pós-graduação lato sensu, o *campus* atende às necessidades educacionais da região do Litoral Sul de Alagoas e do Baixo São Francisco. No Quadro 16 estão sintetizadas as informações colhidas na entrevista com o atual coordenador de registro acadêmico.

Quadro 16 - Mapeamento Processual - *Campus* Penedo

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados?

Biblioteca emite o nada consta. Coordenação de Curso emite memorando. CRA conclui aluno no SIGAA e SISTEC (datas iguais). CRA notifica os alunos sobre a conclusão e informa sobre os procedimentos para emissão. Envia documentos para o aluno: Requerimento preenchido e assinado a próprio punho; certificado de conclusão; Histórico; Memorando de conclusão enviado pela Coordenação. Aluno solicita abertura de processo no Protocolo. Documentos necessários: Certidão negativa do TRE; Reservista (para homens); Nada consta da Biblioteca; RG e CPF (frente e verso). Protocolo abre processo inserindo os documentos individualmente no processo e envia para a CRA. CRA confecciona o diploma já com a assinatura do diretor. CRA envia o diploma Reitoria para assinatura. CRA notifica os alunos que o diploma está disponível para retirada (se retirado por outra pessoa, inclui o RG do retirante). CRA arquivamento do processo e inclui o processo na pasta física do aluno.

Quem são os responsáveis pela condução?

Biblioteca; CRA; e Coordenação de Curso

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados?

Não temos graduação.

Quem são os responsáveis pela condução?

Não se aplica.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados?

Fluxo em construção: Biblioteca emite o nada consta. Coordenação de Curso emite memorando. CRA conclui aluno no SIGAA e SISTEC (datas iguais). CRA notifica os alunos sobre a conclusão e informa sobre os procedimentos para emissão. Envia documentos para o aluno: Requerimento preenchido e assinado a próprio punho; certificado de conclusão; Histórico; Memorando de conclusão enviado pela Coordenação. Aluno solicita abertura de processo no Protocolo. Documentos necessários: Certidão negativa do TRE; Reservista (para homens); Nada consta da Biblioteca; RG e CPF (frente e verso). Protocolo abre processo inserindo os documentos individualmente no processo e envia para a CRA. CRA confecciona o diploma já com a assinatura do diretor. CRA envia o diploma Reitoria para assinatura. CRA notifica os alunos que o diploma está disponível para retirada (se retirado por outra pessoa, inclui o RG do retirante). CRA arquivamento do processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Biblioteca e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023

Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados?

O aluno pede através de requerimento geral e justificativa. CRA abre o processo e manda para a coordenação (colegiado avalia). A coordenação do curso devolve com decisão. CRA efetiva no SIGAA, inclui o arquivo na pasta eletrônica do aluno e arquivamento do processo, notificado por e-mail, através do SIPAC.

<p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Não é de competência da CRA, mas da Coordenação Pedagógica</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação Pedagógica</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? Aluno pede através de requerimento geral, especificando as disciplinas que deseja dispensar. CRA abre o processo e envia para a coordenação do curso para avaliação do colegiado. Coordenação devolve o processo para a CRA já com a dispensa no sistema. CRA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Não é de competência da CRA, mas da Coordenação do Curso.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno entrega o requerimento geral preenchido e assinado à CRA que efetiva no SIGAA e SISTEC (mesma data).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno solicita através de requerimento geral CRA abre processo e manda para a DG. DG decide e manda para a CRA. CRA efetiva o trancamento no CRA no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA E Direção Geral.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno solicita através de requerimento geral. CRA envia e-mail para a coordenação do curso informando sobre o retorno do aluno para matrícula. CRA efetiva no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento específico físico manda para a CRA. CRA envia e-mail para a coordenação do curso informando sobre o retorno do aluno para matrícula. Aluno renova a matrícula no período estabelecido no calendário acadêmico e retorna. CRA efetiva no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p>

<p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? O aluno preenche o requerimento geral físico e manda para a CRA. CRA abre o processo e manda DE. DE dá as diligências necessárias para a efetivação do processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Departamento de Ensino.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral físico manda para a CRA. CRA abre o processo e manda DE. DE dá as diligências necessárias para a efetivação do processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Departamento de Ensino.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do IFAL.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Situado na região da Bacia Leiteira de Alagoas, o *Campus Batalha* é um centro educacional que disponibiliza dois cursos integrados de nível médio. O Quadro 17 apresenta as informações coletadas na entrevista com a coordenadora de registro acadêmico.

Quadro 17 - Mapeamento Processual - *Campus Batalha*

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche Requerimento específico, CPF e RG, Histórico escolar, Nada consta da biblioteca. Aluno solicita abertura de processo no protocolo. Protocolo envia documentação para CAA. CAA verifica documentação e situação do aluno (registro do diploma, SISTEC e SIGAA). CAA envia processo para o Protocolo. Protocolo imprime. O diretor assina e envia para a Reitoria. A Reitoria devolve o diploma assinado. CAA notifica aluno para retirada, insere no processo o termo de recebimento e arquivar o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CAA, DG, Reitoria.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria Nº 2337-Gr-2019 E Portaria Normativa Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não temos cursos de graduação ainda.</p>

<p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria Nº 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não temos cursos de graduação ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria Nº 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Não tem abertura de processo. Aluno preenche requerimento geral no CAA. CAA contacta pessoalmente a coordenação do curso que verifica se há vagas. Coordenador efetiva a transferência no SIGAA. CAA notifica os docentes e o aluno sobre a mudança de turno.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CAA e Coordenação de Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Não compete a CAA. Aluno preenche requerimento geral na Pedagogia. Pedagogia emite edital. Coordenação de curso e Pedagogia são responsáveis por esse processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação Pedagógica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral junto com RG, CPF e histórico escolar. CAA faz despacho para pedagogia identificando as disciplinas a serem analisadas. Pedagogia analisa o PCC e, se for compatível, encaminha para a coordenação do curso informando sobre a compatibilidade. Se indeferido, CAA notifica o aluno sobre a negativa. Se deferido, a coordenação do curso comunica os professores. Coordenação do curso manda para CAA para efetivação no sistema a dispensa e notifica o aluno e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CAA, CP, Coordenação de Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Não compete a CAA. É com a Coordenação de cada curso.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados?</p>

Aluno preenche requerimento geral e anexa nada consta da biblioteca, além de RG e CPF (próprio e do responsável). CAA envia o processo para a pedagogia, que entra em contato com o responsável para convocá-lo para uma conversa presencial. Se o responsável desiste da intenção do cancelamento, a pedagogia envia o processo para a CAA, que arquiva o documento. Se o responsável confirma a intenção do cancelamento, a CAA cancela no SIGAA e Sistec e comunica os professores da desistência. CAA prepara a documentação de saída do discente e o responsável retira. Finalmente, a CAA arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

CAA e Pedagogia.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Entrevistada não soube informar.

Como vocês conduzem os processos de **Trancamento de matrícula**? Quais os fluxos utilizados?

Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento geral, anexa nada consta da biblioteca. Quando menor de idade, somente o responsável assina o requerimento. CAA informa sobre o prazo para retorno (reabertura) e notifica a coordenação do curso sobre o trancamento. A coordenação de curso informa os professores do trancamento. CAA efetiva o trancamento no SIGAA, considerando o prazo estabelecido no calendário acadêmico.

Quem são os responsáveis pela condução?

CAA e Coordenação de Curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Entrevistada não soube informar.

Como vocês conduzem os processos de **Rematrícula**? Quais os fluxos utilizados?

Não tem processo eletrônico. Aluno preenche o requerimento geral. CAA, junto da pedagogia, verifica a possibilidade de retorno do aluno, considerando o prazo estabelecido no calendário acadêmico. CAA efetiva o retorno (SIGAA e SISTEC). CAA contata o aluno por telefone e informa sobre o deferimento.

Quem são os responsáveis pela condução?

CAA e Pedagogia.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Entrevistada não soube informar.

Como vocês conduzem os processos de **Reabertura de matrícula**? Quais os fluxos utilizados?

Não tem processo eletrônico. Aluno preenche o requerimento geral. CAA informa a coordenação do curso sobre o retorno. CAA contata o aluno por telefone e informa sobre o deferimento. CAA efetiva a reabertura no SIGAA, considerando o prazo estabelecido no calendário acadêmico.

Quem são os responsáveis pela condução?

CAA e Coordenação de Curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Entrevistada não soube informar.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Externa - Entrada**? Quais os fluxos utilizados?

Não houve casos ainda.

Quem são os responsáveis pela condução?

Não se aplica.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Entrevistada não soube informar.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Externa - Saída**? Quais os fluxos utilizados?

Não houve casos ainda.

Quem são os responsáveis pela condução?

Não se aplica.

<p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Entrevistada não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Aluno abre processo no campus de origem. CAA recebe o processo e verifica a documentação (PCC, CPF, RG, etc.). CAA despacha para a coordenação de curso informando sobre a intenção do discente. A coordenação de curso verifica a compatibilidade entre o curso de origem e destino, além de verificar se há vagas na turma e curso de destino. Se compatível e houver vaga, envia para a DE, que despacha o processo para o campus de origem para a finalização. Campus de origem encaminha o processo com a documentação do discente para a CAA, que faz o cadastro (SIGAA e SISTEC) do aluno no curso e série e encaminha o processo para a coordenação de curso matricular nas disciplinas. Coordenação de curso devolve processo para CAA já com as matrículas nas disciplinas, e CAA notifica o aluno para notificação do início das aulas. CAA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CAA , Coordenação de Curso, DE e DG.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Entrevistada acredita que o processo é regido pelas Normas Didáticas do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>CAA orienta o aluno a contatar o campus de destino para verificação de vaga. CAA abre o processo com requerimento assinado pelo aluno. CAA envia o processo para a DG informando sobre a intenção de saída do aluno, que encaminha o processo para o campus de destino. Se indeferido, o processo retorna para a DG, que envia para a CAA comunicar o aluno sobre o indeferimento. Se deferido, o processo chega para a DG, que envia para a CAA, que envia para a coordenação de curso para anexar a ementa e documentos pedagógicos do discente. Coordenação de curso envia para a CAA, que notifica o aluno sobre o deferimento. CAA efetiva a transferência no Educacenso, SIGAA e SISTEC. CAA despacha e encaminha o processo para o campus de destino com toda a documentação necessária para a transferência. O campus de destino arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CAA e DG.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Entrevistada acredita que o processo é regido pelas Normas Didáticas do IFAL.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não houve casos ainda porque os cursos disponíveis não são compatíveis.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Entrevistada não soube informar.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

O *Campus* Piranhas oferece cursos técnicos integrados em Agroecologia, Agroindústria e Agropecuária, além de um curso técnico direcionado aos alunos da Educação de Jovens e Adultos - EJA em Alimentos. Para o nível superior, disponibiliza Bacharelado em Engenharia Agrônômica e Licenciaturas em Física e Matemática. Totalizando sete cursos, o *campus* visa atender às necessidades educacionais da população do Alto Sertão de Alagoas.

Quadro 18 - Mapeamento Processual - *Campus Piranhas*

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento específico, anexa nada consta da biblioteca, RG e CPF. CRA junta a documentação e abre processo. CRA emite o certificado e envia para Reitoria (assinatura) e DG (assinatura). CRA entrega o certificado e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Direção Geral.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento específico juntamente com RG, CPF, nada consta da biblioteca, certidão de casamento ou nascimento, histórico do ensino médio e histórico da graduação sem pendências, e entrega à CRA. CRA abre o processo e anexa outros documentos necessários, em seguida, envia o processo para o Departamento de Graduação, que dá continuidade ao processo e arquiva por lá.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e DEGRAD.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Competência da Reitoria. CRA recebe o processo juntamente com o certificado e orientações para a entrega. Aluno retira o certificado e a CRA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Reitoria / DIREAD.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento geral (responsável assina). CRA envia e-mail para a coordenação do curso com cópia para a Pedagogia. Coordenação do curso avalia a solicitação e defere ou indefere. Coordenação do curso notifica a CRA sobre a decisão, que implementa no sistema e insere a informação na planilha de acompanhamento. Coordenação do curso notifica o aluno sobre o resultado da solicitação.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Coordenação Pedagógica e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistado não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Não é competência da CRA. Pedagogia faz todo o procedimento de exame adicional. Os alunos reprovados no exame vão para PP. CRA recebe a lista dos alunos e implementa a nota do exame. Se o aluno for reprovado no exame adicional, o professor da disciplina fica responsável pela matrícula do discente na PP e oferta a disciplina de forma mais condensada. Pedagogia notifica e aluno consulta no boletim.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação Pedagógica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Regulamento da Progressão Parcial, Portaria N°26/GR, 04 de janeiro de 2019.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento online (Google Forms) e envia para CRA histórico e ementa. CRA abre processo e despacha para a coordenação do curso. A coordenação do curso envia para o colegiado que avalia e emite parecer. Coordenação do curso implementa no sistema. Aluno consulta pelo boletim. Processo é arquivado na coordenação do curso.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Aluno insere as informações/documentos no SIGAA e Coordenação do curso avalia e já implementa.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do Curso.</p>

<p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 1500/Gr, de 21 de setembro de 2012.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Responsável preenche requerimento geral. Pedagogia conversa com o responsável para verificar o motivo e emite parecer. CRA recebe o parecer da CP e implementa no sistema. Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação Pedagógica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Responsável preenche requerimento geral. Pedagogia conversa com o responsável para verificar o motivo e emite parecer. CRA recebe o parecer da CP e implementa no sistema. Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação Pedagógica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Só aceita rematrícula para alunos que não renovaram a matrícula. Em nenhum outro caso, admite-se a rematrícula. Fora do período de renovação, o aluno faz a justificativa (através de requerimento geral) com CP e DE do motivo de não renovação. Se autorizados, CRA rematrícula. Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Coordenação Pedagógica e Departamento de Ensino. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Dentro do primeiro mês de aula, o aluno solicita reabertura através de requerimento geral. Se for técnico, físico. Se for superior, online. CRA analisa e implementa no sistema. Se fora do período, notifica a coordenação do curso para análise da possibilidade de reabertura. Se possível, a coordenação do curso notifica CRA, que implementa no sistema. Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos ainda. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos ainda. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento geral, anexa documentação necessária e solicita abertura no campus de origem. DE recebe o processo e consulta a coordenação sobre a possibilidade. Coordenação do curso defere ou não. DE devolve o processo para o campus de origem que inclui a documentação necessária e envia para Piranhas. DE recebe o processo e envia para a CRA que cadastra o aluno e realiza a matrícula nas disciplinas. CRA arquiva o processo. Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Coordenação do Curso e Departamento de Ensino. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados?</p>

Aluno preenche requerimento geral, anexa documentação necessária e solicita abertura no campus de origem. DE recebe o processo e consulta a coordenação sobre a possibilidade. Coordenação do curso defere ou não. DE devolve o processo para o campus de origem, que inclui a documentação necessária e envia para Piranhas. DE recebe o processo e envia para a CRA, que cadastra o aluno e realiza a matrícula nas disciplinas. CRA arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

CRA, Coordenação do Curso e Departamento de Ensino.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.

Como vocês conduzem os processos de **Reopção de curso**? Quais os fluxos utilizados?

Os cursos são incompatíveis

Quem são os responsáveis pela condução?

Não se aplica.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Localizado no Agreste Alagoano, o *Campus* Palmeira dos Índios oferece uma ampla variedade de oportunidades educacionais. Com quatro cursos técnicos integrados em Edificações, Eletrotécnica, Informática e Segurança do Trabalho, além de um curso técnico subsequente em Segurança do Trabalho, o *campus* atende às demandas educacionais da região. Além disso, oferece dois cursos de graduação, sendo Bacharelado em Engenharia Civil e Bacharelado em Engenharia Elétrica. O Quadro 19 apresenta as informações disponibilizadas pela coordenadora de registro acadêmico.

Quadro 19 - Mapeamento Processual - *Campus* Palmeira dos Índios

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Aluno preenche o requerimento e solicita abertura de processo eletrônico no Setor de Protocolo, que despacha para CRA. CRA expede o diploma, registra informações no livro, tira cópia e arquiva na pasta física e eletrônica do discente. CRA encaminha o processo para a DG para assinatura do diretor e reitor. CRA entrega o diploma ao discente, que assina no livro de diploma. CRA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA, DG e Reitoria.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Aluno preenche o requerimento e solicita abertura junto ao Protocolo. Coordenação do Curso marca a data da colação de grau e encaminha o processo para Reitoria, que expede o diploma do discente e disponibiliza-o em meio digital. O processo é arquivado pela Reitoria após expedição do diploma.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>O campus não oferta curso de especialização, mestrado ou doutorado.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e solicita abertura de processo eletrônico ao setor de protocolo que encaminha para análise da Coordenação de Curso, a qual despacha para a CRA que realiza a efetivação nos sistemas. CRA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Procedimento realizado via edital, sem processo eletrônico. Os alunos se inscrevem e, após o resultado, a Coordenação do Curso notifica a CRA sobre os alunos aprovados para inserção de notas no SIGAA</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do Curso e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Regulamento da Progressão Parcial, Portaria Nº26/GR, 04 de janeiro de 2019.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral, anexa histórico e ementa, encaminha para abertura do processo eletrônico junto ao Protocolo, que o encaminha para a Coordenação do Curso para análise. A Coordenação do curso despacha para CRA. Se aceito, CRA efetua a dispensa de disciplina e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Procedimento feito pela Coordenação do Curso sem processo eletrônico.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno assina termo de desistência ou encaminha comunicado via e-mail. CRA registra no SIGAA e SISTEC. Em alguns casos, o aluno apenas informa via mensagem de texto.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e encaminha para o Protocolo, que abre o processo eletrônico. Em seguida, o Protocolo encaminha para a Coordenação do Curso, que avalia e despacha para a CRA efetuar ou não o trancamento e arquivar o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno, quando maior de idade, efetua a rematrícula comparecendo à CRA para assinar a autorização da renovação de matrícula.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e encaminha para o Protocolo, que abre o processo eletrônico e despacha para análise da Coordenação do Curso. Se autorizada a reabertura, a Coordenação do Curso envia o processo para a CRA, que efetiva nos sistemas e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA e Coordenação do Curso.</p>

<p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? Aluno solicita abertura de processo no campus de origem, que realiza a tramitação até o campus destino. DE, juntamente com a Coordenação do Curso, avaliam e dão parecer sobre o pedido. Em caso positivo, encaminham o processo para CRA, que efetiva nos sistemas e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE, Coordenação do Curso e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento de transferência e solicita abertura de processo eletrônico no Setor do Protocolo do campus de origem, que encaminha para análise da DE. Após avaliação, DE encaminha para CRA que, em caso de aceite, procede com a expedição de guia de transferência, contendo histórico ou boletim, identidade e histórico do Ensino Fundamental do solicitante. CRA registra a transferência no SIGAA e SISTEC. O solicitante recebe os documentos e assina o livro de transferência. CRA envia para o campus de destino para demais diligências e tramitações até o arquivamento.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, DE e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não foram registrados casos.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Não foram registrados casos.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e solicita abertura no Setor de Protocolo, que encaminha para análise da DE. DE, por sua vez, envia para CRA. Se deferido, CRA efetiva a transferência nos sistemas e arquiva o processo. Caso indeferido, CRA arquiva o processo com o indeferimento.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, DE e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Localizado no Litoral Sul de Alagoas, o *Campus* Coruripe oferece oportunidades educacionais para a comunidade local. O *campus* disponibiliza 2 cursos técnicos integrados, sendo eles em Edificações e Mecânica, além de 1 curso subsequente em Soldagem. O Quadro 20 apresenta os dados disponibilizados pelo coordenador de registro acadêmico na entrevista realizada.

Quadro 20 - Mapeamento Processual - *Campus* Coruripe

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento específico. Biblioteca emite o nada consta. CRA recebe o RG, abre o processo e inclui o histórico escolar concluído. CRA envia o processo para DE, que decide (deferindo ou não). CRA emite o diploma (papel moeda) e insere os dados no SIGAA (gera PDF). CRA arquiva o processo e envia o diploma físico para a reitoria. CRA verifica se há pendências no histórico do ensino anterior. CRA coleta a assinatura para comprovação da entrega do diploma.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Biblioteca e DE.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? O <i>campus</i> não oferta curso de graduação.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? O <i>campus</i> não oferta curso de pós-graduação.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria N° 2337-Gr-2019 e Portaria Normativa N° 33-2023.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Há período específico no calendário acadêmico. Aluno preenche requerimento específico e entrega presencialmente à CRA. CRA abre o processo eletrônico e envia para a Coordenação Pedagógica para ciência. CP emite parecer sobre a viabilidade da mudança e envia para a coordenação do curso que avalia a pertinência da mudança do curso. Coordenação do curso defere (ou indefere). Deferido, a coordenação do curso efetiva no sistema a mudança e envia o processo para a CRA que arquiva. Há possibilidade de mudança de turno fora do período previsto no calendário (em casos extraordinários).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Coordenação Pedagógica e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Período específico no calendário acadêmico. Há a emissão do edital de PP (indicando as disciplinas ofertadas). Aluno preenche requerimento geral e solicita abertura de processo eletrônico na CRA. CRA abre o processo e encaminha para a coordenação do curso que defere (ou indefere) e efetiva no sistema. A coordenação do curso devolve o processo para a CRA que arquiva.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Regulamento da Progressão Parcial, Portaria N°26/GR, 04 de janeiro de 2019.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? Período específico no calendário acadêmico. Aluno preenche requerimento geral e solicita abertura de processo eletrônico na CRA. CRA abre o processo e encaminha para a coordenação do curso que defere (ou indefere) e efetiva no sistema. A coordenação do curso devolve o processo para a CRA que arquiva.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação do Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Procedimento realizado extra CRA. Aluno e orientador.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Aluno preenche o requerimento geral e entrega a CRA que efetiva no sistema, inclui na pasta virtual no SIGAA e SISTEC. Alunos que têm pasta física, CRA coloca o requerimento apenas na pasta física. Se for aluno com pasta virtual, arquiva-se apenas na pasta virtual.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Período específico no calendário acadêmico - ordinário. Não tem processo eletrônico. Aluno preenche o requerimento e entrega a CRA que efetivam o trancamento no SIGAA e inclui o requerimento na pasta (física ou virtual). Em casos extraordinários. Em casos de possibilidade de trancamento compulsório (consegue-se fazer fora do período estabelecido no calendário acadêmico).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? Período específico no calendário acadêmico - ordinário. Aluno preenche requerimento geral e entrega a CRA que abre processo eletrônico e despacha para a Coordenação Pedagógica. A Coordenação Pedagógica emite parecer (deferimento ou indeferimento) e devolve o processo para a CRA. CRA dá ciência ao aluno e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação Pedagógica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Período específico no calendário acadêmico - renovação de matrícula. Aluno solicita à CRA o retorno, alterando o status do discente para permitir a renovação de matrícula no SIGAA. A renovação é realizada diretamente no SIGAA, por meio de um perfil específico para acesso do DE. O aluno preenche as informações de renovação no SIGAA. Após preencher o questionário, o aluno envia para a CRA para ciência. Os coordenadores do curso realizam a matrícula nas disciplinas.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA, Coordenação do Curso e DE.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não teve caso ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Não teve caso ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não teve caso ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Não teve caso ainda.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p>

Normas Didáticas.
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento geral e entrega à CRA, que abre processo e inclui RG, CPF, comprovante de residência, histórico escolar do IFAL e histórico do Ensino Fundamental, além da guia de transferência (grade curricular e notas do ano corrente, mais frequência). A CRA despacha o processo para o DE do campus de destino para análise. Se deferido, o processo retorna para a CRA para inclusão de documentação complementar. A CRA efetiva nos sistemas e envia o processo para o campus de destino, onde geralmente é arquivado (sem retorno à CRA).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e DE.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas Didáticas.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Localizado no Leste Alagoano, o IFAL *Campus* Murici oferece cursos técnicos e especialização para a comunidade local. O *campus* disponibiliza 2 cursos técnicos integrados em Agroecologia e Agroindústria, bem como a Especialização em Linguagem e Práticas Sociais e a Especialização em Metodologias Aplicadas no Ensino de Ciências e Matemática. Além disso, oferece um curso técnico na modalidade EJA em Alimentos. O Quadro 21 apresenta as informações disponibilizadas pelo coordenador de registro acadêmico.

Quadro 21 - Mapeamento Processual - *Campus* Murici

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Não há setor de protocolo no campus. Aluno preenche requerimento específico próprio do campus e entrega presencialmente, junto com o nada consta da biblioteca, à CRA. CRA abre o processo e envia no SIPAC para si própria. CRA recebe o processo, efetiva a conclusão no SIGAA e inclui histórico atualizado no SIPAC. CRA envia diploma para assinatura da DG e Reitoria. Quando o aluno pega o diploma, CRA registra no livro de registro e arquivava o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Biblioteca.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Portaria Nº 2337-Gr-2019 E Portaria Normativa Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Não há processo eletrônico. O Coordenador do curso envia à CRA a lista de alunos para PP e a CRA efetiva no SIGAA.</p>

<p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Coordenação de Curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Regulamento da Progressão Parcial, Portaria Nº26/GR, 04 de janeiro de 2019</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? O coordenador não soube responder.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? O coordenador não soube responder.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? O coordenador não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Não é de competência da CRA.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Entrevistado não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? PORTARIA Nº 1500/GR, DE 21 DE SETEMBRO DE 2012.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e entrega presencialmente à CRA, que abre processo eletrônico, efetiva o cancelamento no SIGAA e coloca na pasta física do aluno (em processo de digitalização).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e entrega presencialmente à CRA, que abre processo eletrônico, efetiva o trancamento no SIGAA e coloca na pasta física do aluno (em processo de digitalização).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? No prazo estabelecido no calendário acadêmico do campus, o aluno preenche requerimento e entrega presencialmente à CRA. CRA abre processo, efetiva e depois arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento geral e entrega presencialmente à CRA. CRA abre processo eletrônico, efetiva a reabertura e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? O coordenador não soube responder.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? O coordenador não soube responder.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? O coordenador não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Não se O coordenador não soube responder.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? O coordenador não soube responder.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? O coordenador não soube responder.</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? O coordenador não soube responder. Quem são os responsáveis pela condução? O coordenador não soube responder. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? O coordenador não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? O coordenador não soube responder. Quem são os responsáveis pela condução? O coordenador não soube responder. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? O coordenador não soube responder.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos. Quem são os responsáveis pela condução? Não houve casos. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não houve casos.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Localizado no Sertão Alagoano, o *Campus Santana do Ipanema* disponibiliza 2 cursos técnicos integrados em Administração e Agropecuária, 1 curso técnico subsequente em Agropecuária e 1 curso de bacharelado em Administração. O Quadro 22 expõe as informações disponibilizadas pelo coordenador de registros acadêmicos.

Quadro 22 - Mapeamento Processual - *Campus Santana do Ipanema*

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? CRA conclui o aluno no SIGAA e Sistec e envia histórico, certidão de conclusão e requerimento específico. Aluno envia requerimento preenchido e RG. Não há protocolo. CRA abre processo com requerimento e RG, boletim escolar e histórico escolar. Emite diploma, assina e envia para DG e Reitoria. Reitoria devolve o diploma. Aluno entra em contato para saber sobre a retirada. CRA entrega e arquiva o processo (ou arquiva antes). Quem são os responsáveis pela condução? CRA. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? PORTARIA Nº 2337-GR-2019 e PORTARIA NORMATIVA Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento e entrega à CP. CP defere ou não. Deferido, encaminha e-mail para Coordenação de curso que efetiva no SIGAA, para CRA e demais interessados para notificar sobre a transferência de turno do aluno. Coordenação de curso notifica o discente sobre a transferência. CRA arquiva o requerimento na pasta do SIGAA do discente. Quem são os responsáveis pela condução?</p>

<p>Coordenação Pedagógica, Coordenação de curso e CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Entrevistado não soube informar.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não é feito através de processo eletrônico. Aluno (no ato da renovação) preenche o requerimento específico e entrega a CRA. CRA emite histórico e confere as informações. CRA matrícula o discente na disciplina no contraturno. CRA imprime o atestado de matrícula e entrega ao aluno para ciência.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Regulamento da Progressão Parcial, Portaria Nº26/GR, 04 de janeiro de 2019</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Aluno preenche requerimento geral e envia para CRA. CRA abre processo eletrônico e insere os documentos: Requerimento, RG, ementa da disciplina de origem, histórico escolar da disciplina de origem e boletim com as notas da disciplina de origem (opcional). CRA encaminha processo para a CP que emite parecer despachando para a coordenação de curso. Coordenação de curso verifica processo e envia para a comissão técnica para análise do pedido. Comissão deferir ou não. Deferindo, devolve para efetivação no SIGAA. CRA coloca o processo na pasta do aluno no SIGAA. CRA arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CRA e Coordenação de curso</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento juntamente com a coordenação de extensão. Coordenação de extensão junto com o discente definem a instituição que será realizada a prática. Termo de compromisso firmado entre o IFAL e a instituição (via para IFAL, aluno e instituição). A instituição emite certificado ou declaração sobre a carga horária realizada (mínimo 400h). O aluno escreve juntamente com o orientador o TCC/relatório final. Termo de compromisso e certificado/declaração são arquivados na CRA. Aluno envia TCC entrega a biblioteca que verifica as normas. A Biblioteca informa por e-mail a CRA sobre a entrega correta do documento. O orientador faz a avaliação do aluno e dá nota da prática profissional. CRA inclui a nota da prática profissional no SIGAA. CRA conclui aluno no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CRA, Coordenação de extensão e Biblioteca</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>PORTARIA Nº 1500/GR, DE 21 DE SETEMBRO DE 2012.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento específico, informando o motivo do cancelamento. CRA conversa para saber sobre a intenção de cancelamento. Se persiste, CRA cancela a matrícula no SIGAA e SISTEC. CRA notifica os setores interessados sobre o cancelamento da matrícula do discente.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento geral e encaminha à CRA. CRA efetiva no sistema (SIGAA). CRA notifica os setores interessados (a coordenação do curso, CP, CAA, Serviço Social e Enfermagem).</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não se aplica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p> <p>Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?</p> <p>Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados?</p> <p>Não se aplica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução?</p>

<p>Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Não tem processo eletrônico. Aluno preenche requerimento geral e encaminha à CRA. CRA faz guia de transferência para a instituição de destino que deve ser assinada pela CRA e DE. CRA comunica os setores interessados. O requerimento é arquivado na pasta física ou digital. Quem são os responsáveis pela condução? CRA e DE. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? DE recebe e insere despacho o processo e envia para a CRA que despacha para CP. CP emite parecer e encaminha para a coordenação de curso. A coordenação de curso envia para a comissão avaliativa que emite parecer. Se deferido, faz o caminho inverso até a CRA que devolve o processo para a instituição de origem notificando a decisão. CRA recebe o aluno, cadastra nos sistemas (SIGAA e SISTEC) e matrícula o aluno nas disciplinas. Quem são os responsáveis pela condução? CRA, DE, Coordenação Pedagógica e Coordenação de Curso. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Não se aplica. Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica. Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Localizado no Litoral Sul de Alagoas, o *Campus* Marechal Deodoro oferece cursos técnicos integrados em Guia de Turismo, Meio Ambiente, Instrumento Musical e Desenvolvimento de Sistemas, além de cursos EJA integrados em Cozinha e Hospedagem. O *campus* também disponibiliza o curso de graduação em Tecnologia em Gestão Ambiental e Licenciatura em Letras - Português, juntamente com opções de pós-graduação, como Especialização em Educação e Meio Ambiente e Mestrado em Tecnologias Ambientais. O Quadro 23 mostra sinteticamente as informações dadas pelo coordenador de registro acadêmico.

