

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO NACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL (PROFIAP)

Anna Cynthia Barros de Albuquerque

**GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: MAPEAMENTO
DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DO DEPARTAMENTO DE REGISTRO E
CONTROLE ACADÊMICO DA UFAL**

Maceió

2019

ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE

**GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: MAPEAMENTO
DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DO DEPARTAMENTO DE REGISTRO E
CONTROLE ACADÊMICO DA UFAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas (Ufal) sob a forma de Relatório Técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita.

Maceió

2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho

A345g Albuquerque, Anna Cynthia Barros de.

Gestão por processos em organizações públicas : mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL / Anna Cynthia Barros de Albuquerque. – 2019.

210 f. : il.

Orientadora: Luciana Peixoto Santa Rita.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Ciências Sociais e, Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Maceió, 2019.

Bibliografia: f. 83-87.

Apêndices: f. 88-206.

Anexos: f. 207-210.

1. Universidade Federal de Alagoas. Departamento de Registro e Controle Acadêmico. 2. Processos (Administração) - Gestão. I. Título.

CDU: 658.511.3

Aos meus amados filhos, razão do meu viver –
Raul Cícero e José Eduardo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar em toda a minha caminhada, dando-me força e sabedoria para enfrentar as dificuldades diárias. Ao meu esposo, Armando, por ter sido sempre tão paciente, presente e companheiro. Aos meus filhos, Raul Cícero e José Eduardo, meu refúgio nos momentos conturbados. À minha mãe, Sandra, por me amparar em todos os momentos da minha vida. Aos meus irmãos, Henrique, Alan e Ávila, por estarem sempre presentes. A Cícero Tenório de Albuquerque (avô e, ao mesmo tempo, pai – *in memoriam*), que me ensinou valores essenciais para a vida, base das minhas conquistas pessoais e profissionais. À minha professora e orientadora, Dra. Luciana Peixoto Santa Rita, por provocar toda a minha inquietação para a finalização deste estudo, com sabedoria e paciência. Aos membros da Banca Examinadora, pelas valiosas contribuições. Aos professores das disciplinas cursadas e aos funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Feac) que, de diferentes formas, colaboraram para a realização deste trabalho. Aos meus colegas da pós-graduação, por todo o apoio dispensado em tempos difíceis. Às minhas amigas e colegas de trabalho, pelo companheirismo, incentivo e apoio constante. E, por fim, agradeço a todos os funcionários que se disponibilizaram a participar do estudo.

RESUMO

Nas últimas décadas, um movimento de mudança na administração pública brasileira tem ocorrido através de ações oriundas do setor privado, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços. A gestão por processos, nesse sentido, é sinônimo de agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. A ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos é o mapeamento, considerado útil para documentar, analisar e redesenhar um processo, como também para comunicação, capacitação e padronização dos envolvidos em sua execução. Nesse contexto, o principal objetivo deste trabalho foi elaborar o mapeamento dos processos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Universidade Federal de Alagoas (DRCA/Ufal). Para tanto, foram estipulados quatro objetivos específicos: identificar todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/Ufal; modelar os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do setor; analisar, propor melhorias e redesenhar processos modelados e propor um manual de processos e rotinas para o DRCA/Ufal. Por meio de abordagem qualitativa, o estudo de caso utilizou-se de diversas fontes de evidências, como: documentação, entrevistas estruturadas e observação direta e participante. Sua execução foi organizada em três fases: Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA); Modelagem do Processo Atual (As Is) e Análise, Proposição de Melhorias e Redesenho do Processo (To Be). Foram identificados 51 (cinquenta e um) processos, além da legislação pertinente a cada um. Desse total, 44 (quarenta e quatro) foram mapeados. Diante da validação realizada, 3 (três) processos foram analisados, identificando-se oportunidades de melhorias destacadas como defasagem processual, focos de retrabalho e gargalos. Desenvolveu-se, então, uma proposta de melhoria comum aos três processos em questão e seu redesenho. A proposta foi classificada como uma melhoria que depende de mudança política para ser efetuada. Assim, considerou-se o envolvimento de transformações a longo prazo. Por fim, a partir dos resultados alcançados até então, elaborou-se um manual de processos e rotinas para o DRCA/Ufal. Apesar de considerar que não é uma medida única, nem definitiva, acredita-se que, com a divulgação e a utilização do mapeamento dos processos através do manual, será dado um grande passo para o DRCA melhorar o desempenho de suas atividades, viabilizando a satisfação de seus usuários.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Mapeamento. Registro e Controle Acadêmico. Ufal.

ABSTRACT

Over the past decades a change movement in the Brazilian Public Administration has been occurring based on actions of the private sector. Those actions aim efficiency and improvement in the service rendering. In this context, Process Management means agility, flexibility and responsiveness. Mapping is the basic and primordial tool for the execution of the management by processes and it is considered useful to document, to analyze and to redesign the process of training the people involved in its execution. The main objective of this work was to map the processes of the Department of Registration and Academic Control of the Federal University of Alagoas (Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Universidade Federal de Alagoas – DRCA/Ufal). Four (4) specific objectives were stipulated: to identify all the inter-functional processes that make up DRCA/Ufal environment; to model the cross-functional processes that make up the industry's activity environment; to analyze, to propose improvements and to redesigned processes and propose a manual of processes and routines to DRCA/Ufal. This case study used several sources of evidence such as documentation, structured interview, direct and participant observation. Its execution was organized in three (3) phases: Analysis of the Context of the Target Organization (DRCA); Current Process Modeling (As Is) and Analysis, Proposition for Improvement and Process Redesign (To Be). In addition to the relevant legislation for each one, fifty-one (51) cases were identified and forty-four (44) of this total were mapped. Before the validation was carried out three (3) processes were analyzed and it showed opportunities for improvements such as procedural delays, rework focuses and bottlenecks. A common improvement proposal for these three processes and their redesign was then developed. The proposal was classified as an improvement that depends on political change to be made. It was considered the involvement of transformations in the long term. Finally, from the results achieved until then a manual of processes and routines for the DRCA/Ufal was elaborated. Although considering that it is not a single or definitive measure it is believed that with the dissemination and use of process mapping through the manual, a great step will be taken for the DRCA to improve the performance of its activities and enable the satisfaction of its users.

Keywords: Process Management. Mapping. Registration and Academic Control. Ufal.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Andifes	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Superior
ARIS	Arquitetura de Sistemas de Informação Integrados
ASI	Assessoria Internacional
BC	Biblioteca Central
Biocen	Biotério Central
BPD	Business Process Diagram
BPEL	Business Process Execution Language
BPI	Business Process Improvement
BPM CBOK	Common Body of Knowledge – Guide to the Business Process Management
BPM	Business Process Management
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Business Process Model and Notation
BPR	Business Process Reengineering
Celpe-Bras	Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros
Cepe	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CES	Câmara de Educação Superior
CID	Classificação Internacional de Doenças
Cied	Coordenadoria Institucional de Educação a Distância
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CNRMS	Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde
Consuni	Conselho Universitário
Copeve	Comissão Permanente de Vestibular
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRCA	Coordenadoria de Registro e Controle Acadêmico
Cura	Curadores
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DCE	Divisão de Temas Educacionais
DCF	Departamento de Controle e Finanças
DMCA	Divisão de Matrícula e Controle Acadêmico
DOU	Diário Oficial da União
DRA	Divisão de Registro Acadêmico
DRCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
Edufal	Editora Universitária
e-MEC	Sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
ERP	Enterprise Resource Planning
Gespública	Gestão Pública e Desburocratização
GRU	Guia de Recolhimento da União
Idef	Métodos Integrados de Definição
IES	Instituições de Educação Superior
Ifes	Instituições Federais de Educação Superior
iGP	Metodologia para implementação da Gestão por Processos
Ipes	Instituições Públicas de Educação Superior

Mare	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
Miasp	Métodos de Análise e Solução de Problemas
MIPI	Modelo Based and Integrated Process Improvement
MPF	Ministério Público Federal
Neps	Núcleo Executivo de Processos Seletivos
NGP	Nova Gestão Pública
NIS	Número de Identificação Social
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
OMG	Object Management Group
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	Plan, Do, Check, Action
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC-G	Programa de Estudantes-Convênio de Graduação
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
Proest	Pró-reitoria Estudantil
Proex	Pró-reitoria de Extensão
Progep	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Proginst	Pró-reitoria de Gestão Institucional
Prograd	Pró-reitoria de Graduação
Propep	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Qpap	Qualidade e Participação na Administração Pública
Revalida	Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos expedidos por instituições de educação superior estrangeiras
RG	Registro Geral
RNE	Registro Nacional de Estrangeiros
RU	Restaurante Universitário
SIE Web	Sistema de Informação para o Ensino
SIG	Sistema Integrado de Gestão
Sigaa	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
Sinfra	Superintendência de Infraestrutura
Sipac	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
Sisu	Sistema de Seleção Unificada
TGS	Teoria Geral de Sistemas
TI	Tecnologia de Informação
TQM	Total Quality Management
Ufal	Universidade Federal de Alagoas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UnB	Universidade Nacional de Brasília
Vitem-IV	Visto de Estudante
5W1H	What, When, Who, Why, Where e How

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Exemplo de estruturas organizacionais: da funcional à orientada por processos	28
FIGURA 2 - Os passos da implantação de melhorias nos processos	38
FIGURA 3 - Organograma do DRCA	49
FIGURA 4 - Organograma Funcional da Ufal	58
FIGURA 5 - Mapa de Contexto da Ufal.....	59
FIGURA 6 - Mapa do Processo de Reabertura de Matrícula	66
FIGURA 7 - Mapa do Processo de Rematrícula	69
FIGURA 8 - Mapa do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total.....	72
FIGURA 9 - Redesenho do Processo de Reabertura de Matrícula.....	76
FIGURA 10 - Redesenho do Processo de Rematrícula.....	77
FIGURA 11 - Redesenho do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Espectro dos principais modelos de processos	22
QUADRO 2 - Conceitos básicos	23
QUADRO 3 - Modelos clássicos de aperfeiçoamento de processos existentes na literatura ..	30
QUADRO 4 - Documentos que serão analisados e conteúdos resumidos referentes a cada um	51
QUADRO 5 - Participantes do estudo	52
QUADRO 6 - Simbologia BPMN utilizada na construção dos mapas de processos	63
QUADRO 7 - Oportunidades de melhorias encontradas no estudo – por processo	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Problematização.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Processos	21
2.2 Gestão por Processos	24
2.3 Metodologias para a implementação da gestão por processos	30
2.3.1 Model-based and Integrated Process Improvement – MIPI (Melhoria de Processos Integrados Baseada em Modelo)	31
2.3.2 Metodologia para aperfeiçoamento de processos incluindo sincronismo organizacional	31
2.3.3 Metodologia para melhoria de processos sequenciada por tarefas.....	35
2.3.4 Metodologia para aperfeiçoamento de processos em Ipes	38
2.3.5 Metodologia para implementação da gestão por processos – iGP	39
2.3.6 Metodologia própria de uma Ipes para implementação da gestão por processos.....	42
2.4 A gestão por processos na Administração Pública Brasileira	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1 Caracterização da pesquisa.....	47
3.2 Contexto do estudo	48
3.3 Fases da pesquisa.....	50
3.3.1 Fase 1 – Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA).....	50
3.3.2 Fase 2 – Modelagem do Processo Atual (como é – As Is) – por processo.....	51
3.3.3 Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redenho do Processo (como deverá ser – To Be) – por processo.....	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
4.1 O contexto dos processos e rotinas de trabalho do DRCA.....	55
4.2 Modelagem dos processos interfuncionais atuais.....	61
4.3 Análise, proposição de melhorias e o redesenho de processos.....	64
4.3.1 Processo de Reabertura de Matrícula	65
4.3.2 Processo de Rematrícula.....	68
4.3.3 Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total.....	71
4.3.4 Redesenho do Processo de Reabertura de Matrícula.....	75
4.3.5 Redesenho do Processo de Rematrícula	76
4.3.6 Redesenho do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total	77

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
------------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS	83
--------------------------	-----------

APÊNDICES	87
------------------------	-----------

APÊNDICE A - Formulário para mapeamento de processos	87
---	-----------

APÊNDICE B - Proposta do Manual de Processos e Rotinas para o Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Ufal.....	88
---	-----------

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	200
--	------------

APÊNDICE D - Declaração de cumprimento das normas e resoluções	204
---	------------

APÊNDICE E - Declaração de responsabilidade do pesquisador.....	205
--	------------

ANEXOS	206
---------------------	------------

ANEXO A - Autorização para realização da pesquisa	206
--	------------

ANEXO B - Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa.....	209
--	------------

“As grandes ideias surgem da observação dos pequenos detalhes”.

(Augusto Cury)

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A administração pública gerencial, também conhecida como *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP), diz respeito a um conjunto de ações oriundas do setor privado, implementadas em vários países, a partir da década de 1980, como reação contra a crise do Estado em suas três formas – fiscal, intervencionista e burocrática. Visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços, as principais diretrizes da administração gerencial resumem-se em: descentralização, flexibilização, gestão por resultados e administração orientada para o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996a; 1996b; FERREIRA, 2009).

No Brasil, ao contexto da administração pública gerencial somou-se o princípio da eficiência, incluído na Constituição Federal de 1988 no rol dos já existentes, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Consiste na busca da relação mais adequada entre a qualidade do serviço e a qualidade do custo (FERREIRA, 2009). Segundo Modesto (2000), o princípio da eficiência demanda, juridicamente, que os agentes públicos atuem de forma idônea, econômica e satisfatória na execução das finalidades que lhes forem confiadas.

Desse modo, em conformidade com a administração pública gerencial e com o princípio da eficiência, observa-se um movimento de mudança da gestão pública com foco na simplificação de procedimentos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários finais (cidadãos).

Assim sendo, este estudo orienta-se por meio da gestão por processos, amplamente difundida no setor privado, considerando sua aplicabilidade em organizações públicas com vistas a prepará-las efetivamente para o desempenho organizacional voltado para o atendimento do interesse público, opondo-se a práticas extremamente burocráticas.

Segundo Gonçalves (2000b), por meio da gestão por processo é possível obter maior agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta, através da maximização dos resultados e do desempenho dos processos. E esta deve ser entendida como uma abordagem de gestão orientada sob a lógica de funcionamento de seus processos.

Alguns casos de implementação da gestão por processo na administração pública brasileira podem ser citados, como, por exemplo: o caso do Ministério Público Federal

(MPF), decorrente de seu planejamento estratégico 2011-2020; o caso do Governo do Estado de Goiás, que elaborou seu Manual de Gestão por Processos em 2011; e algumas experiências no âmbito das Instituições Públicas de Educação Superior (Ipes), como o caso do Instituto Federal do Espírito Santo, em 2012; da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), também em 2012, e da Universidade Nacional de Brasília (UnB), em 2014 (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016; CASTELLANELLI; CUNHA, 2016).

A Universidade Federal de Alagoas (Ufal) pode ser identificada como alvo para implementação de mudanças no âmbito de sua gestão, uma vez visualizada entre as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017 a revisão da estrutura organizacional geral com foco na gestão por processos, que teve um alcance de 20%, de acordo com o Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a).

Por escopo, busca-se abordar a temática em processos que envolvem ações acadêmicas da Ufal, caracterizados como processos de apoio que suportam estrategicamente processos finalísticos da Instituição (ensino, pesquisa e extensão) e que se relacionam diretamente com toda a vida acadêmica do estudante. Assim, torna-se necessário seu bom delineamento, uma vez que eles impactam diretamente a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

Em consonância com metas estratégicas da Ufal, este estudo delimita a temática da gestão por processos no âmbito das organizações públicas, com ênfase no estudo de caso dos processos administrativos referentes a ações acadêmicas executadas no Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) da Ufal.

A gestão por processos implica em diversas vantagens, dentre elas, uma maior eficiência e eficácia dos processos, promovendo tanto a melhoria da satisfação dos servidores envolvidos quanto dos usuários finais.

1.2 Problemática

A Ufal é responsável por executar uma numerosa quantidade de atividades que, agrupadas ou não, constituem fluxos de diversos processos, classificados como processos de apoio (burocráticos ou administrativos) ou finalísticos (atividades-fim). Nela, encontra-se o Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA), localizado no *campus-sede*, Aristóteles Calazans Simões (A. C. Simões), e composto por quatro setores de trabalho – Secretaria Administrativa, Divisão de Matrícula e Controle Acadêmico (DMCA), Divisão de Registro Acadêmico (DRA) e Setor de Arquivo Acadêmico (SAA) –, que se estendem aos

campi fora de sede, integrando a Coordenadoria de Registro e Controle Acadêmico (CRCA) do *Campus* Arapiraca, setor em que a pesquisadora está lotada, e a CRCA do *Campus* do Sertão, ambas subordinadas ao DRCA. Caracterizado como um setor de apoio administrativo, em síntese, o DRCA é responsável por uma quantidade significativa de processos referentes à vida acadêmica do aluno, um dos principais beneficiários do sistema.

Os processos supracitados, além de tramitarem entre os subsetores do DRCA, passam também por suas coordenadorias, bem como por outros setores, a exemplo da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), suas coordenações de curso e do Núcleo Executivo de Processos Seletivos (Neps), também denominado de Comissão Permanente de Vestibular (Copeve). Dessa forma, esses processos caracterizam-se como interfuncionais, uma vez que tramitam por diferentes setores.

No entanto, os processos de competência do DRCA não estão documentados e os procedimentos administrativos são executados com base no conhecimento tácito, em que as rotinas de trabalho são repassadas pelos servidores mais antigos do setor. Consequentemente, a gestão dos processos torna-se complexa na medida em que problemas operacionais podem ser gerados durante a segmentação de atividades, ocasionando atrasos e insatisfação por parte dos usuários, seja por atividades duplicadas ou desnecessárias, seja pela falta de informações, falhas de comunicação, ausência de controle e padronização ou outros motivos, influenciando na qualidade do serviço final a ser entregue pela instituição.

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como a gestão por processos pode contribuir para a gestão do DRCA/Ufal, de forma a viabilizar a correta execução dos seus processos administrativos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Elaborar o mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Ufal, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços.

1.3.2 Específicos

- Identificar todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/Ufal;
- Modelar os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do setor;
- Analisar, propor melhorias e redesenhar processos modelados;
- Propor um manual de processos e rotinas para o DRCA/Ufal.

1.4 Justificativa

As organizações públicas, em geral, têm visualizado a necessidade de adequação a novos programas para o alcance de melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. De acordo com o MPF (BRASIL, 2013), a gestão por processos surge como uma metodologia capaz de atender ao princípio da eficiência, estabelecido pela administração pública brasileira, que, por definição, é a capacidade de obter um maior número de saídas/produtos (*outputs*) utilizando o menor número de entradas/recursos (*inputs*). Sendo assim, o MPF orienta que a gestão por processos deve ser desempenhada por todos os servidores, de forma contínua, envolvendo as ações de conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho.

Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos é a modelagem, tratada pelos autores, bem como neste trabalho, como sinônimo do mapeamento dos processos. De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – *Common Body of Knowledge – Guide to the Business Process Management* (BPM CBOK) (ABPMP, 2013, p. 72), a modelagem “[...] é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos”, possibilitando uma perspectiva ponta a ponta dos processos, utilizando-se de recursos gráficos para representar a sequência de atividades que os compõem. Além disso, é considerada útil para documentar, analisar ou redesenhar um processo, bem como para comunicação, capacitação e alinhamento do mesmo.

A ação de manualizar processos já modelados, por sua vez, constitui-se um importante instrumento para a gestão por processos. De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), ao se ter processos manualizados, a organização permite a padronização dos procedimentos, independentemente do executante, constrói documentação que se configura como referencial para eventuais consultas acerca de como realizar cada atividade, viabiliza a

implementação de treinamentos aos profissionais envolvidos e, também, proporciona a Gestão do Conhecimento através do registro e documentação do *modus operandi* da organização.

Diante das considerações apontadas, numa perspectiva teórica, o estudo contribui com o mapeamento dos processos do DRCA/Ufal, na busca pelo aumento da qualidade dos serviços prestados aos usuários, sejam eles a comunidade universitária, a sociedade em geral e o próprio DRCA e suas subunidades, bem como as demais unidades administrativas da instituição envolvidas com os processos em questão. Haja vista que as rotinas de trabalho, em geral, são realizadas através do conhecimento tácito, o estudo pode contribuir para deixar o conhecimento mais explícito no DRCA e entre as áreas envolvidas na consecução dos processos supracitados.

Sob o ponto de vista prático, compreende-se que a presente dissertação contribuiu com a realização de um estudo de caso no que se refere a certos processos administrativos no âmbito de uma organização pública, segundo preceitos da gestão por processos. Ademais, ao abordar a gestão por processos, o estudo contribui para análises organizacionais voltadas ao uso de práticas de gestão em organizações públicas que são utilizadas tradicionalmente no setor privado.

Nesse sentido, a pesquisa apresenta grande relevância no âmbito da gestão de organizações públicas. Compreende-se que a realização da pesquisa contempla novas demandas do serviço público, como maior transparência, conhecimento e publicidade de processos, amparadas por determinadas legislações, a constar o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação no atendimento público prestado aos usuários (BRASIL, 2017), e pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), que obriga órgãos e entidades públicas a disponibilizarem o acesso e fornecerem informações sobre seus processos (BRASIL, 2011).

Especificamente no caso da Ufal, a pesquisa justifica-se, ainda, na medida em que a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão está sendo prevista como política de gestão de pessoas da instituição, como aponta o último PDI, referente ao exercício 2013-2017, que estabeleceu como uma de suas metas a revisão da estrutura organizacional geral, que, de acordo com o Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a), teve um alcance de 20% ao implementar as seguintes atividades: composição do novo setor, Gestão por Processos e Informação (GPI), na Pró-Reitoria de Gestão Institucional (Proginst) para a realização da gestão da estrutura organizacional da Ufal e a preparação da equipe do novo setor.

Observa-se, portanto, que o setor público necessita de uma mudança de foco, transferindo-se de abordagens baseadas fundamentalmente na estrutura para um enfoque que busque a melhoria contínua dos processos organizacionais.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Na primeira, apresenta-se a introdução da pesquisa, composta pela contextualização do tema, seguida pela problematização, justificativa e objetivos do trabalho. A segunda seção, relativa à fundamentação teórica, embasa e delineia a pesquisa empírica. Nela, aborda-se o tema gestão por processos, organizado em quatro subseções: 2.1) Processos; 2.2) Gestão por processos; 2.3) Metodologias para a implementação da gestão por processos e 2.4) A gestão por processos na administração pública brasileira.

Na terceira seção, estão postos os procedimentos metodológicos realizados no decorrer do estudo, contemplando: 3.1) Caracterização da pesquisa; 3.2) Contexto do estudo e 3.3) Fases da pesquisa, apresentando as fontes de evidências adotadas para a condução do estudo, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

Na sequência, a quarta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, dispostos sob as seguintes subseções: 4.1) O contexto dos processos e rotinas de trabalho do DRCA; 4.2) Modelagem dos processos interfuncionais atuais e 4.3) Análise, proposição de melhorias e do redesenho de processos. Por fim, a quinta seção expõe as considerações finais da pesquisa, englobando as conclusões mais relevantes e sua importância no contexto da instituição onde foi feita, como também aponta as principais limitações para a realização da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros. Destaca-se, ainda, como parte relevante do trabalho o manual de processos e rotinas do DRCA/Ufal, que está disposto no Apêndice B.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No que concerne ao arcabouço teórico norteador do estudo, esta seção disserta sobre a teoria pertinente à gestão por processos, abrangendo desde a conceituação do termo processo, a fim de melhor conceber a gestão por processos, ressaltando a importância de seus modelos metodológicos de implementação, além da descrição de alguns, e sua concernência com a administração pública brasileira.

2.1 Processos

A literatura aponta uma variedade de interpretações sobre o conceito de processo que geralmente convergem para uma mesma visão, cujos processos são caracterizados com início e fim bem determinados, como se observa nas definições seguintes.

Davenport (1993) entende um processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que se destinam a resultar num produto especificado, seja para certo cliente ou mercado. Diz respeito a uma ordem específica de atividades de trabalho ao longo do tempo e do local, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas.