Quadro 23 - Mapeamento Processual - *Campus Marechal Deodoro*

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche requerimento específico e entrega ao protocolo para abertura de processo. Protocolo já anexa o nada consta da biblioteca trazido pelo aluno. CRA efetiva a conclusão nos sistemas, envia diploma para a reitoria e para a direção geral para assinaturas. CRA entrega o diploma ao aluno e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Biblioteca, Protocolo, CRA, DE e Reitoria.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? PORTARIA Nº 2337-GR-2019 e PORTARIA NORMATIVA Nº 33-2023</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não tem graduação</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não tem graduação.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Para mudar de turno, o aluno preenche um formulário, entrega no protocolo, e a coordenação do curso analisa. Se aprovado, a CRA faz a mudança no sistema e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, coordenação do curso e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? É com a coordenação Pedagógica.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação Pedagógica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? É com a coordenação do curso.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação do curso.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? O aluno completa a prática profissional, prepara o relatório e o submete à coordenação de estágio. Após avaliação, a CRA emite declaração de conclusão. O aluno segue as orientações para solicitar o diploma.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Coordenação de estágio e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não se aplica.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O aluno preenche o requerimento geral, juntamente com RG, CPF e o nada consta da biblioteca, e entrega ao protocolo, que abre o processo e envia para a CRA. CRA cancela nos sistemas, entrega o histórico com o status de cancelado no sistema e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo e CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O aluno preenche o requerimento geral, juntamente com RG, CPF e o nada consta da biblioteca, e entrega ao protocolo, que abre o processo e envia para a CRA. CRA realiza o procedimento nos sistemas, entrega o histórico com o status de trancado no sistema e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo e CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? Os alunos são orientados a realizarem a solicitação de cancelamento. Quem realiza, tem o direito de solicitar apenas uma vez a rematrícula. Para isso ele preenche o formulário, solicita abertura de processo no protocolo que envia para a CRA que efetiva o procedimento de retorno do aluno no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O aluno preenche o formulário, solicita abertura de processo no protocolo que envia para a CRA que efetiva o procedimento de retorno do aluno no SIGAA.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? CRA informa à PROEN e ao DSI sobre as vagas ociosas. DSI elabora o edital e publica no site oficial. Candidatos se inscrevem no edital e, sendo aprovados, têm direito à matrícula. CRA efetiva a matrícula do aluno no SIGAA.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Entrevistado não informou.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? CRA cancela a matrícula do discente que entrega na instituição de destino. Não há processo eletrônico.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Entrevistado não informou.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Não houve casos.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

O *Campus* Satuba oferece oportunidades educacionais em diferentes níveis de ensino para a população local. Estudantes têm acesso a uma variedade de cursos, incluindo técnicos integrados, técnico subsequente, EjaEPT e curso superior. Os cursos técnicos integrados disponíveis são Agroindústria e Agropecuária, enquanto o curso subsequente oferecido é técnico em Agropecuária. Na modalidade EJA, são oferecidos cursos em Informática e Processamento de Alimentos. Além disso, o *campus* oferece o curso de graduação em Tecnologia em Laticínios. No Quadro 24 são apresentados os dados coletados na entrevista com o coordenador de registro acadêmico.

Quadro 24 - Mapeamento Processual - *Campus* Satuba

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? Requerimento específico. Aluno preenche o requerimento e entrega ao protocolo que abre o processo. Protocolo envia para CRA. CRA analisa o processo, verifica SIGAA se o aluno cumpriu todos os componentes e emite diploma. CRA encaminha diploma para assinatura do Diretor e depois para Reitoria. Quando o diploma volta assinado, CRA entrega e arquiva o processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA, Direção Geral do Campus e Reitoria.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? Aluno pede para colar grau solicitando abertura de processo no protocolo (anexa documentos necessários). Protocolo manda processo para CRA. CRA verifica se aluno cumpriu os componentes, estágio, histórico sem pendências, se a pasta foi digitalizada. CRA emite despacho no processo e encaminha para o gabinete para agendamento da colação. Agendada a colação de grau, gabinete informa a CRA, aluno, coordenações e demais departamentos envolvidos na solenidade. Efetivada a colação de grau. CRA recebe o processo, anexa a ata de colação de grau. Encaminha processo para PROEN que emite o diploma. O aluno recebe um e-mail informando da emissão e pode emitir o diploma pelo link.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA, Direção Geral do <i>Campus</i>, Reitoria e PROEN</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Instrução normativa estabelece os procedimentos de colação de grau e emissão de diploma.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Não tem.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Não se aplica.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? Aluno preenche o requerimento geral e entrega fisicamente no Protocolo. O Protocolo reúne a documentação, incluindo a exposição de motivos e o requerimento, e encaminha para a Pedagogia. Após análise, a Pedagogia envia o processo para a coordenação de curso junto com sua análise. A coordenação do curso avalia e decide deferir ou não o pedido, encaminhando o processo para a CRA. A CRA efetiva as ações necessárias no sistema e arquiva o processo. Por fim, o aluno é notificado sobre a finalização do processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, Pedagogia, Coordenação do Curso e CRA.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? Responsabilidade do Departamento de Assuntos Acadêmicos - DAA quando há solicitações.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DAA.</p>

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Dispensa de disciplina**? Quais os fluxos utilizados?

Para solicitar a dispensa de disciplinas nos cursos subsequentes e de graduação, o aluno preenche um requerimento geral e anexa a ementa da disciplina em questão. Esse requerimento é entregue no Protocolo, que encaminha para o Coordenador do Curso. O Coordenador, por sua vez, despacha o pedido para o professor responsável pela disciplina, que avalia se há afinidade entre elas e emite um parecer. Esse parecer é enviado de volta ao Coordenador, que encaminha todo o processo para a CRA. Se a dispensa for deferida, a CRA registra a informação no sistema (SIGAA) como "cumpriu" e arquiva o processo. Este processo visa facilitar a organização acadêmica do aluno, permitindo que ele otimize seu percurso educacional.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, Coordenação de Curso e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Validação da Prática Profissional**? Quais os fluxos utilizados?

Depois de concluir o estágio, o aluno elabora o relatório de estágio e o entrega à coordenação de estágio. Após análise, a coordenação emite uma declaração de conclusão de estágio e envia um e-mail para o aluno, CRA e coordenação do curso, fornecendo os procedimentos para dar entrada na solicitação de diploma. Após a validação desses procedimentos, a solicitação é finalizada.

Além disso, o aluno pode participar de diversas atividades, como cursos, seminários e outras atividades no campus. Para registrar essas participações, o aluno lança as informações no SIGAA, completando a carga horária total. Em seguida, o coordenador valida essas informações no SIGAA, eliminando assim as pendências no sistema e garantindo que o histórico fique completo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Coordenação de Estágio, Protocolo, CRA e Coordenação de Curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Cancelamento de matrícula**? Quais os fluxos utilizados?

O aluno preenche o requerimento geral e envia para o protocolo, que abre o processo com o requerimento e encaminha para a CRA. Se o aluno for menor de idade, o pai ou responsável é quem realiza a solicitação. A CRA cancela a matrícula, efetiva a ação no sistema e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Trancamento de matrícula**? Quais os fluxos utilizados?

Dependendo do período estabelecido no calendário acadêmico do campus, o aluno preenche o requerimento e o envia para o protocolo. O protocolo encaminha o requerimento para a CRA, que efetiva a solicitação no sistema e arquiva o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Rematrícula**? Quais os fluxos utilizados?

(renovação de matrícula) (alunos cancelados não podem retornar)

Dependendo do período estabelecido no calendário acadêmico do *campus*, o coordenador lança um formulário eletrônico e o encaminha para todos os alunos. Os alunos preenchem o formulário e, com base nas informações fornecidas, o coordenador realiza a matrícula nas disciplinas.

Quem são os responsáveis pela condução?

Coordenação do Curso.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Reabertura de matrícula**? Quais os fluxos utilizados?

Dependendo do período estabelecido no calendário acadêmico do campus, o aluno preenche o requerimento e o entrega no Protocolo. O Protocolo abre o processo e o encaminha para a CRA, que efetiva a solicitação no sistema.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Externa - Entrada**? Quais os fluxos utilizados?
Alunos provenientes de institutos federais interessados em ingressar devem contatar o Departamento de Assuntos Educacionais para verificar a disponibilidade de vagas. Se houver vaga, o aluno preenche o requerimento, fornecendo o histórico acadêmico e informações sobre as disciplinas já cursadas para análise de compatibilidade curricular. O requerimento é submetido ao Protocolo, que encaminha à coordenação do curso para avaliação. Se deferido, o processo segue para a CRA, onde o aluno é matriculado. O coordenador do curso efetua a matrícula nas disciplinas pertinentes. Todos os documentos exigidos para o cadastro do aluno no SIGAA devem ser fornecidos no momento da matrícula. Por fim, a CRA arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

DAA, Protocolo, coordenação do curso e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Externa - Saída**? Quais os fluxos utilizados?
Quando se trata de institutos, o procedimento de entrada segue as diretrizes padrão. No entanto, para alunos provenientes de escolas convencionais, o processo é um pouco diferente. O aluno preenche um requerimento solicitando a transferência e submete ao Protocolo, que encaminha à CRA. A CRA emite a guia de transferência e o histórico do aluno, anexando-os ao processo e entregando ao aluno. Em seguida, a CRA efetua a transferência no SIGAA, atualizando o status do aluno para "transferido", e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Interna- Entrada**? Quais os fluxos utilizados?
No processo de transferência entre cursos, a compatibilidade é fundamental. O contato inicial ocorre através do Departamento de Assuntos Acadêmicos do campus de origem, que verifica a disponibilidade de vagas. Caso haja vaga disponível e o aluno deseje realizar a transferência, ele preenche um requerimento expondo os motivos e envia ao protocolo. O protocolo encaminha o requerimento à Diretoria de Ensino ou ao Departamento de Assuntos Acadêmicos para análise. Se deferido, o processo é encaminhado à CRA, que realiza a matrícula do aluno, define a turma e a série correspondente ao novo curso, e em seguida arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

DAA, protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Transferência Interna- Saída**? Quais os fluxos utilizados?
O contato inicial ocorre através do Departamento de Assuntos Acadêmicos para verificar a disponibilidade de vagas. Se houver vaga, o aluno preenche um requerimento e solicita junto ao Protocolo. O Protocolo encaminha o requerimento para a CRA. A CRA emite o histórico e anexa os documentos de identificação, comprovante de residência e outros documentos pessoais necessários. O processo é então enviado para o campus de destino. A CRA do campus de destino recebe o processo e, se algum documento estiver faltando, solicita ao campus de origem. Após todas as verificações e com a documentação completa, o processo é arquivado no CRA do campus de destino.

Quem são os responsáveis pela condução?

DAA, Protocolo e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Como vocês conduzem os processos de **Reopção de curso**? Quais os fluxos utilizados?
Para os cursos integrados, esse procedimento é mais comum. O aluno preenche o requerimento, inclui uma exposição de motivos e solicita a abertura do processo no protocolo. O Protocolo encaminha o processo para a Pedagogia, que analisa, deferindo ou não, e em seguida envia para a CRA para realizar a matrícula no novo curso. A CRA faz a alteração do curso no sistema e arquivava o processo.

Quem são os responsáveis pela condução?

Protocolo, Pedagogia e CRA.

Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo?

Aprendido na prática com os antigos servidores da CRA.

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

O *Campus* Maceió oferece Educação Básica com 9 cursos técnicos integrados em Edificações, Estradas, Informática, Informática para Internet, Eletrotécnica, Eletrônica, Mecânica, Química e Artesanato, este último direcionado aos alunos da EJA. Também conta com 4 cursos técnicos subsequentes em Mecânica, Segurança do Trabalho, Química e Eletrotécnica. Na Educação Superior, são oferecidos 5 cursos, entre eles: licenciaturas em Letras, Matemática, Química, Ciências Biológicas e Física, além de cursos bacharelado e tecnológicos, além de cursos de Pós-Graduação. No Quadro 25 são apresentados os dados coletados na entrevista realizada com a atual coordenadora de registro acadêmico.

Quadro 25 - Mapeamento Processual - *Campus* Maceió

MAPEAMENTO PROCESSUAL
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Médio? Quais os fluxos utilizados? O procedimento para obter o diploma começa com o aluno preenchendo o formulário de solicitação e entregando-o ao setor de protocolo, que encaminha o pedido à Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA). A CRA avalia o processo, verifica no sistema SIGAA se todos os requisitos foram atendidos e emite o diploma. Em seguida, o diploma é encaminhado para assinatura pelo Diretor e, depois, pelo Reitor. Após a assinatura final, a CRA entrega o diploma ao aluno e arquiva toda a documentação do processo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Protocolo, CRA, Direção Geral do Campus e Reitoria.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Graduação? Quais os fluxos utilizados? A CRA recebe o processo para Colação de Grau/Expedição de Diploma (é um único processo) e verifica se o estudante está apto a colar grau. Se não estiver apto, o processo é enviado à Coordenação do Curso para ajustar as pendências no histórico do aluno. Após a colação de grau, são adicionados à documentação a certidão de colação de grau, o histórico final, a ata de colação, a portaria do Reitor autorizando a colação e o comprovante de conclusão no Sistec. Esses documentos são enviados para a DEGRAD. Além disso, é necessário atualizar a pasta virtual do estudante no SIGAA com toda a documentação da pasta física. Se o processo estiver devidamente instruído, a DEGRAD envia para a CRD.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Recebido pela CRA – enviado para DEGRAD após a Colação, para os trâmites da expedição do diploma. Diploma expedido na CRD. Arquivamento na CRD.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Emissão de diploma - Pós-Graduação? Quais os fluxos utilizados? Entrevistada não sabe.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? Entrevistada não sabe.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada não sabe.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Mudança de turno? Quais os fluxos utilizados? O processo vai para Coordenação do Curso para análise. Se for deferido é encaminhado para CRA e então realizamos a mudança de turno.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Progressão Parcial? Quais os fluxos utilizados? O processo é encaminhado à Coordenação para verificar se o aluno tem direito à progressão. Sendo possível, é formada uma comissão e estipulado o prazo de conclusão. O aluno é chamado para assinar o termo de compromisso, e então o processo é enviado para a Reitoria para emissão de portaria do Reitor. Após a emissão da portaria, o processo retorna ao Campus para conhecimento da Coordenação do Curso e é enviado para a CRA para realizar a prorrogação do prazo.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE- Coordenação do Curso – Proen- CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Dispensa de disciplina? Quais os fluxos utilizados? O processo é encaminhado à Coordenação do Curso para análise. Se for deferido, é encaminhado para a CRA, e então realizamos o aproveitamento.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Validação da Prática Profissional? Quais os fluxos utilizados? Recebemos o processo já com a nota a ser lançada no histórico do aluno.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE- COORDENAÇÃO DE CURSO – CREE – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Cancelamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O Coordenador do curso analisa e nos manda o processo para realizarmos o cancelamento no SIGAA e SISTEC.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Trancamento de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O Coordenador do curso analisa e nos manda o processo para realizarmos o trancamento.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Rematrícula? Quais os fluxos utilizados? O Coordenador do curso analisa e nos manda o processo para realizarmos a reabertura da matrícula.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reabertura de matrícula? Quais os fluxos utilizados? O Coordenador do curso analisa e nos manda o processo para realizarmos a reabertura da matrícula.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Entrada? Quais os fluxos utilizados? A transferência pode ocorrer por meio de edital de transferência ou processo. Após análise de vagas e equivalência pela Coordenação do Curso, o processo é encaminhado para a CRA para efetivação da matrícula e aproveitamento.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>

<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Externa - Saída? Quais os fluxos utilizados? Inicialmente, a Direção Geral entra em contato com o Instituto Federal - IF de destino para verificar a disponibilidade de transferência. Se houver disponibilidade, CRA prepara a documentação e a envia ao aluno e ao IF por e-mail.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? CRA e Direção Geral.</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Entrada? Quais os fluxos utilizados? Se houver compatibilidade de curso e vaga, a matrícula é deferida e o aproveitamento das disciplinas é realizado.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Transferência Interna- Saída? Quais os fluxos utilizados? Se houver disponibilidade, o processo é instruído com o boletim, histórico e grade curricular, e então enviado ao campus de destino.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>
<p>Como vocês conduzem os processos de Reopção de curso? Quais os fluxos utilizados? Se deferido, o cancelamento no curso de origem é realizado, e a matrícula no novo curso é efetivada. Aproveitamentos são realizados conforme solicitado pela Coordenação do Curso.</p> <p>Quem são os responsáveis pela condução? DE – COORDENAÇÃO DO CURSO – CRA</p> <p>Quais são os normativos utilizados para embasar esse tipo de processo? Entrevistada informou não saber.</p>

Fonte: (Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas)

Após exposição das principais informações coletadas com os servidores que atuam com os procedimentos de registros acadêmicos no IFAL, é possível identificar diferentes posicionamentos em situações idênticas; falta de capacitação dos servidores lotados nas CRA's; inobservância dos normativos internos; e ações necessárias sendo preteridas.

A implementação do guia proposto neste trabalho pode mitigar os problemas encontrados porque se baseia nos normativos e nas principais ações realizadas pela maioria dos *campi*, além de reunir as melhores práticas observadas na condução dos registros acadêmicos pelos diversos *campi* do IFAL.

A seguir, na seção 4.1.4, são analisados os normativos internos que se relacionam diretamente com os procedimentos de registros acadêmicos vigentes no IFAL. Eles devem servir de base para a condução desses procedimentos e dão embasamento legal às ações das CRA's

4.1.4 Normativos relativos aos Procedimentos de Registros Acadêmicos

Para garantir a conformidade dos procedimentos de registros acadêmicos, é essencial que estes se ajustem a normativos internos, resoluções, portarias etc. Estes instrumentos legais fornecem diretrizes aos gestores, assegurando que não haja irregularidades, excessos ou lacunas por parte do poder público na condução da política educacional.

Portanto, esta seção se concentra na análise dos normativos do IFAL, com o intuito de garantir que o guia procedimental proposto neste trabalho esteja em conformidade com os instrumentos legais relacionados aos registros acadêmicos. Foram examinados os normativos internos mencionados pelos entrevistados em todos os *campi* do IFAL, visando à modelagem processual que atendam aos preceitos legais de maneira integral.

Foram localizados os principais normativos relacionados diretamente aos procedimentos processuais tratados neste trabalho: a portaria nº 2337 de 26 de julho de 2019; a portaria normativa nº 33/2023; a Resolução nº 99/2022 de 14 de julho de 2022; a Instrução Normativa 02/2019 da Pró-Reitoria de Ensino; a Portaria nº 1500/GR, de 21 de setembro de 2012; e as Normas Didáticas do IFAL. Para melhor organização das informações, os normativos foram analisados comparando-os com os procedimentos realizados atualmente nas CRA's mencionados nas entrevistas.

Os normativos citados foram analisados individualmente nos próximos parágrafos e tratam de regras específicas sobre: emissão de certificados e expedição de diplomas; os critérios, etapas, além das regras para a reabertura de matrícula; cancelamento de matrícula; trancamento de matrícula; rematrícula; mudança de turno; progressão parcial; transferência entre *campi*; transferências externas; dispensa de disciplinas; e validação da prática profissional no âmbito do IFAL.

Após conversa com os envolvidos nos registros acadêmicos dos *campi* do IFAL, foi possível perceber que apenas o procedimento de emissão de diploma para os cursos técnicos, de graduação e pós-graduação citado nas entrevistas são utilizados de forma padronizada em todos os *campi* do IFAL e que, por esse motivo, não há problemas quanto à ineficiência, divergências de informações ou gargalos processuais.

O normativo que regulamenta os procedimentos necessários para a expedição de diplomas dos cursos técnicos de nível médio, das graduações e das pós-graduações no IFAL é a Portaria nº 2337 de 26 de julho de 2019. O documento além de definir quais são os trâmites

para a emissão do certificado, dita os fluxos pelos quais os processos passam até o arquivamento, além de determinar as competências de cada setor ou coordenação na condução processual e os documentos que devem ser inseridos no processo para que as exigências legais sejam cumpridas. É importante ressaltar que, após a publicação da Portaria nº 33-2023, os procedimentos para a emissão de diploma de graduação e colação de grau para os cursos superiores deixaram de ser orientados pela Portaria nº 2.337/2019, uma vez que houve mudança de diploma físico para os diplomas digitais nesse nível de ensino.

Após a análise da Portaria normativa nº 33/2023, é possível perceber uma importante regulamentação no contexto dos procedimentos para solicitação de colação de grau e emissão de diploma digital nos cursos superiores oferecidos pelos *campi* do IFAL. Esta portaria, ao adotar o instituto do diploma digital, representa uma medida significativa para modernizar os processos acadêmicos, simplificando e agilizando os trâmites burocráticos tanto para os estudantes quanto para a instituição.

Ao analisar os artigos desta portaria, é perceptível que ela define objetivamente os procedimentos necessários para dar início ao processo de solicitação da colação de grau e expedição do diploma digital. Destaca-se, por exemplo, a responsabilidade do Setor de Protocolo na abertura do processo eletrônico e a função da Coordenação de Registro Acadêmico em autuar o processo, inserir documentos e atualizar o sistema acadêmico com informações relevantes. Além disso, a portaria estabelece uma sequência de ações que culminam na emissão do diploma digital, passando pela organização da cerimônia de colação de grau pela CRA, a análise pelo Departamento de Graduação (DEGRAD) e a emissão do termo de responsabilidade para a emissão do diploma eletrônico. Finalmente, a Coordenação Sistemática de Registro Acadêmico (CSRA) assume a responsabilidade pelo registro e emissão do diploma digital, concluindo o processo.

Este instrumento normativo é fundamentado na Portaria nº 1001, datada de 08 de dezembro de 2021, a qual representa um marco regulatório significativo ao estabelecer a adoção dos diplomas digitais nos âmbitos das universidades e institutos federais. A mencionada portaria vem em resposta à necessidade de modernização e adequação dos processos acadêmicos à era digital, reconhecendo a importância de acompanhar as transformações tecnológicas e facilitar o acesso e a gestão dos documentos acadêmicos para estudantes, instituições de ensino e demais partes interessadas.

A seguir, o Quadro 26 apresenta as principais mudanças trazidas pela Portaria Normativa nº 33/2023, comparando-as com as ações anteriores a implementação do instrumento normativo.

Quadro 26 - Principais Mudanças com a Portaria Normativa nº 33/2023

Antes da Portaria	Depois da Portaria
Não há fluxo pré-determinado para o processo. É necessário apenas que haja a solicitação via requerimento, emissão de nada consta na biblioteca e registro no livro de registro.	Há a definição clara dos responsáveis pela condução dos processos, os documentos necessários, os fluxos do processo e os trâmites para a emissão do diploma digital.
Diplomas eram emitidos em formato físico.	Diplomas são emitidos em formato digital com autenticação e assinatura eletrônica.
Emissão de diploma e colação de grau são procedimentos apartados em processos distintos.	Processo de emissão de diploma e de colação de grau são autuados e tramitados conjuntamente.
Em caso de perda, há necessidade de emissão de segunda via de diploma. Para os casos de extravio, roubo ou perda, será necessário registrar um Boletim de Ocorrência	Não existe segunda via de diploma.
A entrega do diploma deve acontecer presencialmente apenas ao próprio diplomado.	O link é disponibilizado por e-mail após a finalização do processo de expedição.

Fonte: (Elaborado pelo autor)

As mudanças trazidas pela adoção de diplomas digitais refletem não apenas uma evolução tecnológica, mas também uma busca por maior eficiência, segurança e sustentabilidade nos procedimentos de colação de grau e emissão de diplomas. Ao substituir os diplomas físicos por suas versões digitais, a portaria visa simplificar os trâmites burocráticos, reduzir o consumo de papel e facilitar a verificação da autenticidade dos documentos, contribuindo assim para uma administração mais ágil.

Diferentemente dos procedimentos para a emissão de diploma e colação de grau no âmbito do IFAL, os procedimentos para a progressão parcial demonstram um desalinhamento substancial nas ações atualmente adotadas pelos *campi*. Fica nítida a diferença de fluxos, documentos e exigências em cada *campus*.

De acordo com A Instrução Normativa nº 02/2019 da Pró-Reitoria de Ensino, tem direito ao à progressão parcial o discente que foi reprovado em não mais de três componentes obrigatórios. Com esse pré-requisito, os discentes podem progredir de série com a pendência nas disciplinas em que foi reprovado, desde que com o aval do conselho deliberativo de classe. Quanto aos procedimentos em si, a IN 02/2019 estabelece que os *campi* devem elaborar e publicar edital de progressão parcial para os alunos que cumprirem todos requisitos.

O procedimento deve ser realizado posteriormente à publicação de edital, o qual deverá disciplinar o processo. Outra informação importante trazida pela resolução é a necessidade de notificação do estudante quanto à reprovação nas disciplinas e necessidade de solicitação de

progressão parcial. Dessa forma, percebe-se, através das entrevistas, que apenas o *campus* de Arapiraca e Batalha cumprem o estabelecido normativo citado.

O procedimento de mudança de turno nos *campi* do IFAL também não segue um padrão uniforme. A autonomia para conduzir esse processo é concedida integralmente às unidades, que o realizam conforme a demanda da comunidade acadêmica. Essa diversidade de abordagens é evidenciada nas informações fornecidas pelos entrevistados. Em alguns *campi*, como em Palmeira dos Índios, a análise e decisão sobre as mudanças de turno são de responsabilidade da coordenação do curso, em contrapartida, em outros casos, como no *campus* de Santana do Ipanema, é a Coordenação Pedagógica que delibera sobre tais solicitações.

O procedimento é realizado em diversos *campi* sem a formalização de processo eletrônico, obrigatoriedade estabelecida pela Portaria Normativa nº 12/IFAL, de 24 de março de 2022, a qual estabelece que todos os procedimentos no âmbito do IFAL devem ser realizados através de processo eletrônico para garantir: a modernização da gestão de documentos e dos fluxos, a substituição do uso de documentos físicos por documentos em meio digital; garantir a segurança, transparência, além da rastreabilidade e celeridade dos processos. Nesse sentido, o desconhecimento da legislação pelos servidores que conduzem tais processos fica evidente, uma vez que seis dos quinze *campi* não realizam a abertura de processo eletrônico para a tramitação dos processos.

É importante ressaltar que a mudança de turno não é um procedimento recorrente nos *campi* com poucos alunos e poucos cursos porque ela deve ocorrer apenas dentro do mesmo curso e as unidades menores não dispõem de turmas em turnos distintos para oferecer essa possibilidade, o que geraria a necessidade da reopção de curso. Isso fica perceptível com a ausência de casos alegada pelos entrevistados nos *campi* de Murici e Marechal Deodoro.

Em alguns *campi*, o procedimento não tramita pelas CRA's, como é o caso do *Campus* Penedo. Já nos *campi* de Batalha e Arapiraca, por exemplo, o procedimento é precedido de lançamento de edital, o qual define as ações, prazos, documentos etc. para a solicitação. Nos outros *campi* não há procedimento fixo e formal, variando a competência para as diligências necessárias da Coordenação Pedagógica, Coordenação do Curso ou Departamento de Ensino. Em resumo, sobre mudança de turno, as ND's não citam orientação ou exigência a ser seguida, o que demonstra a autonomia dada aos *campi* para realização dos procedimentos de forma independente.

A reopção de curso é citada pelas normas didáticas do IFAL e pode ser realizada quando da existência de vagas e compatibilidade curricular por discentes matriculados a partir do

segundo semestre do curso. As Normas Didáticas - ND's abrem a possibilidade da oferta da reopção de curso via edital, mas não obriga os *campi* a realizar o procedimento necessariamente desse modo, dando assim autonomia completa para a condução processual.

O pedido de reopção é analisado comparando a matriz curricular do curso de origem e o de destino para atender à exigência de compatibilidade curricular estabelecida nas ND's, mas, embora seja um procedimento muito solicitado, é pouco efetivado (como pode ser percebido conforme as respostas dos entrevistados) devido a disponibilização de cursos de matrizes substancialmente diferentes nas unidades.

Outro procedimento que deve ser realizado em todos os *campi* é a validação da prática profissional. Todos os *campi* do IFAL possuem cursos técnicos de nível médio, o que suscita a necessidade da comprovação de vivência profissional ou da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, conforme define a Portaria nº 1500/GR, de 21 de setembro de 2012. Nesses casos, após a definição do modo de cumprimento da exigência, o discente deve solicitar a validação da prática profissional, seja com a elaboração e apresentação de um trabalho final ou através da comprovação da vivência da profissão na prática laboral.

Além disso, para a expedição do diploma, o normativo dispõe que é obrigatória a conclusão da prática profissional para os cursos de nível médio, o que demonstra a necessidade de inclusão da verificação do cumprimento da exigência no fluxo processual de emissão de diploma. Quanto aos cursos de graduação, o normativo indica a necessidade de inclusão da exigência no plano de cada curso.

A portaria citada estabelece as competências dos envolvidos no processo, os meios pelos quais a prática profissional deve ser comprovada e indica a necessidade de articulação entre os saberes adquiridos no curso com a vivência profissional, o que potencializa a autonomia dos *campi* quanto aos procedimentos que devem ser realizados, o que explica a variabilidade processual percebida com base nas informações coletadas nas entrevistas. O *Campus* de Penedo, por exemplo, não inclui a CRA como um dos setores pelos quais o processo deve tramitar. Nesse caso, a coordenação fica alheia ao processo e a competência pela condução recai sobre a coordenação de curso.

Já no *Campus* Coruripe, o procedimento envolve apenas o discente e o orientador, que implementa as informações diretamente no sistema. Essa variabilidade foi percebida em diversos outros processos como o cancelamento de matrícula, trancamento, rematrícula, reabertura de matrícula, etc., os quais não têm um normativo específico que defina os procedimentos a serem executados na condução processual, nem os fluxos, nem os documentos

necessários. Aparecem informações básicas nas ND's, mas elas dão orientações gerais sobre esses procedimentos.

As Normas Didáticas do IFAL explicitam os procedimentos, competências e dão outras informações gerais quanto aos processos relacionados à vida acadêmica dos discentes em todos os níveis e modalidades do instituto. Essas normas concretizam a autonomia didática que é prerrogativa de instituições de ensino como o IFAL. Nesse sentido, a partir das normas de organização didática, todos os *campi* devem - assegurada sua autonomia - obedecer às orientações contidas nesse documento.

No artigo 101 das ND's, as normas estabelecem que a emissão dos diplomas de todos os níveis é de competência de cada *campus*, o que demonstra uma delegação de autonomia através da descentralização da atividade de expedição de diploma e isso, de acordo com os dados colhidos nas entrevistas, já é realizado em todas as unidades do IFAL.

Para melhor sintetização das informações coletadas nas análises dos normativos, o Quadro 27 apresenta os normativos selecionados e analisados e o conteúdo resumido do documento.

Quadro 27 - Relação De Normativos Analisados

Normativo	Resumo
Portaria nº 2337 de 26 de julho de 2019	Dispõe sobre os procedimentos para emissão, registro e expedição de certificados e diplomas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência Tecnologia de Alagoas (IFAL) e Tecnologia de Alagoas (IFAL)
Portaria normativa nº 33/2023	Dispõe sobre os procedimentos para solicitação de Colação de Grau e Expedição e Registro Diploma em formato digital dos cursos superiores de graduação, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL).
Resolução nº 99 / 2022 de 14 de julho de 2022	Normatiza o cumprimento da carga horária de Prática Profissional, o estágio curricular supervisionado obrigatório, no âmbito do IFAL.
Instrução Normativa nº 02/2019 da Pró-Reitoria de Ensino	Dispõe sobre os procedimentos acadêmicos relativos à Progressão Parcial para os campi que ofertam cursos em horário integral.
Portaria nº 1500/GR, de 21 de setembro de 2012	Orientar a operacionalização da prática profissional no âmbito do IFAL, indicando as funções de cada parte envolvida no processo, e preservando as obrigações das mesmas atribuídas pela legislação em vigor.
Normas Didáticas do IFAL	Normas de organização didáticas do IFAL.

Fonte: (Elaborado pelo autor)

É possível perceber com a análise dos normativos que, embora não tragam especificamente os fluxos e as atribuições de cada setor, os documentos apontam orientações legais sobre como os procedimentos que envolvemos registros acadêmicos devem ser conduzidos. O Quadro 26 apresenta a síntese do que foi encontrado no mapeamento processual realizado.

Quadro 28 - Síntese do Mapeamento Processual

PONTOS OBSERVADOS	
Sistemas de Informação (SIPAC e SIGAA)	O SIGAA é um sistema pago, embora seja utilizado por diversas instituições públicas com contrato celebrado com a UFRN.
	O SIGAA efetiva os registros acadêmicos, enquanto o SIPAC efetiva a tramitação processual para registro.
	Não há possibilidade de tramitação processual no SIGAA. Dessa forma, os sistemas devem estar alinhados nos registros a fim de evitar divergências de informações.
	O SIPAC permite o cadastro de fluxos, mas não permite a inserção dos responsáveis, os documentos necessários, a legislação pertinente, mas o módulo não foi adquirido através de contratos pelo IFAL.
	Não é possível tramitar processos no SIPAC entre órgãos diferentes.
Entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de informação do IFAL	Os usuários do sistema não contam com um curso de capacitação para a utilização do SIPAC. A aprendizagem acontece na prática e a maioria dos módulos não são utilizados.
	Para a implantação do guia padronizado no SIPAC, além do alto investimento com a adição contratual com a UFRN, seria necessária a autorização da DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação.
	O guia processual proposto neste trabalho em sua versão em impressa ou eletrônica é ideal para o contexto do IFAL, uma vez que sua inserção no SIPAC é inviável por questões técnicas e orçamentárias.
	Há a integração de informações entre SIGAA e SIPAC apenas no que se refere ao cadastro de usuário. Nos demais casos, os sistemas trabalham de forma independente.
Entrevistas com os atores envolvidos com os Registros Acadêmicos	Não há capacitação para iniciar as atividades de registros acadêmicos nas CRA's
	A falta de uma padronização deixa os servidores com dificuldade na condução de tais procedimentos, o que prejudica a eficiência processual.
	Grande parte dos atores envolvidos na condução dos procedimentos de registros acadêmicos desconhecem a legislação pertinente, aprenderam com os servidores que os antecederam no setor.
	Com exceção ao processo de emissão de diploma, os outros procedimentos são conduzidos de forma independente pelos <i>campi</i> , de acordo com a necessidade dos estudantes.
	Há uma alta delegações de funções para as CRA's e a autonomia e responsabilidade delegadas são desproporcionais ao treinamento, comunicação e suporte dado pela Reitoria.
Análise dos normativos relativos aos Procedimentos de Registros Acadêmicos	Portaria nº 2.337: regulamenta a emissão de certificados e diplomas no âmbito do IFAL
	A Portaria nº 33/2023: Dispõe a Colação de Grau e Expedição e Registro Diploma em formato digital dos cursos superiores de graduação do IFAL.
	Resolução nº 99/2022: Normatiza o cumprimento da carga horária de Prática Profissional e o estágio curricular supervisionado obrigatório, no âmbito do IFAL.
	Instrução Normativa nº 02/2019: Dispõe sobre os procedimentos para a Progressão Parcial no IFAL.
	Portaria nº 1500/GR: Aprovar o Programa para Prática Profissional na Educação Básica nos Câmpus do IFAL.
	Normas Didáticas do IFAL: regulamenta e orienta os procedimentos acadêmicos no âmbito do IFAL.

Fonte: (Elaborado pelo autor)

3.6 MODELAGEM PROCESSUAL

A modelagem processual objetiva representar os processos em uma perspectiva ampla através de modelos diagramados que utilizam a visualização sistêmica do fluxo processual. Com ela é possível identificar os pontos mais críticos de um processo e os gargalos existentes. É importante ressaltar que os procedimentos de emissão de diploma para os cursos técnicos de Nível Médio, Cursos de Graduação e Pós-Graduação não foram modelados porque a Portaria nº 2337/GR, de 26 de julho de 2019 apresenta os responsáveis, os normativos relacionados, assim como os fluxos processuais a serem seguidos para a efetivação desse tipo processual.

Os procedimentos estabelecidos pela portaria mencionada, de acordo com as informações coletadas nas entrevistas realizadas com os atores envolvidos na condução dos procedimentos de registros acadêmicos (expostas na seção 4.1.3) já são seguidos e aplicados em todos os *campi* do IFAL.

Apesar de todos os produtos modelos serem detalhadamente descritos ao longo do texto, eles estão apresentados de forma estruturada como um produto técnico tecnológico no Apêndice I deste trabalho. Isso permitirá uma análise mais detalhada e organizada de cada um dos produtos, fornecendo uma visão clara de suas características, especificações e funcionalidades. No Quadro 29 está exposta a relação de processos modelados.

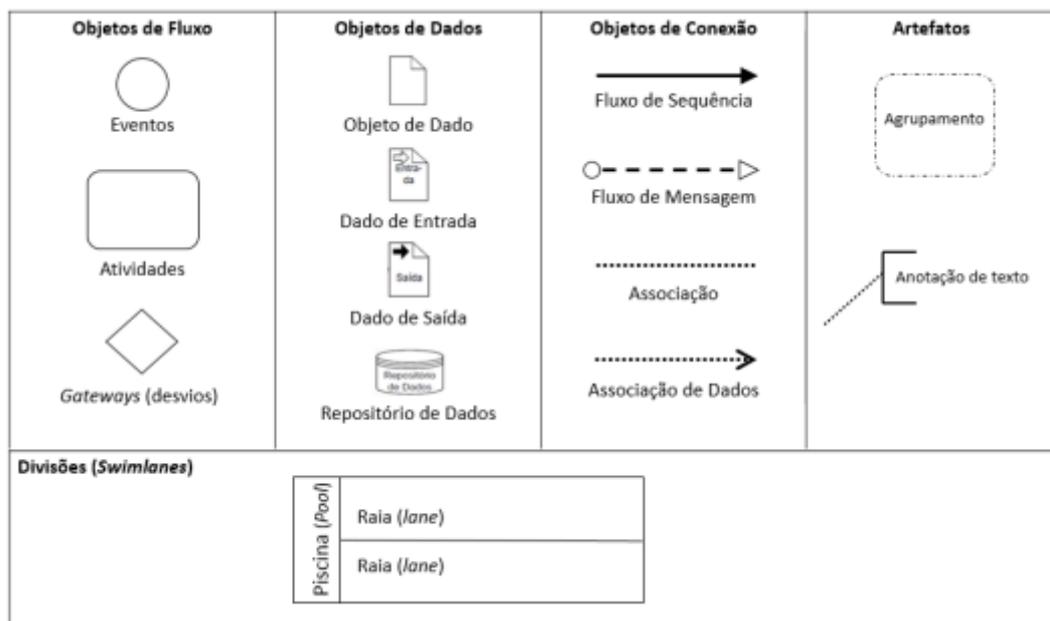
Quadro 29 – Relação de Processos Modelados

Procedimento	Descrição
Cancelamento de matrícula	Procedimento para alunos que desejam encerrar o vínculo com a instituição
Trancamento de matrícula	Procedimento para os alunos que desejam suspender o vínculo com a instituição
Reabertura de matrícula	Procedimento para retorno dos alunos com matrícula trancada
Rematrícula	Procedimento para retorno dos alunos com matrícula cancelada
Mudança de Turno	Troca de turno voluntária
Progressão Parcial	Alunos que desejam cursar disciplinas em que foram reprovados nos anos anteriores
Dispensa de Disciplina	Alunos que desejam ter isenção dos componentes já cumpridos anteriormente
Validação da Prática Profissional	Procedimento para confirmação do cumprimento da prática profissional
Reopção de curso	Procedimento para o ingresso de alunos de outros campi e/ou de outros cursos
Transferência Entre <i>Campi</i>	Procedimento para o ingresso de alunos de outras IFE e/ou de outros cursos
Transferência Externa	Procedimento de saída para outros IFE e/outros cursos

Fonte: (Elaborado pelo autor)

Antes de iniciar efetivamente a modelagem processual, é importante apresentar os elementos básicos da notação em BPNM para que fique clara a leitura dos processos em sua forma gráfica. A figura 19 apresenta as categorias de notação dos elementos básicos da notação BPMN.

Figura 19 - Categorias de notação BPMN



Fonte: (Garcia, 2022)

Desse modo, para a melhor visualização dos processos de registros acadêmicos utilizados no IFAL e a partir do mapeamento realizado, dos normativos relacionados ao tema e dos dados coletados nas entrevistas, os próximos parágrafos são destinados à proposição de uma modelagem processual numa perspectiva econômica, eficiente e simplificada dos processos de registros acadêmicos propostos como padrão para serem utilizados pelos *campi* do IFAL.

4.2.1 Cancelamento de Matrícula

Apenas as Normas didáticas do IFAL tratam diretamente sobre o processo de cancelamento de matrícula. Em seu artigo 1º, as ND's definem o cancelamento de matrícula como a formalização da interrupção da relação entre o estudante e a instituição de ensino, podendo ser iniciada por solicitação do aluno ou por decisão da instituição.

No Artigo 2º, o cancelamento de matrícula a pedido é explicado como a manifestação direta do aluno em encerrar sua ligação acadêmica com a instituição de ensino. Este pedido pode ser feito em qualquer momento durante o período letivo, e se aprovado, o período em que a matrícula estiver cancelada será incluído no cálculo do tempo máximo para conclusão do currículo.

O regimento das bibliotecas do IFAL requer dos usuários a apresentação de uma declaração de Nada Consta para que o aluno possa solicitar a emissão do Diploma/Certificado, trancamento e/ou renovação de matrícula, bem como qualquer outro procedimento que encerre o vínculo entre o discente e o IFAL.

As CRA's, depois do Setor de Protocolo, são as responsáveis pela condução inicial do processo e devem sempre despachar o processo para o Setor de Biblioteca para a inclusão do nada consta do aluno. Nesse sentido, com o entendimento de que o cancelamento de matrícula também é uma forma de desvinculação Institucional que pode causar o afastamento do aluno com pendências relacionadas à biblioteca, é necessário incluir o nada consta na modelagem processual como um documento obrigatório. Dessa forma, consideram-se os dois normativos para a modelagem processual do procedimento de cancelamento de matrícula.

É importante ressaltar que os prazos não foram incluídos em nenhum dos procedimentos modelados porque, de acordo com as Normas Didáticas do IFAL, eles devem ser estabelecidos no Calendário Acadêmico do ano letivo vigente que depende de aprovação do CONSUP. Assim, todos os procedimentos contam com prazos que devem ser consultados no calendário acadêmico vigente. Os próximos parágrafos descrevem os procedimentos, responsáveis, fluxos alternativos etc. para o processo de cancelamento de matrícula.

O cancelamento de matrícula voluntário deve ser iniciado com o preenchimento e assinatura pelo discente (e pelo seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade) do requerimento geral. Para identificação, é necessária a inclusão de um documento oficial com foto do aluno (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade).

Dessa forma, o aluno deve enviar por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados. Ao final da ação, o protocolo inclui o despacho e envia o processo para a CRA, que confere novamente a documentação, confere a situação acadêmica do discente e inclui histórico escolar para comprovação do vínculo ainda ativo.

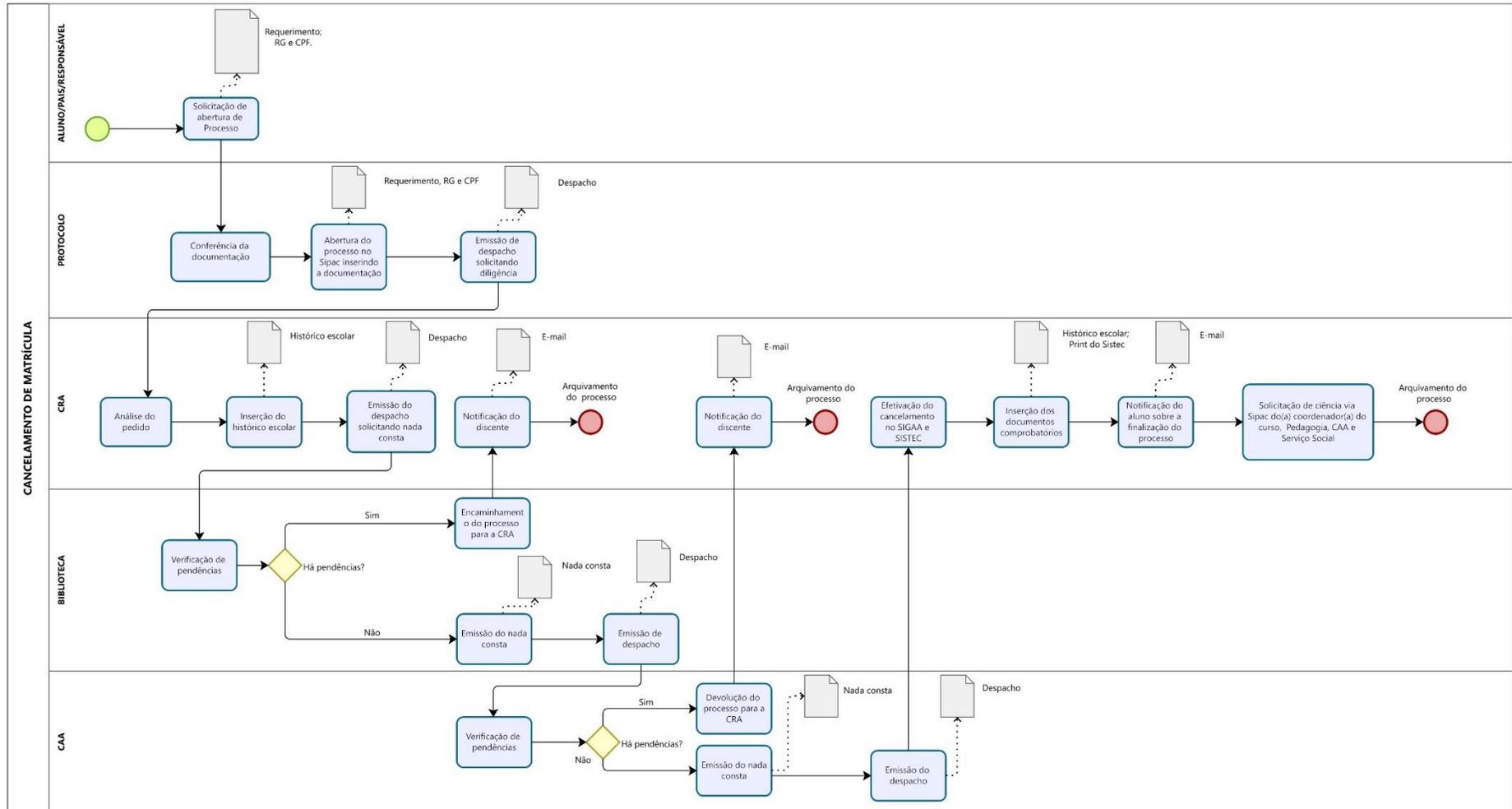
Ao final da ação, a CRA inclui despacho solicitando à biblioteca o nada consta do discente ou a inclusão da informação de pendência, se for o caso. A CRA também inclui no despacho a informação de que em caso de nada consta, o processo deve ser encaminhado para a CAA, a qual também deve fazer a verificação de pendências. Em caso de pendências por parte do aluno na biblioteca, o setor devolve o processo à CRA, que notifica o aluno, orienta a

necessidade de contato com a biblioteca para que o problema seja resolvido e para que o processo seja retomado. Ao notificar o aluno da pendência na biblioteca, a CRA inclui despacho e arquiva o processo. O processo pode ser desarquivado em caso de resolução da pendência.

Em caso de nada consta na biblioteca, o responsável pelo setor emite nada consta, anexa no processo juntamente com um despacho informando da situação e solicitando que a CAA verifique se há pendências em nome do aluno. A CAA recebe o processo e verifica a situação, em caso de constar alguma pendência em nome do discente, despacha o processo para a CRA que notifica o estudante e arquiva o processo até que a pendência seja resolvida. Em caso de não haver pendências em nome do discente, a CAA inclui declaração de nada consta e despacho com a informação, encaminha o processo para a CRA que efetiva o cancelamento no SIGAA e SISTEC, inclui no processo o histórico escolar e print da tela do SISTEC onde conste o afastamento cadastrado para comprovação de efetivação da ação.

Após a efetivação e inclusão no processo dos documentos comprobatórios da efetivação, a CRA notifica por e-mail o aluno e via ciência no SIPAC a todos os interessados na informação do afastamento (CAA, Coordenação Pedagógica, Coordenação do curso do aluno e Serviço Social). Após a solicitação de ciência, a CRA inclui e-mail de notificação do discente no processo, realiza o despacho final informando o que foi realizado e arquiva o processo. No mapeamento processual foram identificadas atividades desnecessárias que contrariam a filosofia *Lean*. Um exemplo disso é o arquivamento do processo seguido da inserção do processo em formato pdf na pasta virtual do discente. Como já há no SIPAC a possibilidade de registro de documentos, a inserção das mesmas informações na pasta do discente apenas traz duas atividades para um mesmo fim.

Figura 20 - MODELAGEM - PROCESSO DE CANCELAMENTO DE MATRÍCULA



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.2 Trancamento de Matrícula

Apenas as Normas didáticas do IFAL versão sobre o processo de trancamento de matrícula. O trancamento pode ser realizado de forma compulsória ou voluntária. No caso do trancamento voluntário, os alunos precisam realizar a solicitação dentro do prazo estipulado no calendário acadêmico. Para os casos de trancamento compulsório, as ND's estabelecem, no artigo nº 21, os casos em que é possível deferir o pedido:

I. Convocação para o serviço militar obrigatório; II. Tratamento prolongado de saúde; III. Gravidez de alto risco e pós-parto; IV. Inviabilidade de oferta do curso pela Instituição; V. Trabalho; VI. Mudança de domicílio realizada para outro município e que inviabilize a frequência do aluno, requerendo, quando necessário, análise socioeconômica do Setor de Serviço Social.” ND's, 2014.

São dois os requisitos de fluxos obrigatórios encontrados na legislação. O primeiro tem relação à tramitação processual, uma vez que as normas obrigam a formalização endereçada, através de requerimento, ao Diretor-Geral da Unidade de Ensino. Nesse caso, há a necessidade de, após autuação processual e diligências necessárias, o processo ser encaminhado ao Diretor para deferimento ou indeferimento do pedido.

Outro aspecto necessário a ser observado é o artigo nº 26 do regimento das bibliotecas do IFAL que estabelece a necessidade de inserção do nada consta para prosseguimento do fluxo processual. O processo de trancamento de matrícula voluntário se inicia com o preenchimento do requerimento geral pelo discente, o qual, se menor de idade, deve incluir a assinatura do responsável legal. Juntamente com o requerimento, o aluno deve enviar um documento com foto e um formulário indicando a justificativa para a solicitação de trancamento.

Este último deve ser incluído para que as coordenações de acompanhamento discente como a Pedagogia, a Coordenação de Apoio Acadêmico e os demais setores envolvidos com a trajetória acadêmica do discente possam entender os motivos para o trancamento e elaborar índices que auxiliem as atividades de acompanhamento de quantitativos de evasões. Dessa forma, o aluno envia por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados.

É importante ressaltar que, nos procedimentos atuais da maioria dos *campi*, o aluno já deve apresentar a solicitação acompanhada do nada consta da biblioteca. No entanto, a proposta de melhoria processual para aumentar a eficiência no procedimento sugere que a inclusão do

nada consta seja realizada pelos próprios servidores da biblioteca. Isso não apenas acelera o andamento dos processos, mas também aumenta a confiabilidade, uma vez que a verificação das pendências dos estudantes e a inclusão do nada consta diretamente no processo ficam sob a responsabilidade dos servidores.

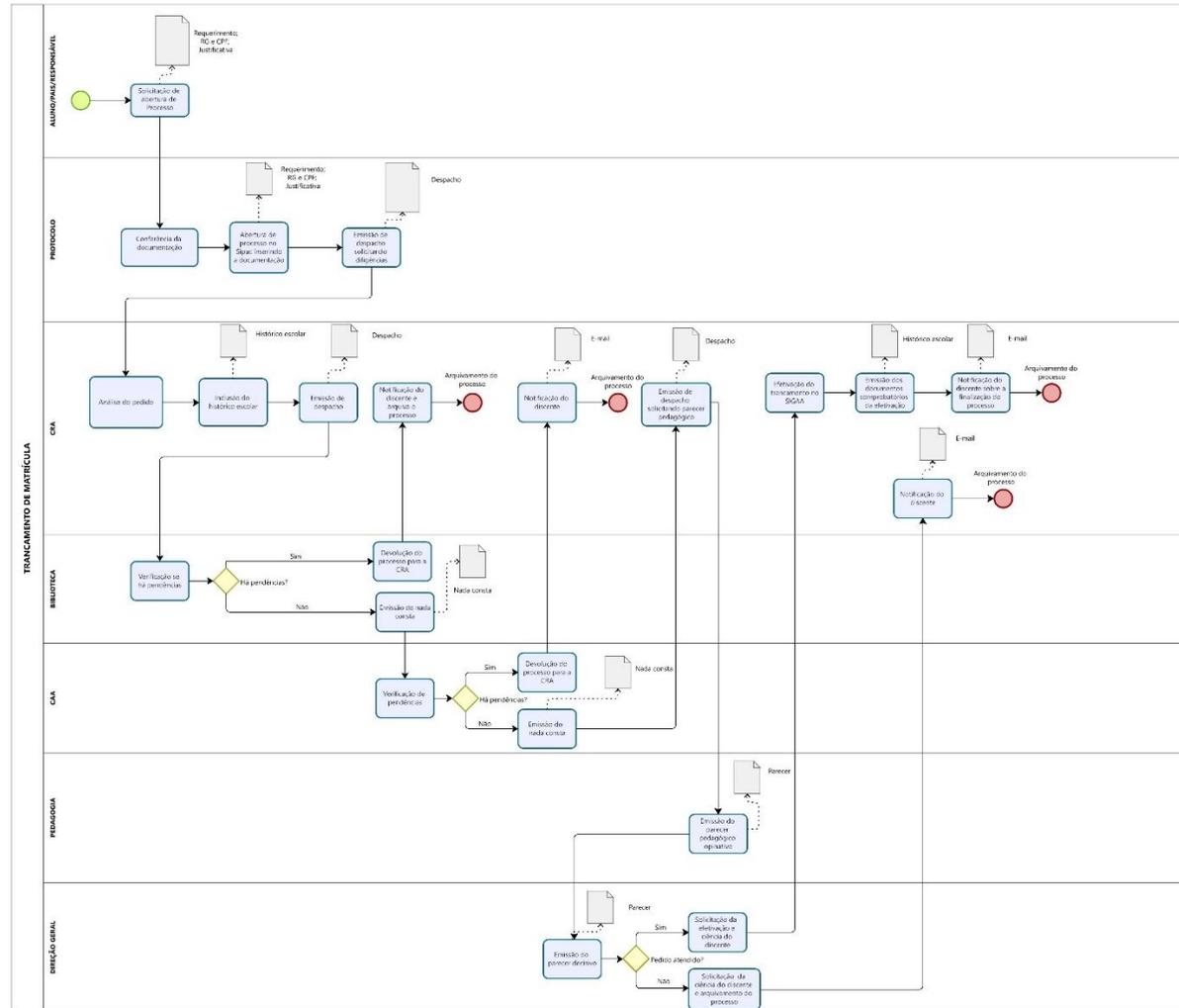
Um requisito importante a ser destacado nas ND's é a limitação de dois trancamentos voluntários durante o curso. Assim, é impossibilitado de trancar a matrícula o aluno que já tenha trancado duas vezes a sua matrícula. Após a verificação de outros processos de trancamento de matrícula pelo discente interessado, a CRA despacha o processo para emissão de nada consta da biblioteca, solicitando que o processo seja devolvido para demais diligências. Recebido de volta na CRA e em caso de pendências em nome do discente na biblioteca, o aluno é notificado da pendência, orientado a saná-las e o processo é arquivado até que sejam resolvidos os problemas encontrados.

No caso de nada consta em nome do discente, a CRA despacha o processo para a Coordenação Pedagógica para emissão de parecer sobre a viabilidade do trancamento e as consequências pedagógicas do afastamento do discente. A pedagogia, após emissão de parecer, opina sobre o pedido e encaminha para a Direção do *campus* para a decisão final, a qual envia o processo para a CRA efetivar o trancamento em caso de deferimento ou notificar o aluno e arquivar o processo em caso de indeferimento.

Com o pedido deferido, o aluno tem seu trancamento efetivado por um semestre, de acordo com as ND's e deve, no semestre seguinte, renovar matrícula e retornar ao *campus* ou solicitar um novo trancamento de matrícula. Nos casos em que o discente deseja prorrogar o trancamento de matrícula, ele deve solicitar a reabertura de matrícula através de processo e posteriormente pleitear um novo trancamento também precedido de processo eletrônico.

Entretanto, nas normas não consta o termo “prorrogação de trancamento”, também não especificam se o discente deve requerer de forma apartada a reabertura e um novo trancamento. Assim, para a promoção da economia processual, a proposta nesta modelagem é que em um único processo o discente consiga fazer a indicação da intenção de reabertura e novo pleito de trancamento de matrícula.