Harrington (1991) destaca a agregação de valor à sua definição, ao afirmar que um processo é qualquer atividade ou um conjunto de atividades que recebe um insumo, adiciona-lhe valor e fornece um produto a um cliente específico, utilizando, para tanto, os recursos de uma organização.

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p. 871) conceituam processo como “[...] um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão de obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços)”.

Por outro lado, de acordo com Gonçalves (2000a), em uma empresa, todo trabalho importante faz parte de algum processo, abrangendo, assim, todas as atividades de trabalho, incluindo também as que não têm começo e fim claros ou cujo fluxo não é bem determinado.

De uma forma geral, é importante pensar nos processos em termos de coordenação entre as áreas. Assim, definições como as descritas acima, oriundas da engenharia, podem incorrer em mal-entendidos e constituir-se como fator limitante na obtenção de resultados ao excluir atividades dessa natureza.

Gonçalves (2000a) apresenta, então, um espectro de cinco modelos básicos de processos que abrange desde o processo mais concreto e objetivo até o mais abstrato. O Quadro 1 reúne as principais características com exemplos desses modelos.

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	- Processo de fabricação industrial.	• Inputs e outputs claros; • Atividades discretas; • Fluxo observável; • Desenvolvimento linear; • Sequência de atividades.
Fluxo de trabalho	- Desenvolvimento de produto; - Recrutamento e contratação de pessoal.	• Início e final claros; • Atividades discretas; • Sequência de atividades.
Série de etapas	- Modernização do parque industrial da empresa; - Redesenho de um processo; - Aquisição de outra empresa.	• Caminhos alternativos para o resultado; • Nenhum fluxo perceptível; • Conexão entre atividades.
Atividades coordenadas	- Desenvolvimento gerencial; - Negociação salarial.	• Sem sequência obrigatória; • Nenhum fluxo perceptível.
Mudanças de estado	- Diversificação de negócios; - Mudança cultural da empresa.	• Evolução perceptível por meio de indícios; • Fraca conexão entre atividades; • Durações apenas previstas; • Baixo nível de controle possível.

Fonte: Gonçalves (2000a).

Diante de uma variedade de conceitos de processos, Paim (2002, p. 50) elabora uma síntese de definições, observada a seguir.

Processos podem ser melhor entendidos se percebidos como uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais produto(s)/serviço(s) para os clientes da organização. Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização. Os processos podem estar em diferentes níveis de abstração ou detalhamento, relacionados à atividade finalística ou de apoio, possuem um responsável por seu desempenho global e responsáveis locais direcionados ao andamento de suas partes-constituintes e, comumente, serem transversais à forma através da qual a organização se estruturou (por função, por produto, por eixo geográfico etc.). Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança, dentro das organizações. Os processos são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para ação: para a geração de valor.

Para um entendimento melhor, cabe conceituar, ainda, alguns termos que são relacionados a processos e utilizados comumente na literatura, como apresenta o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Conceitos básicos

Termo	Conceito
Macroprocesso	Representa um conjunto de processos de grande impacto organizacional. Normalmente é o maior nível na estrutura de processos dentro de uma organização.
Atividade	Todo trabalho executado em uma organização, que pode ser um processo, subprocesso, tarefa etc. Geralmente é aquilo que se deseja controlar.
Processo	Conjunto de atividades inter-relacionadas, que transformam entradas em saídas. Normalmente tem caráter repetitivo.
Subprocesso	Processo embutido em outro processo, ou seja, uma subdivisão de processo, podendo ainda ser subdividido em atividades de menor nível.
Tarefa	É uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo.
Modelagem de Processo	Atividade que tem como objetivo criar modelos de processo com perspectiva ponta-a-ponta.

Fonte: Adaptado de Baldam; Valle; Rozenfeld (2014).

No sentido de se obter uma melhor visualização dos processos e suas implicações dentro de uma organização, Gonçalves (2000a) aponta três categorias básicas de processos empresariais:

- Processos de negócio ou de clientes, que caracterizam a atuação da organização e são suportados por outros processos internos, resultando em produtos ou serviços que são recebidos pelo cliente externo, sendo assim, considerados primários. São também conhecidos como processos finalísticos ou transversais, como apontam Paim *et al.* (2009);
- Processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e buscam seu desempenho geral, viabilizando o funcionamento coordenado dos seus vários subsistemas e, dessa forma, garantem o suporte adequado aos demais processos. São divididos em burocráticos, comportamentais e de mudança. E, ainda, são classificados como processos de suporte ou apoio, de acordo com Paim *et al.* (2009);
- Processos gerenciais, focalizados nos gerentes e em suas relações, desenvolvem ações de medição e ajuste de desempenho da organização, ou seja, são reguladores e, também, dão suporte aos processos anteriores.

Além disso, os processos são caracterizados como transfuncionais, quando atravessam departamentos ou organizações, ou intrafuncionais, quando são executados inteiramente em um departamento ou setor (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Gonçalves (2000a) aponta que a maioria dos processos importantes de uma organização atravessa fronteiras de áreas funcionais, sendo a primeira característica importante de um processo a interfuncionalidade ou transfuncionalidade. Por isso, os processos são também conhecidos

como transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interdepartamentais e até horizontais, uma vez que são realizados ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas por funções.

Assim, ao adotar-se uma orientação por processos numa organização, a visão do todo sobressai, e não apenas a visão de cada departamento, destacando como o trabalho é realizado.

2.2 Gestão por Processos

De acordo com De Sordi (2008), a gestão por processos foi baseada e fundamentada na Teoria Geral de Sistemas (TGS), publicada entre 1950 e 1968, cuja origem está na biologia e defende o organismo como um todo maior que a soma das partes. Com a TGS, foi possível perceber a necessidade de integrar e explicitar a interdependência entre as diversas partes da organização em detrimento de uma estrutura com base em silos funcionais, a partir do momento em que esta foi considerada insuficiente para a garantia da sobrevivência das organizações, em um contexto cada vez mais competitivo e globalizado.

Gonçalves (2000a, p. 14) destaca que na organização por funções “[...] os processos precisam atravessar as fronteiras entre as ‘chaminés funcionais’, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento”. Já a abordagem por processos se propõe a prover agilidade nos processos, por meio de agregação de valor, de forma adaptativa às contingências do mercado, visando à entrega de pacotes de valor ao cliente, melhorando a velocidade de resposta ao mercado e aumentando a eficiência e a eficácia dos processos (ALVARENGA NETTO, 2015).

Sobre a literatura pertinente a processos organizacionais, observa-se que há autores que diferenciam a terminologia gestão “por” processos da denominada gestão “de” processos. Para De Sordi (2008, p. 24), a gestão “de” processos “[...] se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento de gestão de empresas”. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que a gestão “de” processos trata os processos de forma isolada, enquanto a gestão “por” processos os trata por meio de um olhar estratégico que gerencia a organização como um todo, visando ao produto final e aos processos necessários para que seja entregue. Paim *et al.* (2009, p. 139) afirmam que a gestão “por” processos é uma abordagem de atuação organizacional que se refere a uma forma ou a um

modelo específico de gestão “de” processos, sendo esta “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos”.

No presente estudo, adota-se a terminologia gestão “por” processos, uma vez que, de forma holística, pretende-se modelar, analisar e redesenhar processos de trabalho do DRCA da Ufal, abordando todas as áreas envolvidas.

De forma sucinta, a gestão por processos, segundo Biazzi (2007, p. 29),

[...] evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos. A produção de um bem ou serviço ocorre por meio de uma série de atividades interligadas que atravessam os setores ou departamentos de uma organização com o objetivo de atender o cliente final.

Além disso, sob um enfoque sistêmico, a gestão por processos apresenta-se como uma forma de projetar e melhorar continuamente os processos, através de pessoas potencializadas e trabalho em equipe, combinando capacidades tecnológicas e com uma postura focada na qualidade. Com isso, tem como objetivos: aumentar o valor do serviço a ser entregue ao cliente; atuar em função da estratégia considerada mais relevante para a organização; aumentar de forma sensível a produtividade, com eficiência e eficácia, e simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não agreguem valor aos clientes (ALVARENGA NETTO, 2015).

Em análise histórica, observa-se que a gestão por processos evolui pelo desenvolvimento de segmentos voltados para a melhoria em processos desde a Revolução Industrial. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) relatam três grandes movimentos, apontados a seguir, que contribuíram efetivamente para a difusão da visão por processos nas organizações.

O primeiro refere-se ao Total Quality Management (TQM) japonês (décadas de 1970 e 1980) ou Controle da Qualidade Total, em que se tinha a necessidade de desenvolver uma consciência organizacional comum sobre a importância da qualidade em seus processos, por meio da participação de todos os colaboradores da organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Do TQM sobressaem as técnicas *just in time*, Ishikawa, controle estatístico de processos para melhoria contínua (*kaizen*) e defeito zero. Além disso, Paim *et al.* (2009) apontam práticas como a certificação das normas ISO 9000, a competição por prêmios que versam sobre a qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade, no caso do Brasil.

A Business Process Reengineering (BPR) americana (década de 1990) – ou Reengenharia de Processos de Negócio – diz respeito ao segundo movimento, que propôs a completa reestruturação das empresas e foi, ao mesmo tempo, revolucionário e frustrante. Segundo Paim *et al.* (2009), a Reengenharia proposta por Hammer e Champy deveria

reestruturar as organizações de forma dramática e radical, rompendo com o passado e reprojetoando o futuro, apoiada pela alta gerência, pela ampla aplicação da tecnologia da informação na forma, nesse caso, dos Sistemas Integrados de Gestão ou, como ficou conhecido, Enterprise Resource Planning (ERP), e pela preparação dos recursos humanos para a mudança. Mas foi alvo do insucesso por diversas causas, por exemplo: falha em focar na estratégia do negócio e esquecimento da gestão da mudança. Além disso, a Reengenharia prometia uma falsa solução geral e definitiva na reestruturação das organizações. Segundo Ferreira (2010, p. 34),

[...] quando Hammer propôs transferir o centro de referência de sua solução para processos, as intervenções desenhadas passaram a ser sistêmicas, transfuncionais e puderam ser apreendidas, sustentadas e receber evolução. Justamente o que a reengenharia nunca imaginou precisar depois de implantada: evoluir.

Cabe abrir um parêntese em meio a esse movimento para citar o Business Process Improvement (BPI) ou Melhoria de Processos de Negócio, que se propõe a realizar melhorias contínuas e graduais nos processos, partindo da análise da situação atual de cada processo da organização (nomeado de processo As Is), seguido da proposição de melhorias futuras para o processo (nomeado de processo To Be), e que consta na metodologia Harrington (1991) e na metodologia de Rummler-Brache (1992). Segundo De Sordi (2008), a prática BPI promoveu especialização dos princípios TQM e incorporou como benefício maior à prática de gestão por processos conceitos sobre eliminação de perdas e melhoria da qualidade dos processos, utilizando técnicas TQM e outras da área da qualidade, como Seis Sigma, Kanban, Lean Manufacturing e Malcolm Baldrige.

De acordo com Alvarenga Netto (2015), após a primeira metade da década de 1990, ou seja, o período de grandes expectativas da Reengenharia, pôde-se, de fato, considerar e integrar a gestão por processos num repertório mais amplo de ferramentas de gestão das operações.

Dentre esse contexto, surge o terceiro movimento, denominado de “nova onda”: Business Process Management (BPM) (início dos anos 2000) ou Gerenciamento de Processos de Negócio, focado na melhoria contínua dos processos por meio da participação dos trabalhadores, para solucionar problemas gerenciais.

A Reengenharia e o BPM são, muitas vezes, confundidos, por terem uma abordagem total voltada para os processos de negócios. No entanto, a reengenharia trata os processos de negócio de forma estanque no tempo. Já o BPM, segundo Paim *et al.* (2009), refere-se a um

movimento grandioso de divulgação da visão por processos, possibilitando que as transformações das organizações se tornem uma disciplina de administração e engenharia.

Chamado pelo próprio termo gestão por processos, o BPM consiste, basicamente, na quebra do paradigma funcional, passando a propor uma visão interfuncional, com o olhar voltado aos processos “ponta-a-ponta”. Trata-se de uma mudança de foco, em que os interesses dos processos se sobreponham aos interesses departamentais (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

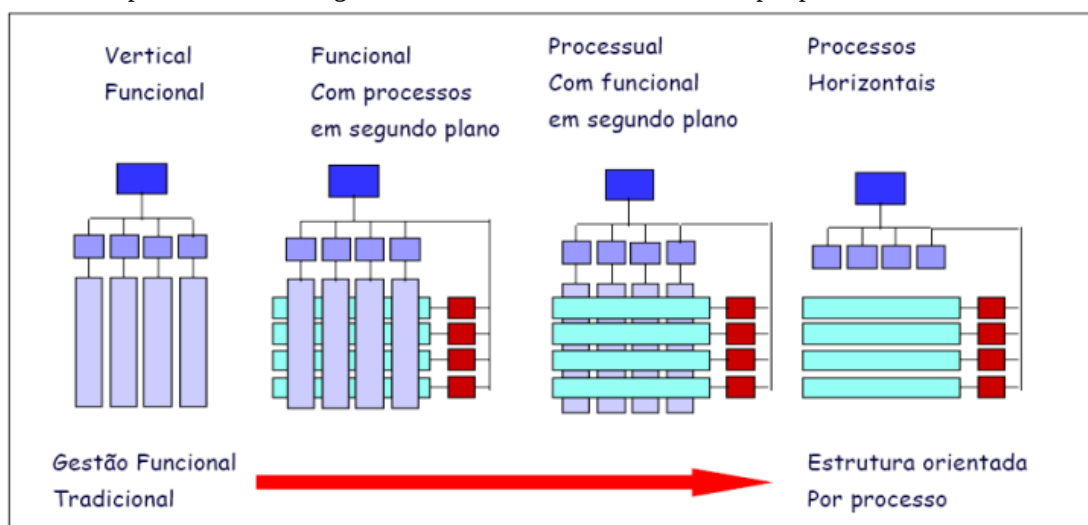
A definição de BPM, de acordo com o guia *BPM CBOK* (ABPMP, 2013, p. 40), é a seguinte:

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

E, ainda conforme o guia *BPM CBOK* (ABPMP, 2013), BPM é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, que deve ser pensado como um método de transformação que permite repensar, inovar e mudar os processos de negócio de uma organização, e não apenas de melhoria. Além disso, no sentido de promover a implementação bem-sucedida de iniciativas de gestão por processos, o *BPM CBOK* estabelece nove áreas de conhecimento: gerenciamento, modelagem, análise, desenho, gerenciamento de desempenho, transformação, organização do gerenciamento, gerenciamento corporativo e tecnologias.

Exemplificando, a Figura 1 apresenta o movimento de mudança gradativo de uma organização que pretende revisar sua estrutura, saindo de uma abordagem funcional tradicional até uma estrutura orientada por processos.

Figura 1 - Exemplo de estruturas organizacionais: da funcional à orientada por processos



Fonte: Adaptado de BPM Enterprise (2018).

Na primeira imagem, não há representação formal dos processos transversais. Na estrutura, há somente a representação dos departamentos ou unidades organizacionais. Na segunda figura da esquerda para a direita, os processos transversais são reconhecidos pela organização, mas em segundo plano, já que elementos funcionais continuam sendo priorizados, o que caracteriza uma estrutura matricial fraca. Nesse caso, não há formalização da responsabilidade pelo processo como um todo. Já na terceira imagem, os processos estão priorizados e tem-se uma estrutura matricial forte, contendo duas linhas de autoridade, uma funcional, responsável pela especialização do trabalho e das pessoas, e outra por processo (transversal ou horizontal), responsável por alocar recursos nos processos. Nesse tipo de estrutura, em caso de conflitos, a prioridade de decisão fica com os processos. E, na última, os processos transversais passam a ser o eixo principal da organização e as unidades funcionais perdem importância e focam cada vez mais no treinamento e na capacitação dos funcionários.

Davenport (1993) afirma que, ao adotar uma visão por processo, a organização envolve os seguintes elementos: estrutura, foco, medição, propriedade (donos do processo) e clientes. A cultura organizacional também deve ser considerada para uma gestão orientada por processos.

Por outro lado, Paim *et al.* (2009) apontam que a adoção da gestão por processos dificilmente ocorre de forma pura. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) consideram que a gestão exclusivamente por processos seria apenas um modelo idealizado. Na prática, as organizações caminhariam para uma maior maturidade em processo, mas mantendo departamentos e certa visão funcional.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) e Fiel-Filho (2010) identificaram diversas vantagens para as organizações na adoção da gestão por processos. Dentre elas, está a possibilidade de participação mais ativa dos funcionários, o que pode refletir em motivação, harmonia organizacional e participação em capacitações. Além disso, promove-se uma visão sistêmica dos processos, através da coordenação e da integração do trabalho entre as várias áreas funcionais. E ainda, de acordo com Gullledge e Sommer (2002), os benefícios da gestão por processos são observados por meio de maior eficiência e eficácia dos processos e por melhoria da satisfação de usuários.

Com relação à sua implantação, a gestão por processos também possui fatores considerados críticos, que vão desde o apoio da alta direção, passando por estratégias que tratam a gestão de mudanças, capacitação de profissionais, cultura de padronização processual, alinhamento e investimento em sistemas de informação, projetos de processos com começo e fim, estrutura de orientação por processos bem determinada, registro e divulgação dos benefícios e agregação de valor alcançados até a obtenção do alinhamento estratégico (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Ademais, modelos metodológicos têm dado suporte à implementação da gestão por processos, criados ou adaptados ao contexto peculiar de cada organização (BIAZZI, 2007; CARVALHO, 2015). No setor público, por exemplo, devem-se considerar características específicas, como sua estrutura, burocracia, ambiente político, entre outros aspectos, caso contrário, a implantação de tais modelos pode não ser bem-sucedida (BIAZZI, 2007). A vantagem de se adotar uma metodologia de gestão por processos está na forma de se obter uma maior padronização ao respeitar as características do modelo e numa garantia a mais no alcance dos resultados esperados (PAIM *et al.*, 2009). Sabendo disso, a próxima seção propõe-se a descrever algumas metodologias encontradas na literatura.

Diante das considerações acima, a gestão por processos pode ser entendida como uma abordagem para o desenvolvimento organizacional que busca alcançar melhorias na qualidade do desempenho das atividades administrativas e a maximização dos resultados, tomando processos, estruturas e recursos sob uma visão objetiva e sistêmica de forma que atenda aos objetivos críticos da organização.

2.3 Metodologias para a implementação da gestão por processos

A gestão por processos vem sendo conduzida, em termos de implementação e monitoramento, por meio de um rol de metodologias, técnicas e ferramentas. A literatura apresenta uma gama de modelos metodológicos que se assemelham quanto à sua base conceitual, mas diferem em relação à quantidade de etapas e atividades (HAMMER, 1999). Tais modelos foram desenvolvidos tanto por acadêmicos quanto por profissionais de consultoria, devido ao aumento do interesse das organizações, como aponta Biazzi (2007). O Quadro 3, abaixo, apresenta três modelos metodológicos considerados clássicos por esse autor.

Quadro 3 - Modelos clássicos de aperfeiçoamento de processos existentes na literatura

Modelos (Nomenclatura e Autor)	Abordagem	Etapas	Características
Business Process Improvement (BPI) - Harrington (1991)	Melhoria Contínua	1 - Organizar-se para as melhorias; 2 - Compreender o processo; 3 - Sugerir e implantar melhorias (<i>Streamlining</i>); 4 - Desenvolver sistemas de medição e controle; 5 - Implantar programa de melhoria contínua.	A BPI não é considerada radical, já que as mudanças são realizadas a partir de um processo existente.
Process Innovation - Davenport (1993)	Reengenharia	1 - Identificação de processos para reengenharia; 2 - Identificação dos instrumentos de mudança; 3 - Desenvolvimento de uma visão das atividades e dos objetivos do processo; 4 - Entendimento e medição dos processos existentes; 5 - Planejamento e construção de um protótipo do novo processo e organização.	- Ênfase no uso da Tecnologia da Informação; - O autor defende a combinação de programas de melhoria contínua com a reengenharia.
Business Process Reengineering - Hammer e Champy (1993)	Reengenharia	1 - Repensar fundamental e reestruturação radical dos processos empresariais: “começar de novo”, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar produtos e serviços e proporcionar valor aos clientes.	- Modelo considerado radical, no qual os processos devem ser totalmente redefinidos; - Busca melhorias drásticas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Biazzi (2007).

A partir de abordagens como as apresentadas, de melhoria contínua e reengenharia, diversos modelos foram desenvolvidos, entre os quais abordam-se alguns nas subseções seguintes.

2.3.1 Model-based and Integrated Process Improvement – MIPI (Melhoria de Processos Integrados Baseada em Modelo)

Com o olhar voltado a programas de BPI e considerando que há ausência de uma metodologia eficaz para sua implementação, bem como a falta de um passo a passo estruturado para tanto, Adesola e Baines (2005) propõem um modelo chamado MIPI (Model-based and Integrated Process Improvement) que busca a melhoria contínua de processos e engloba uma sequência de sete passos. São eles: compreender as necessidades do negócio; compreender o processo; modelar e analisar o processo; redesenhar o processo; implantar o novo processo; avaliar o novo processo e revisar o processo.

Caracterizada como holística, a metodologia é resultado de um processo iterativo envolvendo estudo da teoria, prática e estudos de caso, sendo aplicada em organizações públicas e de serviços e avaliada segundo critérios de viabilidade, usabilidade e utilidade. Além disso, a estrutura do MIPI proporciona um procedimento sistemático, organizado e participativo.

2.3.2 Metodologia para aperfeiçoamento de processos incluindo sincronismo organizacional

O modelo proposto por Albuquerque e Rocha (2006) contempla, além de identificação, redesenho e implantação do novo processo, o sincronismo organizacional, isto é, o alinhamento dos indicadores estratégicos, dos processos e das pessoas. Consiste na análise do contexto organizacional e do desempenho da organização frente a seus indicadores-chave, baseada em processos críticos que necessitam ser redesenhados. Sob uma abordagem sistêmica com vistas para um aperfeiçoamento contínuo, a formulação de uma estratégia, ou seja, de um projeto de redesenho de processos, esse modelo compõe-se de cinco fases, detalhadas a seguir:

A Fase 1 – Análise do Contexto Organizacional permitirá a análise dinâmica da estrutura organizacional, evidenciando os relacionamentos entre as entidades do ambiente interno e do ambiente externo com os processos de apoio e finalísticos. Para tanto, sete etapas foram estruturadas: mapa de contexto da organização; análise do desempenho atual; estabelecimento de metas para desempenho futuro; identificação das rupturas; seleção dos processos-chave; estabelecimento de metas para melhoria dos processos e constituição das equipes de redesenho dos processos.

Por meio do mapa de contexto, os dirigentes da organização poderão identificar mudanças ambientais ou rupturas internas, funcionando como um painel de controle, o que possibilitará uma rápida tomada de decisão para a solução de problemas organizacionais, sendo importante o envolvimento da alta gerência nessa etapa.

A análise do desempenho atual e o do estabelecimento de metas para o desempenho futuro objetiva identificar o desempenho corrente da organização por meio das saídas (produtos/serviços) para os clientes e definir metas para a organização e para o redesenho dos processos (diretrizes estratégicas). As rupturas, por sua vez, são os problemas que estão impedindo um desempenho melhor da organização, como, por exemplo, atrasos e retrabalhos.

A seleção dos processos críticos consiste em identificar “[...] os processos que mais influenciam no conjunto das Diretrizes Estratégicas, e seu redesenho tem como objetivo torná-los uma vantagem competitiva perante os concorrentes” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 71). Em seguida, metas de melhoria devem ser estabelecidas para o redesenho dos processos e devem estar relacionadas às saídas e refletir no desempenho que o processo deverá passar a ter.

A composição da equipe para o redesenho do processo finaliza a Fase 1. Chamada de Grupo Ideal, deverá reunir pessoas capacitadas no assunto, ou seja, “[...] um representante de cada uma das áreas da organização que mais se envolve com o processo, aquelas que realizam a maior parte das atividades do processo ou algumas das atividades mais significativas” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 74).

A Fase 2 – Análise do Processo Atual (como é) consiste no diagnóstico e levantamento da situação atual do processo e tem por objetivo apresentar retrabalhos, dificuldades e perdas provocadas pelos processos críticos. É composta pelas etapas: mapa do processo; análise do desempenho do processo; identificação, priorização e classificação das rupturas.