Figura 21 - MODELAGEM - PROCESSO DE TRANCAMENTO DE MATRÍCULA



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.3 Reabertura de Matrícula

A reabertura de matrícula acontece quando o aluno com matrícula trancada deseja retornar às aulas. Para esse tipo de processo há previsão no artigo nº 23, § 1º das Normas Didáticas (2014) “O trancamento e matrícula só terá validade por 01 (um) período letivo, devendo o aluno reabrir e renovar a matrícula na época prevista no calendário acadêmico.”

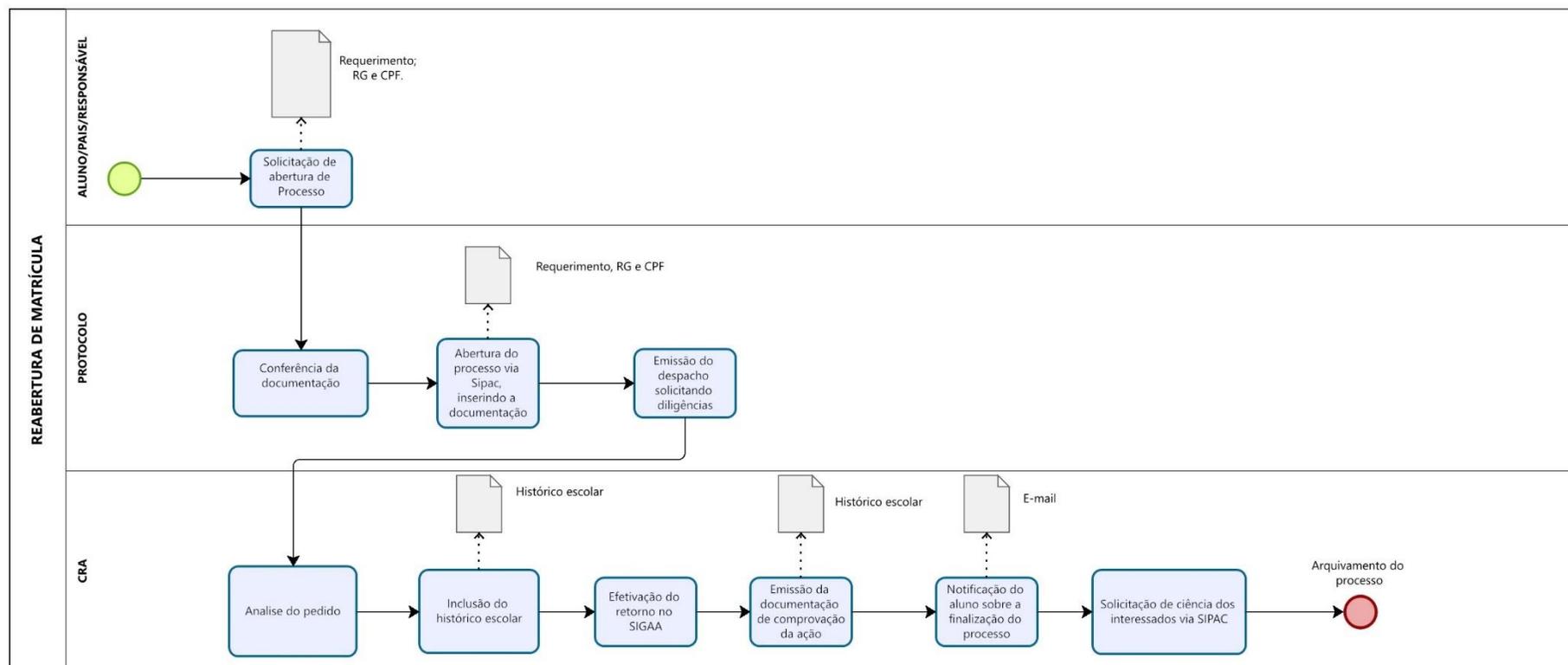
O procedimento deve preceder de abertura de processo, uma vez que há a necessidade de realização do registro e acompanhamento de todas as solicitações dos discentes para futuras consultas. Assim, o discente deve realizar o preenchimento e assinatura (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade) do requerimento geral.

Para identificação, é necessária a inclusão de um documento oficial com foto do aluno (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade). Dessa forma, o aluno envia por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados. Ao final da ação, o protocolo inclui despacho e envia o processo para a CRA, que confere novamente a documentação, confere a situação acadêmica do discente, efetiva nos SIGAA, inclui histórico escolar para comprovação da efetivação, matricula nas disciplinas do período em que o aluno parou, notifica o discente e arquiva o processo. Também há a necessidade de notificar a coordenação pedagógica e o coordenador do curso para ciência do retorno do discente.

A inclusão da notificação do discente com a finalização dos processos proposto no rearranjo processual gera maior confiabilidade e aumenta o nível de transparência perante os alunos. Além disso, notificados sobre a conclusão do pedido, em caso de negativa, o discente pode entrar com recurso, direito conferido pela Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

Para garantir a eficiência processual, os servidores devem compreender claramente a solicitação do discente já na fase inicial de protocolo, evitando retrabalhos. A comunicação eficaz e a capacidade de responder rapidamente às solicitações dos discentes são competências essenciais dos servidores (Hulpke; Fronmueller, 2022). Muitas vezes, devido à dificuldade em identificar o tipo de procedimento desejado, os alunos confundem as nomenclaturas. Se os servidores não forem ágeis em identificar o problema, o processo pode ser encaminhado incorretamente até o fim, resultando em retrabalho, desperdício de tempo e recursos. Portanto, na fase protocolar, é importante que o servidor explique claramente a quem se destina e quais são as consequências futuras do procedimento solicitado pelo discente.

Figura 22 - MODELAGEM - PROCESSO DE REABERTURA DE MATRÍCULA



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.4 Rematrícula

De acordo com as ND's, o processo deve ser remetido ao Diretor Geral do *Campus* para decisão. Dessa forma, esse fluxo é obrigatório nesse tipo de processo. Elas estabelecem que o processo de rematrícula é destinado aos alunos que tiveram suas matrículas canceladas por:

1. Reprovação por duas vezes no mesmo período letivo nos Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, caso não haja vaga e desde que seja respeitado o tempo máximo do curso;
2. Reprovação em todas as disciplinas por dois períodos letivos consecutivos nos Cursos Técnicos de nível Médio na forma Subsequente/Concomitante ou Curso de Graduação, caso não haja vaga e desde que seja respeitado o tempo máximo do curso;
3. Não efetivação dos atos de reabertura e/ou renovação da matrícula. ND's, 2014.

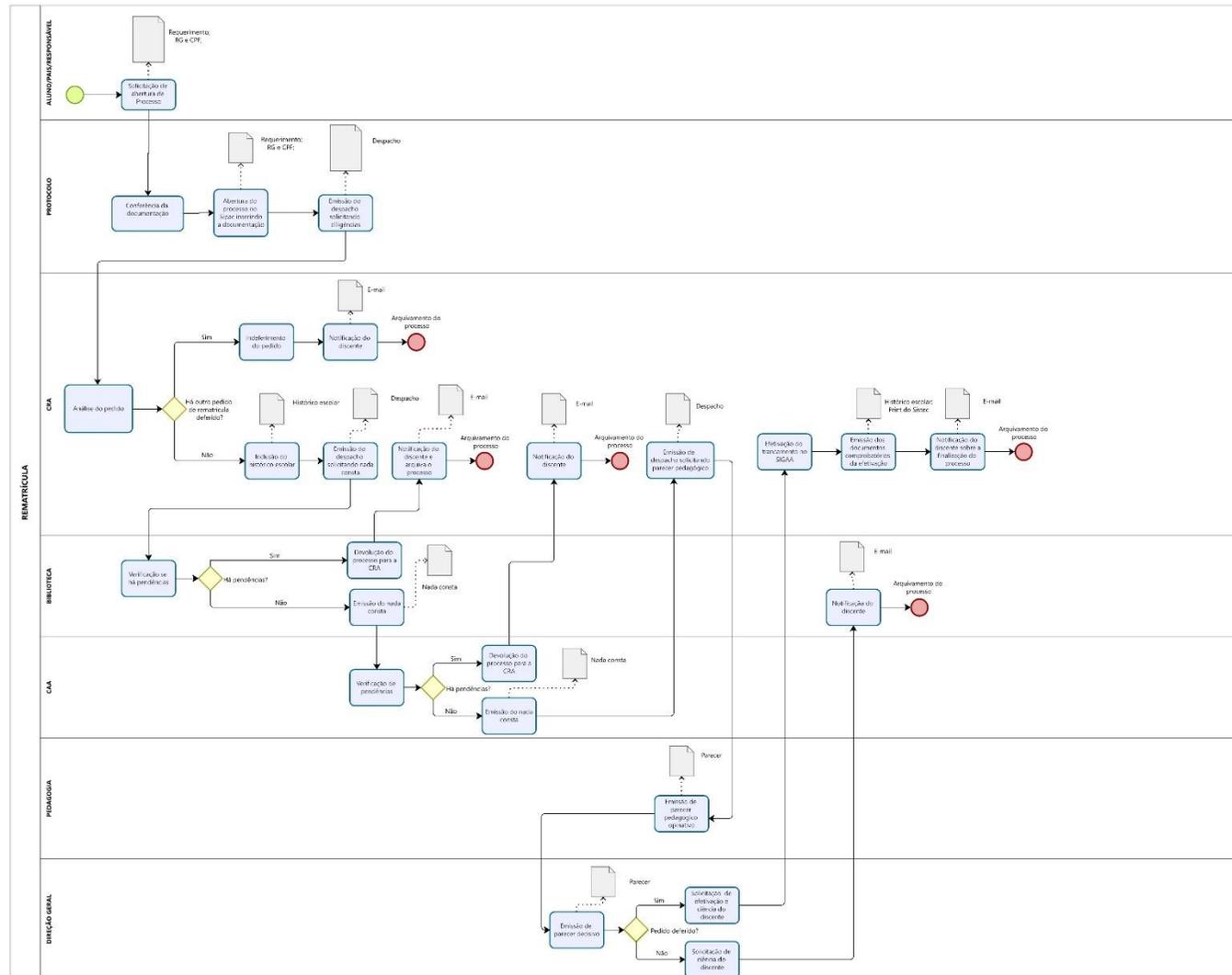
Em todos esses casos, o processo para a efetivação da rematrícula pode seguir o mesmo fluxo, sendo iniciado com o pedido de abertura do processo junto ao Setor de Protocolo. Para a solicitação, o aluno deve encaminhar o requerimento geral devidamente preenchido e assinado. Se menor de idade, também é necessária a inclusão da assinatura do responsável legal. Além do requerimento, o aluno deve incluir um documento com foto para a identificação.

Após a verificação da documentação, o protocolo realiza a abertura do processo e despacha para a CRA, a qual verifica se há outros pedidos deferidos de rematrícula. Isso porque a rematrícula, de acordo com as ND's, só pode ser concedida uma única vez durante o curso. Após essa verificação, se já houve um pedido de rematrícula deferido para o discente, a CRA indefere o pedido e notifica o discente da decisão e arquiva o processo.

Verifica-se se há processo de rematrícula deferido para o discente que sejam anteriores ao pedido atual, pois, de acordo com as ND's, durante o curso, o discente só pode ter uma rematrícula efetivada. A técnica de Organização Sistemas e Métodos – OSM orienta que sejam utilizados fluxos processuais alternativos quando se verifica a inviabilidade de um processo no decorrer da sua tramitação para evitar ações desnecessárias.

Se não há outros processos dessa natureza deferidos para o aluno, a CRA inclui histórico e despacha o processo para a Coordenação Pedagógica, que emite parecer opinativo sobre o pedido remetendo-o à Direção Geral para decisão final, que despacha para a CRA efetivar nos sistemas e notificar o aluno da decisão. Deve-se solicitar ciência da CAA, Coordenação Pedagógica, Coordenação do curso e Serviço Social do *Campus*. Após solicitação de ciência dos interessados, a CRA arquiva o processo.

Figura 23 - MODELAGEM - PROCESSO DE REMATRÍCULA



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.5 Mudança de Turno

A mudança de turno não é disciplinada legalmente por nenhum instrumento normativo no IFAL. Desse modo, há absoluta discricionariedade para a transferência de alunos de um turno para outro. Nesse sentido, após a verificação de alta variabilidade entre os *campi*, considerando a economicidade processual, isonomia de tratamento entre os estudantes e a clareza necessária à tramitação e efetivação dos atos de mudança de turno, foram utilizados o procedimento e os fluxos atualmente realizados no *Campus* Maragogi. No IFAL Maragogi o procedimento de mudança de turno é realizado através de edital, o qual estabelece todos os critérios, requisitos e procedimentos para a solicitação de transferência de turno.

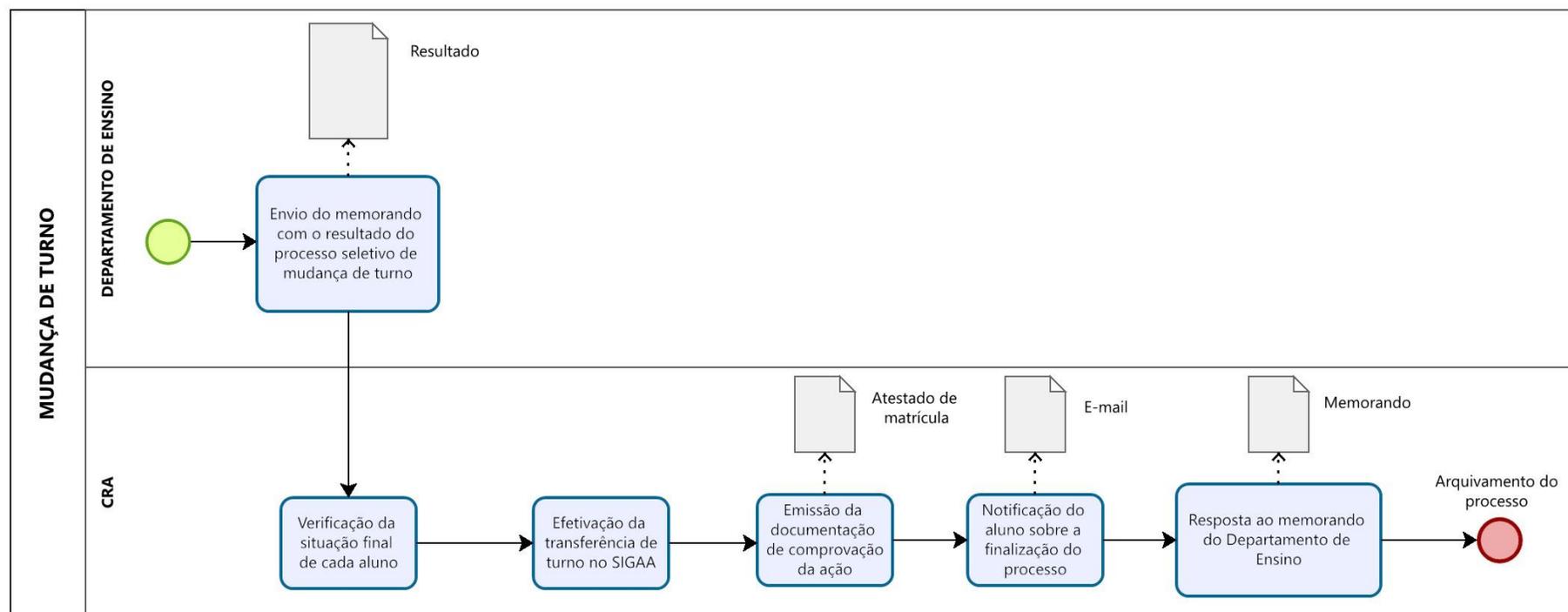
Nesse sentido, para iniciar o processo, é necessária a constituição da comissão designada pelo Diretor Geral para a análise dos pedidos e acompanhamento processual. Essa comissão inicia os processos elaborando o edital e posterior publicação no site oficial e nas redes sociais oficiais. Dentro do período estabelecido para as inscrições, os alunos interessados na mudança devem preencher o formulário eletrônico e anexar um documento oficial com foto para identificação e um documento dos pais ou responsáveis (nos casos de discentes menores de idade) e a justificativa que deu origem a solicitação.

Finalizado o período das inscrições, a comissão avalia as solicitações considerando a quantidade de vagas e lotação da turma. Dentro do prazo estabelecido em edital, é lançado o resultado da análise dos pedidos. A comissão envia o resultado com os alunos que devem ter seu pedido efetivado no sistema e a CRA, após realização da efetivação, notifica os alunos e dá ciência aos interessados (CAA, Coordenação de Curso e Pedagogia). Depois disso, arquiva o processo.

Ratificando a autonomia administrativa como princípio basilar da gestão no IFAL, há atualmente fluxos alternativos em diversos *campi* como Arapiraca, Batalha, Palmeira etc. que permitem a mudança de turno via processo administrativo, no qual é inserido o deferimento ou indeferimento do pedido. Entretanto, foi definido como fluxo alternativo para a modelagem desse tipo de processo o procedimento utilizado pelo *Campus* Maragogi, o qual utiliza o método de seleção via edital. Esse método traz mais transparência ao processo e dá maior confiabilidade aos alunos sobre os critérios que foram estabelecidos para análise de cada pedido.

A confiabilidade é um pré-requisito para a qualidade no serviço público (Cruz, 2013). Nesse sentido, foi realizada uma reengenharia processual, uma vez que foram necessárias mudanças drásticas no fluxo processual atualmente utilizado pela maioria dos *campi*.

Figura 24 - MODELAGEM - PROCESSO DE MUDANÇA DE TURNO



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

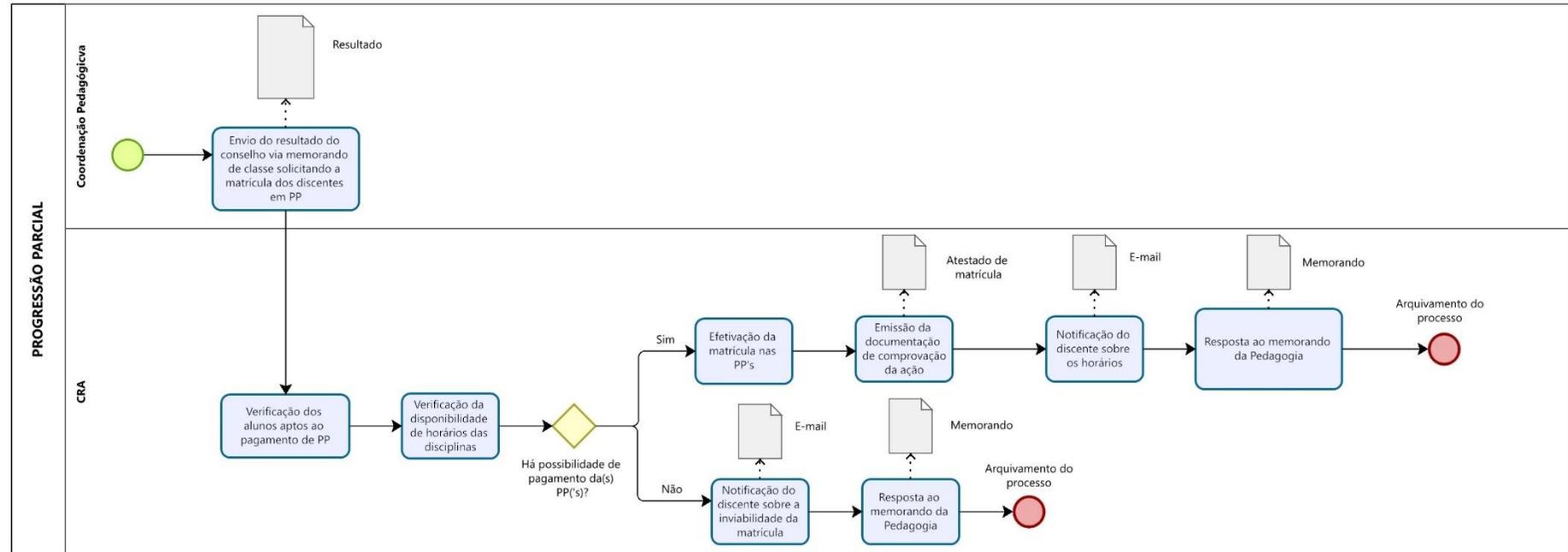
4.2.6 Progressão Parcial

O processo de Progressão Parcial - PP é destinado aos alunos que foram reprovados em não mais de três componentes curriculares obrigatórios, cumpriram o mínimo de 75% de frequência e mesmo que reprovados, realizaram todas as oportunidades de avaliação realizadas pelos docentes, de acordo com base no Regulamento da Progressão Parcial, Portaria nº 26/GR, 04 de janeiro de 2019. Estão aptos à PP de acordo com relatório elaborado pela Coordenação Pedagógica com base no Conselho de Classe.

Com base nos alunos indicados no conselho de classe, o Departamento de Ensino elabora o edital de PP, indicando o período para as inscrições. Dentro desse período, os alunos que cumprirem os requisitos podem se inscrever através de requerimento eletrônico. Após análise, o Departamento de Ensino lança o resultado com os alunos aptos e solicita a CRA a efetivação no SIGAA. A CRA verifica o horário para não haver choque das disciplinas que devem ser pagas em PP e das disciplinas da série corrente e, em caso de choque, notifica o aluno e arquiva o processo. Em caso de possibilidade, a CRA realiza a matrícula do discente na(s) disciplina(s), notifica o estudante da matrícula e arquiva o processo.

Nesse tipo de processo, foi identificado um gargalo relevante para análise: a elaboração do horário das aulas não considera a necessidade de pagamento de progressão parcial para os alunos que ficaram reprovados em até três componentes. Dessa forma, mesmo que o discente seja autorizado ao pagamento de progressão parcial, a matrícula só pode ser efetivada se não houver choque de horário entre as disciplinas da série regular e as disciplinas a serem pagas em progressão parcial. Nesse caso, ressalta-se a importância da solicitação de ciência no processo tanto do discente para organizar seus horários de aula, quanto para os coordenadores de curso e professores das disciplinas envolvidas.

Figura 25 - MODELAGEM – PROCESSO DE PROGRESSÃO PARCIAL



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

4.2.7 Dispensa de Disciplina

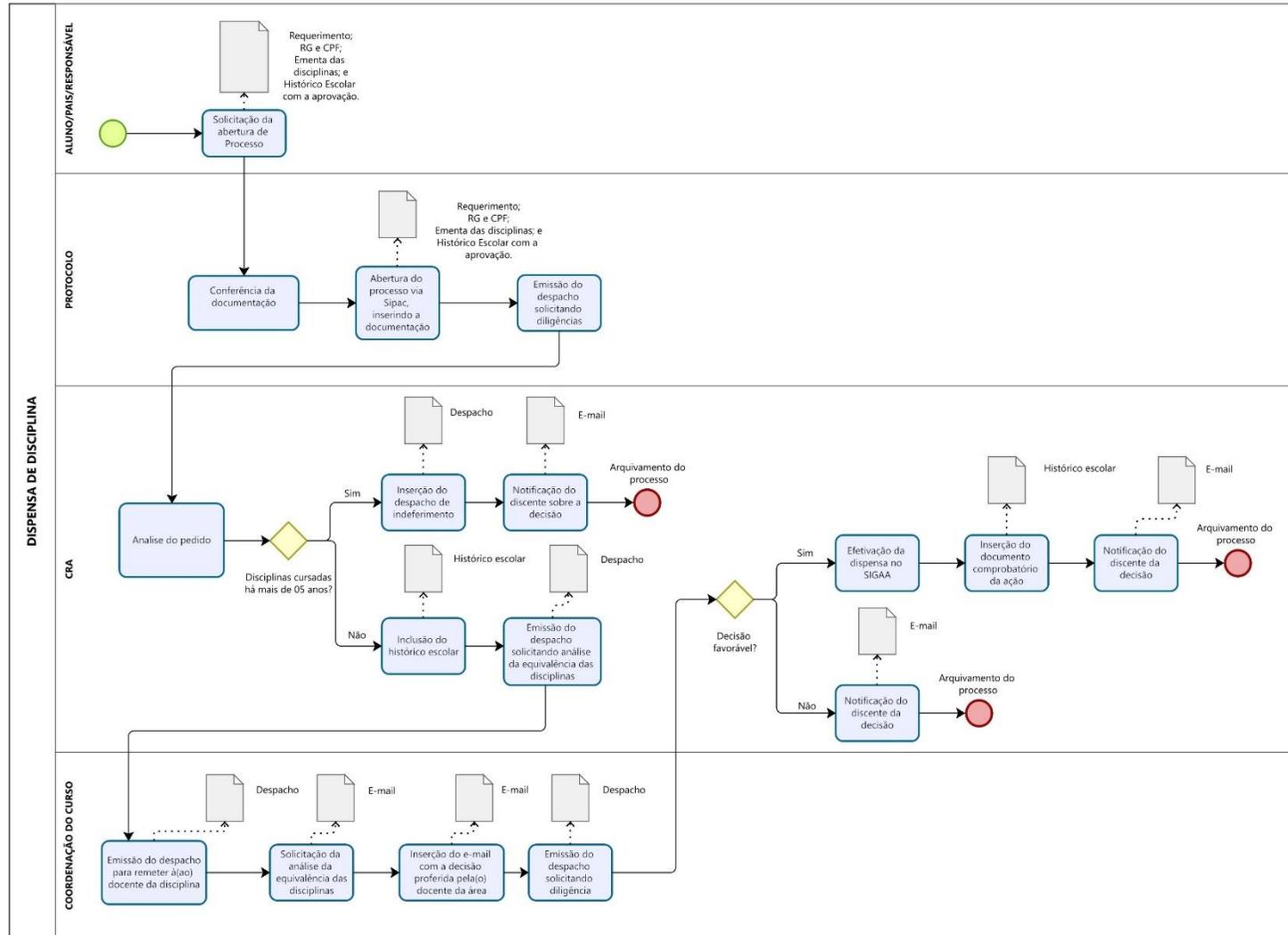
O processo de dispensa de disciplina é regido pelas ND's, as quais estabelecem que será admitido o aproveitamento de estudo no mesmo nível de ensino, seja em graduação ou nível médio técnico desde que tenham sido cursados nos últimos cinco anos da data do pedido.

Nesse caso, os estudantes, para realizarem a solicitação, devem enviar o requerimento geral devidamente preenchido e assinado para o Setor de Protocolo. Se menor de idade, também é necessária a inclusão da assinatura do responsável legal. Juntamente com a documentação mencionada, o aluno deve incluir o histórico com a aprovação no componente do qual deseja ser dispensado e a ementa da(s) disciplina(s).

Após recepção dessa documentação, o protocolo verifica e despacha o processo para a CRA diligenciar, a qual insere o histórico escolar indicando as disciplinas que serão objeto de análise e envia o processo para a Coordenação do Curso que remeterá a solicitação ao Colegiado do Curso. O colegiado devolve para a Coordenação do Curso o processo com a decisão. A Coordenação do curso encaminha o processo para a CRA, a qual efetivará a dispensa da disciplina (se o pedido foi deferido), notificará o aluno sobre a exclusão da matrícula no componente dispensado. Se indeferido, também haverá a notificação do interessado para possível recurso. Em ambos os casos, após notificação, o processo é arquivado.

Nesse tipo de processo, a agilidade na tramitação é de suma importância, visto que o discente comumente solicita a dispensa de disciplinas que estão matriculados e, de acordo as ND's, é possível solicitar a dispensa de componentes obrigatórios desde que não ultrapasse 50% da carga horária do curso, ou seja, se houver demora na tramitação processual, o discente, ao final do processo, pode perder o direito de ter suas disciplinas dispensadas por decurso de tempo, uma vez que não há instrumento que viabilize a interrupção do tempo quando o processo está em tramitação.

Figura 26 - MODELAGEM – PROCESSO DE DISPENSA DE DISCIPLINA



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.8 Validação da Prática Profissional

A validação da prática profissional é instituída pelas ND's e regulamentada pela portaria nº 1500 do Gabinete do Reitor do IFAL que estabelece os critérios, documentos e ações necessárias para confirmar que o estudante experienciou as atividades de sua futura profissão e teve suporte teórico e prático na condução dessas atividades. De acordo com o artigo 89 da portaria mencionada, podem ser objetos de avaliação:

“[...] Projetos, estudos de caso, pesquisas individuais e/ou em grupo, prestação de serviços, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, estágio curricular, trabalho de conclusão de curso ou similares e efetivo exercício profissional, em que o estudante possa relacionar teoria e prática, a partir dos conhecimentos (re)construídos no respectivo curso.”. ND's, 2014.

A portaria ainda menciona as atribuições de cada ator envolvido com a condução e registro das atividades de prática profissional desenvolvidas pelo aluno. À CRA fica responsável de:

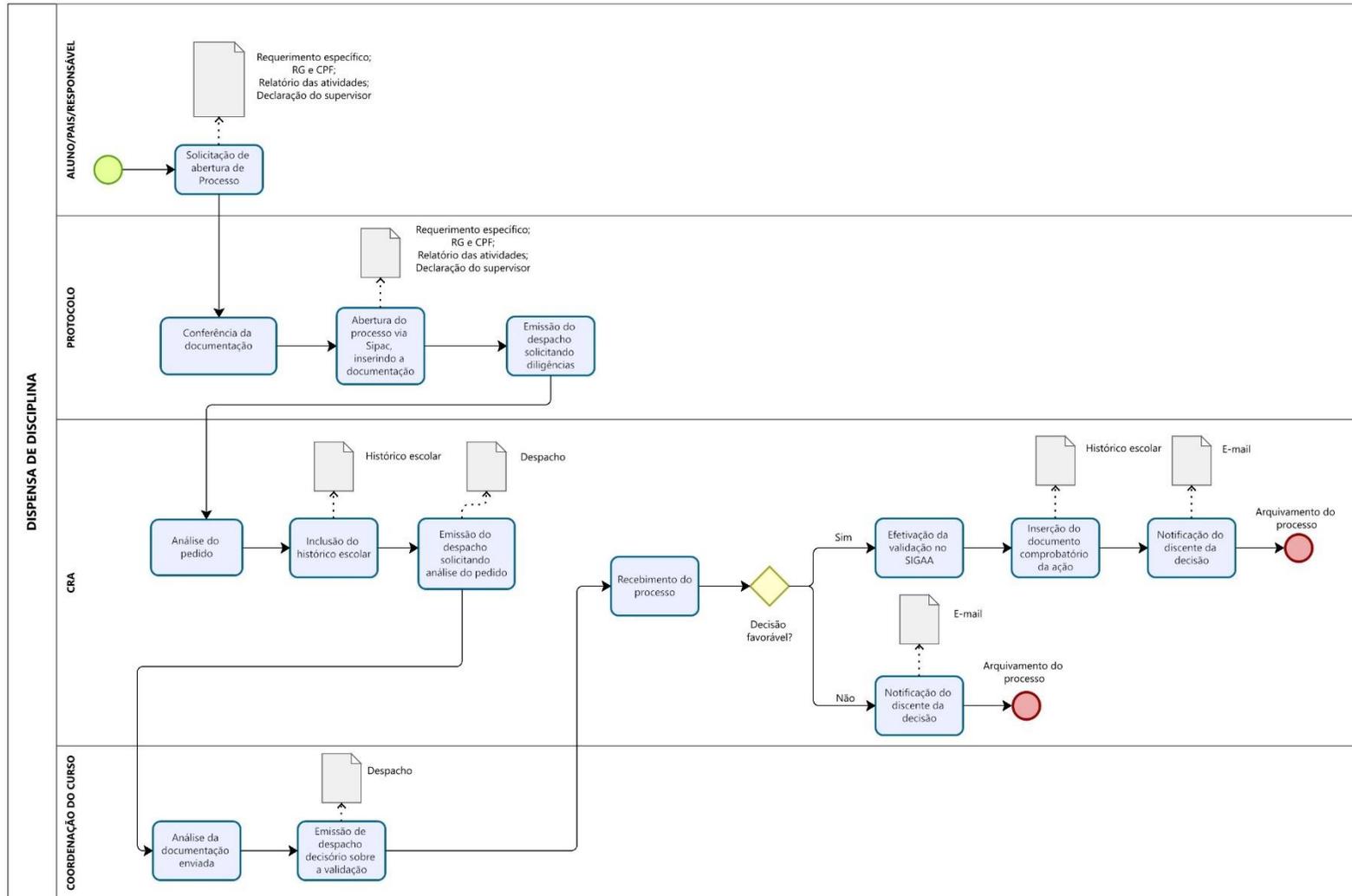
“Inserir o resultado final da prática profissional no sistema de registro acadêmico; informar ao aluno sua situação acadêmica para efeito de colação de grau; e Arquivar resultado final na pasta do aluno.” ND's, 2014.

Nesse sentido, é possível perceber que obrigatoriamente devem ser inseridas no processo as atividades de registro (realizado pela CRA) do resultado final da prática; notificação da situação final da colação de grau; e o arquivamento na pasta do aluno para futuras consultas.

Para iniciar o processo, o aluno deve solicitar abertura de processo junto ao Setor de Protocolo tendo que incluir: RG e CPF, requerimento específico de validação da prática profissional; o relatório de atividades realizadas (modelo padrão utilizado pelo IFAL); a declaração assinada e carimbada pelo supervisor do estudante, em caso de estágio, ou qualquer outro documento que comprove a experiência da profissão fora da unidade do IFAL.

O setor de protocolo deve conferir a documentação e realizar a abertura do processo, incluindo um despacho de solicitação de diligências à CRA, a qual reconfere a documentação, insere o histórico escolar do estudante no qual conste a pendência e despacha para a Coordenação do curso, a qual é responsável pela análise e deferimento (ou indeferimento do pedido). Independentemente da decisão, após avaliação da documentação contida no processo, o(a) coordenador(a) do curso despacha o processo para a CRA com a decisão para demais diligências. Recebendo o processo, a CRA, se o pedido foi deferido, efetiva no SIGAA, insere histórico escolar para comprovação da efetivação, notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo. Em caso de indeferimento, a CRA notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo.

Figura 27 - MODELAGEM – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

4.2.9 Reopção de Curso

A reopção de curso é uma ferramenta amplamente utilizada em instituições de ensino quando o discente não se identifica ou não se adapta ao curso de ingresso. Nesse caso, considerando a autonomia dada no processo de descentralização da unidade central aos *campi*, há a possibilidade de mudar de curso desde que haja vaga e os cursos de origem e destino sejam da mesma área e/ou áreas de conhecimentos afins.

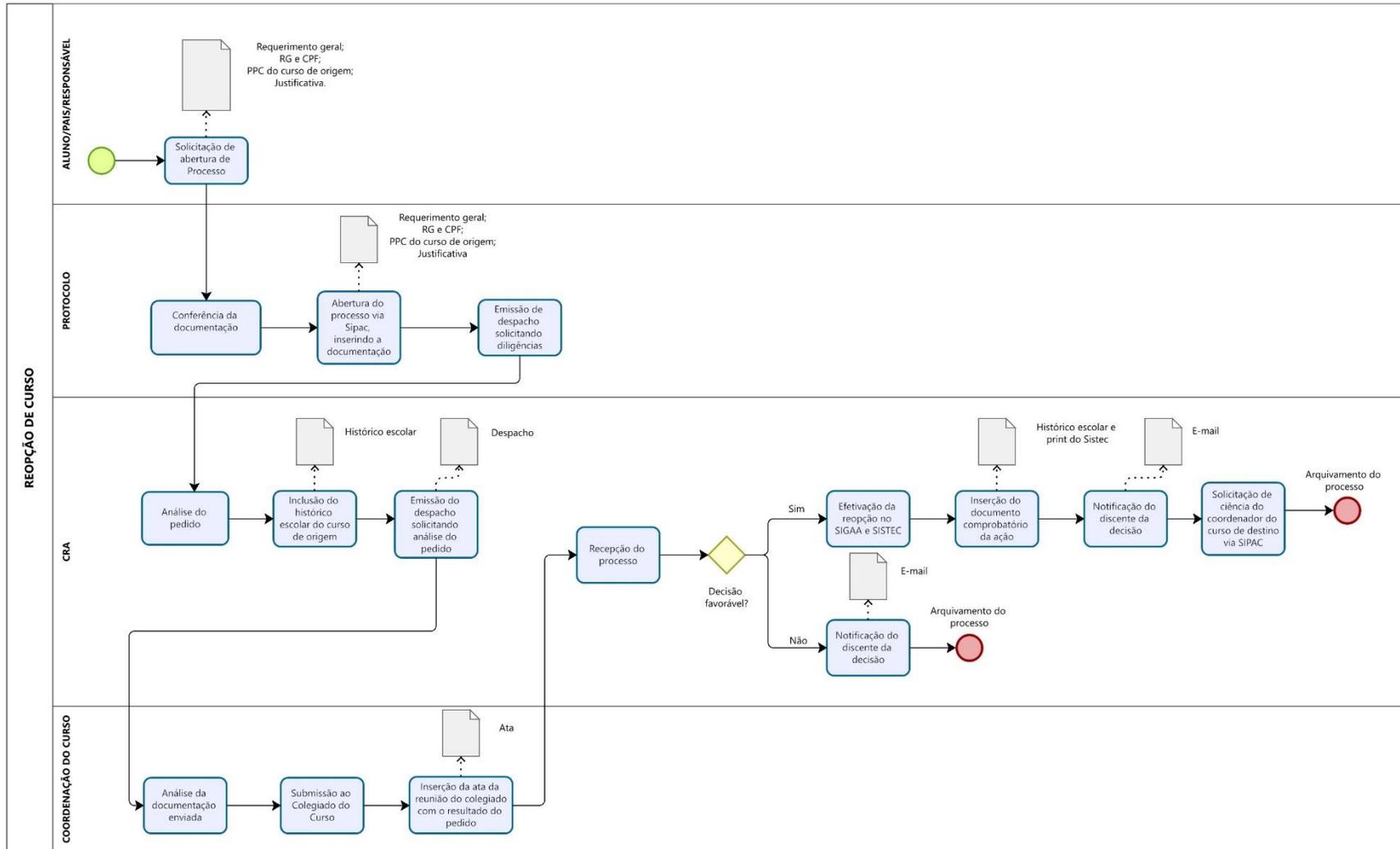
De acordo com as ND's, aluno só pode realizar o procedimento de reopção de curso se tiver concluído o primeiro período letivo do curso de origem e desde que não tenha ultrapassado 75% do curso de origem. Além dessas limitações, a reopção só pode ser efetivada uma única vez para cada aluno. Os discentes que ingressaram via transferência não podem pleitear a mudança.

Cumpridas as exigências, o aluno, para dar início ao procedimento, deve solicitar abertura de processo no Setor de Protocolo, inserindo um documento oficial com foto, preencher o requerimento geral, indicando o curso que deseja ingressar, incluir o Plano do Curso de Origem e a justificativa da intenção de reopção.

Depois disso, o protocolo realiza a abertura do processo e despacha para a CRA para demais diligências. Após verificar os requisitos estabelecidos pelas ND's, a CRA insere o histórico escolar do estudante e despacha o processo para a Coordenação do curso que, após deliberação do colegiado do curso, decide sobre a aceitabilidade ou não do pleito.

Se o pedido foi deferido, a CRA efetiva a alteração de curso no SIGAA e SISTEC, insere novo histórico escolar para comprovação da efetivação, matricula o discente nas disciplinas do curso de destino, notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo. Em caso de indeferimento, a CRA notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo.

Figura 28 - MODELAGEM – PROCESSO DE REOPÇÃO DE CURSO



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

4.2.10 Transferência entre *Campi*

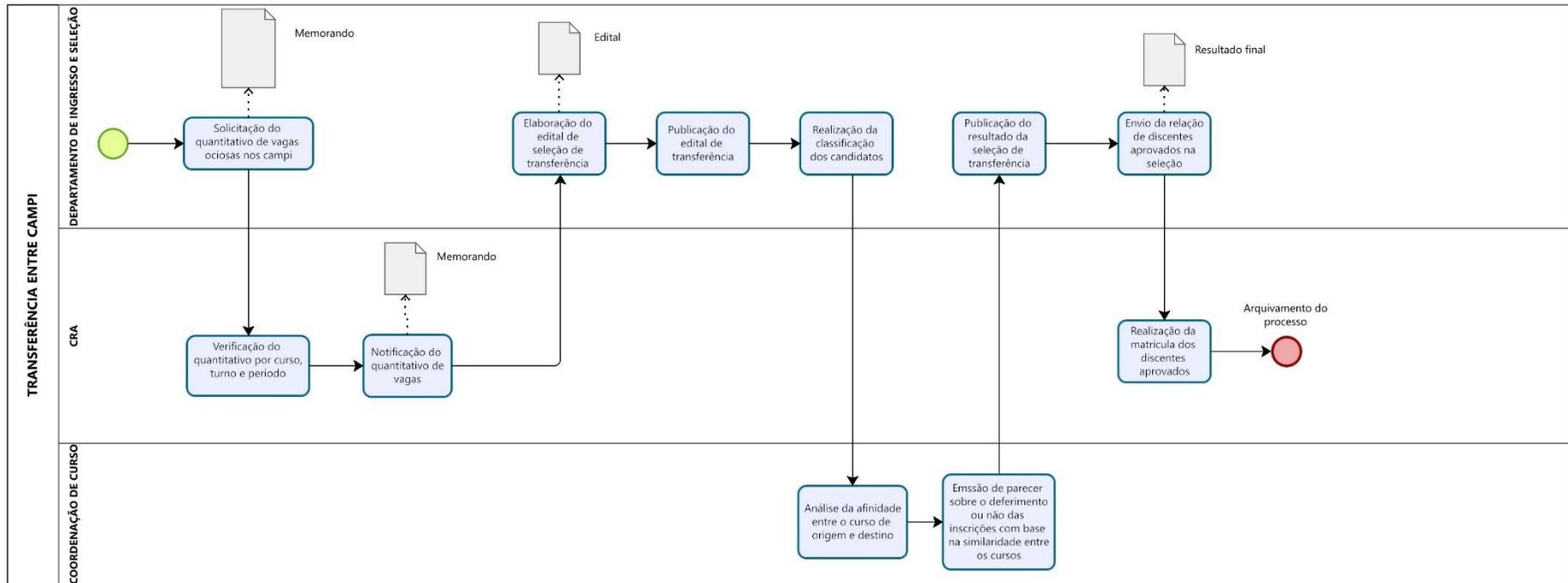
O processo de transferência entre unidades do IFAL é regulado pelas ND's da instituição, visando oferecer aos discentes a possibilidade de mudança de unidade, desde que atendidos os critérios estabelecidos. Inicialmente, é realizado um levantamento das vagas disponíveis em cada unidade, seguido pela publicação do edital de transferência, conforme os prazos estabelecidos pelo departamento de ensino e com a devida anuência.

Para que o pedido de transferência seja aceito, é essencial que existam vagas disponíveis na unidade de destino, além da realização de uma análise de compatibilidade curricular entre os cursos nas unidades de origem e destino, garantindo a continuidade dos estudos do discente de forma adequada.

Após a publicação do edital, os interessados em realizar a transferência devem seguir as orientações estabelecidas e proceder com a inscrição no processo, apresentando a documentação exigida dentro do prazo estipulado. Após as inscrições, ocorre a seleção dos candidatos com base nos critérios estabelecidos no edital. Os estudantes classificados dentro do número de vagas disponíveis são convocados para efetuar a matrícula na unidade de destino. É importante ressaltar que a convocação está sujeita à disponibilidade de vagas e à compatibilidade curricular entre os cursos.

Os estudantes convocados devem comparecer à unidade de destino dentro do prazo estabelecido para efetuar a matrícula. Durante este processo, serão realizadas as devidas verificações documentais e acadêmicas para garantir a regularidade da transferência. Uma vez concluída a matrícula, o discente estará oficialmente transferido para a nova unidade do IFAL, permitindo-lhe dar continuidade aos seus estudos e desenvolvimento acadêmico.

Portanto, um fluxo alternativo que considera a legislação vigente e as boas práticas de gestão de processos pode ser realizado com base no lançamento de edital geral para todos os *campi*, uma vez que a transferência envolve todas as unidades do IFAL. Nesse caso, o processo deve ser iniciado pelo Departamento de Ingresso e Seleção - DSI, o qual deve solicitar às CRA's o quantitativo de vagas ociosas possíveis de serem inseridas no processo de seleção por transferência. Com o quantitativo das vagas nos *campi*, o DSI elabora, publica e acompanha o edital classificando os candidatos de acordo com critérios como: coeficiente de rendimento no curso de origem: maior afinidade entre os cursos etc. Com a classificação provisória, o DSI envia as inscrições para as coordenações de curso para validação a afinidade entre o curso de origem e destino. Desse modo, todos os requisitos estabelecidos pelas ND's são atendidos e há uma uniformidade maior quanto aos procedimentos adotados pelos *campi*.

Figura 29 - MODELAGEM – PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA ENTRE *CAMPI*

Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

4.2.11 Transferência Externa

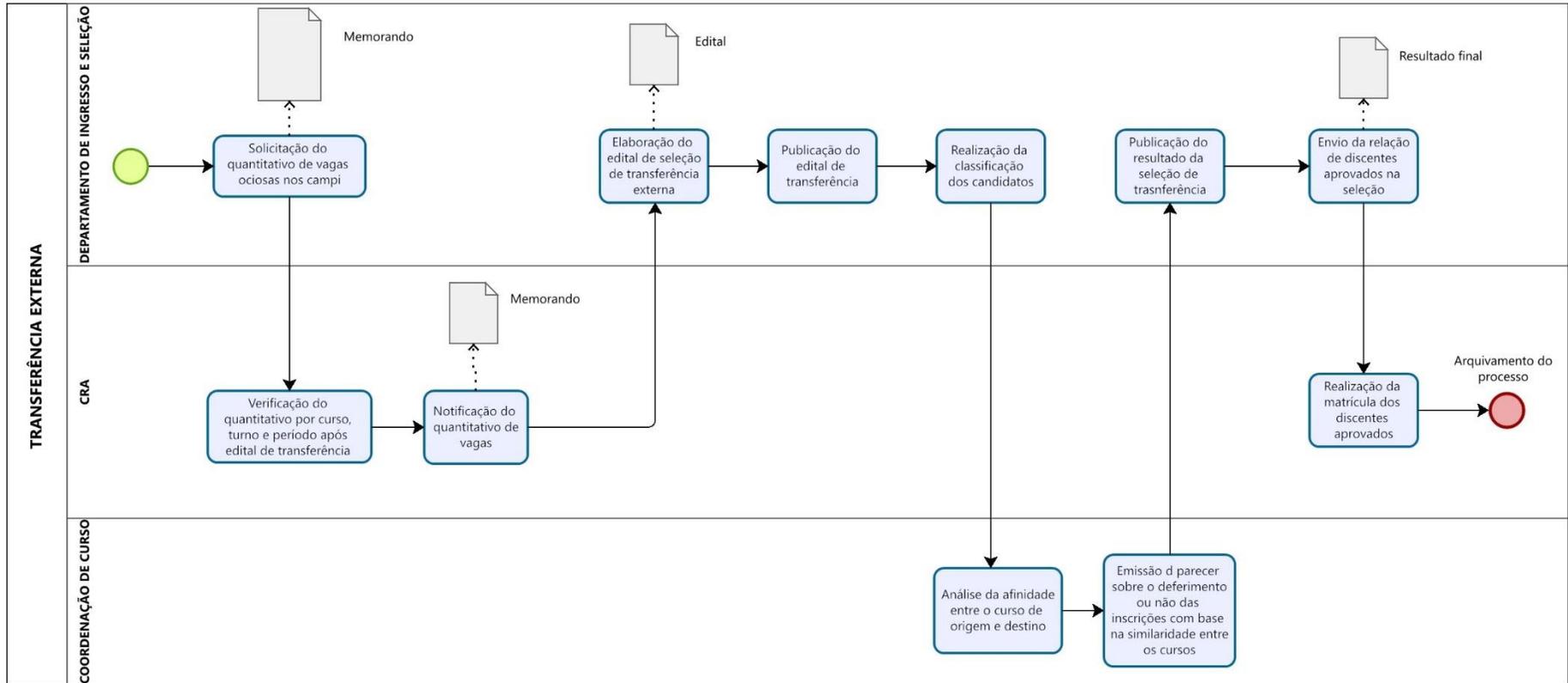
As vagas ociosas que não foram preenchidas por seleção de ingresso ou transferência entre *campi* podem ser utilizadas para transferência externa. O artigo 10 abre a possibilidade quando estabelece que:

Poderá ser admitida à transferência de alunos entre Unidades de Ensino do IFAL e/ou de alunos pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, em um mesmo curso ou áreas afins, desde que não tenha sido ultrapassado 75% do período letivo em andamento e, observada disponibilidade de vaga e compatibilidade curricular.” ND’s, 2014.

Nesse caso, como os critérios são iguais para transferência entre *campi* e transferência externa, é necessário que os alunos passem por processo seletivo, o que exige a inclusão no fluxo processual, diferentemente de como acontece atualmente no IFAL, da abertura de edital para seleção de estudantes por transferência externa.

Nesse sentido, devem ser adotados os mesmos procedimentos realizados em ambos os casos. O DSI deve solicitar às CRA’s o quantitativo de vagas ociosas possíveis de serem inseridas no processo de seleção por transferência. Com o quantitativo das vagas nos *campi*, o DSI elabora, publica e acompanha o edital classificando os candidatos de acordo com critérios como: coeficiente de rendimento no curso de origem: maior afinidade entre os cursos etc. Com a classificação provisória, o DSI envia as inscrições para as coordenações de curso para validação a afinidade entre o curso de origem e destino.

Figura 30 - MODELAGEM – PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA EXTERNA



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

3.7 PROCEDIMENTOS PARA SUBMISSÃO E APROVAÇÃO DO GUIA DE PROCEDIMENTOS

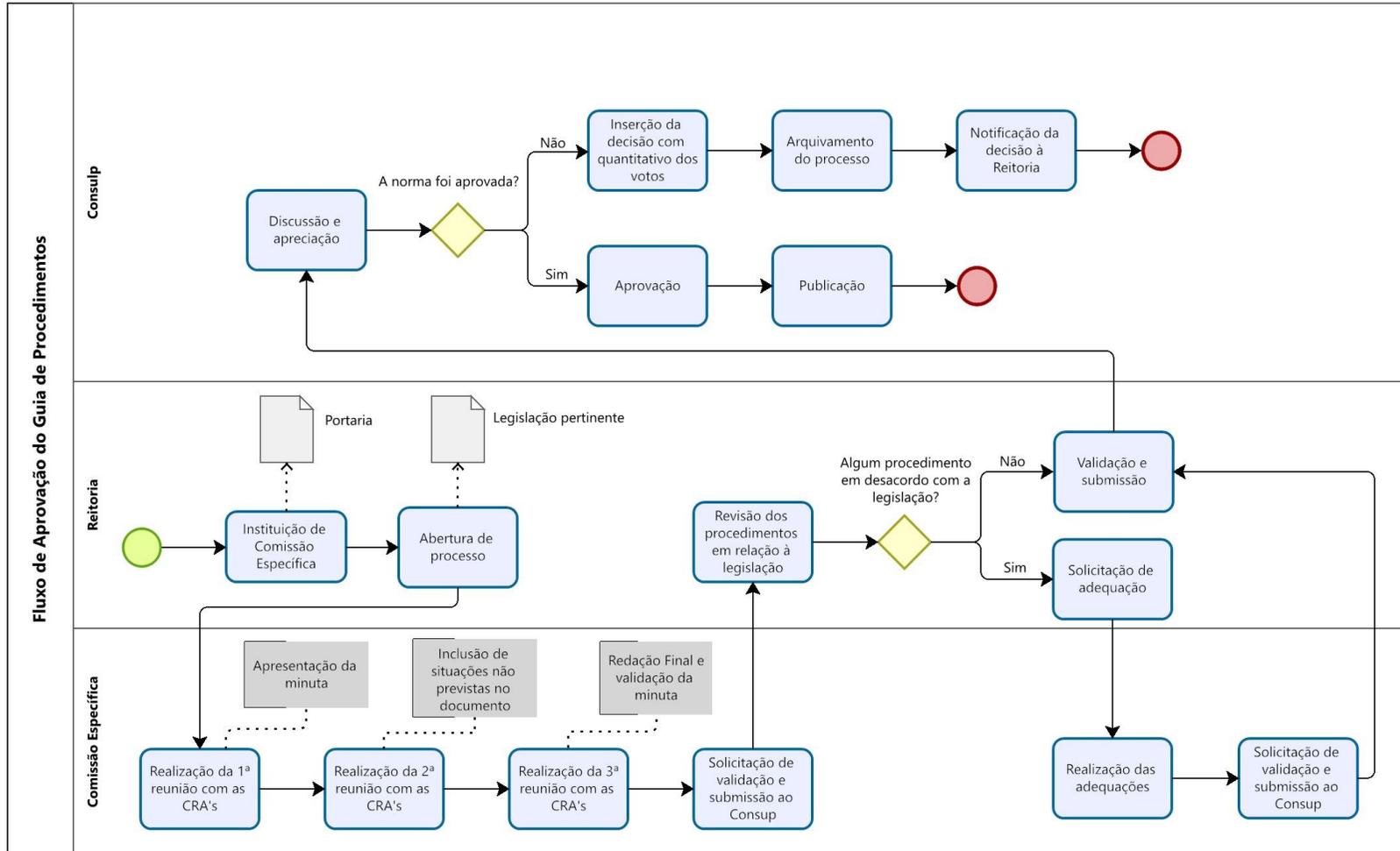
Após proposta de modelagem processual dos procedimentos de registros acadêmicos e construção do guia de procedimentos, é necessária a submissão e aprovação do normativo que institua o documento. Nesse caso, para isso, é necessária a criação de uma comissão específica para estudo da minuta proposta neste trabalho. A descentralização dos processos, especialmente nos registros acadêmicos, pode trazer inúmeros benefícios para a instituição e para os administrados. Ao descentralizar esses processos, o IFAL pode melhorar significativamente seu desempenho organizacional, fornecendo serviços de maior qualidade de forma mais eficiente.

A proposta de modelagem processual para os procedimentos de registros acadêmicos e a construção do guia de procedimentos são apenas o primeiro passo desse processo. A partir daí, inicia-se o trâmite de discussão e aprovação do normativo que instituirá o documento. Para isso, é necessário criar uma comissão específica que deve ser composta pelo(a) Pró-Reitor(a) de Ensino, que deve presidir a comissão; 01 servidor lotado na CRA de cada *campus*; 01 Pedagogo indicado pelo Pró-Reitor(a) de Ensino; e 01 Técnico em Assuntos Educacionais indicado pelo Pró-Reitor(a) de Ensino.

Nas reuniões subsequentes, a comissão conduzirá as apreciações para incluir no documento as situações não previstas na minuta do guia e realizará a redação final. Uma vez finalizado, o documento será encaminhado à Reitoria para validação e solicitação de apreciação do Conselho Superior (CONSUP). Caso não haja verificação de incompatibilidade legal, a Reitoria submeterá a minuta ao Conselho, que deliberará sobre sua aprovação. Em caso de rejeição, o CONSUP incluirá a ata da sessão no processo e notificará a Reitoria. Por outro lado, em caso de aprovação, publicará o normativo e arquivará o processo.

A descentralização desse processo agiliza as tomadas de decisão, tornando o serviço mais eficiente e de maior qualidade. Além disso, permite uma participação mais ativa dos envolvidos, garantindo que as necessidades específicas de cada *campus* sejam devidamente consideradas. O fluxo de aprovação do documento, apresentado na Figura 30, reflete essa descentralização, tomando como base o fluxo de aprovação dos normativos do Regimento Geral do Sistema de Bibliotecas do IFAL, da Resolução nº 98/2022, da Instrução Normativa nº 3/2021 - REIT - PROEN, e da Resolução nº 86/2022 - CEPE/IFAL, de 20 de abril de 2022. Esse modelo de fluxo de aprovação foi adaptado para atender às especificidades dos procedimentos de registros acadêmicos, visando aprimorar a eficiência e aumentar o desempenho organizacional dos serviços oferecidos pelo IFAL.

Figura 31 - FLUXO DE APROVAÇÃO DO GUIA DE PROCEDIMENTOS



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os aspectos abordados ao longo desta dissertação, é possível destacar algumas considerações finais cruciais sobre a descentralização dos procedimentos de registros acadêmicos no âmbito do IFAL. Inicialmente, nos estudos do referencial teórico, identificou-se a possibilidade de descentralização dos procedimentos mantendo a padronização, autonomia e democracia nos processos. Esse modelo mostrou-se essencial para evitar disparidades no tratamento dos usuários diante de procedimentos idênticos, promovendo uma maior equidade e transparência nos serviços oferecidos, além da ampliação do desempenho organizacional.

Ao examinar o desempenho do IFAL e de outras IFE, evidenciou-se a necessidade de uma descentralização padronizada para aumentar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, pilares fundamentais para a melhoria do atendimento às demandas da sociedade de forma mais eficaz, eficiente e efetiva.

O mapeamento processual revelou-se uma ferramenta indispensável para uma gestão processual eficiente, permitindo a identificação de fluxos, responsáveis, atividades essenciais e ações desnecessárias, bem como a localização de possíveis gargalos nos processos, o que proporcionou uma compreensão mais profunda das dinâmicas internas do IFAL e das áreas que necessitam de melhorias.

Os dados obtidos através da pesquisa exploratória e do questionário aplicado aos envolvidos nos registros acadêmicos reforçaram a urgência da implementação de um guia ou manual de procedimentos. A falta de padronização tem gerado alta variabilidade processual, potencializando o risco de judicialização e atrasando a execução das atividades. Além disso, a ausência de formação específica para lidar com tais procedimentos ressalta a importância de recursos que possam auxiliar os servidores em suas atividades cotidianas.

A análise dos processos de registros acadêmicos e as entrevistas realizadas com coordenadores permitiram a identificação das melhores práticas e a elaboração de uma nova modelagem processual, visando fluxos mais eficientes e flexíveis, sem comprometer a conformidade com a legislação vigente.

Com base nas conclusões alcançadas durante esta pesquisa, é evidente que os institutos federais e as universidades federais enfrentam desafios significativos em relação à falta de procedimentos claros e bem estruturados no que diz respeito aos registros acadêmicos. Essa lacuna gera desconhecimento por parte da comunidade acadêmica em relação aos serviços oferecidos, prazos e responsáveis pelos processos.

No contexto específico do IFAL, essa questão é mais latente, uma vez que apenas os procedimentos de emissão de diploma foram padronizados até o momento. Além disso, observou-se que os sistemas de informações do IFAL não são adequados para incluir um guia de procedimentos devido à sua limitação e perspectiva de mudança, o que demonstra ainda mais relevante a implementação do guia de procedimentos em formato impresso ou eletrônico defendido por este trabalho, uma vez que torna a gestão dos registros acadêmicos no IFAL mais econômica, mais acessível e mais simples para consulta.

Outra conclusão relevante é que a ausência de um guia de procedimentos contribui para a lentidão, custos adicionais e falta de transparência nos processos de registros acadêmicos, constatando a importância de implementar diretrizes claras e acessíveis para orientar as atividades dos servidores e garantir a eficiência dos serviços prestados.