Nessa fase, a princípio, é recomendável elaborar o mapa do contexto do processo, ou seja, o detalhamento de todas as áreas da organização envolvidas em uma atividade específica, como também seus relacionamentos entre si e com o ambiente externo. Em seguida, traça-se o mapa do processo (interfuncional), que é o fluxograma de suas atividades, e documenta-se o passo a passo para a entrega de um serviço ou produto, facilitando sua visualização, entendimento e análise. Para sua construção, os autores estabeleceram a seguinte sequência: 1) Identificação do processo a ser mapeado; 2) Definição do início e do fim do processo; 3) Identificação das funções que participam de todo o processo; 4) Desenho de uma

grade, em que cada função terá uma raia; 5) Identificação dos subprocessos e suas saídas; 6) Descrição sequencial de cada atividade do processo em uma caixa; 7) Identificação das saídas produzidas por cada atividade, insumos para a próxima atividade.

Isso feito, segue-se com o levantamento do desempenho do processo atual que visa ao conhecimento do processo em relação às metas de melhorias definidas e às rupturas. No entanto, segundo os autores, um esforço deve ser empenhado para se chegar a um desempenho razoável quando a organização ainda não é gerida por processos. Por outro lado, sabendo que o foco é o redesenho do processo, é preciso delegar a priorização das rupturas identificadas por meio da análise de sua frequência e gravidade. Além disso, todas as rupturas devem ser classificadas de forma a visualizar uma solução, seja em nível de processo, organização ou pessoas. Entretanto, antes de passar à fase seguinte, é recomendável apresentar toda a análise do processo atual às áreas envolvidas para sua validação.

Na **Fase 3 – Criação do novo processo**, por meio da correção das rupturas do processo atual e da garantia ao atendimento das metas de desempenho estabelecidas anteriormente, redesenha-se o processo (como deverá ser). Para tanto, os autores sequenciaram as seguintes etapas: estabelecimento dos parâmetros, desenho do mapa interfuncional e elaboração dos procedimentos do novo processo; sumário das inovações propostas e estabelecimento do sistema de medições do novo processo.

Os parâmetros consistem nas características que o processo deve ter para que atinja as metas de melhoria almejadas e a correção das rupturas. Eles devem ser criados para as saídas finais, entradas de fornecedores externos e etapas do processo, o que é facilitado se os subprocessos forem identificados inicialmente. Com isso, deverá prosseguir-se com o mapeamento interfuncional do novo processo, atendendo a todos os parâmetros e eliminando todas as rupturas possíveis.

Para a efetiva implantação do novo processo, é necessário sumariar as inovações propostas, desde sua descrição resumida, resultados esperados, custos previstos, riscos, rupturas resolvidas e interdependência de outras inovações. E, ainda, devem-se estabelecer os procedimentos do novo processo para cada uma de suas atividades, o que traz clareza aos executores e garante a uniformidade da execução.

O estabelecimento do sistema de medições do novo processo finaliza a Fase 3 e busca desenvolver indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e o aperfeiçoamento contínuo do novo processo. Albuquerque e Rocha (2006), portanto, estabelecem três medições para o processo: medidas das saídas finais do processo, relacionadas aos *outputs*

significativos de fim do processo; medidas intermediárias, relacionadas aos *outputs* de desempenho dos subprocessos, e medidas das atividades. Para isso, sugerem uma sequência a ser seguida: 1) selecionar as saídas que serão medidas – saídas finais do processo e do subprocesso; 2) identificar os requisitos das saídas (custo, prazo, volume e qualidade) conforme o foco de relevância da organização; 3) determinar como o requisito será medido, através de uma fórmula estabelecida; 4) estabelecer o padrão, isto é, definir o resultado esperado do processo sempre que o requisito for medido, e 5) definir o sistema de rastreabilidade – forma de rastrear o desempenho dos processos em relação às saídas finais e intermediárias.

Já na **Fase 4 – Redesenho do trabalho**, pretende-se completar o sincronismo organizacional, sendo alcançado até aqui o alinhamento dos processos com a estratégia. Pretende-se, então, alinhar “[...] o trabalho aos processos e à estratégia e assegurando a integração dos indicadores de desempenho estratégicos, dos processos e dos postos de trabalho, além de eliminar as deficiências de desempenho das pessoas” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 122). Tais deficiências podem ser de capacitação, quando o indivíduo não sabe como proceder, ou do ambiente, quando o baixo desempenho é resultado de fatores externos.

Sabendo disso, para redesenhar o trabalho no nível das pessoas, o autor criou os seguintes instrumentos: padrão técnico do trabalho, sistema de *feedback* e programa de capacitação. O padrão técnico permite que as pessoas conheçam os resultados que devem gerar e saibam como serão mensurados, estejam capacitadas para tal e tenham condições adequadas para exercer seu trabalho. E, para isso, definem-se: missão do cargo, resultados do trabalho, requisitos, medida, padrão, recursos, conhecimento e habilidades.

O *feedback*, por sua vez, pode ser um retrato do desempenho e gerar resultados e melhorias no trabalho, se construído dos indicadores estratégicos, dos processos (matriz de medição do processo) e das pessoas (padrão técnico de trabalho). Feito isso, deve-se implantar um sistema de rastreamento do desempenho que explicita como ele será medido e defina os responsáveis pelo recebimento das informações, bem como sua periodicidade. Por fim, essa fase se completa com a elaboração de programas de capacitação das pessoas envolvidas diretamente com os processos, tendo como foco o conhecimento e a habilidade necessários, estipulados no padrão técnico do trabalho.

A **última fase – Gestão da transição** é o momento de concretização das mudanças almejadas e de grande impacto nas áreas organizacionais e nas pessoas, conduzido pela

execução de um plano de renovação da cultura da organização, considerado essencial para o sucesso da transição do modelo de gerenciamento funcional tradicional para o gerenciamento por processos.

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), a implantação do sincronismo organizacional poderá ser confirmada se finalizadas todas as fases do modelo e tomadas algumas providências: alocação de recursos financeiros; desativação gradativa do processo anterior; ativação do novo processo; implantação dos padrões técnicos e do sistema de *feedback*; definição da lotação de recursos humanos; elaboração e execução de programas de capacitação e estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento contínuo dos processos.

2.3.3 Metodologia para melhoria de processos sequenciada por tarefas

Paim *et al.* (2009) apresentam uma sequência estruturada de tarefas que integram o conceito de gestão de processos, desdobrada do conceito de processos e da definição conceitual de gestão de processos, baseada em estudos e análises de referências de autores selecionados e dividida em três grupos, que serão apresentados como segue.

O primeiro grupo de tarefas – Pensar ou projetar (desenhar) processos – objetiva definir ou redefinir a forma como os processos estão sendo e devem ser realizados e geridos futuramente. Está focado em direcionamento estratégico para definição dos processos, uso de técnicas de engenharia de processos, definição qualitativa e quantitativa de problema e aplicação de métodos de identificação, análise e solução de problemas (Miasp), além das abordagens de implantação e gestão de mudanças. As tarefas são as seguintes: entender os ambientes (externo e interno) da organização e sua estratégia; estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para mudanças; assegurar patrocínio para promoção da mudança; entender, selecionar e priorizar processos; entender, selecionar e priorizar ferramentas para modelar os processos; entender, selecionar e priorizar técnicas para melhoria dos processos; criar e compor equipes de gestão de processos; definir e priorizar os problemas atuais; definir e priorizar soluções para os problemas atuantes; definir práticas para gerir e executar os processos; entender e modelar os processos na situação futura; definir mudanças nos novos processos; implantar os novos processos.

O entendimento dos ambientes externo e interno da organização visa ao desenho de processos, destacando-se a incorporação combinada de ferramentas que ligam estratégia com processos, que pode ser o modelo SWOT, a Cadeia de Valor Agregado, a Visão Baseada em

Recursos e o Balanced Scorecard. Com base nisso, prepara-se para a mudança, definem-se localidades e produtos/serviços para atuação, os objetivos e a escolha ou combinação de abordagens para mudanças com tendências radicais (reengenharia) ou incrementais (melhoria contínua ou discreto-contínua – se baseada em documentação normativa), a depender da análise do processo a ser melhorado. Nesse ponto, é importante o comprometimento da alta gestão para aumentar as chances de sucesso da gestão de processos.

Com relação à identificação dos processos (transversais ou funcionais), Paim *et al.* (2009) a colocam como resultado do entendimento que a organização tem a respeito do que e quais são os seus processos. Os autores indicam o uso da ferramenta matriz de decisão para seleção e priorização dos processos. No entanto, citam que quando há a intenção de se realizar uma ação de gestão do conhecimento na organização como um todo, é recomendável que todos os processos sejam modelados.

Dentre as ferramentas de modelagem Business Process Modeling, os autores as diferenciam entre as que têm como objetivo apenas o auxílio gráfico (PowerPoint, Visio etc.) e as que envolvem não apenas o desenho dos fluxos, mas também a possibilidade de se trabalhar conforme uma metodologia de gestão de processos e, ainda, com o apoio de banco de dados (Aris, Designer etc.), podendo ser orientadas para integrar o desenvolvimento de aplicativos de *software*.

Já os métodos Miasp são apontados como um meio permanente e necessário para suportar a melhoria de processos, incorporando nos futuros soluções que resolvam os problemas dos processos atuais. Paim *et al.* (2009) ainda propõem outras técnicas que podem identificar problemas e definir soluções, como: o estabelecimento de relações de causa e efeito, espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa; identificação dos cinco “porquês”; identificação do 5W1H (What, When, Who, Why, Where e How); controle estatístico de processos; ferramentas da qualidade (Plan, Do, Check, Action – PDCA, fluxograma, etc.); identificação de gargalos; análise das sete perdas, entre várias outras técnicas propostas. A seleção e a priorização dos métodos consideram as características e a tipologia dos processos.

A criação e a formação de equipes, por sua vez, consistem numa tarefa necessária e importante para gerenciar processos, seja no projeto do processo até a gestão de processos no dia a dia. Para tanto, Paim *et al.* (2009) indicam alguns critérios: representação lateral (espalhamento organizacional); balanceamento vertical (representação multihierárquica); capacidade de visão específica e detalhada; capacidade de visão geral e agregada; disponibilidade e compromisso; adequação ao trabalho em equipe e utilização de métodos e

facilitação. É apresentada, ainda, a estruturação de grupos com suas atribuições para atuarem na implantação de mudanças: Grupo de Coordenação da Implantação; Grupo de Implantação de Processos; Grupo de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação; Grupo de Desenvolvimento do Sistema Gerencial; Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Grupo dos Facilitadores.

Para a modelagem de processos, tanto na situação atual quanto na situação futura, Paim *et al.* (2009) apontam diferentes métodos, entre os quais se destacam: Arquitetura de Sistemas de Informação Integrados (ARIS), Métodos Integrados de Definição (IDEF), Petri Nets, Business Process Model and Notation (BPMN) e Business Process Execution Language (BPEL).

Cabe ressaltar que a implantação dos novos processos envolve, segundo Paim *et al.* (2009), a realização de um plano de ação que viabilize a implementação das melhorias propostas, ou seja, um instrumento de gestão da transição do processo atual para o futuro que detalhe, entre outras informações, os responsáveis pela ação e os resultados esperados.

Com relação ao segundo grupo de tarefas – Gerir Processos no Dia a Dia –, busca-se gerenciar os processos no cotidiano. Para tanto, Paim *et al.* (2009) listaram algumas tarefas: implementar novos processos e mudanças; promover a realização dos processos; acompanhar a execução dos processos; controlar a execução dos processos; realizar mudanças ou ajustes de curto prazo.

Já o terceiro grupo – Promover Evolução e Aprendizado – objetiva promover o aprendizado sobre os processos, em que agrupam-se tarefas que possam acumular informações ao longo do tempo sobre o desempenho do processo, comparar e conhecer outros processos interna e externamente à organização, registrar problemas de desempenho de grande impacto e avaliar a trajetória de desempenho dos processos. Além disso, também devem visar ao registro da documentação relacionada aos processos, tais como normas, procedimentos, políticas e outros documentos que discriminam como o trabalho deve ser feito. Essas tarefas são expressas como segue: registrar desempenho dos processos ao longo do tempo; realizar *benchmarking* com referenciais internos e externos; registrar e controlar desvios de desempenhos importantes; avaliar a trajetória de desempenho dos processos; registrar o conhecimento gerado sobre os processos.

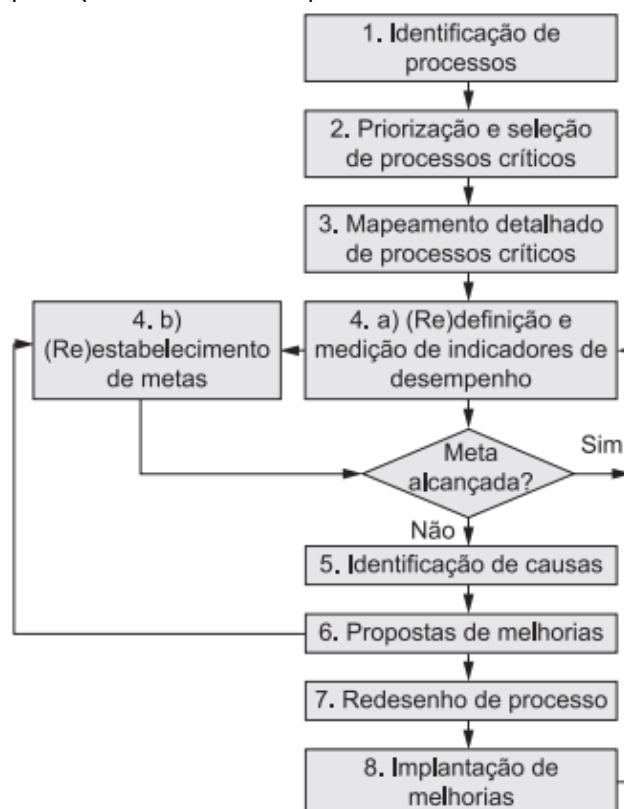
As metodologias que se seguem são propostas voltadas para a implementação da gestão por processos no setor público, especificamente para Ipes.

2.3.4 Metodologia para aperfeiçoamento de processos em Ipes

A partir da análise cruzada de cinco casos de projetos de aperfeiçoamento de processos em Ipes, com base em padrões identificados e em diferentes condições encontradas, Biazzi (2007) propõe um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos com cinco blocos de atividades: I – Preparar a organização para intervenção; II – Estudo e implantação de melhorias nos processos; III – Capacitação da organização; IV – Divulgação e V – Formação de grupo interno de qualidade e processos. Com relação ao primeiro bloco, é considerado essencial para uma adequada compreensão dos objetivos da intervenção e o comprometimento de todos os funcionários, principalmente com a participação ativa da alta gerência, apresentando, de uma maneira geral, a execução e a condução dos trabalhos, explanando conceitos de processo e a melhoria de qualidade, de forma a afastar quaisquer tipos de recusa por parte dos envolvidos. Para a obtenção de melhores resultados durante a intervenção, as atividades II, III e IV devem ser realizadas ao mesmo tempo.

No que se refere, especificamente, ao segundo bloco de atividades, os passos da implantação de melhorias nos processos são sequenciados de acordo com a Figura 2.

Figura 2 - Os passos da implantação de melhorias nos processos



Fonte: Elaborado por Biazzi (2007, p. 134).

A princípio, reuniões com a alta e a média gerência constituem instrumento para a identificação dos processos, bem como para priorização e seleção dos processos críticos, tarefa a ser definida com base em aspectos considerados importantes pelos envolvidos.

Feito isso, parte-se para o mapeamento detalhado dos processos críticos, por meio de entrevistas com os envolvidos em cada processo, elaborando fluxogramas e levantando toda a documentação e informação pertinente ao processo, como legislação e definição dos responsáveis por ele.

A (re)definição e a medição de indicadores de desempenho, por sua vez, referem-se à concepção de tais indicadores, quando de sua indefinição ou revisão, se não fornecerem informações necessárias. É importante serem definidos de acordo com os critérios utilizados para priorização e seleção dos processos críticos. E, da mesma forma, deve-se proceder para o (re)estabelecimento de metas. Já para a identificação de causas que têm como objetivo listar problemas, efeitos indesejados de cada processo, recomenda-se utilizar a técnica de diagramas de causa e efeito.

Por meio de uma espontânea geração de ideias promovida em conjunto por responsáveis pelos processos com a equipe técnica, elencam-se propostas de melhorias, que devem ser avaliadas em reuniões com relação ao nível de impacto, custo e prazo de implantação. Com isso, procede-se com o registro do novo processo e, logo em seguida, com a implantação das melhorias, cuja responsabilidade é atribuída ao mesmo grupo anterior. Para tanto, Biazzi (2007) recomenda a elaboração de um cronograma de ações.

Com relação à atividade III – Capacitação da Organização, seu objetivo é a difusão de conceitos e técnicas utilizados na intervenção a todos os envolvidos para o sucesso da intervenção.

A atividade IV – Divulgação busca divulgar resultados alcançados e gerar motivação para continuar os trabalhos, seja por meio de reuniões gerais ou sites.

Por fim, a atividade V – Formação de Grupo Interno de Qualidade e Processos visa suportar a continuidade dos trabalhos.

2.3.5 Metodologia para implementação da gestão por processos – iGP

Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) propõem uma metodologia denominada metodologia para implementação da gestão por processos (iGP), composta por quatro etapas, descritas a seguir. A iGP é resultante da aplicação do modelo conceitual de Albuquerque e

Rocha (2006) em dois estudos de caso desenvolvidos em Instituições Federais de Educação Superior (Ifes).

A **Etapa 1 – Modelagem do Negócio** é composta por três passos:

- Passo 1 – contexto estratégico: identifica estratégias contidas no Plano de Gestão para selecionar os macroprocessos críticos a serem desenvolvidos. Neste momento, identificam-se os processos críticos que suportam cada macroprocesso e, para isso, os autores indicam o uso da avaliação do impacto do negócio e sua relação com a estratégia;
- Passo 2 – mapa do contexto organizacional: busca estabelecer as relações das entidades do ambiente externo e interno com os processos finalísticos e de apoio, bem como identificar o relacionamento entre as entidades internas diante desses processos;
- Passo 3 – macro fluxos dos processos críticos: identificam-se os macroprocessos finalísticos e os de apoio.

A **Etapa 2 – Análise e Modelagem (por processo crítico)** utiliza uma metodologia BPM de diagramação de processos e *software* específico. Consiste em mais cinco passos:

- Passo 4 – Lista de atividades: engloba as tarefas listadas individualmente pelos participantes para cada processo. Os autores indicam o uso de padrões técnicos de documentação e de um *template* para documentar o processo e suas atividades, incluindo componentes como entradas, saídas, regras e formulários, entre outros;
- Passo 5 – Diagramação do processo atual: consiste em colocar as tarefas na visão por processos e documentá-lo na situação atual (As Is);
- Passo 6 – Análise do processo atual: identifica possíveis melhorias do processo por meio de reuniões, classificadas em melhorias pontuais (podem ser realizadas de imediato), automação do processo (por desenvolvimento de sistemas de informação) e melhorias que dependem de mudanças políticas superiores para serem efetuadas;
- Passo 7 – Diagramação do processo novo (To Be): redesenha-se o processo atual incorporando as melhorias identificadas e os requisitos para se desenvolver sistemas de informação. Os passos 6 e 7 podem apresentar recursividade, uma vez que podem-se encontrar atividades não diagramadas;

- Passo 8 – Plano de implementação de melhorias: contempla a definição do escopo do processo novo, observando seu tempo de realização e suas principais melhorias, incluindo seu controle, viabilizado por meio do uso dos conceitos da gestão por processos.

A **Etapa 3 – Implementação** contempla os procedimentos para a realização das ações de melhorias validadas anteriormente. E compõe-se por três passos:

- Passo 9 – Plano de ações prioritárias: detalha-se o escopo do plano em projetos (tempo, custo, necessidades de sistemas, entre outros) e determinam-se suas responsabilidades, de acordo com suas tarefas;
- Passo 10 – Criação ou alteração dos sistemas de informações: observando o levantamento dos requisitos do processo efetuado no Passo 7, como formulários e dados;
- Passo 11 – Alteração das formas de trabalho, quando consideradas desnecessárias, sendo importante treinamento sobre os novos procedimentos para os usuários.

A **Etapa 4 – Execução** contempla execução, gerenciamento e monitoramento dos processos na nova forma, buscando melhoria contínua. Neste momento, criam-se indicadores de desempenho que deverão ser medidos para fundamentar prováveis revisões e ajustes nos processos. Esta etapa torna este modelo de gestão por processos diferente da maioria, uma vez que o comum é priorizar a criação de indicadores em etapas iniciais. Compõe-se de três passos:

- Para o Passo 12 – Criação/revisão dos indicadores: sugere-se adotar como parâmetros indicadores que constem em relatórios anuais de prestação de contas e que meçam eficiência operacional, ao invés de meros resultados de estratégias estabelecidas;
- Passo 13 – Gerenciamento do desempenho dos processos: após implementados, os processos devem ser executados e monitorados por um período de tempo (sugere-se seis meses) e, com isso, procede-se com a análise de pontos de gargalo por meio do desenvolvimento de relatórios com indicadores dos processos;

- Passo 14 – Revisão dos processos: a partir de reuniões com o grupo de participantes-chave e engenheiros de processo, discutem-se os aspectos referentes aos problemas visualizados e às melhorias almejadas. Dessa forma, pretende-se obter um processo otimizado e gerenciado com alto nível de maturidade.

2.3.6 Metodologia própria de uma Ipes para implementação da gestão por processos

Carvalho (2015) descreve o modelo de gestão por processos adotado pela Universidade de Brasília (UnB). Em 2014, por meio da Diretoria de Processos Organizacionais, com competência para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão por processos, a UnB desenvolveu uma metodologia própria de gestão por processos, com colaboração de consultoria externa e baseada também no modelo de Albuquerque e Rocha (2006), compreendendo as cinco fases descritas abaixo:

- 1) A **Fase 1 – Ambientação** é constituída por três etapas, realizadas por meio de reuniões, neste caso, da Diretoria de Processos Organizacionais junto à alta administração. A etapa 1.1 – contextualização da demanda: apresenta à instituição a importância de se adotar a gestão por processos para se alcançar excelência na prestação de serviços e satisfação dos clientes. Na etapa 1.2 – Apresentação da metodologia: apresenta-se a metodologia a ser utilizada, dando ênfase às fases de mapeamento, redesenho, implementação e acompanhamento do processo. Na etapa 1.3 – Nivelamento conceitual: apresenta-se um plano de capacitação das equipes com cursos mensais e anual, englobando o estudo de temas, como a gestão por processos, alinhamento estratégico e da ferramenta BizAgi Process Modeler, utilizada para criar, entre outros, diagramas e fluxogramas que permitem a organização gráfica de processos;
- 2) A **Fase 2 – Contextualização estratégica** é composta por quatro etapas. Na etapa 2.1 – Alinhamento estratégico: ocorre a elaboração do mapa do contexto organizacional. Nele, é possível identificar rupturas internas ou problemas que comprometem o desempenho institucional. Dessa forma, podem-se identificar os processos críticos que necessitam ser mapeados e redesenhados. Na etapa 2.2 – Detalhamento dos macroprocessos: identificam-se os macroprocessos finalísticos e de apoio da instituição. Essas duas etapas resultam no contexto dos macroprocessos finalísticos e

de apoio. Na etapa 2.3 – Identificação dos processos críticos: tais processos se referem a cada área estratégica de atuação que compõe os macroprocessos finalísticos e de apoio. Essa etapa deve integrar a alta administração para ser concluída. E, na etapa 2.4 – Priorização dos processos: utiliza-se uma matriz de priorização e macro fluxos de processos;

- 3) A **Fase 3 – Mapeamento do Processo** – compõe-se por quatro etapas. A etapa 3.1 – Identificação das atividades: consiste em identificar as tarefas e os subprocessos do processo crítico identificado por meio de reuniões com as unidades envolvidas no processo, com a utilização de formulários. Na etapa 3.2 – Elaboração do mapa do processo: elabora-se o mapa de contexto atual do processo (As Is), utilizando a ferramenta BizAgiModeler. A etapa 3.3 – Elaboração do descritor: corresponde à descrição de cada atividade do processo, com entradas e saídas, utilizando artefatos do BizAgiModeler, com base num formulário para levantamento de atividades para cada processo. Na etapa 3.4 – Análise do processo atual: parte-se da elaboração do mapa interfuncional do processo (As Is), em que constam as unidades envolvidas e realiza-se o levantamento de seu desempenho. Dessa forma, identificam-se as rupturas e estabelecem-se melhorias. Essa análise deve ser validada junto às áreas envolvidas no processo;
- 4) A **Fase 4 – Redesenho do Processo** é composta por seis etapas. Na etapa 4.1 – Proposição de melhorias: propõem-se melhorias para a correção das rupturas identificadas e estabelecem-se as metas e os responsáveis pelo processo. Na etapa 4.2 – Identificação dos requisitos de tecnologia de informação (TI): definem-se os requisitos de TI para a modelagem dos dados. Etapa 4.3 – Sincronização das atividades, processos e TI: estabelecem-se estratégias para a promoção da integração entre atividades, processos e TI. A etapa 4.4 – Elaboração do modelo do processo e a etapa 4.5 – Elaboração do descritor do processo devem seguir o mesmo formato e padrões executados no mapeamento do processo atual, mas com as rupturas identificadas corrigidas. Na etapa 4.6 – Estabelecimento de medições do processo: estabelece-se o sistema para medir o novo processo, por meio de indicadores de desempenho pré-estabelecidos e, dessa forma, a continuidade na integração entre pessoas, processos e estratégias está garantida;
- 5) A **Fase 5 – Implementação e Acompanhamento** constitui-se por quatro etapas. Na etapa 5.1 – Planejamento da mudança: definem-se a estratégia e o cronograma para

implantação e designam-se os responsáveis pelo novo processo. Na etapa 5.2 – Construção da mudança: são definidos os papéis de cada envolvido na mudança por meio de oficinas com as equipes. Na etapa 5.3 – Acompanhamento do desempenho dos processos: ocorre-se a medição das atividades dos processos pelas equipes. E a etapa 5.4 – Revisão e ajustes no processo: ocorre com base na etapa anterior.