Apesar de não ter sido possível realizar entrevistas com todos os atores envolvidos com os registros acadêmicos de todos os *campi* do IFAL, apenas com 12 das 15 unidades, foi possível identificar questões fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. A análise realizada permitiu identificar que a padronização tem um impacto significativo no desempenho dos serviços de registros acadêmicos no IFAL. Além disso, foi possível construir e propor o guia de procedimentos, cumprindo assim todos os objetivos propostos inicialmente nesta pesquisa.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, como a abrangência processual restrita aos processos mais recorrentes em 2022 e a impossibilidade de adentrar mais profundamente na discussão sobre a adequação das instituições aos sistemas de informação, os quais dificilmente se mostram flexíveis ao ponto de atenderem plenamente as necessidades específicas das instituições, especialmente as instituições de ensino.

Novas pesquisas podem tentar entender quais os caminhos para inverter a lógica da adequação das instituições aos sistemas. Além disso, através deste trabalho, é possível pesquisar quais os instrumentos adequados para a implementação de uma descentralização administrativa que traga uma equivalência entre a distribuição de responsabilidades e o treinamento ofertado nas unidades locais.

Por fim, a construção do produto técnico tecnológico proposto por esta pesquisa (constante no Apêndice I deste trabalho) apresenta-se como uma oportunidade concreta de ampliação do desempenho dos serviços de registros acadêmicos do IFAL. Além de fornecer uma visão sistêmica dos processos, o guia padronizado de procedimentos pode ser utilizado para a formação de novos servidores, tomada de decisões estratégicas e promoção da eficiência dos serviços públicos, contribuindo assim para a oferta de serviços de qualidade à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, vol. 41, p. 67-86, 2007.
- AGRANOFF, R.; RADIN, B. A. Deil Wright's overlapping model of intergovernmental relations: The basis for contemporary intergovernmental relationships. Publius: **The Journal of Federalism**, 2015.
- AHMED, Z.; SHARIF, A. M. Business Process Management: A Literature Review. **Journal of Management Research**, 2016.
- ALTRICHTER, H.; RÜRUP, M. M. Autonomia escolar e as consequências. Manual Novo controle no sistema escolar. Wiesbaden: **Editora VS de Ciências Sociais**, 2010.
- AQUINO, F. D. A. **Agenda ambiental na administração pública: possibilidades e desafios de implementação no campus de Limoeiro do Norte do IFCE** / Francisco Diogenilson Almeida de Aquino. 215 f. Dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Campina Grande. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. Paraíba, 2021.
- ARAGÃO, A. S. de. O princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, 2004.
- ARAÚJO, Emerson Diego da Costa et al. **Implantação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) na UFPB: um estudo de caso**. 2013.
- ARAÚJO, A. M. C. Efetividade na administração pública: conceitos e desafios. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2012.
- ARAÚJO, G. B. P.; LEMOS, L. B. S. A Gestão de Compras Públicas: um estudo de caso da central de compras do Distrito Federal. **TPA - Teoria e Prática em Administração**, 2020.
- ARRETICHE, M. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 11, no. 31, p. 44-66, 1996.
- BABALOLA, T. K.; OJUGBELE, H. O; SHAHWAN, M.; MOODLEY, I. Análise dos factores que influenciam a eficiência técnica dos hospitais distritais públicos na província de KwaZulu-Natal, África do Sul. **Recursos Humanos para a Saúde**, 2022.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2000/2001: Combater a pobreza**. Banco Mundial, 2000.
- BABARYKINA, Nadiia; DEMIANENKO, Oleksandra; MAHDA, Yevhen. Decentralization as a global trend of democracy development. **Cuestiones Políticas**, vol. 40, no. 73, 2022.

- BARBOSA, F. B.; OLIVEIRA, L. S. de; SOUZA, S. R. de; ALMEIDA, F. A. de. Políticas públicas e percepção de qualidade em serviços públicos: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Pública**, 2018.
- BARDHAN, P.; MOOKHERJEE, D. Descentralização e responsabilização na prestação de infraestruturas nos países em desenvolvimento. **Revista Econômica**, 2006.
- BARNETT, C. C.; MINIS, H. P.; VANSANT, J. Democratic decentralization. **Research Triangle Institute**, v. 20, 1997.
- BARROS, Andreza Raquel Campos; DE OLIVEIRA, Alyne Leite; LIMA, Antônio Raniel Silva. Para Onde Caminha a Disciplina de Organização, Sistemas e Métodos nos Cursos de Administração: uma Análise Documental. **Revista de psicologia**, vol. 13, no. 43, p. 733-747, 2019.
- BESTERFIELD, A. D.; BESTERFIELD-MICHNA, C.; BESTERFIELD, G. H. Melhorando os Processos de Negócios. Nova Jersey: **Prentice Hall**, 2012.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **A Construção da Universidade Baiana**. Salvador: Edufba, 2009. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/4r/pdf/boaventura9788523208936.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2024.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- BPM CBOK, **Gerenciamento de Processos**. De Negócio, 2013.
- BRASIL. _____. Indicadores de programas: **Guia Metodológico**. Brasília: MP, 2010a.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Decreto n. 8.539, de 8 de out. de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília – DF, 2015.
- BRASIL. **Lei Federal nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm. Acesso em: 04 jul. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 12 fev. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2008.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 26 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, jun. 2017.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Plataforma Nilo Peçanha. Brasília, outubro, 2023.

BRASIL. **Portaria n.º 12/IFAL, de 24 de mar. de 2022**. Institui o Módulo de Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC como sistema oficial de gestão de documentos e processos eletrônicos do Ifal, define normas, rotinas e procedimentos de instrução do processo eletrônico, e dá outras providências. Maceió, AL.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: **Revista de cultura e política**, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, vol. 58, p. 29-48, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. **Editora 34**, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da Administração Pública, **Revista Gestão e Políticas Públicas**, 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Escola Nacional de Administração Pública**, 1996.

BUCCI, M. P. D. Reforma do Estado e Serviços Públicos. São Paulo: **Saraiva**, 2007.

CARDOSO JR, J. C. P.; CUNHA, A. dos S. Planejamento e avaliação de políticas públicas. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea**, 2015.

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. Regae-**Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, 2014.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. **RAP, RIO DE JANEIRO**, 1994.

CENEVIVA, Ricardo; FARAH, Marta Ferreira Santos. Avaliação, informação e responsabilização no setor público. **Revista de Administração Pública**, vol. 46, p. 993-1016, 2012.

CERQUEIRA NETO, E. P. de. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: **Pioneira**, 1993.

CHEN, C-L.; HUANG, C-H.; HSU, C. Como a qualidade percebida do serviço público afeta a satisfação do usuário e a intenção comportamental: Evidências de Taiwan. **Revisão da Gestão Pública**, 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia de Modelagem de Processos de Negócios**. Brasília, DF: CGU, 2020.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista Administração Pública – RAP**. RJ, 27(1): 113-23, jan./mar, 1993.

COSTA, A. D. S. M.; SILVA, M. A. C. A Pesquisa Histórica em Administração: uma Proposta para Práticas de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 2019.

COSTA, C. E. S. da (et al.)... (Org.). Metodologia científica [recurso eletrônico] : cartilha / Carlos Everaldo Silva da Costa [et al.]. Maceió: FEAC, [Apeal], 2022.

COSTA, P. R. da; MONTEIRO, R. de C. R. V.; SILVA, J. L. G. da; OLIVEIRA, E. L. de. MAPEAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DO ENSINO SUPERIOR E GESTÃO DE SEUS ELOS. **Latin American Journal of Business Management**, vol. 6, no. 2, 2015. Recuperado de <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/260>.

CRUZ, T. Sistemas, organização & métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerencia do conteúdo e do conhecimento / Tadeu Cruz – 4. ed. – São Paulo: **Atlas**, 2013.

DA SILVA, Victoria Figueira. Descentralização ou desconcentração na Administração Pública? Um exame do Sistema Único de Saúde no Brasil. **Equador** - 2012.

DAVENPORT, T. H. Inovação de processos: trabalho de reengenharia por meio da tecnologia da informação. Boston: **Harvard Business Press**, 1993.

DE GESTÃO, **Relatório. Exercício: 2018**. Instituto Federal de Alagas - IFAL, 2018. Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2018_ifal.pdf/view. Acesso em 15 de outubro de 2023.

DE LIMA, T. C. P. Autonomia universitária: uma reflexão. **Revista Inter Ação**, vol. 30, no. 1, p. 37-56, 2005.

DE MELO PESSOA, André Antônio et al. Análise da eficiência, eficácia e efetividade na administração pública: o caso do IDEMA/RN. **Revista ESPACIOS**| Vol. 37 (Nº 08) Año 2016, 2016.

DE OLIVEIRA, J. H. C. **Teoria da Administração**. [página do e-disciplinas.usp.br]. 2022. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3444470/mod_resource/content/1/Slides%20de%20aula%20-%209.pdf. Acesso em: 12 de mai. de 2023.

DICK-SAGOE, C.; ASARE-NUAMAH, P.; DICK-SAGOE, A. D. Public choice and decentralised healthcare service delivery in Lesotho: Assessing improvement and efficiency in service delivery. **Cogent Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 1969737, 2021.

DUMAS, M.; ROSA, M. L.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. Fundamentos do gerenciamento de processos de negócios. **Springer**, 2013.

EASTERLY, W. A economia política das reformas de descentralização. In: Litvack, Jennie I.; Seddon, John J. (Eds.). Descentralização e governação local nos países em desenvolvimento: uma perspectiva comparada. Washington, DC: **World Bank**, 1999.

ENGDAW, Besfat. The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city. **Cogent Social Sciences**, vol. 8, no. 1, p. 2004675, 2022.

FAN, Mingyue et al. The Effects of eGovernment Efficiency on Subjective Wellbeing. **Frontiers in Psychology**, vol. 13, p. 768540, 2022.

FEIGENBAUM, A. V. Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas. v.1 São Paulo: **Makron Books**, 1994.

FELICÍSSIMO, J. R. Os impasses da descentralização político-administrativa na democratização do Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 32, p. 6-15, 1992.

FERREIRA, L. F.; Oliveira, J. A. Eficácia na administração pública: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Administração Pública**, 2019.

FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. **Revista brasileira de gestão de negócios**, vol. 16, p. 575-593, 2014.

FERNÁNDEZ, Jacob Silvestre Berrocal; MIRANDA, Ursula Isabel Romani; RIVERA-MUÑOZ, Jorge Leoncio. Gestão institucional e manifestações interculturais nos graduados de um Instituto Tecnológico Superior. Horizontes **Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, vol. 6, no. 23, p. 578-591, 2022.

FIALHO, Nádia Hage. Educação Superior no Brasil: Universidades Estaduais à deriva? Salvador: **Gestec/Uneb**, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/uhylyft>>. Acesso em: 28 abr. 2024.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa (5ª ed.). **Artmed**, 2019

FRANCO, S. R.; FRANCO, M. E. D. P.; LONGHI, S. Gestão acadêmica em instituições de ensino superior: Tecnologia e Possibilidades em Tempos de Covid19, **Revista Inf. Educ. Super.**, Campinas, vol. 8, e022039, 2022.

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1992.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. **Plageder**, 2009.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública** / Silvio Ghelman. 86 f. Dissertação do Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total, Universidade Federal Fluminense. Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente – LATEC. Niterói, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2017.

GUIMARÃES, A. C. S. **O registro acadêmico como ferramenta de gestão: reflexões sobre a atuação do profissional de Secretaria Acadêmica na UFTM.** 2016.

GUPTA, J. N. D.; SHARMA, S. K. Reengineering and performance improvement: contrasting perspectives on process innovation. **Business Process Management Journal**, 2006.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia da corporação: um manifesto pela revolução empresarial. Nova York: **Harper Business**, 2009.

HARRINGTON, H. J. Melhoria dos processos da empresa. In: Melhoria dos Processos da Empresa. **LILACS**. São Paulo, 1993.

HOOD, Christopher. The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. **Oxford: Oxford University Press**, 1998.

HOCHSTETTER, Jorge et al. Assessing transparency in eGovernment electronic processes. **IEEE Access**, vol. 10, p. 3074-3087, 2021.

HUDA, A-K. Centralizar ou descentralizar? -A questão que as escolas enfrentam atualmente no Catar. **Revista Internacional de Aprendizagem, Ensino e Pesquisa Educacional**, vol. 21, no. 2, p. 397-418, 2022.

HULPKE, John F.; FRONMUELLER, Michael P. What's not to like about evidence-based management: a hyper-rational fad?. **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 30, no. 7, p. 95-123, 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Estrutura Organizacional (Organogramas)**. Maceió: IFAL, 2020. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 26 de mai de 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2009 do IFAL**. Maceió: IFAL, 2010. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RG-2009.pdf>. Acesso em: 12 de fev de 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017 do IFAL**. Maceió: IFAL, 2018. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/orgaos-colegiados/conselho-superior/arquivos/res-no-06-cs-2018-relatorio-de-gestao-do-ifal-2017.pdf>. Acesso em: 14 de abril de 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. Conselho Superior / IFAL. **Resolução nº 99/2022, de 22 de dez. de 2022**. Aprova o Regimento Geral do Sistema de Bibliotecas do Instituto Federal de Alagoas SiBi/IFAL. Maceió: Conselho Superior, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/orgaos-colegiados/conselho-superior/arquivos/resolucao-no-99-2022-aprova-o-regimento-geral-do-sistema-de-bibliotecas-do-instituto-federal-de-alagoas-sibi-ifal.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Portaria n.º 2.917/IFAL, de 09 de ago. de 2022**. Atualiza os procedimentos para análise de solicitação de prorrogação de prazo máximo para integralização curricular. Maceió - AL, 2022.

ISMAIL FILHO, S. Boa administração: um direito fundamental a ser efetivado em prol de uma gestão pública eficiente. **Revista de Direito Administrativo**, 2018.

FELIX, José Carlos; SALVADORI, Juliana Cristina. Universidade e diversidade: desafios da multicampia/Uneb dch iv como estudo de caso. **Literatura: teoria, historia, crítica**, v. 20, n. 2, p. 103-129, 2018.

KAJAMAA, Anu; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. Organizational arrangements as a key to enhancing innovativeness and efficiency—analysis of a restructuring hospital in Finland. **BMC health services research**, v. 22, n. 1, p. 1022, 2022.

KESALE, Anosisye Mwandulusya; MAHONGE, Christopher Paul; MUHANGA, Mikidadi. The functionality of health facility governing committees and their associated factors in selected primary health facilities implementing direct health facility financing in Tanzania: a mixed-method study. **Health Science Reports**, v. 5, n. 3, p. e611, 2022.

KASUMBA-DDUMBA G. W.; MUBANGIZI, B. C. Decentralization In Uganda: Deconstruction Of The Intergovernmental Fiscal Relation Model. **Journal of Southwest Jiaotong University**, vol. 57, no. 4, 2022.

KLEIN, L. L., et al. A influência das práticas de gestão enxuta na eficácia dos processos: um estudo quantitativo em uma instituição pública. **Sage Open**, vol. 12, no. 1, p. 21582440221088837, 2022.

KLEIN, Leander Luiz et al. Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: Uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração**, vol. 11, no. 2, p. 60-75, 2021.

KLINCK, Kezell; SWANEPOEL, Sonia. A performance management model addressing human factors in the North West provincial administration. **SA Journal of Human Resource Management**, vol. 17, no. 1, p. 1-17, 2019.

KRUKOWSKI, Krzysztof; RACZYŃSKA, Magdalena. Attributes of process maturity of public administration units in Poland. **Administrative Sciences**, vol. 9, no. 4, p. 84, 2019.

LAEGAARD, J.; TORFING, J. Organizational Change and Redesign in Public Administration: A Meta-Analysis of the Effects on Organizational Performance. **Public Administration Review**, 2015.

LARSEN, M. S. **Quando a descentralização funciona**: o papel da infraestrutura local. *Desenvolvimento Mundial*, 2007.

LEITE, Leonardo Queiroz. Entrevista: reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira, por Leonardo Queiroz Leite. **Revista de Administração Pública**, vol. 48, p. 1051-1070, 2014.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LIMA JÚNIOR, O. B. de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**. 1998.

LIPSKY, M. **Burocracia de rua**. Nova York: Fundação Russell Sage. Programa de Apoio à Governança Local para o Desenvolvimento Económico Local (LGSP-LED), 1980.

LLAQUE FERNÁNDEZ, Grant Ilich et al. **Gestión por Procesos en la Logística en una Empresa PYME del Sector Construcción**. 2022.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, 2003.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. **Gestão. org**, vol. 8, no. 2, p. 279-297, 2010.

MAKKI, Anas A.; ALQAHTANI, Ammar Y. Modeling the Barriers Surrounding Digital Government Implementation: **Revealing Prospect Opportunities in Saudi Arabia. Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 15780, 2022.

MALINOVA, M.; GROSS, S.; MENDLING, J. A study into the contingencies of process improvement methods. **Information Systems**, vol. 104, p. 101880, 2022.

MARIANI, I. dos S. Abordagem multicêntrica na gestão de políticas públicas: o caso de extinção do corte manual de cana-de-açúcar / Isabella dos Santos Mariani. 2014. 53 f. Monografia (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000943399&opt=1>. Acesso em: 04 out. 2022, às 10h20.

MARTINS, A. R. P.; SANTOS, W. M.; SOUZA, J. M. S. Design Science Research (DSR) em Administração: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 11, p. 142-168, 2014.

MATUS, C. **Planificación en situaciones de poder compartido**. 1981.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MIKROYANNIDIS, Alexander; PAPASTILIANOU, Anastasia. Open educational resources in public administration: a case study in Greece. Open Learning: **The Journal of Open, Distance and e-Learning**, p. 1-15, 2021.

MISOCZKY, M. C. A.; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de administração pública**, vol. 35, no. 5, p. 163-177, 2001.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. A&C-**Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, 2007.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, p. 82-90, 2013.

NIRWANA, Nirwana; HALIAH, Haliah. Determinant factor of the quality of financial statements and performance of the government by adding contextual factors: Personal factor,

system/administrative factor. **Asian Journal of Accounting Research**, v. 3, n. 1, p. 28-40, 2018.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 9, 2015.

NURALIEV, S. Fdi and administrative decentralization: the importance of empowering local governments. **Public Administration Issues**, special issue, p. 138-160, 2022.

OHNO, T. “O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala”. **Productivity Press**, 1988.

OKORIE, Cornelius O. et al. Decentralization of South Eastern Nigeria’s Local Governments and Achievement of Mandates Enshrined in Nigeria’s 1999 Constitution. **SAGE open**, v. 12, n. 2, p. 21582440221089975, 2022.

OLIVEIRA, Ana. Eficiência na administração pública: conceito e desafios. **Revista de Gestão Pública**, 2020.

OLIVEIRA, J. B.; LOPES, A. O. B.; RAPOSO, M. C. F. Análise dos indicadores de eficiência, de eficácia e de efetividade na Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Educação e Política em Debate** – vol. 9, no. 3, p. 803-821, 2020.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. UFG. Catalão, 2011.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVIERI, Cecília et al. Municipal administration and corruption in the implementation of federal education programs. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 169-179, 2018.

PAES DE PAULA, A. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, vol. 45, p. 36-49, 2005.

PHAM, Thanh Hung et al. The impact of quality of public administration on local economic growth in Vietnam. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 15, n. 4, p. 158, 2022.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos – BPM. São Paulo: **M. Books**, 2011.

PETERSON, P. (1995). O Preço do Federalismo, Washington DC, A **Instituição Brookings**, 1995.

PIMENTEL, L. F. S. **Qualidade na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2019.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de saúde pública**, vol. 29, p. 318-325, 1995.

PMBOK, GUIDE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Seventh Edition and the Standard for Project Management**, Sétima Edição, 2021.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de pesquisa em ciências sociais**. Paris: Dunod, 1995.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista gestão & tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019.

RIBEIRO, L. C., SILVA, A. M.; FERREIRA, D. C. A eficiência na administração pública: uma revisão teórica. **Revista de Administração Pública**, 2018.

RIZZETTI, Daniele Medianeira et al. Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, vol. 6, no. 1, p. 1-21, 2016.

ROCHA, D. T.; DE TOLEDO TITO, M.; TITO, M. A gestão por processos na administração pública. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**, vol. 4, no. 1, p. 51-60, 2015.

RODRIGUES, T. S. **Gestão democrática e qualidade da educação: dilemas e desafios da prática educativa**. 2008.

RODRIGUES, Ricardo Schneider. A Lei nº 14.133/2021 e os novos limites do controle externo: a necessária deferência dos Tribunais de Contas em prol da Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, vol. 11, no. 3, 2021.

RODRÍGUEZ, Laura Roberta; VIOR, Susana Elba; MÁS ROCHA, Stella Maris. Policies for the assessment of educational quality in Argentina (2016-2018). **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1405-1428, 2018.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. **John Wiley & Sons**, 2012.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. **Gestão & Produção**, vol. 5, p. 284-297, 1998.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em questão**, 2013.

SANTOS, A. R.; FRANCO, P. V. D. **O perfil do gestor de academias de grande porte em diferentes bairros da cidade do Rio de Janeiro**. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação) - Universidade da Saúde, Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, B. de S. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. **Cortez Editora**, 2019.

SANTOS, R. L.; LIMA, L. B. A importância da pesquisa exploratória na elaboração de dissertações. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências**, 2017.

SCHROEDER, Roger G. et al. Six Sigma: Definition and underlying theory. **Journal of operations Management**, vol. 26, no. 4, p. 536-554, 2008.

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

SHAH, J. I. Centralização versus Descentralização na Educação. **Diálogo**, vol. 5, no. 3, 1819-6462, 2010.

SHANK, John K. GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHARMA, Jyoti. An Expedition to Quality: A Review. **The Quality Assurance Journal**, vol. 13, no. 1-2, p. 113, 2010.

SHARMA, S. et al. Understanding Agile Innovation Management Adoption for SMEs. **IEEE T Eng Manage** 1–12. 2022.

SIGELMAN, Lee. Top twenty commentaries. **American Political Science Review**, vol. 100, no. 4, p. 667-687, 2006.

SILVA, J.; EMMENDOERFER, M.; CUNHA, N. Análise documental ilustrada em administração pública: uma Proposta operacional (re)aplicável. **Teoria e Prática em Administração**, 2020.

SINFO. **Sistemas SIG-UFRN - 10 anos**. 2014. Disponível em: <http://sistemasdaufrn.blogspot.com.br/2014/05/sinfoufrn-sig-10-anos.html> Acesso em: 27 out. de 2023.

SOARES, Afonso. A desconcentração e a descentralização administrativa na Administração Pública de Timor-Leste. 7-25| Afonso Soares.

TAVEIRA, Adriana Do Val. Descentralização e desconcentração da atividade estatal. *Revista Paradigma*, n. 18, 2009.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão nº 2.267/2005**. Plenário. Relator: Ministro Benjamim Zymler. Sessão de 13/12/2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2005. Disponível em:

<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20060117/TC-004-550-2004-0.doc>. Acesso em 23 de outubro de 2023.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. **Técnica de Auditoria Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Boletim do, 2000.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas** - Relatório individual da autoavaliação – Instituto Federal de Alagoas, Ano Base 2018.

Disponível em: [https://www.tcu.gov.br/igg2018//252-](https://www.tcu.gov.br/igg2018//252-IFAL%20(Instituto%20Federal%20de%20Alagoas).pdf)

[IFAL%20\(Instituto%20Federal%20de%20Alagoas\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2018//252-IFAL%20(Instituto%20Federal%20de%20Alagoas).pdf) Acesso em 12 de outubro de 2023.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas** - Relatório individual da autoavaliação – Instituto Federal de Alagoas, Ano Base 2021.

Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20252%20-%20IFAL.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2023.

VASILIEVA, Elena V.; PULYAEVA, Valentina N.; YUDINA, Vera A. **Digital competence development of state civil servants in the Russian Federation.** Бизнес-информатика, n. 4 (46) eng, p. 28-42, 2018.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade.** 2019.

WAGNER, Bruna Kucharski. **O REUNI como elemento constitutivo da democratização do ensino superior público no Brasil:** estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Campus de Santa Vitória do Palmar-RS. 2020. Dissertação de Mestrado.

WATERMAN, J.; MCCUE, C. Lean thinking within public sector purchasing department: the case of the UK public service. **Journal of Public Procurement**, 2012.

WEIDMAN, J.; JURAND, R. EQUIP2 Conhecimento de ponta em educação: descentralização, um guia para a elaboração de projetos educacionais com base em literatura abrangente e revisão de projetos. **Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID)**, 2012.

WOMACK, P. J.; JONES, D. T.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICES I

RESOLUÇÃO Nº XX/CS, DE XX DE XXXX DE 20XX

Aprovar a normatização dos procedimentos de Registros Acadêmicos no âmbito do Instituto Federal de Alagoas.

O PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR do Instituto Federal de Alagoas - IFAL, reconduzido pelo Decreto Presidencial de 13 de junho 2023, publicado no DOU no 111, 14 de junho de 2023, seção 2, p.1, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem o § 1º do art. 10 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, em conformidade com o inciso IX do art. 10 da Resolução nº 22-A, de 6 de junho de 2016 que aprovou o Regimento Interno do Conselho Superior e;

Considerando a LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

Considerando a RESOLUÇÃO Nº 154/2024 - CONSUP/IFAL (11.20), que aprova as Normas de Organização Didática do Instituto Federal de Alagoas;

Considerando a PORTARIA NORMATIVA Nº 33/2023 – REIT (11.01); dispõe sobre os procedimentos para solicitação de Colação de Grau e Expedição e Registro Diploma em formato digital dos cursos superiores de graduação, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL);

Considerando a PORTARIA Nº 2337-GR-2019; que dispõe sobre os procedimentos para emissão, registro e expedição de certificados e diplomas no âmbito do Instituto Federal de Alagoas;

Considerando a PORTARIA Nº 026/GR, de 04 de março de 2019, que aprova a regulamentação das formas de progressão parcial nos cursos integrados no âmbito do Instituto Federal de Alagoas;

Considerando a PORTARIA Nº 2917/IFAL, DE 09 DE AGOSTO DE 2022, que atualiza os procedimentos para análise de solicitação de prorrogação de prazo máximo para integralização

curricular e consequente autorização de emissão de diploma em cursos técnicos de nível médio, de graduação e pós-graduação lato sensu e dá outras providências.

Resolve:

Art. 1º - Aprovar a normatização dos procedimentos de registros acadêmicos realizados pelas Coordenações de Registros Acadêmicos e demais atores envolvidos no âmbito do Instituto Federal de Alagoas

Art. 2º - As normas, os prazos e os procedimentos a serem seguidos pelas Coordenações de Registro Acadêmico (CRA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL), têm por objetivo o de garantir a eficiência, transparência e legalidade nas atividades relacionadas ao registro e controle acadêmico dos discentes

Parágrafo único - As normas, prazos e procedimentos deste normativo serão adotados por todos os setores/coordenações/departamentos dos campi que figurem como parte do pleito.

Art. 3º - O fluxo processual dos procedimentos realizados via processo eletrônico, bem como as atribuições de cada setor/coordenação/departamento envolvido no pleito, será realizado conforme Anexo I deste normativo.

Art. 4º - Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

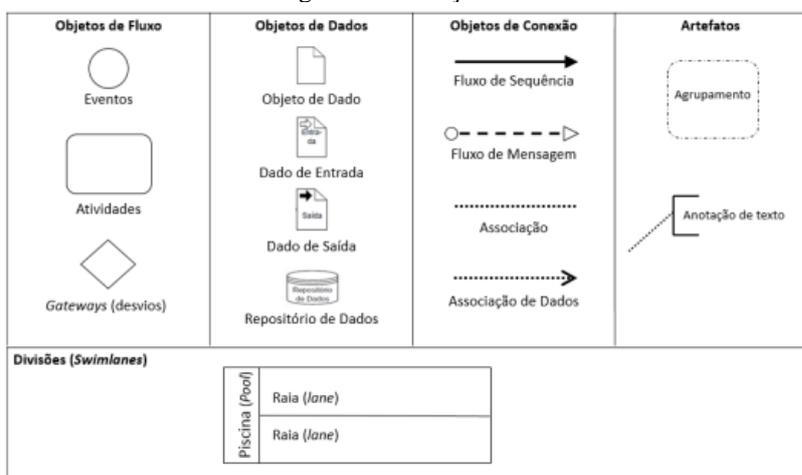
Procedimentos de Registros Acadêmicos no Instituto Federal de Alagoas – IFAL

O Guia de Procedimentos para os Processos de Registros Acadêmicos do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) foi elaborado com o propósito de estabelecer padrões claros e uniformes para os procedimentos relacionados aos registros acadêmicos. Seu principal objetivo é fornecer orientações precisas e atualizadas, visando aprimorar a eficiência e a segurança jurídica dos processos de registro acadêmico no âmbito do IFAL, garantindo coerência e confiabilidade das informações registradas.

Com a utilização deste guia é possível que a autonomia dos *campi* seja preservada mesmo padronizando a execução das atividades administrativas, pois não há uma relação contrapositiva entre a padronização processual e a autonomia dos *campi* do IFAL se a padronização for implementada de forma coparticipativa, agregando os conhecimentos, habilidades e particularidades de cada *campus*.

O presente guia destina-se não apenas aos colaboradores envolvidos nos processos de registros acadêmicos, mas também à comunidade acadêmica como um todo, promovendo a divulgação de informações sobre os procedimentos estabelecidos pela instituição. Nesse contexto, este guia apresenta, de forma detalhada, cada tipo de processo de registro acadêmico adotado pelo IFAL. Para facilitar o entendimento, são fornecidas informações precisas sobre os procedimentos a serem seguidos em cada etapa do processo. Cada processo é acompanhado por um fluxograma que ilustra visualmente todas as etapas envolvidas, garantindo uma compreensão clara e completa do procedimento. É importante apresentar os elementos básicos da notação em BPNM para que fique clara a leitura dos processos em sua forma gráfica. A figura abaixo apresenta as categorias de notação dos elementos básicos da notação BPMN.