Em suma, foram apresentados nove modelos metodológicos para implementação da gestão por processos: três considerados clássicos – BPI, Process Innovation e Business Process Reengineering; três desenvolvidos para organizações em geral – Metodologia de Adesola e Baines (2005), Metodologia de Albuquerque e Rocha (2006) e Metodologia de Paim *et al.* (2009); e três voltados para organizações públicas, especificamente Ipes – Metodologia de Biazzi (2007), Metodologia de Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) e a Metodologia apresentada por Carvalho (2015). Observa-se que as duas últimas foram desenvolvidas com base no modelo de Albuquerque e Rocha (2006). Sabendo disso e considerando que o presente estudo tem como *locus* uma Ipes, optou-se por tomar como base esse modelo para a construção da metodologia da pesquisa, descrita mais adiante.

2.4 A gestão por processos na Administração Pública Brasileira

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2006), a administração pública brasileira vem evoluindo no decorrer da história. Inicialmente baseada na administração patrimonialista, passou pela burocrática e seguiu para a administração pública gerencial. A primeira era suportada por um sistema em que não havia a distinção fundamental entre o patrimônio público e o privado por parte dos líderes políticos, ocorrida entre 1821 e 1930. A partir da década de 1930, foram introduzidos os princípios da administração burocrática como forma de combate ao nepotismo e à corrupção arraigados no modelo anterior, referindo-se à formação de um serviço público profissionalizado, com ênfase no controle, na centralização de decisões, na impessoalidade, na hierarquia de cargos, no sistema de mérito e na distinção entre o público e o privado. Em 1995, foi proposta a administração pública gerencial, em resposta à crise do Estado dos anos 1980 e à expansão global da economia, que adota os princípios da NGP, quando a burocrática foi considerada lenta, cara, autorreferida, ineficiente e com pouca ou nenhuma orientação para o atendimento das demandas do cidadão, como aponta Bresser-Pereira (1996a).

A NGP, como foi chamada a administração gerencial, baseava-se em preceitos oriundos do setor privado, mas mantendo a característica específica de não ser orientada para o lucro, e sim para o atendimento do interesse público. Sua pretensão era descentralizar serviços e delegar autoridade e responsabilidade ao gestor público. O rígido controle seria sobre o desempenho, mensurado de acordo com indicadores acordados por contratos (BRESSER-PEREIRA, 1996b).

Em 1995, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). Sua missão era colocar em prática a reforma gerencial, através da formulação de um conjunto de políticas públicas, originando o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que utilizou como principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), responsável por promover participação, reconhecimento do potencial e da importância do servidor no processo produtivo, igualdade de oportunidades e escolha pela cidadania (BRASIL, 1997).

O QPAP foi uma evolução do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado em 1990, mas seu foco ainda estava nas ferramentas, apenas com o discurso voltado à qualidade. Com a extinção do Mare, em 1999, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que agregou as experiências dos programas anteriores, com foco no atendimento ao cidadão. Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, agregando em um só documento o Programa da Qualidade e o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009).

O Gespública constituiu-se como um novo modelo de gestão, desenhado para promover excelência em gestão pública. Dentro de seu campo de ações, encontram-se os processos, compreendidos pelo programa como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos/serviços com alto valor agregado para as partes interessadas, sendo a medição e a análise de desempenho a base para a tomada de decisões e a execução de ações, considerando para isso as informações disponíveis. Diante desse entendimento, com uma visão orientada por processos, viabilizou-se a alta capacidade para a organização agir e poder inovar (BRASIL, 2014).

No entanto, para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, o Gespública foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários

dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário, visando, entre outras diretrizes, à simplificação de processos e procedimentos que atendem a usuários dos serviços públicos, através da aplicação de soluções tecnológicas (BRASIL, 2017).

Observa-se que o Decreto nº 9.094/17 trouxe um avanço para a prestação de serviços públicos, não deixando de lado os preceitos do Gespública, mas incorporando toda a experiência adquirida à simplificação de processos para a melhoria da qualidade dos serviços, segundo os preceitos da gestão por processos.

Em meio a esse quadro, organizações públicas de diversos setores da administração vêm aplicando esforços e investindo na modernização de sua estrutura, a partir da institucionalização e implementação de técnicas e ferramentas de Gestão de Processos e Gestão de Projetos, gerenciadas pelo que se configurou como núcleos de gestão estratégica (CASTELLANELLI; CUNHA, 2016).

Dentre as organizações públicas que implantaram a gestão por processos, podem-se citar: Ministério da Educação (MEC); Ministério do Planejamento; MPF, decorrente de seu planejamento estratégico 2011-2020; Secretaria de Planejamento do Governo de Minas Gerais, em 2003; Governo do Estado de Goiás, que elaborou seu Manual de Gestão por Processos em 2011, e algumas experiências no âmbito das Instituições Públicas de Educação Superior, como o caso do Instituto Federal do Espírito Santo em 2012; da UFRGS, também em 2012, e da UnB, em 2014 (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016; CASTELLANELLI; CUNHA, 2016).

Contudo, apesar das reformas administrativas enfrentadas pelo Brasil, sua estrutura organizacional ainda apresenta características altamente burocratizadas, departamentalização na forma de organização do trabalho e uma forte resistência a mudanças, como aponta Biazzi (2007), o que deve ser levado em consideração ao se pretender implementar iniciativas de aperfeiçoamento.

Em síntese, observa-se que o setor público tem realizado, ao longo das últimas três décadas e entre mudanças de governos, um movimento evolutivo com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais, visando alcançar melhores resultados, com menores custos e tempo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é entendida como um conjunto de processos críticos, sistemáticos e empíricos a serem aplicados no estudo de certo fenômeno (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013). A descrição de tais processos consiste no caminho a ser seguido para se chegar ao objetivo proposto. Assim, nesta seção será apresentada a metodologia utilizada para concretização do estudo, contemplando a caracterização da pesquisa, o contexto, os sujeitos envolvidos e a descrição das fases, abordando as estratégias e os instrumentos utilizados para a coleta e a análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com relação à sua natureza, uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. A primeira caracteriza-se por explorar uma área do conhecimento, mas sem previsão de aplicação prática. Já a segunda objetiva aplicar conhecimentos desenvolvidos com vista à resolução de problemas específicos (NIELSON; OLIVO; MORILHAS, 2018). Dessa forma, esta pesquisa é aplicada, uma vez que visa contribuir com um manual de processos e rotinas de trabalho, incluindo uma proposta de melhoria de processos de um setor administrativo de determinada Ipes.

Quanto à abordagem do problema, foi utilizado um enfoque qualitativo de pesquisa por proporcionar “profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e a experiência única. Também oferece um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos, assim como flexibilidade” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 41). Com isso, esse tipo de pesquisa não requer a quantificação dos dados coletados.

Quanto aos objetivos, caracterizou-se a pesquisa como exploratória e, ao mesmo tempo, descritiva, uma vez que tem como propósitos tanto explorar situações da vida real que não apresentam limites claramente definidos quanto descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação. Frequentemente, as pesquisas descritivas e as exploratórias são as que realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Também são as mais solicitadas por organizações do tipo, instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2008).

Neste estudo, a unidade de análise é a Ufal. O procedimento técnico utilizado na pesquisa é o estudo de caso, que, segundo Yin (2001), é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente definidas. Segundo Gil (2008), os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de certa população, e sim o de proporcionar uma visão global de proposições teóricas.

Yin (2001) destaca seis importantes fontes de evidências para a condução de um estudo de caso: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para garantir que cada fonte de evidência seja utilizada adequadamente, os procedimentos utilizados para a coleta de cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados de forma independente. As várias fontes são consideradas altamente complementares e um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes. No entanto, entende-se que nem todas elas serão importantes para todos os estudos de caso. Cabe ao pesquisador conhecer cada uma das abordagens.

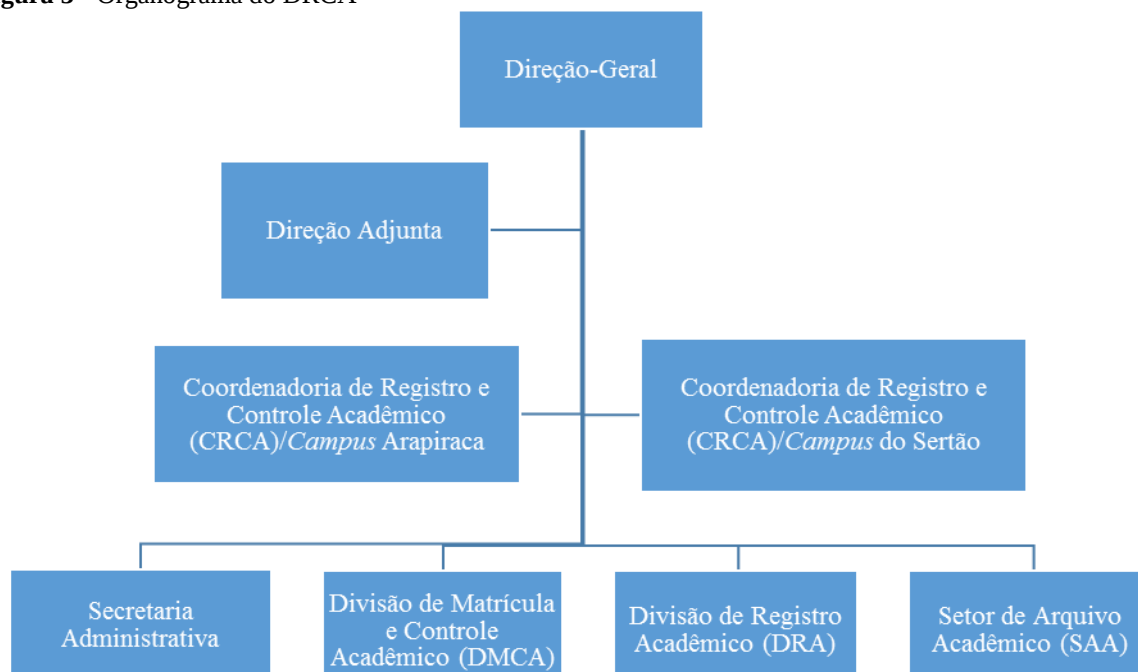
3.2 Contexto do estudo

O estudo desenvolve-se no âmbito do Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) da Ufal, responsável por diversas ações administrativas pertinentes à vida acadêmica do aluno, localizado no *Campus* A. C. Simões, em Maceió, sede da Universidade.

A pesquisa orienta-se com foco no mapeamento e na análise de processos de trabalho do DRCA, caracterizado como órgão de apoio administrativo. Conforme ilustrado na Figura 3, o DRCA é composto por: Direção-Geral, Direção Adjunta, Secretaria Administrativa, Divisão de Matrícula Acadêmica (DMCA), Divisão de Registro Acadêmico (DRA) e Setor de Arquivo Acadêmico (SAA). Além disso, estende-se aos *campi* fora de sede, *Campus* Arapiraca e *Campus* do Sertão, as denominadas Coordenadorias de Registro e Controle Acadêmico (CRCAs), subordinadas ao DRCA. Os processos supracitados, além de tramitarem entre os subsectores do DRCA, tramitam também por suas coordenadorias, bem como por outros setores, a exemplo da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), suas coordenações de curso e do Núcleo Executivo de Processos Seletivos (Neps), também denominado de Comissão Permanente de Vestibular (Copeve).

A depender da peculiaridade de cada processo, as unidades organizacionais supracitadas podem intervir ou não nas atividades. A seção de resultados apresenta ações e trâmites executados por diferentes setores/subsetores da instituição.

Figura 3 - Organograma do DRCA



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis no sítio eletrônico da Ufal (2018b) e em observação direta (2019).

Com relação ao quadro de pessoal, são 19 (dezenove) servidores no DRCA, no *Campus A. C. Simões*, dentre eles 3 (três) terceirizados e 16 (dezesesseis) servidores efetivos; 5 (cinco) servidores efetivos na *CRCA/Campus Arapiraca* e 4 (quatro) servidores efetivos na *CRCA/Campus do Sertão*.

Considerando a estrutura apresentada acima e que se tratam de processos interdepartamentais, o estudo parte do DRCA e percorre sequencialmente suas coordenadorias, seguindo o aspecto de subordinação entre os setores, visando atingir mais do que sua representatividade (total de 28 servidores), uma enriquecida obtenção de dados através de variadas fontes de evidências, como: entrevistas a servidores envolvidos na consecução dos processos, documentação, observação direta e observação participante. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), em estudos qualitativos, o interesse não é generalizar seus resultados para uma população mais ampla, e sim a profundidade na pesquisa.

3.3 Fases da pesquisa

Com o intuito de estruturar de forma consistente a coleta dos dados para o alcance do objetivo geral, delineou-se as fases da pesquisa, considerando o levantamento bibliográfico realizado, com base no modelo metodológico de gestão por processos desenvolvido por Albuquerque e Rocha (2006), já que tem sido referência no desenvolvimento de metodologias próprias para Ipes, especificamente públicas, para atendimento de suas particularidades.

A pesquisa constitui-se de três fases, descritas a seguir, que buscam o alcance dos três primeiros objetivos específicos, resultando em material fundamental para a elaboração da proposta de um manual de processos e rotinas para o setor, último objetivo específico. Para tanto, voltando-se ao estudo de caso, foram buscadas como fontes de evidências as indicadas por Yin (2001): documentação, entrevistas, observação direta e observação participante, além de consulta a sistemas de informação.

3.3.1 Fase 1 – Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA)

O objetivo é saber onde o DRCA se encontra dentro da Ufal (organização maior), identificando sua relação estratégica com as demais áreas internas e com o ambiente externo, assim como sua influência para o alcance das metas da Instituição. Neste momento, identificaram-se todos os processos interfuncionais de atuação do DRCA. Para tanto, a Fase 1 foi composta por duas etapas, descritas abaixo:

- **Etapla 1.1 – Mapa do Contexto da Ufal:** identificou-se o mapa do contexto da Ufal, através do exame dos documentos institucionais descritos no Quadro 4, com o intuito de se realizar uma análise dinâmica de sua estrutura organizacional, de forma a visualizar os relacionamentos dentro do ambiente interno e com o ambiente externo diante dos macroprocessos finalísticos e de apoio da instituição, que foram identificados neste momento. Dessa forma, buscou-se mostrar a relação estratégica do DRCA dentro da Ufal;
- **Etapla 1.2 – Identificação de todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA:** tais processos envolvem o DRCA como um de seus setores de atuação. Para tanto, todos os documentos contidos no Quadro 4 foram analisados, bem como, utilizou-se a consulta a processos concedidos e a sistemas de informação (Módulo Acadêmico do Sistema de Informações para o Ensino (SIE) Web e o

módulo de protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – Sipac), identificando as atividades da instituição e relacionando-as ao DRCA. Dessa forma, realizou-se um levantamento de todos os processos ligados ao DRCA, que foram condensados por meio da análise cruzada dos dados, em uma tentativa de excluir qualquer duplicidade de informações, chegando a um quantitativo de 51 processos. Neste momento, também foi identificada a legislação vigente que corresponde a cada processo.

Quadro 4 - Documentos que serão analisados e conteúdos resumidos referentes a cada um

Documentos	Conteúdo
Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a)	Analisa aspectos relevantes da gestão acadêmica e administrativa da Ufal no exercício de 2017, abordando a análise do desempenho evolutivo das variáveis estratégicas para o atingimento das metas institucionais.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2013-2017)	Agrupamento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas, Planos de Desenvolvimento dos <i>Campi</i> Fora de Sede e Planos Setoriais, constituídos em diretrizes, programas, projetos e ações, para o alcance da missão institucional da Ufal.
Estatuto e Regimento-Geral (UFAL, 2006)	Institui os órgãos e suas finalidades e disciplina os aspectos da estruturação e do funcionamento dos órgãos e serviços da Ufal.
Carta de Serviços (SERVIÇOS, 2018)	Contém informações sobre os serviços prestados ao cidadão pelos órgãos ou entidades, bem como suas formas de acesso, seus respectivos compromissos e padrões de qualidade para atendimento ao público.
Sítio eletrônico da Ufal (UFAL, 2018b)	Engloba informações gerais e a descrição atualizada de atividades desempenhadas pelos setores da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.3.2 Fase 2 – Modelagem do Processo Atual (como é – As Is) por processo

O objetivo maior é compreender o processo, descrevendo qual é o trabalho e como ele ocorre e, dessa forma, proporcionar suporte à realização da fase seguinte.

Nesta fase, dos 51 (cinquenta e um) processos identificados, constatou-se que 7 (sete) não são de competência do DRCA ou não estão sendo mais executados ou são atividades integradas ou similares a outros processos e que os demais podem ser agrupados por subdivisão do DRCA, de acordo com a relação de responsabilidade que apresentam, da seguinte forma: 30 (trinta) competem à DMCA e 14 (catorze) à DRA. Com exceção dos 7 (sete) processos supracitados, todos foram modelados. Esta fase foi estruturada pelas etapas:

- **Etapla 2.1 – Identificação das atividades:** consiste no levantamento das tarefas e subprocessos do processo identificado, o que oferece suporte à execução da próxima etapa.

Nesta etapa, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas, norteadas por meio de um formulário (Apêndice A – formulário para mapeamento de processos), elaborado com base em Scartezini (2009), contendo nome do processo, descrição, público interessado, políticas, legislação ou normas, indicadores e metas, entradas (*inputs*), etapas (atividades), saídas (*outputs*), unidade de destino e meio utilizado, executores do processo, áreas envolvidas e sistemas de informações utilizados. De maneira complementar, fez-se uso tanto de observação direta, quanto de observação participante, tomando-se nota dos procedimentos adotados durante a execução dos processos. Como também, utilizou-se da análise documental (legislação vigente, processos concedidos e Carta de Serviços da Ufal (SERVIÇOS, 2018)) e consulta ao sistema de informação Sipac.

Para a realização das entrevistas foram abordados servidores efetivos do DRCA e CRCAs, selecionados intencionalmente, em função da relevância que apresentam em relação a certo assunto – neste caso, a cada processo. Definiram-se, então, os participantes do estudo, como apresenta o Quadro 5, separados por local de lotação (DRCA/Campus A. C. Simões; CRCA/Campus Arapiraca; e CRCA/Campus do Sertão).

Quadro 5- Participantes do estudo

Local de Lotação	Servidores envolvidos na consecução dos processos
DRCA/Campus A. C. Simões	- Servidor com função de Diretor-Geral; - Servidor com função de Diretor Adjunto; - 3 (três) servidores da Divisão de Matrícula e Controle Acadêmico (DMCA), sendo 1 (um) deles com função de chefe da divisão; - Servidor com função de chefe da Divisão de Registro Acadêmico (DRA).
CRCA/Campus Arapiraca	- Servidor com função de Coordenador da CRCA.
CRCA/Campus do Sertão	- 2 (dois) servidores da CRCA .

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

➤ **Etapa 2.2 – Mapa do processo atual:** consiste na representação gráfica da sequência de atividades que compõem o processo atual, realizada de acordo com os resultados da etapa anterior, de forma simplificada, mas fiel ao seu funcionamento real.

Nesta etapa, 44 (quarenta e quatro) processos foram modelados. Para tanto, utilizou-se a notação Business Process Model and Notation (BPMN), que consiste em um conjunto diversificado de sinais e regras padronizadas que dão significado ao desenho do processo. A escolha dessa notação deu-se por ela ser considerada abrangente o bastante para atender aos requisitos dos processos e por mostrar um grau de complexidade e praticidade moderado para seu manuseio, como aponta De Sordi (2008). Segundo o autor, não há alternativa similar que apresente o mesmo nível de adequação.

A notação BPMN foi idealizada pela Business Process Management Initiative (BPMI) e integrada ao Object Management Group (OMG), responsável por criar padrões para sistemas de informação. O desenho do processo atual é denominado Business Process Diagram (BPD). Como ferramenta de suporte, fez-se uso do *software* BizAgi Process Modeler, uma ferramenta gratuita que permite desenhar, documentar e compartilhar processos de trabalho utilizando a notação BPMN.

Em BPMN, cada macroprocesso é representado por uma figura a ser delimitada pela denominada piscina (*pool*). Mas pode ocorrer o desdobramento de possíveis subprocessos em outras figuras. Dentro de cada *pool* pode acontecer a divisão por raias (*lanes*) para representar os departamentos ou unidades onde se realizam as atividades. E ainda podem-se representar processos com interação entre si, um ao lado do outro, em *pools* diferentes. Uma *pool* em branco pode ser usada quando se desconhece o fluxo de atividades de processos em outros departamentos ou instituições, que se denominam abstratos.

Todos os resultados desta etapa foram validados junto aos participantes da pesquisa por abordagem individual, com exceção de 4 (quatro) processos, por não haver devolutiva dos entrevistados na validação. A validação objetiva verificar se o modelo está correto, se representa a realidade, se comunica de forma satisfatória o processo e se é suficiente para o objetivo da pesquisa.

3.3.3 Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redesenho do Processo (como deverá ser – To Be) por processo

O objetivo é redesenhar o processo atual, corrigindo as rupturas identificadas durante a análise do processo, resultando no estado desejável do mesmo. Assim, esta fase compôs-se da seguinte maneira:

➤ **Etapa 3.1 – Análise do processo atual:** nesta etapa, foi realizado o diagnóstico do processo, identificando suas rupturas, isto é, os principais problemas apresentados pelo processo que prejudicam seu desempenho.

Esta etapa realizou-se por meio da análise crítica do mapa do processo atual. No entanto, foram analisados apenas 3 (três) processos, devido à limitação do tempo para finalização da pesquisa. A escolha deu-se de forma intencional, tendo em vista o alto grau de importância dos processos na vida acadêmica do aluno, considerando o impacto que eles

apresentam ao se relacionarem diretamente com a condição de desligamento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal, quando da não execução dos mesmos. Cabe ressaltar que, os processos escolhidos para análise são de comum execução nos três *campi* da Ufal (A. C. Simões, Arapiraca e Sertão).

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), as rupturas de processo se referem sempre a três tipos de atividades: as que não agregam valor e não deveriam existir; as que não existem e que seriam necessárias e as necessárias que existem, mas apresentam problemas. Sabendo disso, relacionaram-se os seguintes problemas que acontecem em certas atividades dos processos: gargalos, defasagens ou focos de retrabalho, caracterizando-os como oportunidades de melhorias, as quais serviram de base para a realização da próxima etapa, revertendo-se na proposição de simplificações e aperfeiçoamentos, ou seja, em sugestões de melhorias para os processos, que constituíram o redesenho deles.

➤ **Etapa 3.2 – Proposição de melhorias e elaboração do mapa do processo (To Be):** seguiu o mesmo formato e padrões executados para o mapa do processo atual, mas com a correção das rupturas identificadas com base na proposta de melhorias desenvolvida.

Por fim, para o alcance do quarto objetivo, foi elaborado um manual de processos e rotinas para o DRCA, disposto no Apêndice B, a partir dos resultados das fases descritas acima, incluindo a descrição de todos os processos identificados, seus respectivos mapas atuais (As Is), bem como a proposição de melhorias para os três processos analisados, seguida do redesenho de cada um deles (mapa do processo To Be). O manual foi estruturado da seguinte forma: Capa; Apresentação; O contexto dos processos e rotinas de trabalho do DRCA; Mapeamento dos processos e rotinas de trabalho do DRCA; Informações gerais; Proposta de melhorias de processos e redesenho e; Legislações de suporte aos processos. Esse manual foi construído com base no Tutorial elaborado pelo Ministério Público do Trabalho (BRASIL, 2014b), que aborda instruções que definem os critérios básicos para a elaboração de manuais de procedimentos operacionais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção visa apresentar as análises realizadas no decorrer do estudo. A subseção inicial (4.1) dedica-se a apresentar os resultados da primeira fase do estudo, Análise do contexto da organização-alvo (DRCA), expondo a situação dos processos e rotinas de trabalho do DRCA e sua relação estratégica com os ambientes (internos e externos), bem como identificando os processos interfuncionais de atuação do setor.

A segunda subseção (4.2) consiste no desenvolvimento da Fase 2, Modelagem do processo atual (como é – As Is) por processo, resultando no mapeamento de todos os processos, dispostos sob a forma de diagramas. A terceira subseção (4.3) expõe a análise de três processos, a proposta de melhorias e os redesenhos deles, última fase da pesquisa.

Por fim, a partir dos resultados das fases descritas, elaborou-se um manual de todos os processos e rotinas do DRCA, apresentado no Apêndice B.

4.1 O contexto dos processos e rotinas de trabalho do DRCA

A Universidade Federal de Alagoas (Ufal) é uma instituição federal de educação superior pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, constituída sob a forma de Autarquia vinculada ao MEC. Está localizada na cidade de Maceió, capital do Estado de Alagoas. Sua sede localiza-se no bairro Tabuleiro do Martins, no *Campus* A. C. Simões, onde acontecem a maioria de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, dois *campi* fora da sede, o *Campus* Arapiraca, no agreste alagoano, com suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios, e o *Campus* do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e unidade em Santana do Ipanema.

Criada pela Lei Federal nº 3.867, de 25 de janeiro de 1961, com a união das faculdades, já existentes, de Direito, Medicina, Filosofia, Economia, Engenharia e Odontologia, a Ufal possui autonomia assegurada pela Constituição Federal, pela Legislação Nacional correspondente, por seu Estatuto, aprovado em 2003 (Portaria do MEC nº 4.067, de 29 de dezembro de 2003), e Regimento-Geral, homologado em 2006 pela Resolução nº 01/2006 – Consuni/Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) (UFAL, 2017). Sua autonomia alcança o âmbito administrativo, acadêmico e da gestão financeira e patrimonial. Caracteriza-se com uma forma de gestão guiada por princípios da gestão democrática e descentralizada (UFAL, 2006).

A Ufal tem por missão “formar continuamente competências por meio da produção, multiplicação e recriação dos saberes coletivos e do diálogo com a sociedade” e sua visão é “atingir padrão de competência com capacidade de estabelecer um diálogo isonômico entre congêneres nacionais e internacionais” (UFAL, 2013, p. 18).

Conforme o PDI (UFAL, 2013-2017), os *campi* fora da sede foram criados por meio de dois processos de expansão. O primeiro, Expansão Fase I, deu início, em 2006, às atividades do *Campus* Arapiraca e suas unidades, e o segundo, Expansão Fase II, por meio da adesão ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) do Governo Federal, a Ufal inaugurou, em 2010, o *Campus* do Sertão, junto com sua unidade. Além disso, a Ufal possui atividades de ensino a distância nos polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em Boca da Mata, Maragogi, Matriz do Camaragibe, Olho d’Água das Flores e São José da Laje.

Em consulta aos dados institucionais disponíveis no portal eletrônico da instituição, em 14 de fevereiro de 2019, identifica-se que Ufal conta com 99 cursos de graduação (88 cursos presenciais e 11 cursos a distância) e 55 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, com cerca de 23.848 mil alunos matriculados, em todos os níveis de ensino. Ao aderir ao processo de expansão das universidades do Governo Federal, a Ufal obteve um aumento expressivo no número de matrículas nos últimos anos, já que passou a oferecer novos cursos em seu processo seletivo, que, em 2012, passou a ser realizado com base nos resultados do estudante no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), substituindo o vestibular tradicional.

Com relação ao seu quadro de pessoal efetivo, em 14 de fevereiro de 2019, identificou-se, também no portal eletrônico, que a Ufal conta com cerca de 3.600 servidores ativos, sendo 1.826 docentes e 1.774 técnico-administrativos em educação, excluídos da contagem os docentes visitantes e substitutos e outros em exercício transitório na instituição.

A estrutura organizacional da Ufal, de acordo com o art. 7º do seu Estatuto (UFAL, 2006) compõe-se dos seguintes órgãos: Conselho Universitário (Consuni); Conselho de Curadores (Cura); Reitoria; Unidades Acadêmicas e Órgãos de Apoio. Consideradas estratégicas para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, cabe discriminar sinteticamente as competências institucionais referentes a cada órgão.

São órgãos superiores: Conselho Universitário (Consuni), Conselho de Curadores (Cura) e Reitoria. Caracterizados como unidades administrativas, o Consuni é o órgão de deliberação superior da Ufal, o Cura é responsável pela fiscalização econômico-financeira da instituição e a Reitoria é o órgão máximo de execução administrativa e acadêmica da

Universidade, dirigida pelo/a Reitor/a e composta por Gabinete da Reitoria, Gabinete da Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos de Assessoramento, Órgãos de Apoio Acadêmico e Órgãos de Apoio Administrativo.

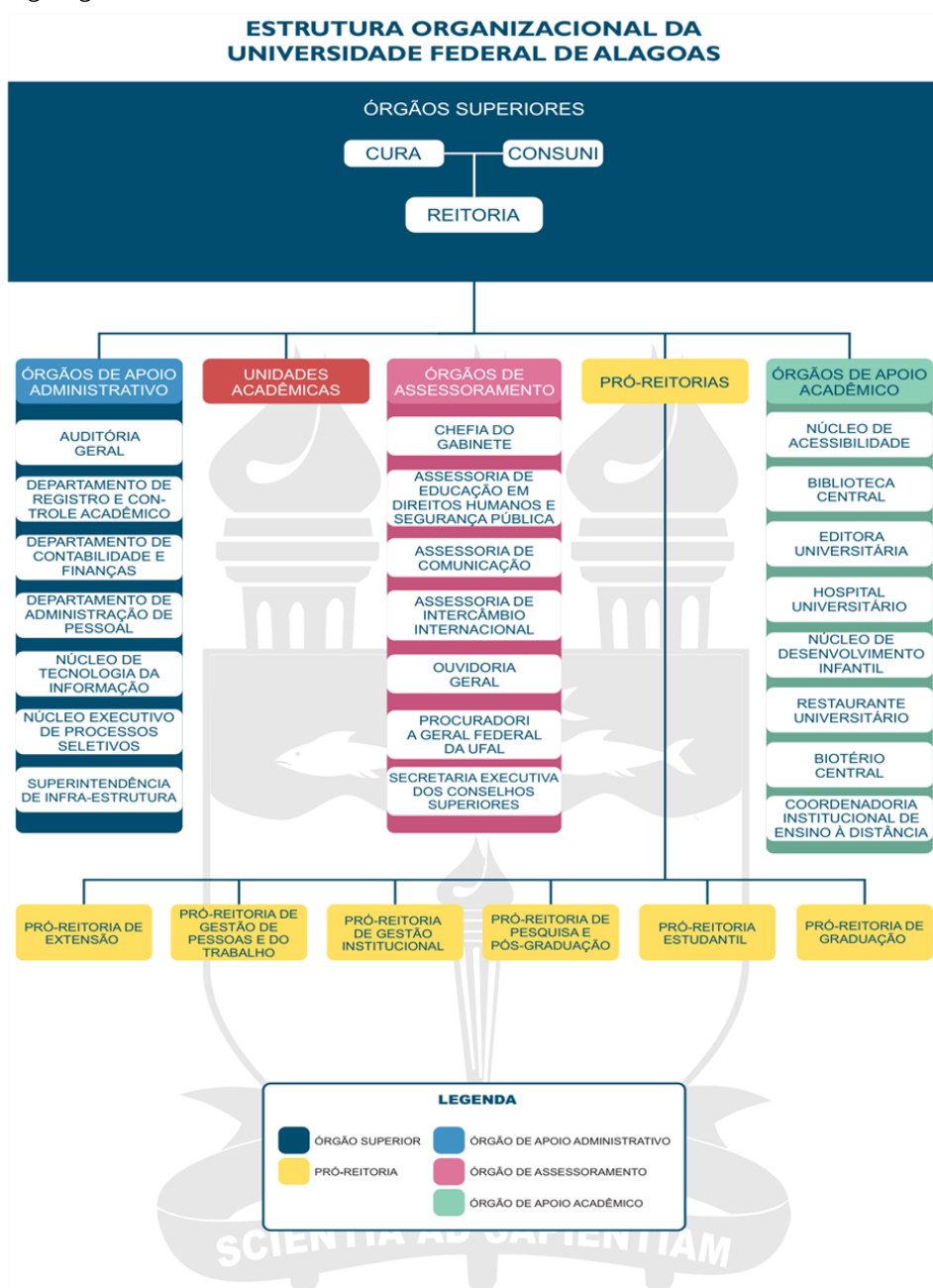
As Pró-Reitorias, por sua vez, dividem-se da seguinte forma: Graduação (Prograd), Pesquisa e Pós-Graduação (Propep), Extensão (Proex), Estudantil (Proest), Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep) e Gestão Institucional (Proginst). Os Órgãos de Assessoramento se referem a: Chefia de Gabinete, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Intercâmbio Internacional, Controladoria-Geral, Ouvidoria, Corregedoria, Procuradoria-Geral Federal e Secretaria-Executiva dos Conselhos Superiores. As Unidades Acadêmicas, organizadas por áreas de conhecimento, têm competência no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma autônoma, sob supervisão-geral da Reitoria e em consonância com as diretrizes advindas do Consuni. E, por fim, considerados órgãos operativos, estão os Órgãos de Apoio Acadêmico e os de Apoio Administrativo, como discriminados a seguir.

Órgãos de Apoio Acadêmico: Biblioteca Central (BC); Editora Universitária (Edufal); Hospital Universitário (HU); Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI); Restaurante Universitário (RU); Biotério Central (Biocen); Coordenadoria Institucional de Educação a Distância (Cied) e Núcleos Temáticos.

Órgãos de Apoio Administrativo: Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA); Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF); Departamento de Administração de Pessoal (DAP); Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); Núcleo Executivo de Processos Seletivos (Neps), também denominado de Comissão Permanente de Vestibular (Copeve) e Superintendência de Infraestrutura (Sinfra).

A Figura 4 apresenta o organograma funcional da instituição, com a representação das áreas/subunidades descritas acima.

Figura 4 - Organograma funcional da Ufal



Fonte: Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 24).

Considerando que a Ufal apresenta uma estrutura funcional tradicional, que se baseia no agrupamento de atividades separadas por área de atuação, inferi-se que, consequentemente, sua forma de abordagem administrativa pode configurar-se em um sistema altamente burocrático. Em consonância com Gonçalves (2000a), na organização por funções os processos sofrem perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento e, como destaca Bresser-Pereira (1996a), é vista com pouca ou nenhuma orientação para o atendimento das

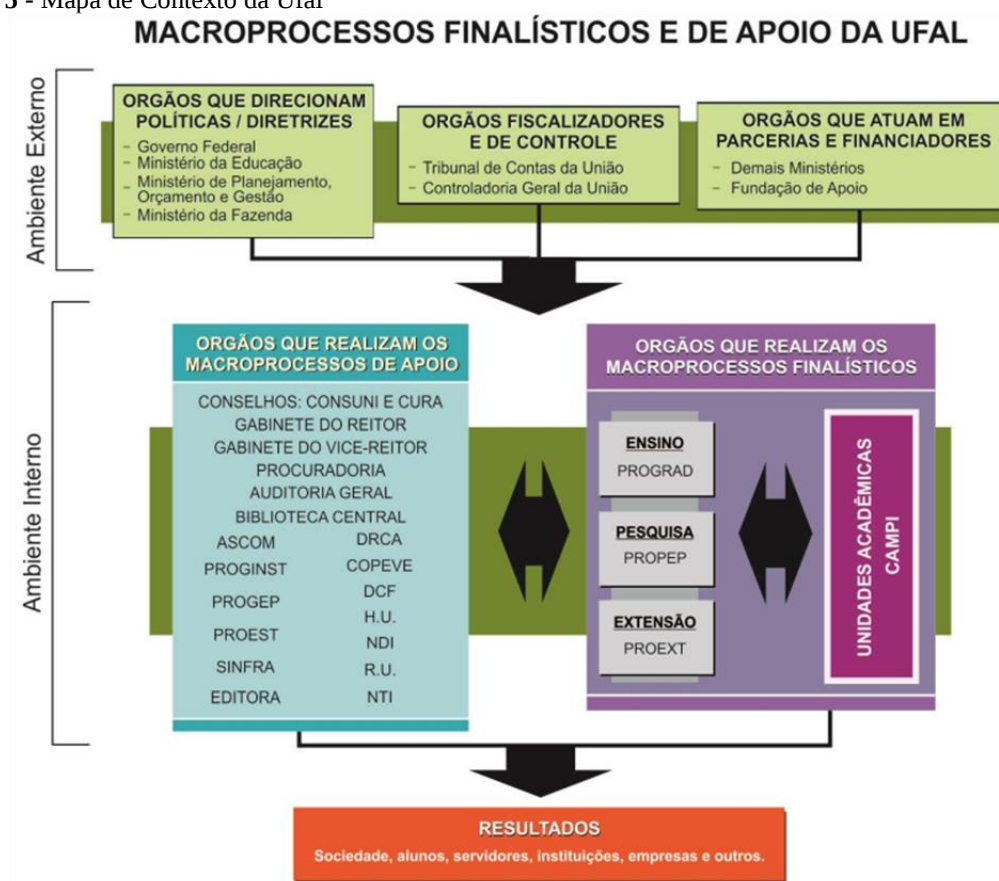
demandas do cidadão. Sendo assim, é necessária uma mudança de foco, em que os interesses departamentais cedam lugar aos interesses dos processos.

Quanto aos seus macroprocessos, a Ufal contempla os apresentados na Figura 5, classificados como finalísticos, correspondem às grandes funções da instituição – ensino, pesquisa e extensão – relacionados e assistidos diretamente pelos macroprocessos de apoio, cujo resultado é o produto ou serviço prestado aos usuários cidadãos (sociedade, alunos, servidores, instituições, empresas e outros).

Segundo o Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 91), os macroprocessos de apoio dizem respeito a:

Apoio ao estudante, incluindo a assistência, as ações socioculturais, ações acadêmicas, ações de permanência, apoio a eventos, apoio a estudantes estrangeiros, restaurante universitário e residência universitária; sistema de bibliotecas; editoração universitária; comunicação organizacional; gestão de pessoas; e, por fim, gestão orçamentária.

Figura 5 - Mapa de Contexto da Ufal



Fonte: Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 32).

Nesse contexto, é possível ter uma visão sistêmica do funcionamento da Ufal, constituída por entidades que impactam a gestão. No ambiente externo, identificam-se: órgãos que direcionam os macroprocessos finalísticos e de apoio, através de políticas e diretrizes;

órgãos que fiscalizam e controlam a execução dos macroprocessos; órgãos parceiros/financiadores, que possibilitam a captação de recursos, e entidades que recebem resultados (sociedade em geral). Encontram-se no ambiente interno: órgãos que realizam os macroprocessos de apoio, que visam dar suporte às entidades finalísticas; órgãos e macroprocessos finalísticos, que determinam as necessidades de suporte das entidades de apoio, e Unidades Acadêmicas e *Campi*, que executam os macroprocessos finalísticos.

Uma das unidades organizacionais responsável por realizar processos de apoio é o DRCA, que desenvolve diversas ações administrativas pertinentes a toda a vida acadêmica dos alunos na Ufal. Dessa forma, caracteriza-se como um órgão de apoio administrativo que suporta estrategicamente macroprocessos finalísticos da instituição.

O DRCA conta com os seguintes subsetores: Secretaria Administrativa, Divisão de Registro e Controle Acadêmico (DMCA), Divisão de Registro Acadêmico (DRA) e Setor de Arquivo Acadêmico (SAA), além da Direção-Geral e Direção Adjunta. Conta também com as Coordenadorias de Registro e Controle Acadêmico (CRCAs), localizadas nos *campi* fora da sede, CRCA/*Campus* Arapiraca e CRCA/*Campus* do Sertão. No entanto, nas CRCAs não há subdivisão de setores como no DRCA.

Uma vez exposto o contexto estratégico que envolve o DRCA, procede-se com a identificação de todos os seus processos de atuação, totalizando 51 (cinquenta e um). São eles: Processo de Alteração de Grade Curricular; Processo de Desistência ou Cancelamento Total da Matrícula; Processo de Desligamento de Matrícula; Processo de Dispensa de Disciplina Cursada; Processo de Edição de Dados Pessoais/Alteração de Nome de Registro Civil; Processo de Edição do Histórico Comum; Processo de Emissão e Autenticação de Documentos: Comprovante de Matrícula e Histórico Analítico; Processo de Expedição de Certidão/Declaração Relacionada à Vida Acadêmica do Estudante; Processo de Expedição de Certificado de Especialização – Residência Multiprofissional em Saúde; Processo de Expedição de Certificado de Especialização; Processo de Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado; Processo de Expedição de Segunda Via de Certificado de Especialização; Processo de Expedição de Segunda Via de Diploma de Graduação; Processo de Expedição de Segunda Via de Diploma de Mestrado ou Doutorado; Processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social); Processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma); Processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial); Processo de Verificação de Integralização de Curso; Processo de Matrícula Acadêmica em Períodos Anteriores/Período

Atual; Processo de Matrícula de Alunos Convênios; Processo de Matrícula de Diplomados/Por Equivalência; Processo de Matrícula em Disciplina Isolada; Processo de Matrícula Institucional; Processo de Matrícula por Reingresso; Processo de Mobilidade Acadêmica nas Ifes; Processo de Mudança de Habilitação; Processo de Mudança de Turno; Processo de Prorrogação de Integralização de Curso; Processo de Reabertura de Matrícula; Processo de Registro de Diplomas de Graduação de Instituições de Educação Superior (IES) Externas; Processo de Registro de Exclusão; Processo de Registro de Falecimento; Processo de Registro de Repreensão; Processo de Registro de Suspensão; Processo de Rematrícula; Processo de Reopção de Curso; Processo de Revalidação de Diploma de Graduação Estrangeiro; Processo de Revalidação do Diploma de Graduação em Medicina do Revalida; Processo de Saída por Transferência da Ufal; Processo de Solicitação de Licença à Gestante; Processo de Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde; Processo de Solicitação de Veracidade e Autenticidade de Diploma ou Certificado e Demais Documentos do Registro Acadêmico; Processo de Solicitação de Apostilamento de Diplomas; Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica; Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Serviço Militar Obrigatório; Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total; Processo de Trancamento de Matrícula em Disciplina; Processo de Trancamento e Destrancamento de Matrícula em Períodos Anteriores; Processo de Transferência Externa; Processo de Transferência *Ex Officio*; Processo de Utilização do Nome Social.

4.2 Modelagem dos processos interfuncionais atuais

Prosseguindo com o estudo, em atendimento ao segundo objetivo específico, a presente seção dedica-se à realização da Fase 2 – Modelagem do Processo Atual (como é – As Is) por processo. Com relação à Etapa 2.1 – Identificação das atividades, foram apontados os dados de todos os processos de trabalho desenvolvidos no âmbito do DRCA da Ufal, através de entrevistas estruturadas, análise documental (processos concedidos, legislação pertinente a cada um deles e Carta de Serviços da Ufal), consulta ao sistema de informação Sipac, observação direta e observação participante.

No decorrer da etapa supracitada, identificou-se que entre os 51 (cinquenta e um) processos, 7 (sete) não são de competência do DRCA ou não estão sendo mais executados ou

são atividades integradas ou similares a outros processos, motivo pelo qual não foram mapeados na etapa seguinte. A constar:

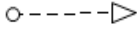
- O *Processo de Alteração de Grade Curricular*, solicitada pelo aluno quando o curso contemplar mais de uma grade. Verificou-se, a partir das entrevistas, que esse processo não faz parte do rol de competência do DRCA, e sim da Prograd;
- O *Processo de Edição do Histórico Comum*, que consiste numa função do Sistema Acadêmico (SIE Web) e está inserido no processo de dispensa de disciplinas;
- O *Processo de Verificação de Integralização de Curso*, que consiste em uma das ações que compõem os processos de Colação de Grau (Social, Turma e Emergencial);
- O *Processo de Matrícula de Diplomados/Por Equivalência*, que se trata da possibilidade de ingressar em curso de graduação na Ufal, por equivalência, a qualquer pessoa portadora de diploma de nível superior ou de Certificado de Conclusão de Curso de Graduação, independente da afinidade do curso, desde que, esgotada a relação de candidatos aprovados no Sistema de Seleção Unificada (Sisu), resultem vagas; mediante processo seletivo divulgado via edital, dando-se preferência aos interessados de graduação mais recente e de melhor aproveitamento global na formação universitária. No entanto, esse tipo de processo não tem sido ofertado pela Ufal, uma vez que não há sobra de vagas pelo Sisu;
- O *Processo de Matrícula Institucional*, ou seja, execução da matrícula institucional do aluno na Ufal, firmando seu vínculo estudantil na instituição. Atualmente, todo o gerenciamento da Matrícula Institucional é realizado pela Copeve e pela Prograd, juntamente com o suporte do NTI. O DRCA executa esse serviço apenas nos casos referentes aos processos de Transferência Externa e *Ex Officio* e ao processo de Matrícula de Alunos Convênios;
- O *Processo de Mudança de Habilitação*, que consiste na possibilidade de um estudante regular da Ufal, vinculado a um curso de graduação, optar por outra habilitação profissional do mesmo curso. No entanto, esse serviço não está sendo mais ofertado na Ufal, em virtude da reestruturação dos cursos;
- O *Processo de Registro de Exclusão*, referente à aplicação de Pena Disciplinar na forma de Exclusão a integrantes do corpo discente, qualquer que seja sua categoria, que infringirem o Regimento da Ufal (arts. 90, 91, 92, 93 e 94). Esse processo é equivalente ao processo de Desligamento de Matrícula, devendo seguir os mesmos

parâmetros e fluxos e acrescentar um documento descrevendo a Pena Disciplinar, prescrição, nome e matrícula do aluno.

Observa-se que os demais 44 processos podem ser agrupados por subdivisão do DRCA, de acordo com a relação de responsabilidade que apresentam, da seguinte forma: 30 (trinta) competem à DMCA e 14 (catorze) à DRA.

Com isso, segue-se com a realização da Etapa 2.2, a construção dos mapas dos processos atuais, ou seja, diagramas e fluxos de processos, por meio da notação Business Process Model and Notation (BPMN), utilizando-se raia, que permitem a análise da tramitação dos processos em diferentes setores da instituição. Para a operacionalização, foi empregado como ferramenta de suporte o *software* BizAgi Process Modeler, com o uso da simbologia apresentada na Quadro 6.