Categorias de notação BPMN



Fonte: (Garcia, 2022)

Sumário

1. Cancelamento de Matrícula.....	5
2. Trancamento de Matrícula	8
3. Reabertura de Matrícula	11
4. Rematrícula	13
5. Mudança de Turno	16
6. Progressão Parcial	18
7. Dispensa de Disciplina	20
8. Validação da Prática Profissional.....	22
9. Reopção de Curso.....	25
10. Transferência entre <i>Campi</i>	27
11. Transferência Externa.....	29

1. Cancelamento de Matrícula

O cancelamento de matrícula é o ato de rompimento formal do vínculo entre o aluno e a instituição de ensino, podendo ser a pedido ou de ofício. Entende-se por cancelamento de matrícula a pedido, a solicitação expressa realizada pelo aluno de sua intenção em encerrar o vínculo acadêmico com a instituição de ensino.

Poderá ser solicitado a qualquer momento durante o período letivo, e, se deferido, o tempo que permanecer cancelado será considerado no cálculo do tempo máximo de integralização curricular. Entende-se por cancelamento de matrícula de ofício a decisão da instituição em interromper de forma unilateral o vínculo acadêmico do aluno. O cancelamento de matrícula de ofício dar-se-á:

- Por motivo disciplinar, após conclusão de processo disciplinar em que o estudante tenha oportunidade de ampla defesa;
- Por duas reprovações no mesmo período letivo para os Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, desde que constatada a inexistência de vaga e observado o tempo máximo de integralização do curso;
- Por reprovação em todas as disciplinas em que estiver matriculado, por dois períodos letivos consecutivos, quando se tratar de Curso Técnico de nível Médio na forma Subsequente ou Curso de Graduação, desde que constatada a inexistência de vaga e observado o tempo máximo de integralização do curso;
- Pela não efetivação dos atos de reabertura e/ou renovação da matrícula;
- Pelo vencimento do tempo máximo de integralização do curso;

1.1 Como se faz?

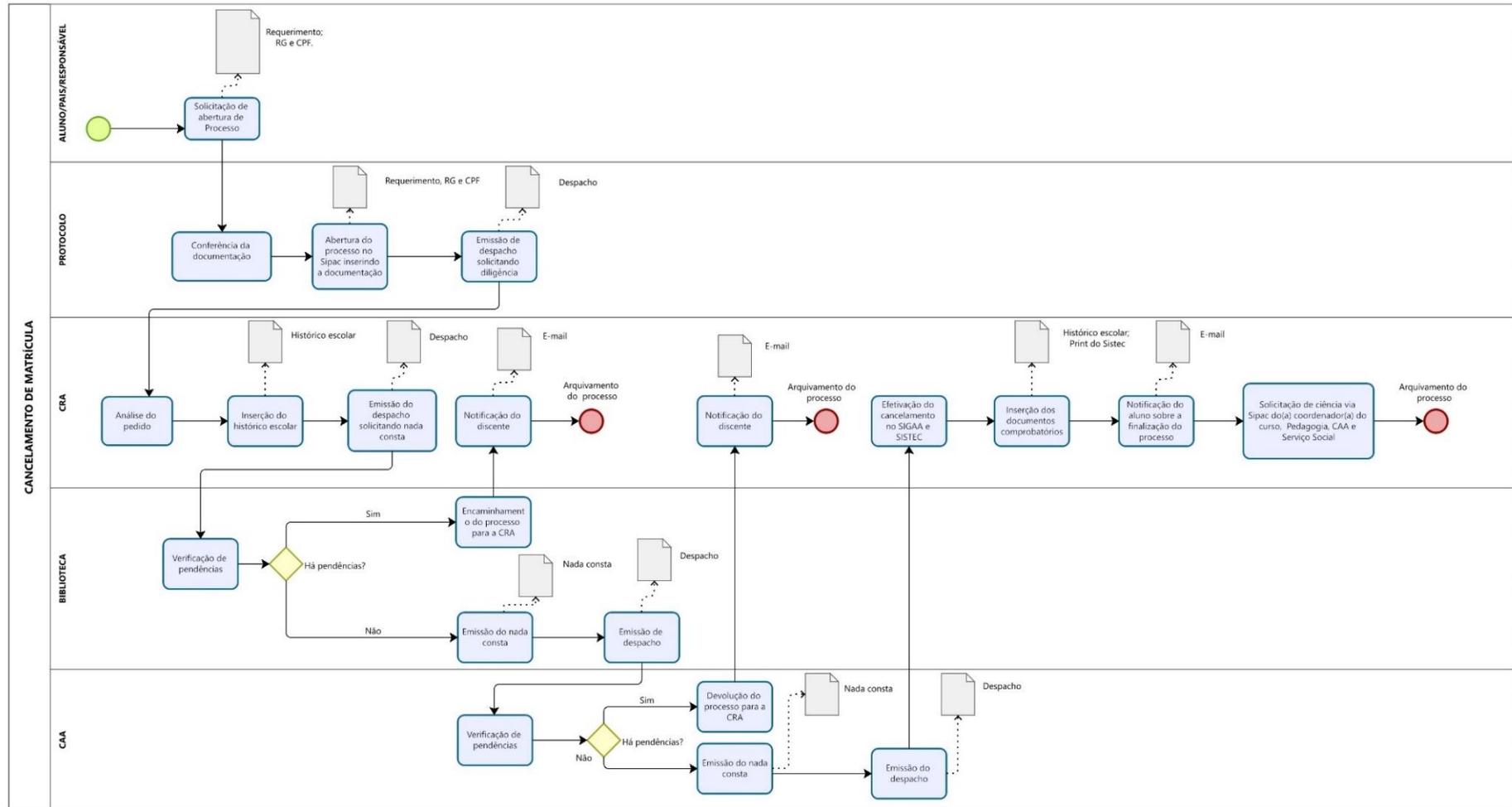
O cancelamento de matrícula voluntário deve ser iniciado com o preenchimento e assinatura pelo discente (e pelo seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade) do requerimento geral. Para identificação, é necessária a inclusão de um documento oficial com foto do aluno (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade). Dessa forma, o aluno deve enviar por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados. Ao final da ação, o protocolo inclui o despacho e envia o processo para a CRA, que confere novamente a

documentação, confere a situação acadêmica do discente e inclui histórico escolar para comprovação do vínculo ainda ativo.

Ao final da ação, a CRA inclui despacho solicitando à biblioteca o nada consta do discente ou a inclusão da informação de pendência, se for o caso. A CRA também inclui no despacho a informação de que em caso de nada consta, o processo deve ser encaminhado para a CAA, a qual também deve fazer a verificação de pendências. Em caso de pendências por parte do aluno na biblioteca, o setor devolve o processo à CRA, que notifica o aluno, orienta a necessidade de contato com a biblioteca para que o problema seja resolvido e para que o processo seja retomado. Ao notificar o aluno da pendência na biblioteca, a CRA inclui despacho e arquiva o processo. O processo pode ser desarquivado em caso de resolução da pendência.

Em caso de nada consta na biblioteca, o responsável pelo setor emite nada consta, anexa no processo juntamente com um despacho informando da situação e solicitando que a CAA verifique se há pendências em nome do aluno. A CAA recebe o processo e verifica a situação, em caso de constar alguma pendência em nome do discente, despacha o processo para a CRA que notifica o estudante e arquiva o processo até que a pendência seja resolvida. Em caso de não haver pendências em nome do discente, a CAA inclui declaração de nada consta e despacho com a informação, encaminha o processo para a CRA que efetiva o cancelamento no SIGAA e SISTEC, inclui no processo o histórico escolar e print da tela do SISTEC onde conste o afastamento cadastrado para comprovação de efetivação da ação. Após a efetivação e inclusão no processo dos documentos comprobatórios da efetivação, a CRA notifica por e-mail o aluno e via ciência no SIPAC a todos os interessados na informação do afastamento (CAA, Coordenação Pedagógica, Coordenação do curso do aluno e Serviço Social). Após a solicitação de ciência, a CRA inclui e-mail de notificação do discente no processo, realiza o despacho final informando o que foi realizado e arquiva o processo.

Fluxo Processual - Cancelamento de Matrícula



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

2. Trancamento de Matrícula

O trancamento pode ser realizado de forma compulsória ou voluntária. No caso do trancamento voluntário, os alunos precisam realizar a solicitação dentro do prazo estipulado no calendário acadêmico. Para os casos de trancamento compulsório, as ND's estabelecem, no artigo nº 21, os casos em que é possível deferir o pedido:

“I. Convocação para o serviço militar obrigatório;

II. Tratamento prolongado de saúde;

III. Gravidez de alto risco e pós-parto;

IV. Inviabilidade de oferta do curso pela Instituição;

V. Trabalho;

VI. Mudança de domicílio realizada para outro município e que inviabilize a frequência do aluno, requerendo, quando necessário, análise socioeconômica do Setor de Serviço Social.”.

2.1 Informações sobre o procedimento

São dois os requisitos de fluxos obrigatórios encontrados na legislação. O primeiro tem relação à tramitação processual, uma vez que as normas obrigam a formalização endereçada, através de requerimento, ao Diretor-Geral da Unidade de Ensino. Nesse caso, há a necessidade de após autuação processual e diligências necessárias, o processo ser encaminhado ao Diretor para deferimento ou indeferimento do pedido.

Um requisito importante a ser destacado nas ND's é a limitação de dois trancamentos voluntários durante o curso. Assim, é impossibilitado de trancar a matrícula o aluno que já tenha trancado duas vezes a sua matrícula.

Outro aspecto necessário a ser observado é o artigo nº 26 do regimento das bibliotecas do IFAL que estabelece a necessidade de inserção do nada consta para prosseguimento do fluxo processual. O processo de trancamento de matrícula voluntário se inicia com o preenchimento do requerimento geral pelo discente, o qual, se menor de idade, deve incluir a assinatura do

responsável legal. Juntamente com o requerimento, o aluno deve enviar um documento com foto e um formulário indicando a justificativa para a solicitação de trancamento.

Este último deve ser incluído para que as coordenações de acompanhamento discente como a Pedagogia, a Coordenação de Apoio Acadêmico e os demais setores envolvidos com a trajetória acadêmica do discente possam entender os motivos para o trancamento e elaborar índices que auxiliem as atividades de acompanhamento de quantitativos de evasões.

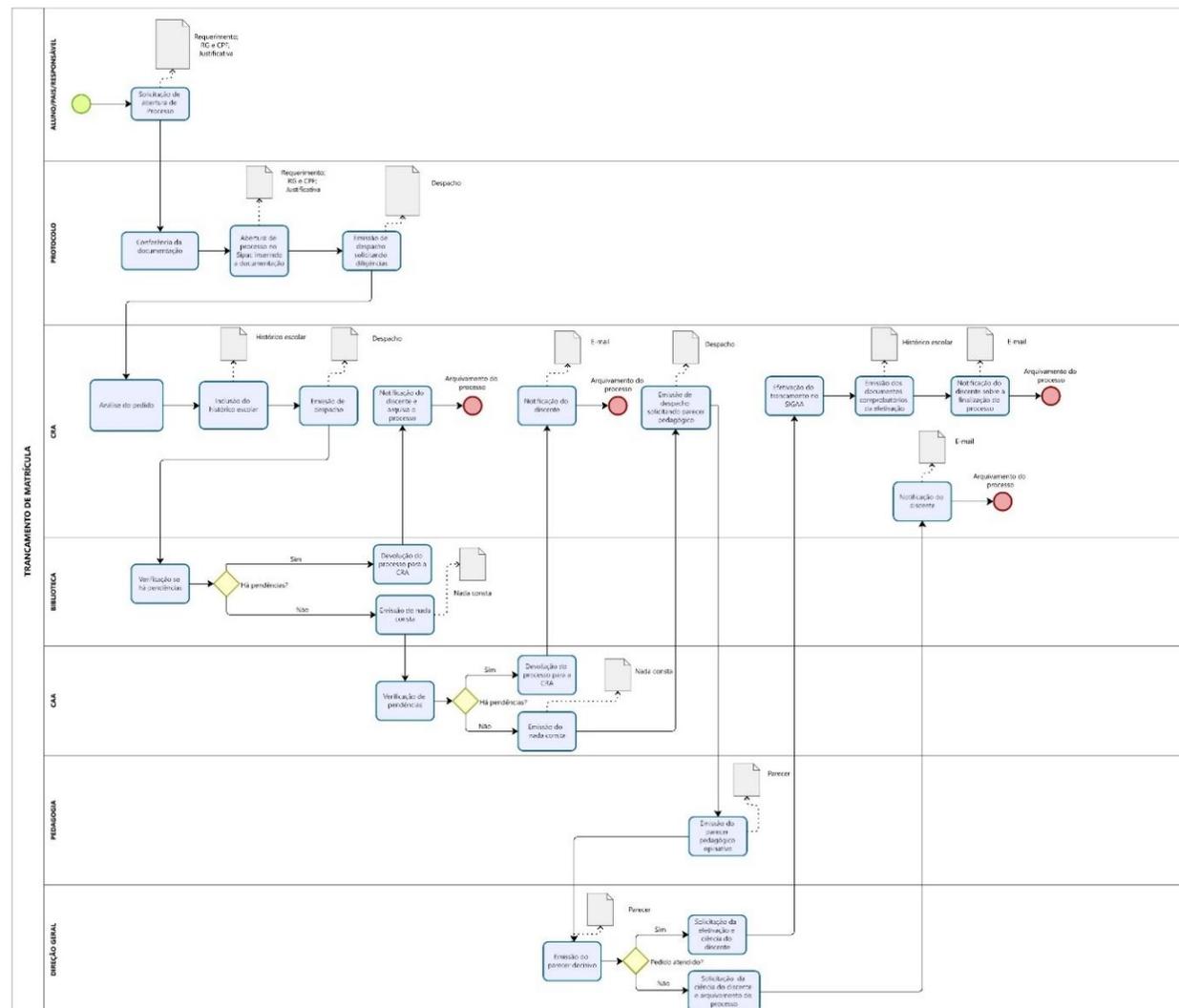
2.2 Como se faz?

O aluno envia por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados.

Após a verificação de outros processos de trancamento de matrícula pelo discente interessado, a CRA despacha o processo para emissão de nada consta da biblioteca, solicitando que o processo seja devolvido para demais diligências. Recebido de volta na CRA e em caso de pendências em nome do discente na biblioteca, o aluno é notificado da pendência, orientado a saná-las e o processo é arquivado até que sejam resolvidos os problemas encontrados.

No caso de nada consta em nome do discente, a CRA despacha o processo para a Coordenação Pedagógica para emissão de parecer sobre a viabilidade do trancamento e as consequências pedagógicas do afastamento do discente. A pedagogia, após emissão de parecer, opina sobre o pedido e encaminha para a Direção do *campus* para a decisão final, a qual envia o processo para a CRA efetivar o trancamento em caso de deferimento ou notificar o aluno e arquivar o processo em caso de indeferimento. Com o pedido deferido, o aluno tem seu trancamento efetivado por um semestre, de acordo com as ND's e deve, no semestre seguinte, renovar matrícula e retornar ao *campus* ou solicitar um novo trancamento de matrícula.

Fluxo Processual - Trancamento de Matrícula



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

3. Reabertura de Matrícula

A reabertura de matrícula é o procedimento de retorno do aluno ao curso, após uma interrupção previamente solicitada de sua matrícula, via trancamento de matrícula.

3.1 Informações sobre o procedimento

Para esse tipo de processo há previsão no artigo nº 23, § 1º das ND's: o trancamento e matrícula só terá validade por 01 (um) período letivo, devendo o aluno reabrir e renovar a matrícula na época prevista no calendário acadêmico.

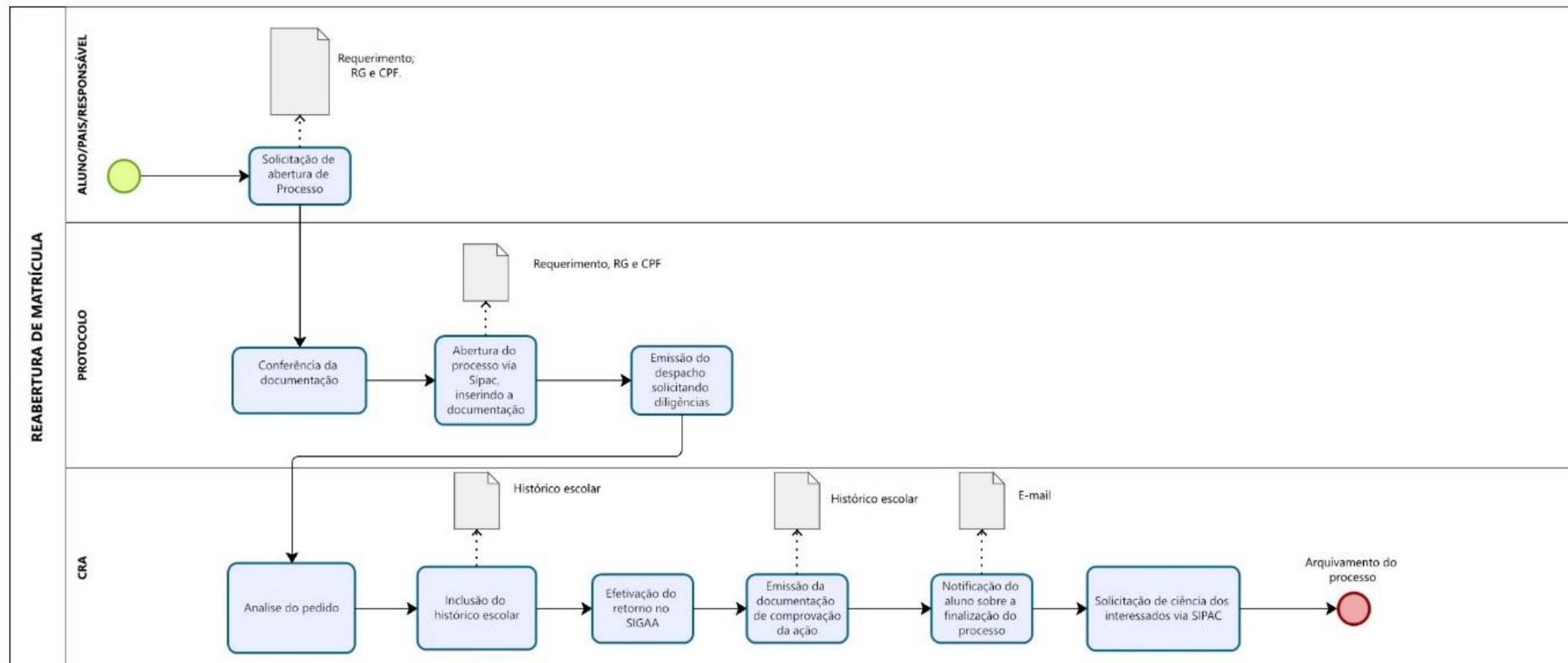
3.2 Como se faz?

O procedimento deve preceder de abertura de processo, uma vez que há a necessidade de realização do registro e acompanhamento de todas as solicitações dos discentes para futuras consultas. Assim, o discente deve realizar o preenchimento e assinatura (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade) do requerimento geral.

Para identificação, é necessária a inclusão de um documento oficial com foto do aluno (e do seu responsável legal em se tratando de alunos menores de idade). Dessa forma, o aluno envia por e-mail os dois arquivos em formato pdf para o protocolo.arapiraca@ifal.edu.br. Recebendo o e-mail, o setor de protocolo deve conferir, realizar a abertura de processo no SIPAC e incluir os documentos enviados.

Ao final da ação, o protocolo inclui despacho e envia o processo para a CRA, que confere novamente a documentação, confere a situação acadêmica do discente, efetiva nos SIGAA, inclui histórico escolar para comprovação da efetivação, matrícula nas disciplinas do período em que o aluno parou, notifica o discente e arquiva o processo. Também há a necessidade de notificar a coordenação pedagógica e o coordenador do curso para ciência do retorno do discente.

Fluxo Processual - Reabertura de Matrícula



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

4. Matrícula

o processo de matrícula é destinado aos alunos que tiveram suas matrículas canceladas por:

- a) Por duas reprovações no mesmo período letivo nos Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, caso não haja vaga e desde que seja respeitado o tempo máximo do curso;
- b) Reprovação em todas as disciplinas por dois períodos letivos consecutivos nos Cursos Técnicos de nível Médio na forma Subsequente/Concomitante ou Curso de Graduação, caso não haja vaga e desde que seja respeitado o tempo máximo do curso;
- c) Não efetivação dos atos de reabertura e/ou renovação da matrícula.

4.1 Informações sobre o procedimento

De acordo com as ND's, o processo deve ser remetido ao Diretor Geral do *Campus* para decisão. Dessa forma, esse fluxo é obrigatório nesse tipo de processo. Elas estabelecem que em todos esses casos, o processo para a efetivação da matrícula pode seguir o mesmo fluxo, sendo iniciado com o pedido de abertura do processo junto ao Setor de Protocolo.

Será permitida ao aluno que teve matrícula cancelada, nos termos dos incisos II, III e IV do § 2º, do artigo 24, das Normas de Organização Didática do IFAL. Só será permitida uma única vez a cada aluno, e estará condicionada à existência de vagas no curso e não será concedida quando o tempo previsto para a conclusão ultrapassar o tempo máximo de integralização do curso.

4.2 Como se faz?

Para a solicitação, o aluno deve encaminhar o requerimento geral devidamente preenchido e assinado. Se menor de idade, também é necessária a inclusão da assinatura do responsável legal. Além do requerimento, o aluno deve incluir um documento com foto para a identificação.

Após a verificação da documentação, o protocolo realiza a abertura do processo e despacha para a CRA, a qual verifica se há outros pedidos deferidos de matrícula. Isso porque a matrícula, de acordo com as ND's, só pode ser concedida uma única vez durante o curso.

Após essa verificação, se já houve um pedido de matrícula deferido para o discente, a CRA indefere o pedido e notifica o discente da decisão e arquiva o processo.

Verifica-se se há processo de matrícula deferido para o discente que sejam anteriores ao pedido atual, pois, de acordo com as ND's, durante o curso, o discente só pode ter uma matrícula efetivada.

Se não há outros processos dessa natureza deferidos para o aluno, a CRA inclui histórico e despacha o processo para a Coordenação Pedagógica, que emite parecer opinativo sobre o pedido remetendo-o à Direção Geral para decisão final, que despacha para a CRA efetivar nos sistemas e notificar o aluno da decisão. Deve-se solicitar ciência da CAA, Coordenação Pedagógica, Coordenação do curso e Serviço Social do *Campus*. Após solicitação de ciência dos interessados, a CRA arquiva o processo.

5. Mudança de Turno

Mudança de turno é o processo pelo qual um aluno regularmente matriculado em um dos cursos ofertados pelo IFAL, solicita a alteração do turno de suas atividades acadêmicas, passando de um turno para outro dentro do mesmo curso.

5.1 Informações sobre o procedimento

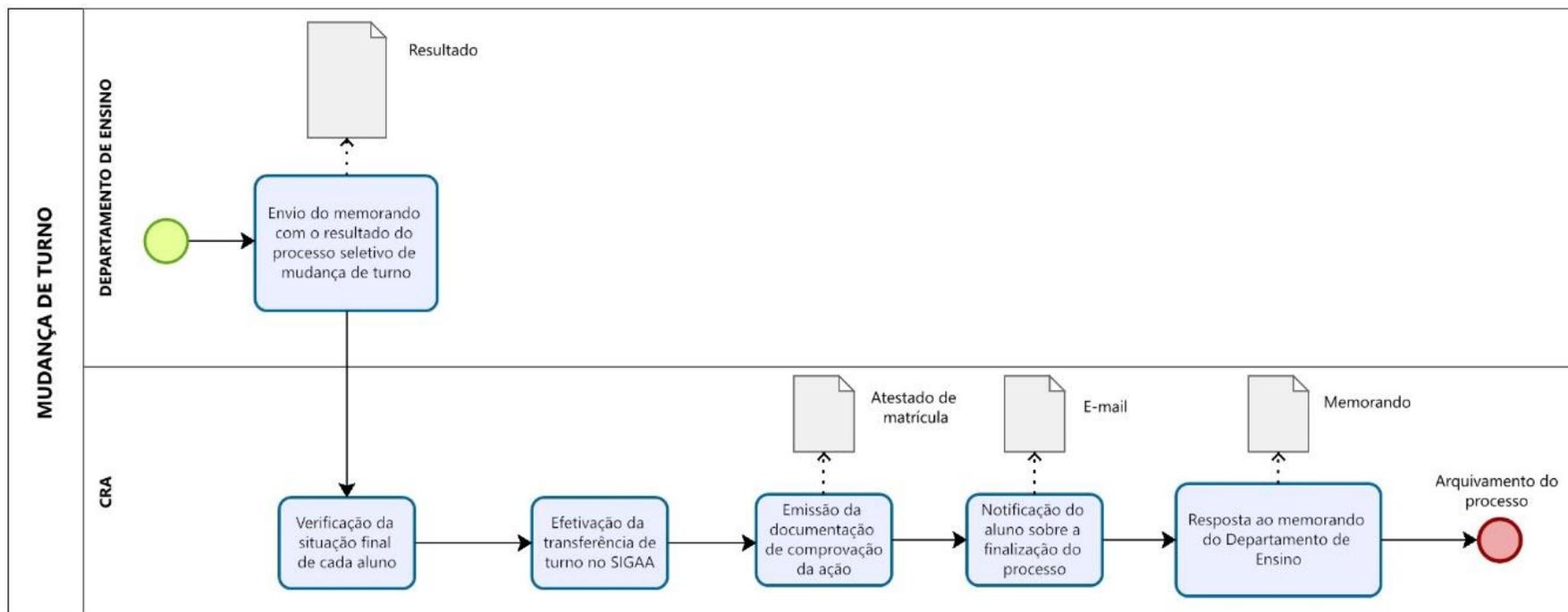
A mudança de turno somente será conhecida quando solicitada dentro do período previsto para tal no calendário acadêmico do Campus. A solicitação somente poderá ser realizada pelo aluno a partir do segundo período letivo de sua matrícula. É condição para o deferimento do pedido a existência de vaga no turno pretendido.

5.2 Como se faz?

Para iniciar o processo, é necessária a constituição da comissão designada pelo Diretor Geral para a análise dos pedidos e acompanhamento processual. Essa comissão inicia os processos elaborando o edital e posterior publicação no site oficial e nas redes sociais oficiais. Dentro do período estabelecido para as inscrições, os alunos interessados na mudança devem preencher o formulário eletrônico e anexar um documento oficial com foto para identificação e um documento dos pais ou responsáveis (nos casos de discentes menores de idade) e a justificativa que deu origem a solicitação.

Finalizado o período das inscrições, a comissão avalia as solicitações considerando a quantidade de vagas e lotação da turma. Dentro do prazo estabelecido em edital, é lançado o resultado da análise dos pedidos. A comissão envia o resultado com os alunos que devem ter seu pedido efetivado no sistema e a CRA, após realização da efetivação, notifica os alunos e dá ciência aos interessados (CAA, Coordenação de Curso e Pedagogia). Depois disso, arquiva o processo.

Fluxo Processual - Mudança de Turno



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

6. Progressão Parcial

O processo de Progressão Parcial - PP é destinado aos alunos que foram reprovados em não mais de três componentes curriculares obrigatórios, cumpriram o mínimo de 75% de frequência e mesmo que reprovados, realizaram todas as oportunidades de avaliação realizadas pelos docentes, de acordo com base no Regulamento da Progressão Parcial, Portaria nº 26/GR, 04 de janeiro de 2019. Estão aptos à PP de acordo com relatório elaborado pela Coordenação Pedagógica com base no Conselho de Classe.

6.1 Informações sobre o procedimento

A oferta de progressão parcial será realizada via edital, sob responsabilidade do Departamento de Ensino do campus, que indicará os parâmetros e a(s) forma(s) adotada(s). O referido edital adotará como forma de inscrição a solicitação de abertura de processo eletrônico.