Quadro 6 - Simbologia BPMN utilizada na construção dos mapas de processos

Simbologia	Significado
	Evento de início: indica o início de todo o processo.
	Evento intermediário Timer: indica uma espera dentro do processo, ou seja, uma demora. Afeta o fluxo do processo, mas não o inicia nem o termina diretamente.
	Evento de fim: indica onde o processo termina.
	Gateway Exclusivo: são momentos no processo em que o fluxo de sequência pode decidir por apenas um caminho dentre os vários possíveis. Geralmente, usam-se questionamentos para decidir qual caminho seguir.
	Tarefa: atividade atômica que está incluída dentro de um processo. Identifica-se a tarefa com verbos no modo infinitivo (ex.: elaborar, preencher, implantar, etc.).
	Anotação: mecanismo para fornecer informações adicionais ao processo, consideradas relevantes para seu entendimento.
	Fluxo de sequência: as setas mostram a ordem em que as atividades são executadas em um processo.
	Associação: usada para associar informações e artefatos (anotações) com outros elementos do mapa.
	Fluxo de mensagens: mostra o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las. Neste caso, dois <i>pools</i> diferentes no diagrama podem representar as duas entidades.
	Pool ou piscina: é um contêiner de um único processo que lhe dá nome. Representa um participante no processo, que pode ser uma entidade específica (ex.: uma empresa) ou uma função de negócios geral (ex.: fabricante, vendedor ou comprador).
	Lane ou raia: é uma sub-repartição dentro de um <i>pool</i> . Geralmente, representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor.

Fonte: *software* BizAgi Process Modeler.

Com exceção dos 7 (sete) processos supracitados, todos foram modelados, totalizando 44 (quarenta e quatro) processos, e estão dispostos no Apêndice B, constituindo o manual de processos e rotinas do DRCA. Todos os resultados desta etapa foram validados junto aos participantes da pesquisa por abordagem individual, com exceção de 4 (quatro) processos (Mudança de Turno, Reopção de Curso, Transferência Externa e Registro de Diplomas de Graduação de IES Externas), por não haver devolutiva dos entrevistados na validação dos mesmos.

Cabe destacar que, diante do mapeamento realizado, constatou-se a ausência de padronização em atividades dos processos que são de execução comum aos três *campi*, a constar: enquanto que, no DRCA, todos os processos não protocolados e tramitados em sistema de informação específico, na CRCA/*Campus* Arapiraca, com exceção da prática de protocolar/abrir processos, a tramitação a todos os setores envolvidos não acontece, já na CRCA/*Campus* do Sertão esse sistema não é utilizado; o arquivamento físico dos processos também diferi entre os *campi*, ao tempo que o DRCA deposita os processos direto na pasta do aluno, nas CRCAs utilizam-se pastas avulsas organizadas por tipo de processos e período letivo; além disso, com relação, especificamente, aos processos de Solicitação de Licença à Gestante, de Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde e de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica, o DRCA e a CRCA/*Campus* do Sertão procedem de uma forma e a CRCA/*Campus* Arapiraca de outra, apresentando diferenças desde o formulário de entrada até o fluxo de suas atividades.

Ademais, verifica-se a existência de indicadores de desempenho utilizados pela Prograd para o gerenciamento e monitoramento do macroprocesso Ensino. Entre eles estão os que se relacionam diretamente com alguns dos processos supracitados: o número de alunos - matriculados, de reopção, de transferência, de reingresso, desligados, desistentes, em mobilidade acadêmica e diplomados.

4.3 Análise, proposição de melhorias e o redesenho de processos

Esta seção, em atendimento ao terceiro objetivo específico do estudo, consiste na realização da Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e o Redenho do Processo. Para tanto, de forma intencional, foram escolhidos três processos: Processo de Reabertura de Matrícula, Processo de Rematrícula e Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total. Considera-se que esses processos são de grande impacto por se relacionarem diretamente com a

condição de desligamento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal, quando da não execução dos mesmos. Cabe ressaltar que, os processos escolhidos para análise são de comum execução nos três *campi* da Ufal (A. C. Simões, Arapiraca e Sertão).

O objetivo é redesenhar esses processos corrigindo as rupturas identificadas, resultando no estado desejável do processo.

Para iniciar a Fase 3, executou-se a Etapa 3.1 – Análise do processo atual, em que os mapas dos processos supracitados foram utilizados como ferramenta de análise para a identificação de defasagens, gargalos e focos de retrabalho, como segue logo abaixo, dando suporte para a proposição de melhorias desenvolvida na próxima etapa.

4.3.1 Processo de Reabertura de Matrícula

Descrição: Ação destinada ao aluno que solicitou trancamento de matrícula total para retorno de suas atividades acadêmicas no período máximo de até 4 (quatro) semestres a partir do trancamento, sob pena de desligamento institucional. O aluno deve requerer a reabertura de matrícula em data prevista no calendário acadêmico. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º (trata do regime acadêmico semestral nos cursos de graduação).

Indicadores/Metas: Não há.

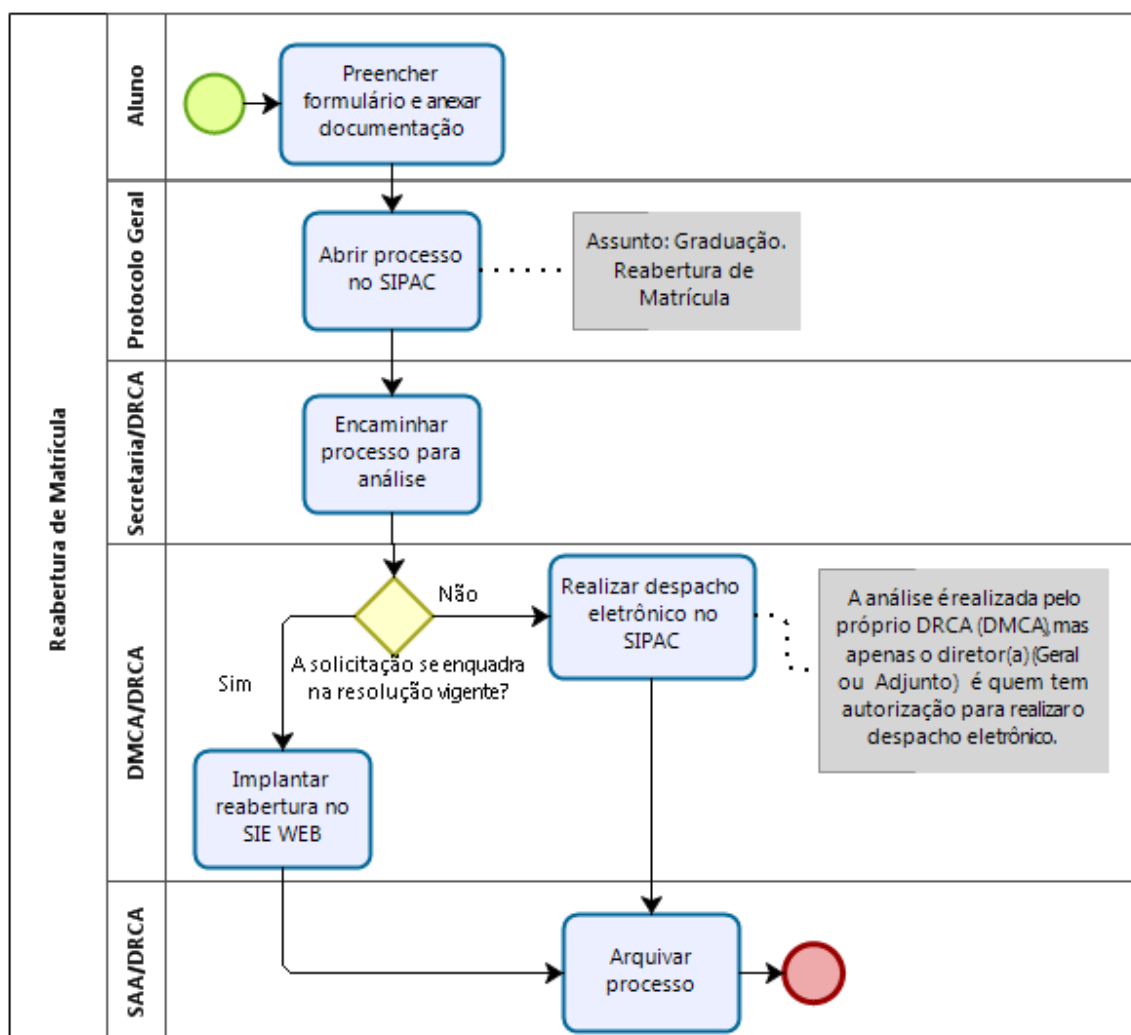
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrícula/requerimento-para-reabertura-de-matrícula-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do Registro Geral (RG), que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

A Figura 6 ilustra o mapa do processo de Reabertura de Matrícula. O aluno, uma vez estando com sua matrícula do curso trancada, deverá retornar as suas atividades acadêmicas, solicitando a reabertura de matrícula, em até 4 semestres letivos, evitando seu desligamento institucional.

Figura 6 - Mapa do Processo de Reabertura de Matrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que o processo tem início quando o aluno preenche o formulário específico anexando a documentação exigida (cópia do RG), que deverá já estar autenticada por um servidor do DRCA/CRCA, embora verifique-se que as informações contidas no RG constem no Módulo Acadêmico do Sistema de Informações para o Ensino (SIE) Web, que trata dos procedimentos acadêmicos da Ufal. Observa-se que o formulário possui informações com base na Resolução nº 25/2005, bem como orientações para seu preenchimento, local para formalização do processo e documentação necessária. Além disso, não é regra que o aluno compareça ao DRCA/CRCA para solicitar informações sobre esse tipo de processo, já que elas estão disponíveis na Carta de Serviços da Ufal, divulgada em seu endereço eletrônico.

Com os documentos reunidos, o aluno deve se dirigir ao Protocolo-Geral para a abertura do processo administrativo. Atualmente, é utilizado o módulo de protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (Sipac), parte integrante do

Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Ufal, para autuação e controle da tramitação, utilizando-se de um número único de protocolo por processo.

Uma vez aberto o processo administrativo, o primeiro trâmite destina-se ao DRCA, especificamente para o subsetor Secretaria, que encaminha o processo à DMCA, para que se realize a análise da solicitação, conforme disposto no Artigo 7º da Resolução nº 25/2005. Se identificado que o aluno se enquadra nos parâmetros dessa resolução, segue-se com a implantação da reabertura no SIE Web, mas, caso contrário, procede-se com o despacho eletrônico do tipo decisório, informando o indeferimento da solicitação, cujo responsável é o diretor(a) (Geral ou Adjunto) do DRCA. O aluno é orientado a acompanhar o resultado pelo SIE Web e através de consulta pública no Sipac. Feito isso, em quaisquer das situações arquiva-se o processo. No Sipac, finaliza-se com sua tramitação ao SAA, identificado equivocadamente pelo sistema como Serviço de Registro Acadêmico, antiga nomenclatura utilizada. Com isso, o processo físico é encaminhado ao SAA, onde é arquivado. O SAA arquiva os processos, independentemente do assunto, direto na pasta do aluno.

No entanto, cabe destacar que no caso das CRCAs, a constar o *Campus* Arapiraca, abre-se processo no Sipac da mesma forma que no DRCA, mas não ocorrem as tramitações por subsetores, já que não existe a subdivisão do setor. Dessa forma, não se realiza a etapa de encaminhar processo para providências, mas também não se executa a etapa em que se despacha eletronicamente no Sipac. Além disso, o modo de arquivamento de qualquer processo físico é organizado pelo agrupamento de arquivos avulsos identificado por tipo de processos e por período letivo, e não na pasta do aluno. No caso do *Campus* do Sertão, esse tipo de processo não é aberto no Sipac, como qualquer outro comum aos três *campi*, uma vez que esse sistema ainda não contempla todos os setores que formam esse *campus* para as devidas tramitações e, assim como, na CRCA de Arapiraca, não existem subdivisões do setor. O aluno faz a juntada da documentação e entrega diretamente na CRCA, que realiza os procedimentos cabíveis, assim como executa a DMCA, com exceção da atividade de realizar despacho eletrônico, seguindo com seu arquivamento da mesma forma que se realiza na CRCA de Arapiraca.

Perante o mapeamento realizado, identificam-se quatro atividades que apresentam rupturas relacionadas a aspectos de defasagens, focos de retrabalhos e gargalos, refletindo em oportunidades de melhoria:

- I – Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando a documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no

sistema SIE Web da instituição. Essa etapa, portanto, apresenta informações solicitadas em duplicidade, podendo ser caracterizada como uma defasagem e, também, como um foco de retrabalho;

II – Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final do processo, apresentando-se como uma defasagem;

III – A ação de realizar despacho eletrônico no Sipac, em caso de solicitação negada, não é padronizada nos três *campi*, gerando um gargalo na divulgação do resultado;

IV – A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três *campi*, o que pode gerar atrasos numa possível atividade de busca de processos, caracterizando-se como uma defasagem.

4.3.2 Processo de Rematrícula

Descrição: Consiste no desbloqueio de matrícula no sistema acadêmico após apreciação do colegiado/coordenador do curso em data prevista no calendário acadêmico; quando do registro de matrícula suspenso e, conseqüentemente, bloqueado, o aluno que: deixar de efetuar a matrícula em 01 (um) semestre letivo ou for reprovado por falta em todas as disciplinas em que estiver matriculado por 02 (dois) semestres consecutivos. Cabe ressaltar que se o aluno estiver bloqueado no sistema por 02 (dois) semestres letivos consecutivos, ou 03 (três) semestres letivos intercalados, será desligado da Ufal, não sendo permitida sua rematrícula. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – arts. 27 e 28.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

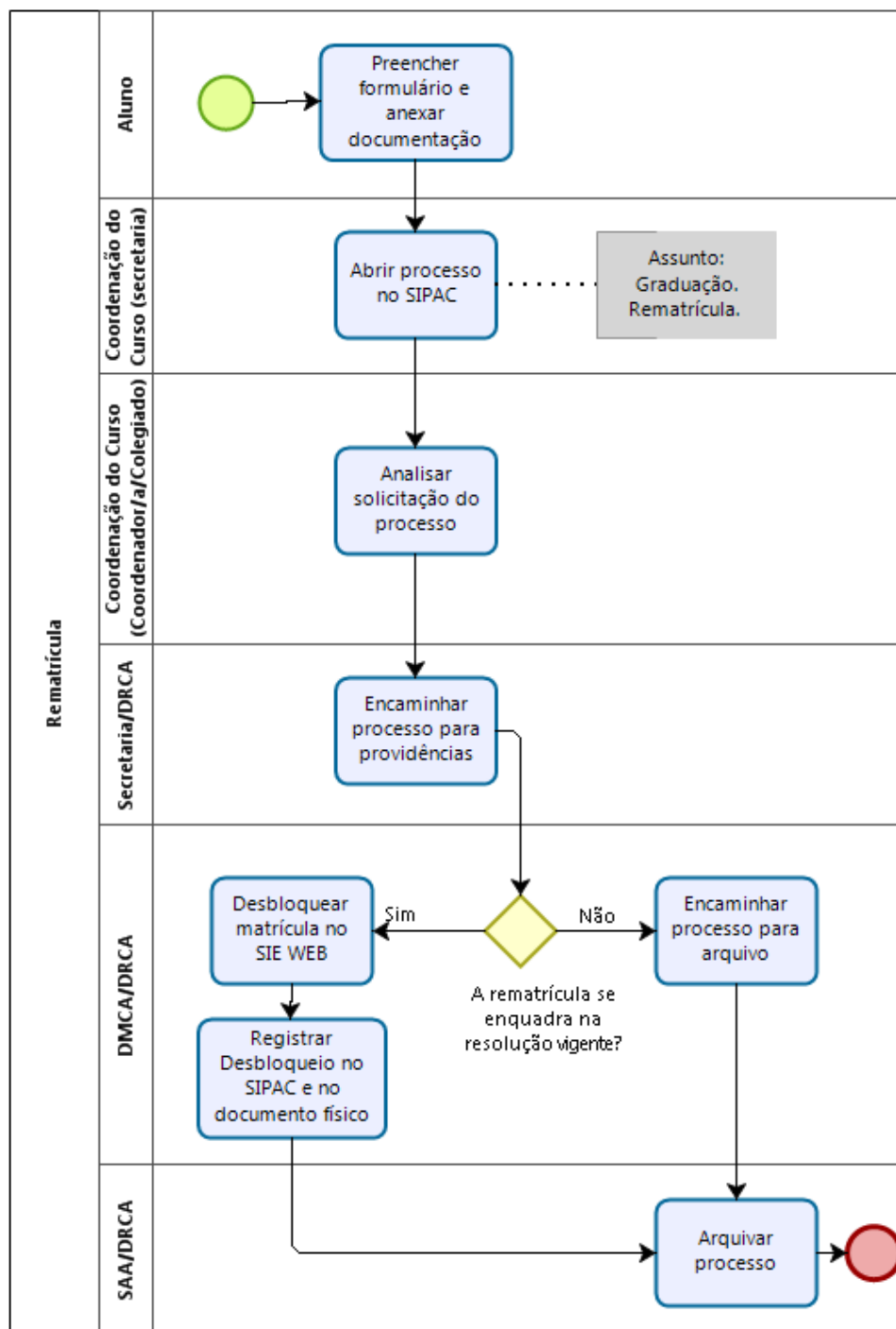
Documentação:

- Formulário/Requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;

- Histórico analítico do curso de origem, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

A Figura 7 apresenta o mapa do processo de rematrícula. O aluno, ao identificar o *status* de matrícula na condição de bloqueado no sistema SIE Web, deverá solicitar o desbloqueio através do processo de rematrícula.

Figura 7 - Mapa do Processo de Rematrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que o aluno dá início ao processo preenchendo o formulário de requerimento geral e anexando a cópia do RG e o histórico analítico do curso de origem, que já devem estar autenticados por um servidor do DRCA/CRCA. Com isso, dirige-se à secretaria da coordenação do respectivo curso para abertura do processo administrativo no Sipac e devida análise a ser realizada pelo/a coordenador/a do curso, que convocará o colegiado quando considerar necessário. Neste caso, também não é regra que o aluno compareça ao DRCA/CRCA para solicitar informações sobre esse tipo de processo, já que estão disponíveis na Carta de Serviços da Ufal. Sobre o resultado, o aluno é orientado a acompanhá-lo pelo SIE Web e através de consulta pública no Sipac.

Definido o resultado da análise, o processo é tramitado para a secretaria do DRCA, procedendo com seu encaminhamento para a DMCA, que executará o resultado prescrito, isto é, quando a solicitação se enquadrar nos termos da Resolução nº 25/2005, Artigos 27 e 28, segue-se com a implantação do desbloqueio da matrícula no SIE Web e com o registro do serviço realizado na forma de observação tanto no Sipac quanto no processo físico, finalizando com sua tramitação para o arquivamento, caso contrário, o processo é encaminhado diretamente para o SAA.

Com relação às CRCAs, da mesma forma como acontece na reabertura de matrícula, na rematrícula não se tramita o processo por subsetores na CRCA de Arapiraca, por não existirem; no entanto, a abertura do processo administrativo e sua análise ocorrem como procede no DRCA, bem como a execução do resultado da análise, com exceção do registro da observação do serviço realizado no Sipac. No caso da CRCA do Sertão, assim como no processo de reabertura de matrícula, não se abre o processo no Sipac, mas sua execução segue os mesmos trâmites realizados pela CRCA de Arapiraca. E, no que se refere ao arquivamento final do processo, realiza-se da mesma forma como descrito no processo anterior.

Com o mapeamento, são identificadas as seguintes atividades com indícios de rupturas no que diz respeito a defasagens, focos de retrabalho e gargalos:

- I – Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando à documentação exigida, estando as informações solicitadas já cadastradas no sistema SIE Web da instituição. Essa etapa, portanto, apresenta informações solicitadas em duplicidade, podendo ser caracterizada como uma defasagem e, também, como um foco de retrabalho;

II – Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final do processo, apresentando-se como uma defasagem;

III – O interessado não é informado quando da rematrícula não alcançada, nem convocado para dar ciência ao resultado do processo, gerando um gargalo na divulgação do resultado;

IV – A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três *campi*, o que pode gerar atrasos numa possível atividade de busca de processos, caracterizando-se como uma defasagem.

4.3.3 Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total

Descrição: Possibilidade do aluno de graduação requerer o Trancamento de Matrícula do Curso em data fixada pelo Calendário Acadêmico, concedido a partir do 2º, ou do 1º período se concluída pelo menos 50% de sua carga horária. O trancamento é executado com base do deferimento da coordenação do curso, pelo tempo de até 4 semestres, sejam consecutivos ou intercalados, sob pena de desligamento do curso. Nesse intervalo, as atividades acadêmicas ficam suspensas, mas o vínculo institucional é mantido. Pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º; Resolução nº 69/2010 – Consuni/Ufal, de 12 de novembro de 2010 (modifica dispositivos da Resolução nº 25/2005).

Indicadores/Metas: Não há.

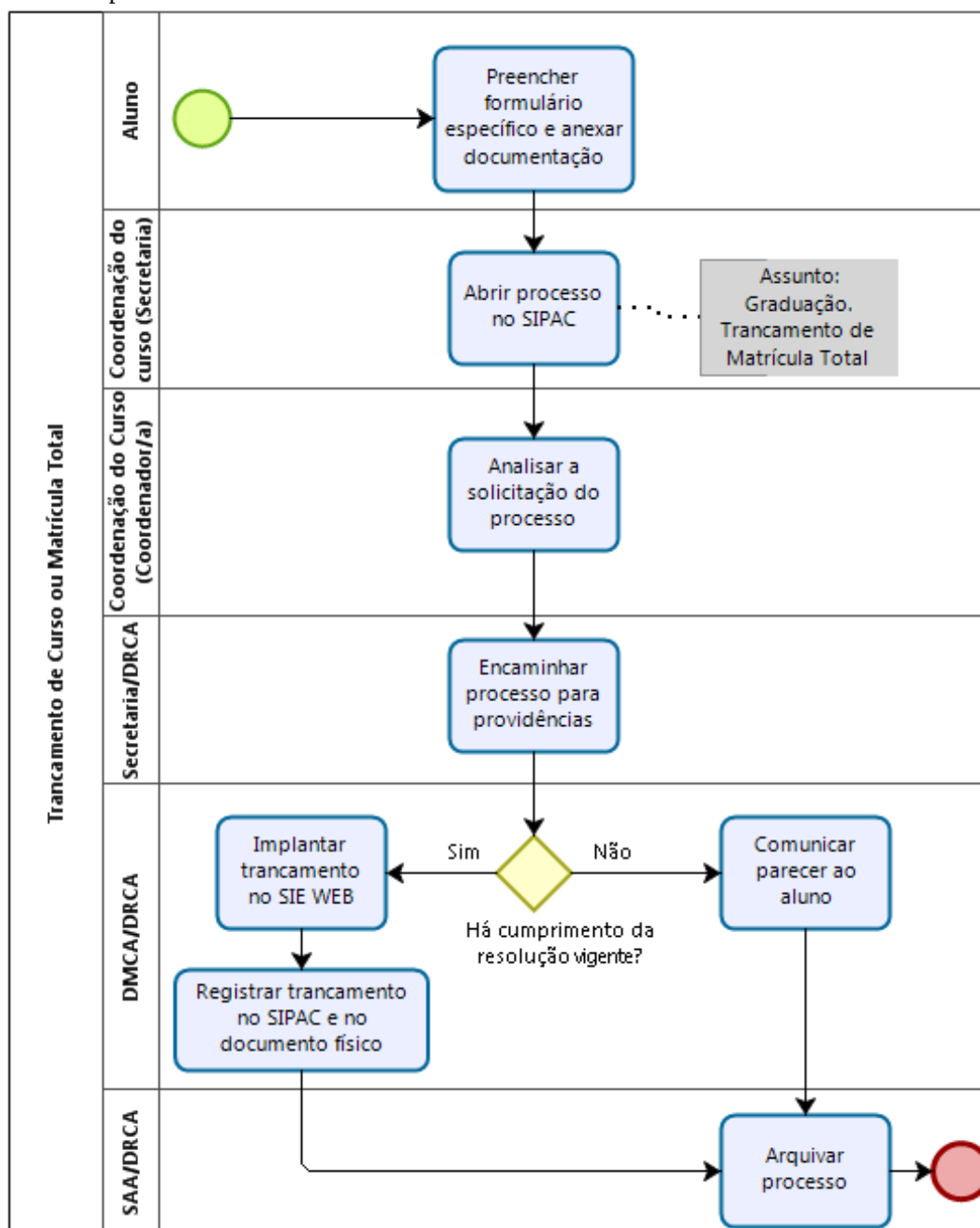
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrricula/drca-trancamento-de-matricula-do-curso> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Analítico, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

A Figura 8 apresenta o mapa do processo de trancamento de curso ou matrícula total. Visando evitar um possível bloqueio de matrícula e, conseqüentemente, seu desligamento institucional, o aluno poderá solicitar o trancamento da matrícula do curso quando decidir não o frequentar por certo período, independentemente de justificativa, desde que atenda aos pré-requisitos dispostos na descrição acima. Ressalta-se que, uma vez estando com a matrícula trancada, o aluno deverá retornar às atividades acadêmicas dentro do período supracitado, através do processo de reabertura de matrícula, com vistas a evitar seu desligamento da Ufal.

Figura 8 - Mapa do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De forma semelhante ao processo de rematrícula, o trancamento de curso segue os mesmos trâmites processuais. Inicia-se com o preenchimento, pelo aluno, do formulário específico, anexando a documentação apresentada acima, que já deve estar autenticada por um servidor do DRCA/CRCA. Sabendo que as informações básicas a respeito desse processo estão dispostas na Carta de Serviço da Ufal, também não é regra que o aluno se dirija ao DRCA/CRCA para solicitar tais informações. Dessa forma, o estudante segue para a secretaria da coordenação do respectivo curso para abertura do processo administrativo no Sipac e devida análise a ser realizada pelo/a coordenador/a do curso, que convocará o colegiado quando considerar necessário. O aluno também é orientado a acompanhá-lo pelo SIE Web e através de consulta pública no Sipac.

Com a análise do processo realizada, o mesmo é tramitado para a secretaria do DRCA, seguindo com seu encaminhamento para a DMCA, que, por sua vez, executará os procedimentos cabíveis. Quando há cumprimento dos requisitos da Resolução nº 25/2005, Artigo 7º, segue-se com a implantação do trancamento do curso no SIE Web e com o registro do serviço realizado na forma de observação tanto no Sipac quanto no processo físico, caso contrário, o parecer do processo é comunicado ao aluno. Nas duas situações, finaliza-se o processo com sua tramitação ao SAA, para o devido arquivamento.

Com relação às CRCAs, da mesma forma como acontece no processo de reabertura de matrícula e de rematrícula, no trancamento de curso se repetem os procedimentos executados, tanto na CRCA de Arapiraca quanto na CRCA do Sertão.

Ao mapear esse processo, identificaram-se algumas rupturas, descritas a seguir, relacionando-as a aspectos de defasagens, focos de retrabalho e gargalos:

- I – Requerimento preenchido manualmente pelo interessado e anexado à documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no sistema SIE Web da instituição. Essa etapa, portanto, apresenta informações solicitadas em duplicidade, podendo ser caracterizada como uma defasagem e, também, como um foco de retrabalho;
- II – Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final, apresentando-se como uma defasagem;
- III – A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três *campi*, o que pode gerar atrasos numa possível atividade de busca de processos, caracterizando-se como uma defasagem.

Prosseguindo com a execução desta fase, realizou-se a Etapa 3.2 – Elaboração do mapa do processo (To Be), que segue o mesmo formato e padrões executados para o mapa do processo atual, mas com a correção das rupturas identificadas na etapa anterior.

Observa-se que as rupturas apontadas nada mais são do que oportunidades de melhorias (Quadro 7). Sabendo disso, torna-se possível a proposição de simplificações e aperfeiçoamentos para os itens notabilizados, exposta na sequência.

Quadro 7 - Oportunidades de melhorias encontradas no estudo – por processo

Reabertura de Matrícula	Rematrícula	Trancamento de Curso ou Matrícula Total
a) Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando a documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no sistema SIE Web da instituição; b) Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final do processo; c) A ação de realizar despacho eletrônico no Sipac, em caso de solicitação negada, não é padronizada nos três <i>campi</i>; d) A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três <i>campi</i>.	e) Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando a documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no sistema SIE Web da instituição; f) Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final do processo; g) O interessado não é informado quando da rematrícula não alcançada, nem convocado para dar ciência ao resultado do processo; h) A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três <i>campi</i>.	i) Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando a documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no sistema SIE Web da instituição; j) Trâmite excessivo na etapa de encaminhamento do processo para análise, impactando no tempo para o resultado final do processo; k) A forma de arquivamento diretamente na pasta do aluno não é uniformizada nos três <i>campi</i>.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considera-se, como observado acima, que os três processos apresentam rupturas em comum, a constar os itens **a)**, **e)** e **i)**, os itens **b)**, **f)** e **j)** e os itens **d)**, **h)** e **k)**. Sabendo que a análise desses processos é realizada de forma objetiva, atrelada ao cumprimento dos termos dispostos na resolução vigente (nº 25/2005), optou-se por propor simplificações e aperfeiçoamentos comuns aos três processos.

A proposta tem como base a seguinte oportunidade de melhoria: *Requerimento preenchido manualmente pelo interessado, anexando a documentação exigida, sendo que as informações solicitadas já estão cadastradas no sistema SIE Web da instituição*. Sabendo que as informações solicitadas constam em duplicidade, caracterizando uma defasagem e, também, um foco de retrabalho, propõe-se atenuar essas rupturas com medidas que busquem: *a eliminação da emissão do formulário de requerimento e da exigência da documentação, já*

que todas as informações necessárias se encontram no SIE Web. Com o apoio técnico do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), seria possível que esses serviços pudessem ser solicitados via internet, diretamente no sistema SIE Web. Dessa forma, bastaria o aluno acessar o sistema, com seu número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e senha, para realizar o serviço pretendido, devendo ser deferido, ou não, automaticamente, com base nos termos da resolução vigente. O serviço sendo negado, o aluno poderia consultar os motivos do indeferimento diretamente no DRCA ou CRCA, que prestaria todas as informações pertinentes, finalizando o processo. Dessa forma, as demais rupturas poderiam ser, simplesmente, eliminadas, promovendo eficiência e satisfação do usuário.

Classifica-se a proposta apontada como uma melhoria que depende de mudança política para ser efetuada, ou seja, carece de deliberação do Consuni, órgão superior da Ufal. Assim, considera-se que essa proposta envolve mudanças de longo prazo. Considera-se que, ainda que medidas mais simples e em um menor período de tempo possam ser adotadas, condensar tarefas em um número menor de subunidades organizacionais pode ser uma solução para a lentidão dos processos e segmentação das atividades.

Ressalta-se que, em observação ao sistema SIE Web, verificou-se que a ação de bloquear automaticamente a matrícula do aluno que não se enquadra na Resolução nº 25/2005 já é uma realidade. Além disso, é prevista nessa resolução a possibilidade de se realizar o desligamento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal de forma automática, embora isso ainda não aconteça nesses moldes. Assim, observa-se um indicativo da viabilidade da concretização de que certos serviços possam ser executados automaticamente. A seguir, estão dispostos os redesenhos dos processos analisados.

4.3.4 Redesenho do Processo de Reabertura de Matrícula

Descrição: Ação destinada ao aluno que solicitou trancamento de matrícula total para retorno de suas atividades acadêmicas no período máximo de até 4 (quatro) semestres a partir do trancamento, sob pena de desligamento institucional. O aluno deve realizar a reabertura de matrícula em data prevista no calendário acadêmico em vigência.

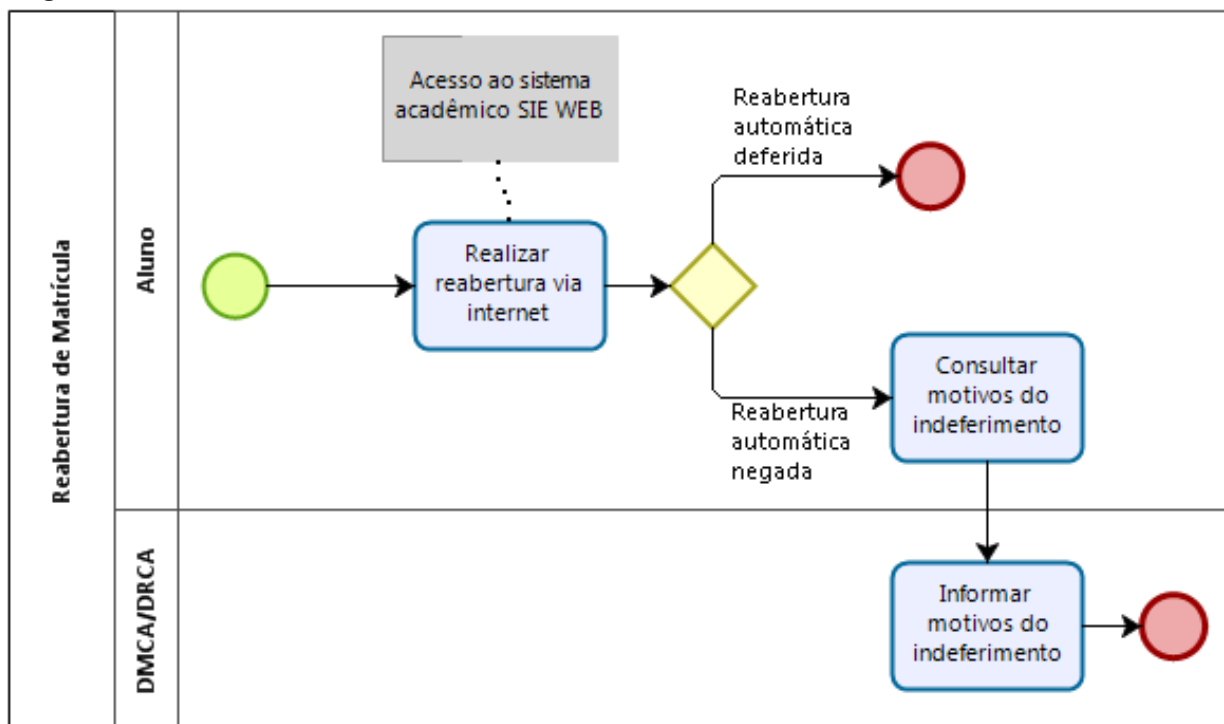
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 9- Redesenho do Processo de reabertura de matrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.3.5 Redesenho do Processo de Rematrícula

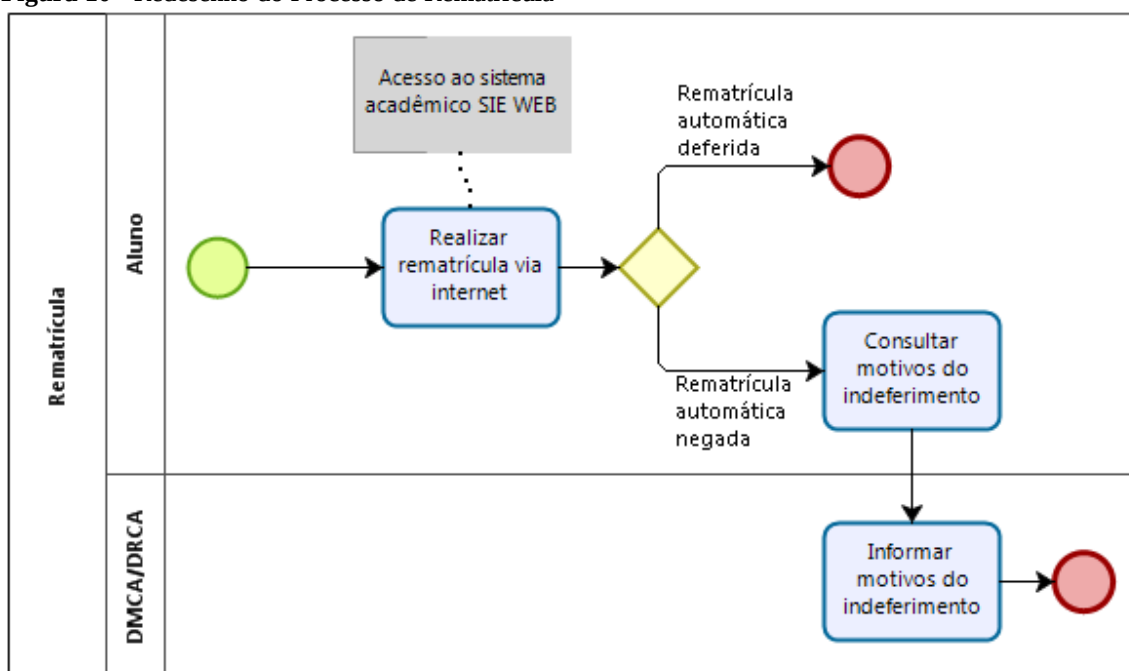
Descrição: Consiste no desbloqueio de matrícula no sistema acadêmico diretamente no SIE Web em data prevista no calendário acadêmico; quando do registro de matrícula suspenso e, conseqüentemente, bloqueado, o aluno que: deixar de efetuar a matrícula em 01 (um) semestre letivo ou for reprovado por falta em todas as disciplinas em que estiver matriculado por 02 (dois) semestres consecutivos. Cabe ressaltar que se o aluno estiver bloqueado no sistema por 02 (dois) semestres letivos consecutivos, ou 03 (três) semestres letivos intercalados, será desligado da Ufal, não sendo permitida sua rematrícula.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – arts. 27 e 28.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 10 - Redesenho do Processo de Rematrícula

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.3.6 Redesenho do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total

Descrição: Possibilidade do aluno de graduação realizar o Trancamento de Matrícula do Curso em data fixada pelo Calendário Acadêmico, concedido a partir do 2º, ou do 1º período se concluída pelo menos 50% da carga horária. O trancamento é executado diretamente no SIE Web e, quando deferido, pode ser mantido pelo tempo de até 4 semestres, sejam consecutivos ou intercalados, sob pena de desligamento. Nesse intervalo, as atividades acadêmicas ficam suspensas, mas o vínculo institucional é mantido.

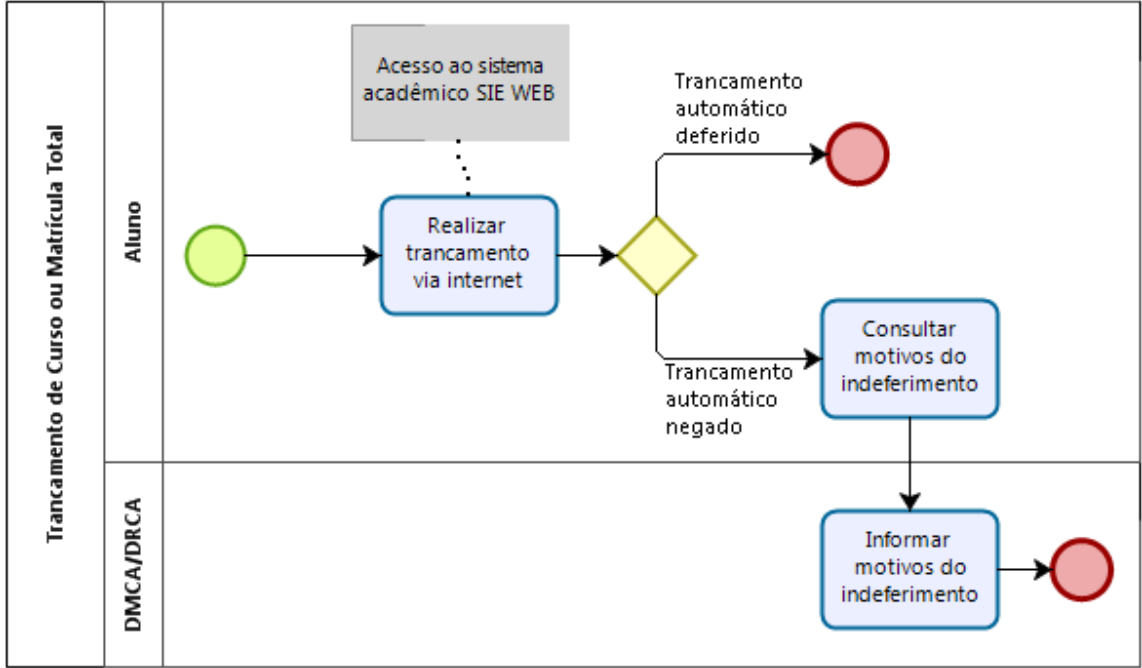
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º; Resolução nº 69/2010 – Consuni/Ufal, de 12 de novembro de 2010 (modifica dispositivos da Resolução nº 25/2005).

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 11- Redesenho do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do presente trabalho foi elaborar o mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Ufal, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços. Para tanto, foram estipulados quatro objetivos específicos, que contemplaram a identificação de todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/Ufal; a modelagem desses processos; a análise, proposição de melhorias e o redesenho de processos e; por fim, a proposição de um manual de processos e rotinas para o DRCA/Ufal.

A fundamentação teórica que norteou o estudo contemplou o tema gestão por processos, abrangendo desde a conceituação do termo processo, a fim de melhor conceber a gestão por processos, ressaltando a importância de seus modelos metodológicos de implementação e a descrição de alguns, bem como a concernência do tema com a administração pública brasileira. Através da consulta ao referencial teórico, considera-se que foi possível estruturar de forma consistente a metodologia utilizada na pesquisa, por apresentar uma segmentação lógica, tomando como base o modelo de gestão por processos desenvolvido por Albuquerque e Rocha (2006).

Numa perspectiva teórica, o estudo contribui com o mapeamento dos processos do DRCA/Ufal, na busca pelo aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados aos usuários, sejam eles a comunidade universitária, a sociedade em geral e o próprio DRCA e suas subunidades, bem como as demais unidades administrativas da instituição envolvidas com os processos estudados. Haja vista que as rotinas de trabalho, em geral, são realizadas através do conhecimento tácito, o estudo pode contribuir para deixar o conhecimento mais explícito no DRCA e entre as áreas envolvidas na consecução dos processos, permitindo a padronização dos procedimentos, consultas acerca de como realizar cada atividade, implementação de treinamentos aos profissionais envolvidos, proporcionando, dessa forma, a Gestão do Conhecimento através do registro e da documentação do *modus operandi* da organização. Sob o ponto de vista prático, compreende-se que a presente dissertação contribuiu com a realização de um estudo de caso no que se refere a certos processos administrativos no âmbito de uma organização pública, segundo os preceitos da gestão por processos.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, desenvolveu-se a Fase 1 – Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA), constatou-se que o DRCA se caracteriza como um

órgão de apoio administrativo que suporta estrategicamente macroprocessos finalísticos da Instituição, como uma das unidades organizacionais responsável por executar processos de apoio referentes a diversas ações administrativas voltadas à vida acadêmica dos alunos na Ufal. Nessa fase, foi possível identificar todos os processos em questão, chegando a um quantitativo de 51 deles, bem como reconhecer a legislação pertinente a cada um.

Na sequência, em resposta ao segundo objetivo específico, realizou-se a Fase 2 – Modelagem do Processo Atual (como é – As Is) por processo. A princípio, entrevistas estruturadas foram aplicadas para a identificação das tarefas dos processos, abrangendo servidores do DRCA/CRCAs envolvidos na consecução dos mesmos, assim como fez-se uso de fontes documentais, observações (direta e participante) e consulta a determinado sistema de informação. Dessa forma, verificou-se que 7 (sete) dos 51 (cinquenta e um) processos não são de competência do DRCA, não estão sendo mais executados ou são atividades integradas ou similares a outros processos, motivo pelo qual foram mapeados apenas 44 (quarenta e quatro) processos. Diante do mapeamento, constatou-se que há carência de padronização em atividades dos processos de execução comum aos três *campi* da Ufal, no que se refere a utilização ou não do sistema de informação de protocolo, a forma distinta em arquivar fisicamente os processos e, a procedimentos diferentes com relação aos processos de Solicitação de Licença à Gestante, de Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde e de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, desenvolveu-se a Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redenho do Processo (como deverá ser – To-Be) por processo. Dos 44 processos, 3 (três) foram analisados: *Reabertura de Matrícula*, *Rematrícula* e *Trancamento de Curso ou Matrícula Total*, identificando-se oportunidades de melhoria destacadas, como defasagem processual, focos de retrabalho e gargalos.

Com base na análise realizada, elaborou-se a seguinte proposta de simplificação e aperfeiçoamento comum aos três processos em questão: *A eliminação da emissão do formulário de requerimento e da exigência da documentação, já que todas as informações necessárias se encontram no SIE Web. Com o apoio técnico do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), seria possível que esses serviços pudessem ser solicitados via internet, diretamente no sistema SIE Web. Dessa forma, bastaria o aluno acessar o sistema, com seu número do CPF e senha, para realizar o serviço pretendido, devendo este ser deferido ou não, automaticamente, com base nos termos da resolução vigente. O serviço sendo negado, o aluno poderia consultar os motivos do indeferimento diretamente no DRCA ou CRCA, que*

prestaria todas as informações pertinentes, finalizando o processo. Diante dessa proposta, procedeu-se com o redesenho dos processos.

Classifica-se a proposta como uma melhoria que depende de mudança política para ser efetuada, ou seja, carece de deliberação do Consuni, órgão superior da Ufal. Assim, visa-se o envolvimento de mudanças de longo prazo. Considera-se que, ainda que medidas mais simples e em um menor período de tempo possam ser adotadas, condensar tarefas em um número menor de subunidades organizacionais pode ser uma solução para a lentidão dos processos e segmentação das atividades.

Observa-se um indicativo de viabilidade para a concretização da proposta apontada, uma vez que serviços como a ação de bloquear matrícula automaticamente no sistema SIE Web já é uma realidade. Além dele, o desligamento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal é previsto, em resolução vigente, que seja realizado automaticamente, embora isso ainda não aconteça.

Por fim, em atendimento ao quarto objetivo específico, a partir dos resultados alcançados até então, elaborou-se um manual de processos e rotinas do DRCA/Ufal sob a ótica da gestão por processos.

Diante do exposto, entende-se que o estudo obteve êxito ao refletir no alcance de seu principal objetivo: o mapeamento de todos os processos do DRCA/Ufal, o qual foi organizado sob a forma de um manual.

Sendo assim, apesar de considerar que não é uma medida única nem definitiva, acredita-se que, com a divulgação e utilização do mapeamento dos processos através do manual, será dado um grande passo para o DRCA melhorar o desempenho de suas atividades, evitando possíveis problemas durante a segmentação dos processos, seja pela falta de informações, falhas de comunicação ou outros. Dessa forma, o mapeamento terá contribuído para uma gestão mais eficiente do DRCA, viabilizando a satisfação dos usuários. Implica-se, então, que essa contribuição pode ser atribuída à gestão por processos, uma vez que o mapeamento se configura como sua ferramenta básica e primordial.

Destaca-se que este é um estudo inicial que servirá de parâmetro para futuros aperfeiçoamentos, ou seja, considerando que possíveis mudanças nas legislações, tanto em nível federal quanto advindas de resoluções internas da instituição possam ocorrer, o mapeamento proposto necessitará de monitoramento constante e atualização sistemática.

Com relação à limitação da pesquisa, acusa-se como fator importante a variável tempo para finalização da mesma, motivo por que a análise de todos os processos modelados foi

inviabilizada e, também, por que a pesquisa foi realizada apenas no DRCA e CRCAs, não se expandindo aos demais envolvidos nos processos estudados. Ademais, houve dificuldade de comunicação no momento da validação dos processos mapeados junto aos participantes da pesquisa, por não haver devolutiva de informações sobre quatro deles, cuja validação não foi alcançada.

Para trabalhos futuros, sugere-se a continuidade da análise dos processos mapeados. Como também, indica-se o desenvolvimento de estudos similares nos demais setores da Ufal, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços em toda a Instituição.

REFERÊNCIAS

ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 37-46, 2005.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVARENGA NETTO, C. A. Proposta Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. (Orgs). **Gestão Integrada de processos e da tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. **ABPMP BPM Cbok**, v. 3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 mai. 2018.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BPM ENTERPRISE. **Business Process Management**. Disponível em: <<http://www.bpmenterprise.com/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, 17 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-018/2017/Decreto/D9094.htm#art25>. Acesso em: 08 mai. 2018.