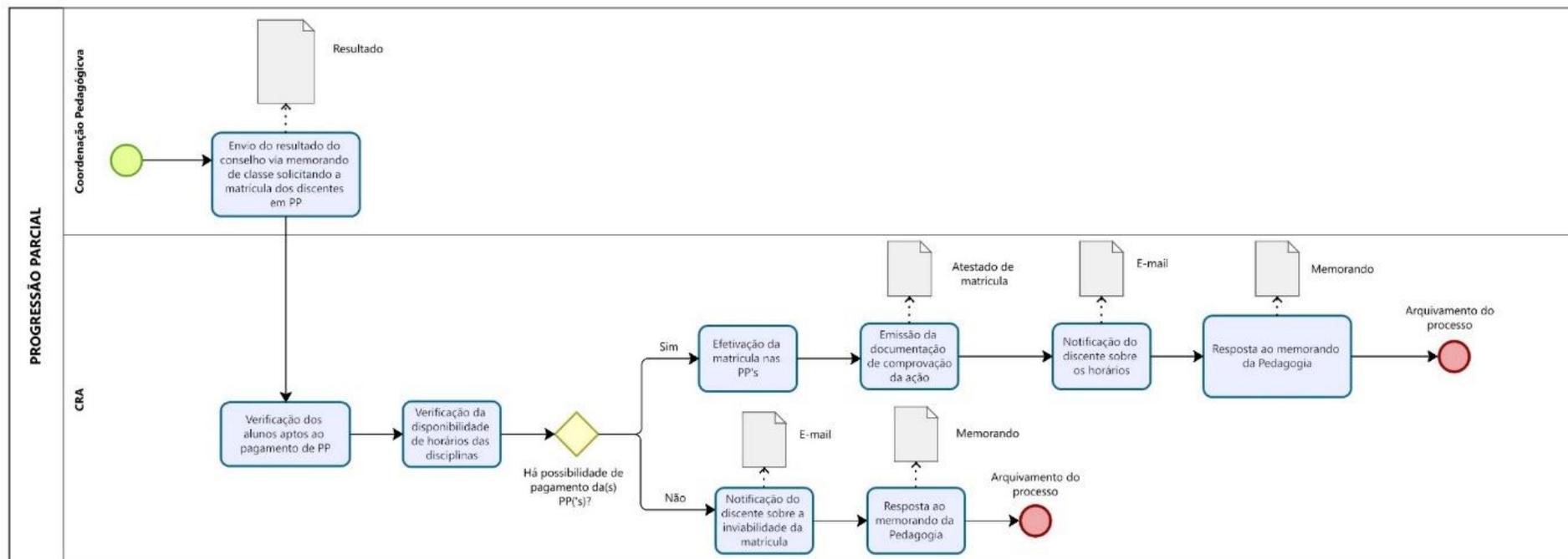
Será facultado ao estudante se inscrever em qualquer uma das formas de progressão parcial, conforme edital publicado. O aluno que restar pendente de até 3 (três) componentes curriculares para a finalização de todas as disciplinas do curso, poderá se inscrever no formato intensivo ou concomitante da progressão parcial, conforme edital publicado, e cursar apenas os componentes curriculares pendentes.

6.2 Como se faz?

O Departamento de Ensino elabora o edital de PP, indicando o período para as inscrições. Dentro desse período, os alunos que cumprirem os requisitos podem se inscrever através de requerimento eletrônico. Após análise, o Departamento de Ensino lança o resultado com os alunos aptos e solicita a CRA a efetivação no SIGAA.

A CRA verifica o horário para não haver choque das disciplinas que devem ser pagas em PP e das disciplinas da série corrente e, em caso de choque, notifica o aluno e arquiva o processo. Em caso de possibilidade, a CRA realiza a matrícula do discente na(s) disciplina(s), notifica o estudante da matrícula e arquiva o processo.

Fluxo Processual - Progressão Parcial



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

7. Dispensa de Disciplina

Consiste na possibilidade de o aluno solicitar o aproveitamento dos estudos realizados em outro curso de mesmo nível de ensino.

7.1 Informações sobre o procedimento

O processo de dispensa de disciplina é regido pelas ND's, as quais estabelecem que será admitido o aproveitamento de estudo no mesmo nível de ensino, seja em graduação ou nível médio técnico desde que tenham sido cursados nos últimos cinco anos da data do pedido.

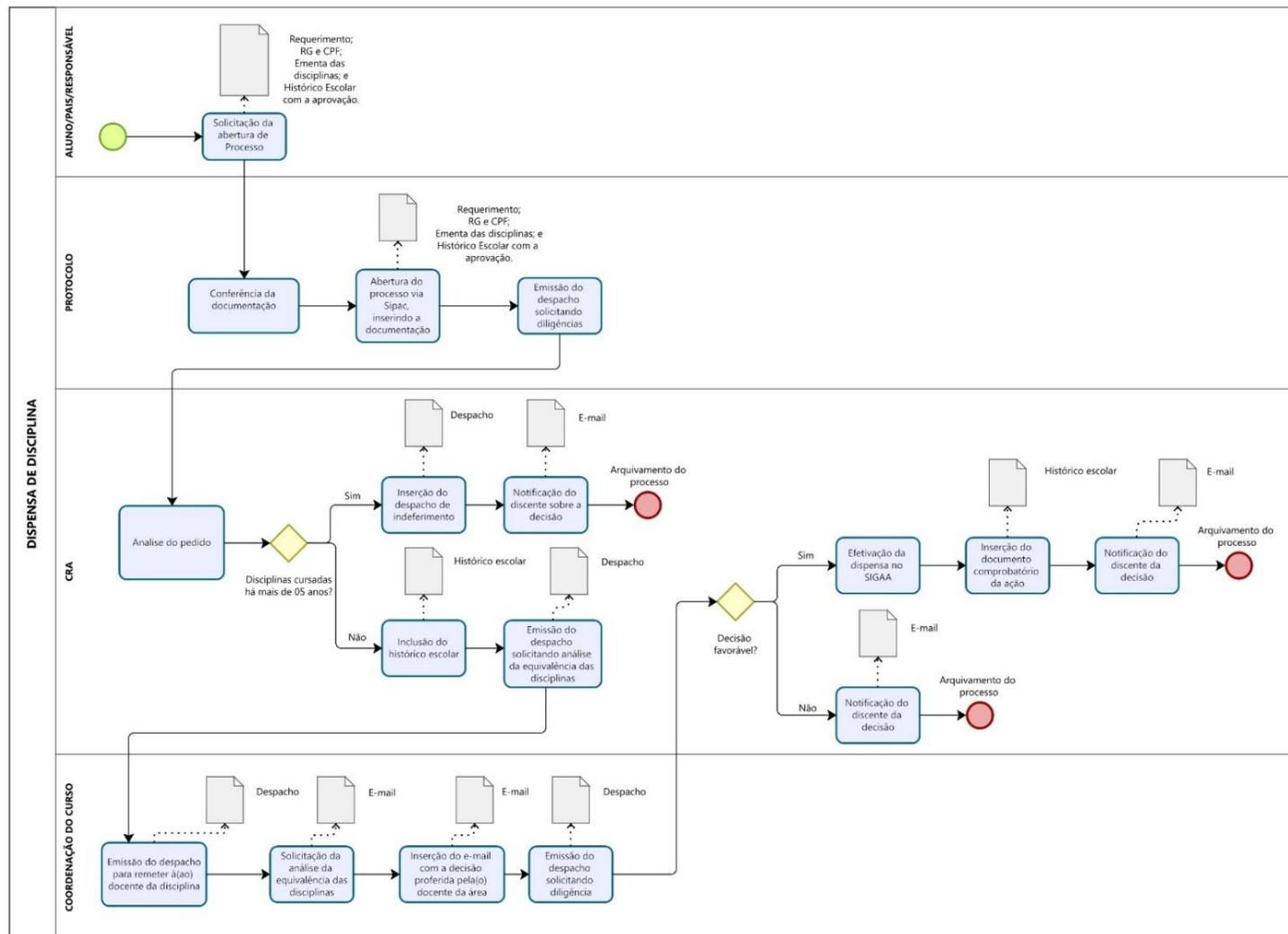
Será admitido o aproveitamento de estudos realizados no mesmo nível de ensino, em cursos de educação profissional técnica de nível médio e de Graduação na mesma área de conhecimento/atuação profissional, para efeito de dispensa de disciplina(s).

7.2 Como se faz?

Os estudantes, para realizarem a solicitação, devem enviar o requerimento geral devidamente preenchido e assinado para o Setor de Protocolo. Se menor de idade, também é necessária a inclusão da assinatura do responsável legal. Juntamente com a documentação mencionada, o aluno deve incluir o histórico com a aprovação no componente o qual deseja ser dispensado e a ementa da(s) disciplina(s).

Após recepção dessa documentação, o protocolo verifica e despacha o processo para a CRA diligenciar, a qual insere o histórico escolar indicando as disciplinas que serão objeto de análise e envia o processo para a Coordenação do Curso que remeterá a solicitação ao Colegiado do Curso. O colegiado devolve para a Coordenação do Curso o processo com a decisão. A Coordenação do curso encaminha o processo para a CRA, a qual efetivará a dispensa da disciplina (se o pedido foi deferido), notificará o aluno sobre a exclusão da matrícula no componente dispensado. Se indeferido, também haverá a notificação do interessado para possível recurso. Em ambos os casos, após notificação, o processo é arquivado.

Fluxo Processual - Dispensa de Disciplina



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

8. Validação da Prática Profissional

A validação da prática profissional é instituída pelas ND's e regulamentada pela portaria nº 1500 de 21 de setembro de 2012 do Gabinete do Reitor do IFAL que estabelece os critérios, documentos e ações necessárias para confirmar que o estudante experienciou as atividades de sua futura profissão e teve suporte teórico e prático na condução dessas atividades.

8.1 Informações sobre o procedimento

De acordo com o artigo 89 da portaria mencionada, podem ser objetos de avaliação: “[...] *Projetos, estudos de caso, pesquisas individuais e/ou em grupo, prestação de serviços, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, estágio curricular, trabalho de conclusão de curso ou similares e efetivo exercício profissional, em que o estudante possa relacionar teoria e prática, a partir dos conhecimentos (re)construídos no respectivo curso.*”.

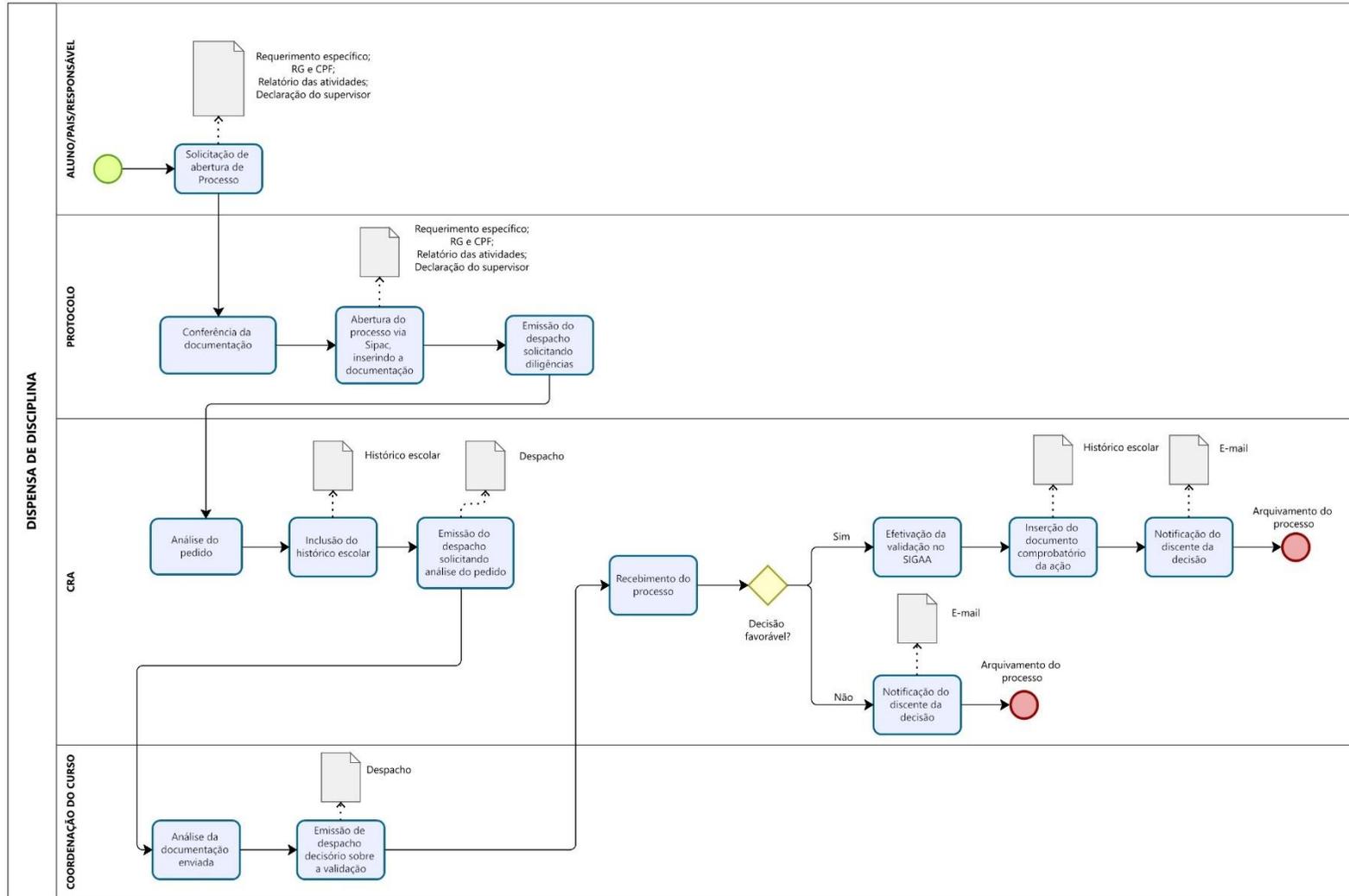
A portaria ainda menciona as atribuições de cada ator envolvido com a condução e registro das atividades de prática profissional desenvolvidas pelo aluno. À CRA fica responsável de: “*Inserir o resultado final da prática profissional no sistema de registro acadêmico; informar ao aluno sua situação acadêmica para efeito de colação de grau; e Arquivar resultado final na pasta do aluno.*”. Nesse sentido, é possível perceber que obrigatoriamente devem ser inseridas no processo as atividades de registro (realizado pela CRA) do resultado final da prática; notificação da situação final da colação de grau; e o arquivamento na pasta do aluno para futuras consultas.

8.2 Como se faz?

Para iniciar o processo, aluno deve solicitar abertura de processo junto ao Setor de Protocolo tendo que incluir: RG e CPF, requerimento específico de validação da prática profissional; o relatório de atividades realizadas (modelo padrão utilizado pelo IFAL); a declaração assinada e carimbada pelo supervisor do estudante, em caso de estágio, ou qualquer outro documento que comprove a experiência da profissão fora da unidade do IFAL.

O setor de protocolo deve conferir a documentação e realizar a abertura do processo, incluindo um despacho de solicitação de diligências à CRA, a qual reconfere a documentação, insere o histórico escolar do estudante no qual conste a pendência e despacha para a Coordenação do curso, a qual é responsável pela análise e deferimento (ou indeferimento do pedido). Independentemente da decisão, após avaliação da documentação contida no processo, o(a) coordenador(a) do curso despacha o processo para a CRA com a decisão para demais diligências. Recebendo o processo, a CRA, se o pedido foi deferido, efetiva no SIGAA, insere histórico escolar para comprovação da efetivação, notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo. Em caso de indeferimento, a CRA notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo.

Fluxo Processual - Validação da Prática Profissional



Fonte: (Elaborado pelo autor no Bizagi Modeler)

9. Reopção de Curso

A reopção de curso é o instrumento que o discente utiliza quando não se identifica ou não se adapta ao curso de ingresso. Nesse caso, há a possibilidade de mudar de curso desde que haja vaga e os cursos de origem e destino sejam da mesma área e/ou áreas de conhecimentos afins.

9.1 Informações sobre o procedimento

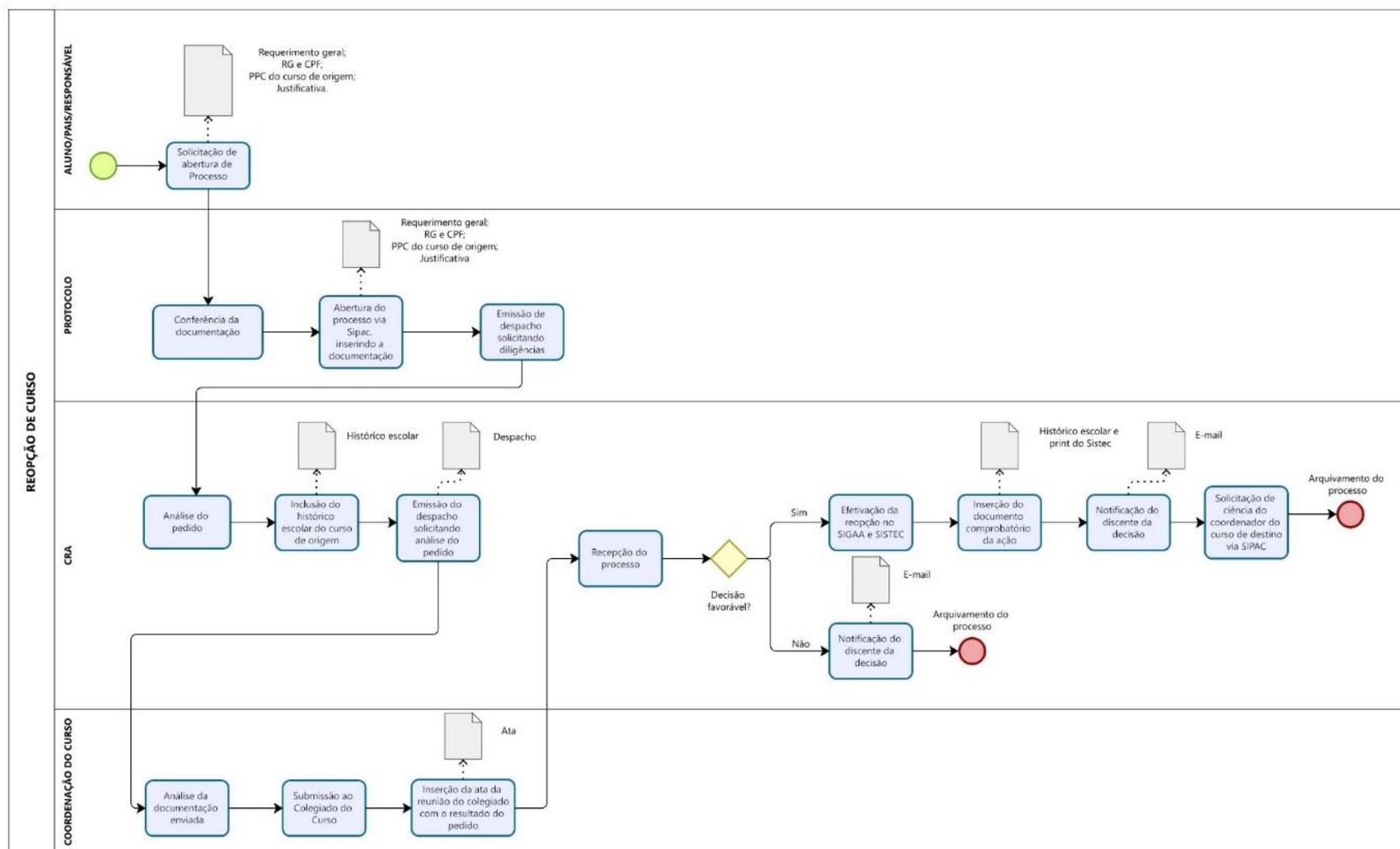
De acordo com as ND's, aluno só pode reoptar se tiver concluído o primeiro período letivo do curso de origem e desde que não tenha ultrapassado 75% do curso de origem. Além dessas limitações, a reopção só pode ser efetivada uma única vez para cada aluno e os alunos que ingressaram via transferência não podem pleitear a mudança.

9.2 Como se faz?

O aluno, para dar início ao procedimento deve solicitar abertura de processo no Setor de Protocolo, inserindo um documento oficial com foto, preencher o requerimento geral, indicando o curso que deseja ingressar, incluir o Plano do Curso de Origem e a justificativa da intenção de reopção. Depois disso, o protocolo realiza a abertura do processo e despacha para a CRA para demais diligências. Após verificar os requisitos estabelecidos pelas ND's, a CRA insere o histórico escolar do estudante e despacha o processo para a Coordenação do curso que, após deliberação do colegiado do curso, decide sobre a aceitabilidade ou não do pleito.

Se o pedido foi deferido, a CRA efetiva a alteração de curso no SIGAA e SISTEC, insere novo histórico escolar para comprovação da efetivação, matrícula o discente nas disciplinas do curso de destino, notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo. Em caso de indeferimento, a CRA notifica o aluno por e-mail e arquiva o processo.

Fluxo Processual - Reopção de Curso



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

10. Transferência entre Campi

A transferência entre *campi* poderá ser concedida a alunos matriculados em cursos técnicos similares ou de áreas afins em Unidades de Ensino do IFAL.

A transferência entre *Campi* permite ao discente regularmente matriculado a mudança de *Campus* para cursos de com habilitação idêntica, da própria instituição, respeitadas as especificidades de cada projeto pedagógico.

10.1 Informações sobre o procedimento

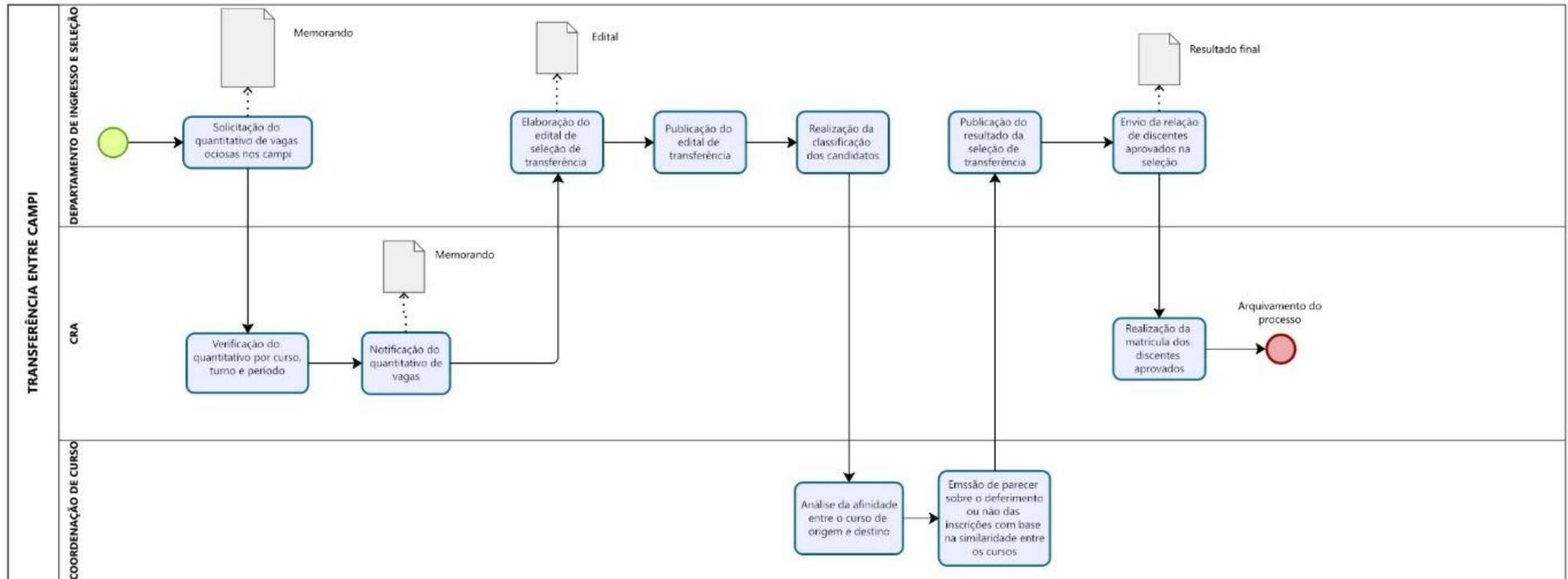
O processo de transferência entre unidades do IFAL é regulado pelas ND's da instituição, visando oferecer aos discentes a possibilidade de mudança de unidade, desde que atendidos os critérios estabelecidos.

10.2 Como se faz?

Inicialmente, deve ser realizado um levantamento das vagas disponíveis em cada unidade, seguido pela publicação do edital de transferência, conforme os prazos estabelecidos pelo departamento de ensino e com a devida anuência. Para que o pedido de transferência seja aceito, é essencial que existam vagas disponíveis na unidade de destino, além da realização de uma análise de compatibilidade curricular entre os cursos nas unidades de origem e destino, garantindo a continuidade dos estudos do discente de forma adequada.

Após a publicação do edital, os interessados em realizar a transferência devem seguir as orientações estabelecidas e proceder com a inscrição no processo, apresentando a documentação exigida dentro do prazo estipulado. Após as inscrições, ocorre a seleção dos candidatos com base nos critérios estabelecidos no edital. Os estudantes classificados dentro do número de vagas disponíveis são convocados para efetuar a matrícula na unidade de destino. É importante ressaltar que a convocação está sujeita à disponibilidade de vagas e à compatibilidade curricular entre os cursos.

Os estudantes convocados devem comparecer à unidade de destino dentro do prazo estabelecido para efetuar a matrícula. Durante este processo, serão realizadas as devidas verificações documentais e acadêmicas para garantir a regularidade da transferência. Uma vez concluída a matrícula, o discente estará oficialmente transferido para a nova unidade do IFAL, permitindo-lhe dar continuidade aos seus estudos e desenvolvimento acadêmico.

Fluxo Processual - **Transferência entre Campi**

Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)

11. Transferência Externa

A transferência externa se refere à mudança de instituição, onde o estudante cancela o vínculo com a atual e muda seu curso para outra. Essa transferência pode ser feita entre instituições de ensino públicas ou particulares.

11.1 Informações sobre o procedimento

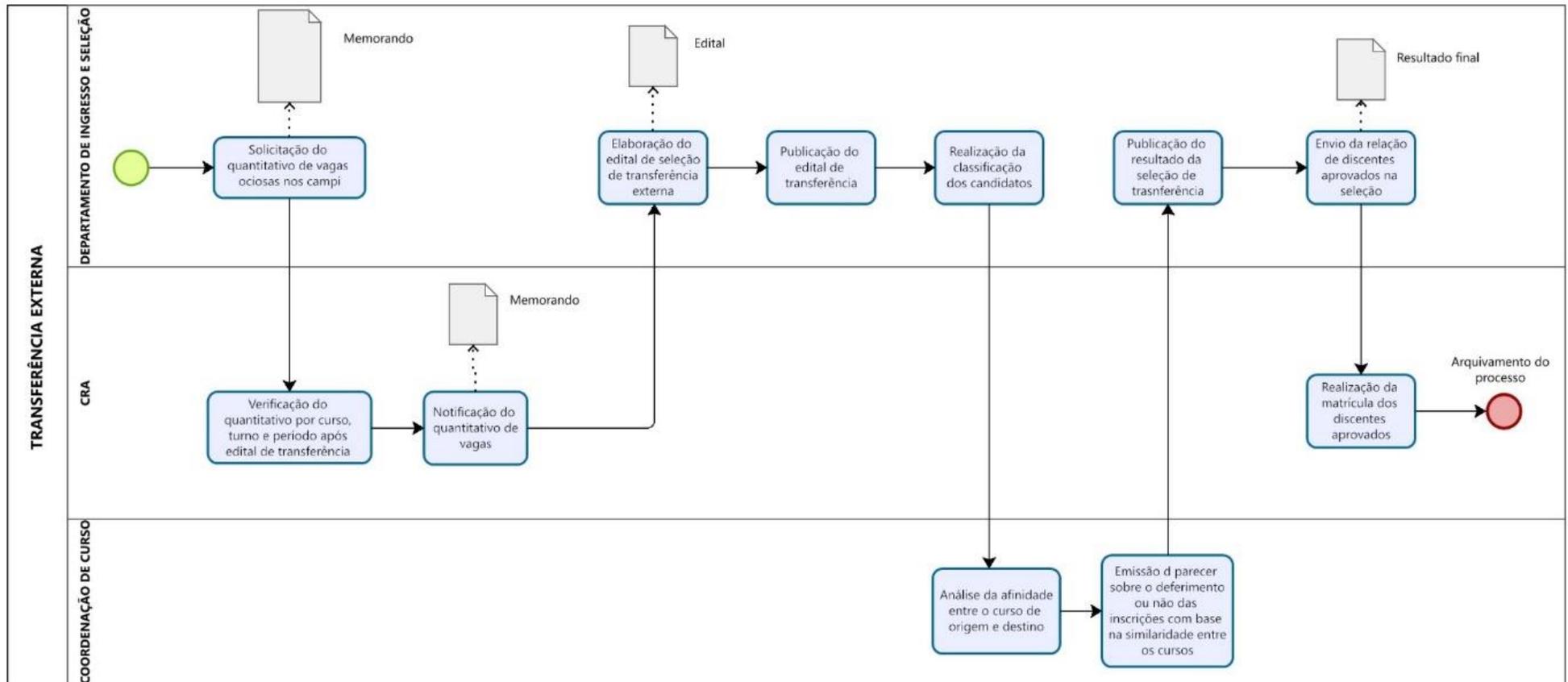
As vagas ociosas que não foram preenchidas por seleção de ingresso ou transferência entre *campi* podem ser utilizadas para transferência externa. O artigo 10 das ND's abre a possibilidade quando estabelece que: *“Poderá ser admitida à transferência de alunos entre Unidades de Ensino do IFAL e/ou de alunos pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, em um mesmo curso ou áreas afins, desde que não tenha sido ultrapassado 75% do período letivo em andamento e, observada disponibilidade de vaga e compatibilidade curricular.”*.

11.2 Como se faz?

Os critérios são iguais para transferência entre *campi* e transferência externa, é necessário que os alunos passem por processo seletivo, o que exige a inclusão no fluxo processual, diferentemente de como acontece atualmente no IFAL, da abertura de edital para seleção de estudantes por transferência externa.

Nesse sentido, devem ser adotados os mesmos procedimentos realizados em ambos os casos. O DSI deve solicitar às CRA's o quantitativo de vagas ociosas possíveis de serem inseridas no processo de seleção por transferência. Com o quantitativo das vagas nos *campi*, o DSI elabora, publica e acompanha o edital classificando os candidatos de acordo com critérios como: coeficiente de rendimento no curso de origem: maior afinidade entre os cursos etc. Com a classificação provisória, o DSI envia as inscrições para as coordenações de curso para validação a afinidade entre o curso de origem e destino.

Fluxo Processual - Transferência Externa



Fonte: (Elaborado pelo autor no *Bizagi Modeler*)