BRASIL. **Lei nº 3.867, de 25 de janeiro de 1961**. Cria a Universidade de Alagoas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3867.htm>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação)**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e

no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 01 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: Mare, 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA: Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP/Segep, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Tutorial para Elaboração de Manual de Procedimentos**. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Brasília: MPT, 2014b. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y4p8j2on>>. Acesso em: 09 out. 2018.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão por Processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação/Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado. Brasília: **Enap**, 1996b. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996a. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36028/da-administracao-publica-burocratica-a-gerencial/i/pt-br>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44444/uma-metodologia-para-implementacao-da-gestao-por-processos-em-organizacoes-publicas-i/pt-br>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

CARVALHO, K. A. de. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CASTELLANELLI, C.; CUNHA, L. M. Novos modelos de gestão nas instituições públicas: o gerenciamento de processos como ferramenta de otimização organizacional. **Revista**

Contribuciones a las Ciencias Sociales, jul./set. 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/estrategia.html>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem organizacional por processos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2010.

FIEL-FILHO, A. Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública. In: KANAANE, R.; FIEL-FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Orgs.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num4-2000/processo-que-processo>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/3c8c/ab4a842eeb6b98955fb72ed5f450f51afd94.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

HAMMER, M. How Process Enterprises Really Work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, Salvador, n. 2, 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. de F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43410/gestao-por-processos--configuracoes-em-organizacoes-publicas/i/pt-br>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

PAIM, R. **Engenharia de Processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. Dissertação (Mestrado) – Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.enjourney.com.br/antigo/wp-content/uploads/2012/06/tese-rafael-paim-engenharia-de-processos-19fev2003b.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992. 263p.

SAMPIERRI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SERVIÇOS, 2018. Disponível em: <<https://servicos.ufal.br/categorias/ensino>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: Apostila, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Estatuto e Regimento Geral da Ufal, 2006**. Maceió: Ufal, 2006. 58 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2013-2017**. Maceió: Ufal, 2013. 127 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Prestação de Contas Ordinárias Anual. Relatório de Gestão, 2017**. Maceió: Ufal, 2018a. 367 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, 2018b. Disponível em : <<http://www.ufal.edu.br>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Formulário para mapeamento de processos

Entrevistado:		Data do levantamento:	
Nível do Cargo:		Tempo no Cargo:	
Função:		Tempo na Função:	
Escolaridade:		Faixa etária:	
DADOS DO PROCESSO			
Nome do processo:			
Descrição do processo:			
Público interessado:			
Políticas, legislação, normas:		Indicadores/Metas:	
Entrada(s) (<i>inputs</i>):	Etapas (atividades):	Saída(s) (<i>outputs</i>)/Destino/Meio:	
Quem Executa:	Áreas Envolvidas:	Sistemas de Informação:	
Escopo do Processo			
Políticas, legislação, normas e Indicadores/Metas	Guias do processo que dizem quando, porque e como o processo é executado.		
Entrada(s) (<i>inputs</i>)	O que é necessário para executar o processo. Insumos. Eventos externos que disparam a execução do processo e processos de origem (informação, materiais, insumos etc.) e dizem como se recebe (meio eletrônico, formulário em papel etc.).		
Etapas (atividades)	Descrição da atividade (é recomendável utilizar verbo no infinitivo e transcrever dessa forma para o mapa).		
Saída(s) (<i>outputs</i>)	Resultados para diferentes partes interessadas externas e processos de destino, isto é, saída gerada/para onde e por qual meio.		
Áreas Envolvidas	Identificar onde o processo é executado, por exemplo, o posto de trabalho, unidades, departamentos.		
Quem executa	Identificar quem executa o processo, como gerente, supervisor, operador, maquinista, analista etc.		
Sistemas de informação	Tecnologia de suporte às atividades do processo.		
Público interessado	Estudante, servidor, cidadão, instituições públicas e privadas etc.		

APÊNDICE B – Proposta do Manual de Processos e Rotinas para o Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Ufal



**MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS DO DEPARTAMENTO DE REGISTRO E
CONTROLE ACADÊMICO (DRCA)**

APRESENTAÇÃO

O Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) da Ufal, na busca pelo aumento da qualidade dos serviços, visa, com este primeiro manual, reproduzir com clareza e objetividade todas as suas atividades/rotinas de trabalho, de forma sistemática, para facilitar a compreensão por parte da Instituição e de seus servidores.

A gestão por processos é uma abordagem administrativa que se orienta sob a lógica de funcionamento das sequências de atividades que percorrem toda a instituição, ao contrário da abordagem funcional tradicional, que se baseia no agrupamento de atividades separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. Por meio da gestão por processos, é possível obter maior agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta, através da maximização dos resultados e do desempenho dos processos.

A ação de manualizar processos constitui-se um importante instrumento para a gestão por processos. Dessa forma, a organização pode proporcionar uma visão global do setor, viabilizando a padronização dos procedimentos por meio de mapeamentos, o que pode auxiliar no aprendizado organizacional e na diminuição de perdas (financeiras ou intelectuais), caracterizando-se como uma ferramenta de consulta e orientação. Além disso, a ação de documentar processos de uma organização objetiva manter os registros atualizados na garantia de sua sobrevivência e perpetuação.

Este manual retrata os processos na situação atual (como é – As Is) e, também, propõe melhorias de três deles através do redesenho (como deverá ser – To Be), o que terá tão somente função prescritiva.

Este documento terá acompanhamento constante e, consequentemente, revisões sistemáticas, tendo em vista que mudanças na legislação federal, bem como nas normas e resoluções da própria instituição possam vir a ser realizadas.

SUMÁRIO

1 O CONTEXTO DOS PROCESSOS E ROTINAS DE TRABALHO DO DRCA	92
2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS E ROTINAS DE TRABALHO DO DRCA	97
2.1 Desistência ou Cancelamento Total da Matrícula	98
2.2 Desligamento de Matrícula	99
2.3 Dispensa de Disciplina Cursada	100
2.4 Edição de Dados Pessoais/Alteração de Nome de Registro Civil	102
2.5 Emissão e autenticação de Documentos: Comprovante de Matrícula, Histórico Analítico e Certidão de Vínculo	103
2.6 Expedição de Certidão/Declaração relacionada à vida acadêmica do estudante	105
2.7 Expedição de Certificado de Especialização - Residência Multiprofissional em Saúde	106
2.8 Expedição de Certificado de Especialização	109
2.9 Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado	111
2.10 Expedição de Segunda via de Certificado de Especialização	114
2.11 Expedição de segunda via de Diploma de Graduação	116
2.12 Expedição de segunda via de Diploma de Mestrado ou Doutorado	118
2.13 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social)	120
2.14 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma)	123
2.15 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial)	126
2.16 Matrícula Acadêmica em Períodos Anteriores/Período Atual	129
2.17 Matrícula de Alunos Convênios	130
2.18 Matrícula em Disciplina Isolada	133
2.19 Matrícula por Reingresso	134
2.20 Mobilidade Acadêmica nas Ifes	137
2.21 Mudança de Turno	138
2.22 Prorrogação de Integralização de Curso	141
2.23 Reabertura de Matrícula	143
2.24 Registro de Diplomas de Graduação de IES Externas	145
2.25 Registro de Falecimento	151
2.26 Registro de Repreensão	152
2.27 Registro de Suspensão	153
2.28 Rematrícula	154
2.29 Reopção de Curso	156
2.30 Revalidação de Diploma de Graduação Estrangeiro	158
2.31 Revalidação do Diploma de Graduação em Medicina do Revalida	161
2.32 Saída por Transferência da Ufal	164
2.33 Solicitação de Licença à Gestante	166
2.34 Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde	168
2.35 Solicitação de Veracidade e Autenticidade de Diploma ou Certificado e Demais Documentos do Registro Acadêmico	171
2.36 Solicitação de Apostilamento de Diplomas (apenas para casos de reingresso)	172
2.37 Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica	174
2.38 Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Serviço Militar Obrigatório	177

2.39 Trancamento de Curso ou Matrícula Total	178
2.40 Trancamento de Matrícula em Disciplina	180
2.41 Trancamento e Destrancamento de Matrícula em Períodos Anteriores	182
2.42 Transferência Externa	183
2.43 Transferência <i>Ex Officio</i>	186
2.44 Utilização do Nome Social	189
3 INFORMAÇÕES GERAIS	191
4 PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS E REDESENHO	192
4.1 Redesenho do processo de Reabertura de Matrícula	192
4.2 Redesenho do Processo de Rematrícula	193
4.3 Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total	194
5 LEGISLAÇÕES DE SUPORTE AOS PROCESSOS	196

1 O CONTEXTO DOS PROCESSOS E ROTINAS DE TRABALHO DO DRCA

A Universidade Federal de Alagoas (Ufal) é uma instituição federal de educação superior pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, constituída sob a forma de Autarquia vinculada ao MEC. Está localizada na cidade de Maceió, capital do Estado de Alagoas. Tem sua sede no bairro Tabuleiro do Martins, no *Campus* A. C. Simões, onde acontecem a maioria de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, dois *campi* fora da sede, o *Campus* de Arapiraca, no Agreste alagoano, e suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios, e o *Campus* do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e unidade em Santana do Ipanema.

Criada pela Lei Federal nº 3.867, de 25 de janeiro de 1961, com a união das Faculdades, já existentes, de Direito, Medicina, Filosofia, Economia, Engenharia e Odontologia, a Ufal possui autonomia assegurada pela Constituição Federal, pela Legislação Nacional correspondente, por seu Estatuto, aprovado em 2003 (Portaria do MEC nº 4.067, de 29 de dezembro de 2003), e Regimento Geral, homologado em 2006 pela Resolução Nº 01/2006 – Consuni/Cepe (UFAL, 2017). Sua autonomia alcança os âmbitos administrativo, acadêmico e da gestão financeira e patrimonial. Caracteriza-se como uma forma de gestão guiada por princípios da gestão democrática e descentralizada (UFAL, 2006).

A Ufal tem por missão “formar continuamente competências por meio da produção, multiplicação e recriação dos saberes coletivos e do diálogo com a sociedade”. E sua visão é “atingir padrão de competência com capacidade de estabelecer um diálogo isonômico entre congêneres nacionais e internacionais” (UFAL, 2013, p. 18).

Conforme o PDI (UFAL, 2013-2017), os *campi* fora da sede foram criados por meio de dois processos de expansão. O primeiro, Expansão Fase I, deu início em 2006 às atividades do *Campus* de Arapiraca e suas unidades. E o segundo, Expansão Fase II, por meio da adesão ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) do Governo Federal, a Ufal inaugurou, em 2010, o *Campus* do Sertão, junto com sua unidade. Além disso, a Ufal possui atividades de ensino a distância nos polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em Boca da Mata, Maragogi, Matriz do Camaragibe, Olho d’Água das Flores e São José da Laje.

Em consulta aos dados institucionais disponíveis no portal eletrônico da instituição, em 14 de fevereiro de 2019, identifica-se que Ufal conta com 99 cursos de graduação (88 cursos presenciais e 11 cursos a distância – EaD) e 55 Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu*,

com cerca de 23.848 alunos matriculados, em todos os níveis de ensino. Ao aderir ao processo de expansão das universidades do governo federal, a Ufal obteve um aumento expressivo no número de matrículas nos últimos anos, já que passou a oferecer novos cursos em seu processo seletivo que, em 2012, passou a ser realizado com base nos resultados do estudante no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), substituindo o vestibular tradicional.

Com relação ao seu quadro de pessoal efetivo, em 14 de fevereiro de 2019, identifica-se, no portal eletrônico da instituição, que a Ufal conta com cerca de 3.600 servidores ativos, sendo 1.826 docentes e 1.774 técnico-administrativos em educação, excluídos da contagem os docentes visitantes e substitutos e outros em exercício transitório na instituição.

A estrutura organizacional da Ufal, de acordo com o art. 7º do seu Estatuto (UFAL, 2006), compõe-se pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário (Consuni); Conselho de Curadores (Cura); Reitoria; Unidades Acadêmicas e Órgãos de Apoio. Consideradas estratégicas para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, cabe discriminar sinteticamente as competências institucionais referentes a cada órgão.

São órgãos superiores: Conselho Universitário (Consuni), Conselho de Curadores (Cura) e Reitoria. Caracterizados como unidades administrativas, o Consuni é o órgão de deliberação superior da Ufal, o Cura é responsável pela fiscalização econômico-financeira da instituição e a Reitoria é o órgão máximo de execução administrativa e acadêmica da Universidade, dirigida pelo/a Reitor/a, sendo composta por: Gabinete da Reitoria, Gabinete da Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos de Assessoramento, Órgãos de Apoio Acadêmico e Órgãos de Apoio Administrativo.

As Pró-Reitorias, por sua vez, dividem-se da seguinte forma: Graduação (Prograd), Pesquisa e Pós-Graduação (Propep), Extensão (Proex), Estudantil (Proest), Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep) e Gestão Institucional (Proginst). Os Órgãos de Assessoramento se referem a: Chefia de Gabinete, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Intercâmbio Internacional, Controladoria-Geral, Ouvidoria, Corregedoria, Procuradoria-Geral Federal e Secretaria-Executiva dos Conselhos Superiores. As Unidades Acadêmicas, organizadas por áreas de conhecimento, têm competência no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma autônoma, sob supervisão-geral da Reitoria e em consonância com as diretrizes advindas do Consuni. E, por fim, considerados órgãos operativos, estão os órgãos de apoio acadêmico e os de apoio administrativo, como discriminados a seguir.

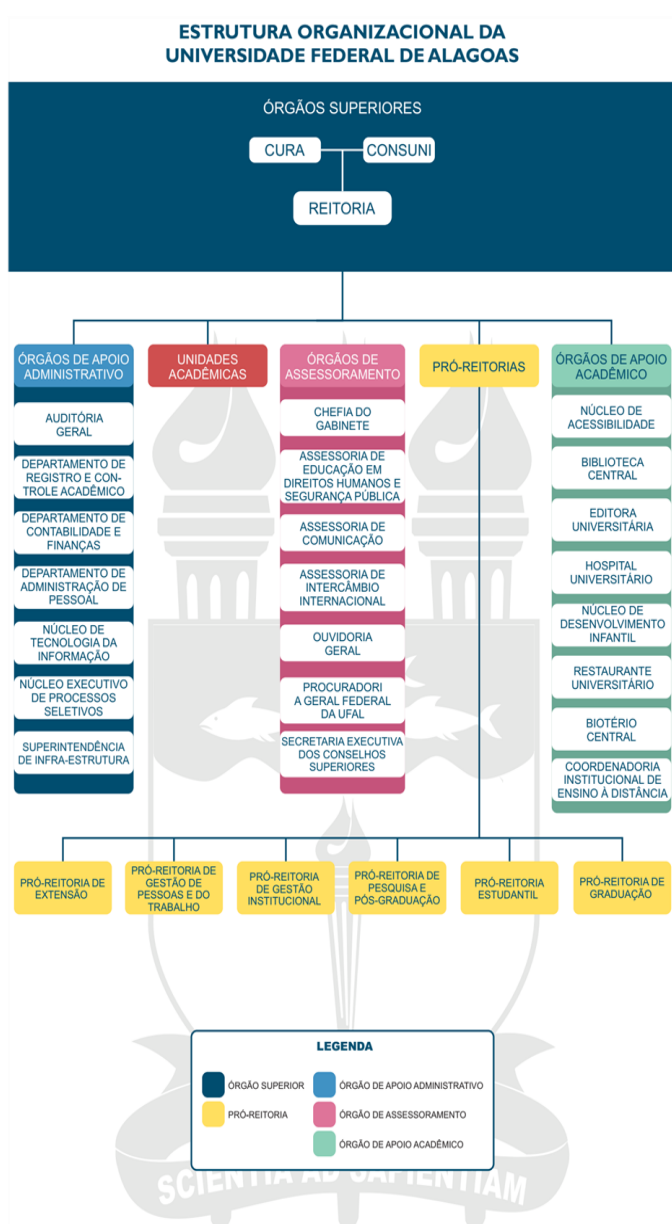
Órgãos de apoio acadêmico: Biblioteca Central; Editora Universitária (Edufal); Hospital Universitário (HU); Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI); Restaurante

Universitário (RU); Biotério Central (Biocen); Coordenadoria Institucional de Educação a Distância (Cied) e Núcleos Temáticos.

Órgãos de apoio administrativo: Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA); Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF); Departamento de Administração de Pessoal (DAP); Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); Núcleo Executivo de Processos Seletivos (Neps) e Superintendência de Infraestrutura (Sinfra).

A seguir, apresenta-se o organograma funcional da Instituição, com a representação das áreas/subunidades descritas acima.

Figura 1 - Organograma Funcional da Ufal



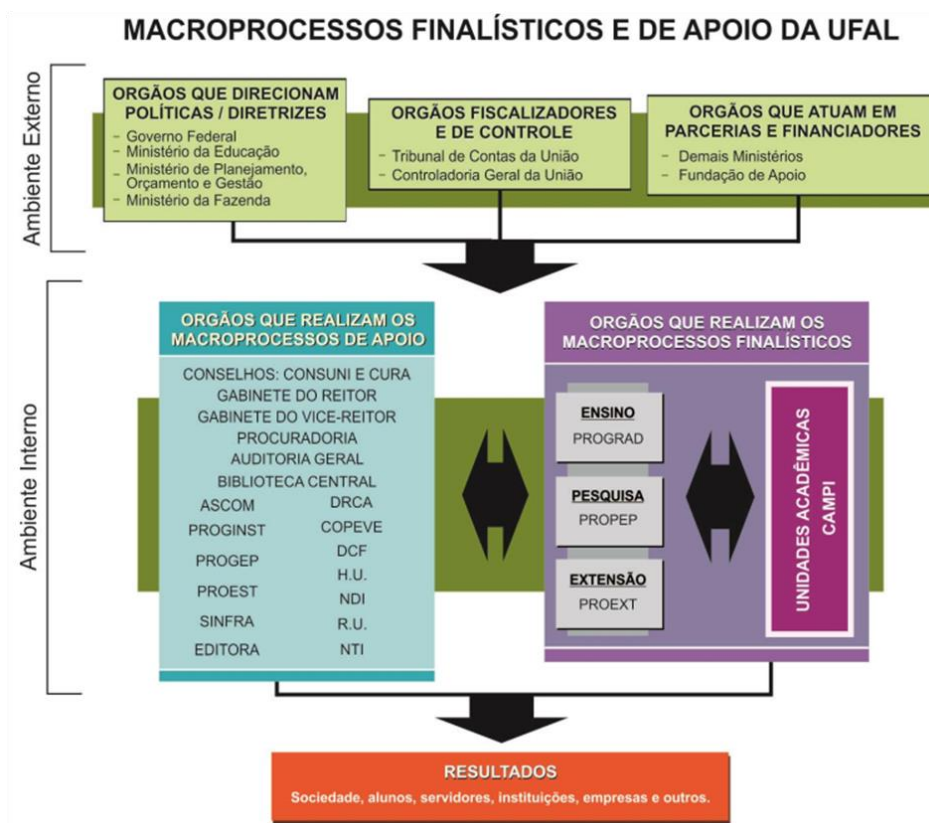
Fonte: Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 24).

Quanto aos seus macroprocessos, a Ufal contempla os apresentados no Mapa do Contexto da Ufal, classificados como finalísticos, correspondem às grandes funções da instituição – ensino, pesquisa e extensão – e são relacionados e apoiados diretamente pelos macroprocessos de apoio, cujo resultado é o produto ou serviço prestado aos cidadãos (sociedade, alunos, servidores, instituições, empresas e outros).

Segundo o Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 91), os macroprocessos de apoio dizem respeito a:

Apoio ao estudante, incluindo a assistência, as ações socioculturais, ações acadêmicas, ações de permanência, apoio a eventos, apoio a estudantes estrangeiros, restaurante universitário e residência universitária; sistema de bibliotecas; editoração universitária; comunicação organizacional; gestão de pessoas e, por fim, gestão orçamentária.

Figura 2 - Mapa de Contexto da Ufal



Fonte: Relatório de Gestão – Exercício 2017 (UFAL, 2018a, p. 32).

Nesse contexto, é possível ter uma visão sistêmica do funcionamento da Ufal, constituída por entidades que impactam na gestão. No ambiente externo, identificam-se: órgãos que direcionam os macroprocessos finalísticos e de apoio através de políticas e diretrizes; órgãos que fiscalizam e controlam a execução dos macroprocessos; órgãos

parceiros/financiadores, que possibilitam a captação de recursos, e entidades que recebem resultados (sociedade em geral). Encontram-se no ambiente interno: os órgãos que realizam os macroprocessos de apoio, que visam dar suporte às entidades finalísticas; os órgãos e os macroprocessos finalísticos, que determinam as necessidades de suporte das entidades de apoio, e as Unidades Acadêmicas e os *Campi*, que são responsáveis pela execução dos macroprocessos finalísticos.

Uma das unidades organizacionais responsável por executar processos de apoio é o DRCA, que desenvolve diversas ações administrativas pertinentes a toda a vida acadêmica dos alunos na Ufal. Dessa forma, caracteriza-se como um órgão de apoio administrativo que suporta estrategicamente macroprocessos finalísticos da Instituição.

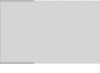
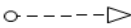
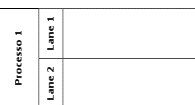
O DRCA conta com os seguintes subsetores: Secretaria Administrativa, Divisão de Registro e Controle Acadêmico (DMCA), Divisão de Registro Acadêmico (DRA) e Setor de Arquivo Acadêmico (SAA), além da Direção-Geral e da Direção Adjunta. Conta também com as Coordenadorias de Registro e Controle Acadêmico (CRCAs), localizadas nos *campi* fora de sede: CRCA/*Campus* Arapiraca e CRCA/*Campus* do Sertão. No entanto, nas CRCAs não há subdivisão de setores, assim como no DRCA.

2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS E ROTINAS DE TRABALHO DO DRCA

O mapeamento dos processos e rotinas do DRCA consiste na representação gráfica do fluxo de atividades de todos os seus processos na situação atual – As Is (44 processos), denominada mapas, contendo as etapas para realização das atividades/rotinas, a sequência em que devem ser executadas, os atores envolvidos e os sistemas de informação utilizados.

Para tanto, utiliza-se a notação Business Process Model and Notation (BPMN), que se refere a um conjunto diversificado de sinais e regras padronizadas que dão significado ao desenho do processo. Além disso, como ferramenta de suporte à operacionalização foi utilizado o *software* BizAgi Process Modeler. Seguiu-se a simbologia:

Quadro 1 - Simbologia BPMN utilizada na construção dos mapas de processos

Simbologia	Significado
	Evento de início: indica o início de todo o processo.
	Evento intermediário Timer: indica uma espera dentro do processo, ou seja, uma demora. Afeta o fluxo do processo, mas não o inicia nem o termina diretamente.
	Evento de fim: indica onde o processo termina.
	Gateway Exclusivo: são momentos dentro do processo em que o fluxo de sequência pode tomar decisão onde apenas um caminho, dos vários possíveis, pode ser escolhido. Geralmente, usam-se questionamentos para decidir qual caminho seguir.
	Tarefa: atividade atômica incluída dentro de um processo. Identifica a tarefa com verbos no modo infinitivo (ex.: elaborar, preencher, implantar, etc.).
	Anotação: mecanismo para fornecer informações adicionais ao processo consideradas relevantes para seu entendimento.
	Fluxo de sequência: as setas mostram a ordem em que as atividades são executadas em um processo.
	Associação: usada para associar informações e artefatos (anotações) com outros elementos do mapa.
	Fluxo de mensagens: mostra o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las. Neste caso, dois <i>pools</i> diferentes no diagrama podem representar as duas entidades.
	Pool ou piscina: é um contêiner de um único processo que lhe dá nome. Representa um participante no processo, que pode ser uma entidade específica (ex.: uma empresa) ou pode ser uma função de negócios geral (ex.: fabricante, vendedor ou comprador).
	Lane ou raia: é uma sub-repartição dentro de um pool. Geralmente, representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor.

Fonte: *software* BizAgi Process Modeler.

2.1 Desistência ou Cancelamento Total da Matrícula

Descrição: Consiste no encerramento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal. Ressalta-se que o processo é executado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005.

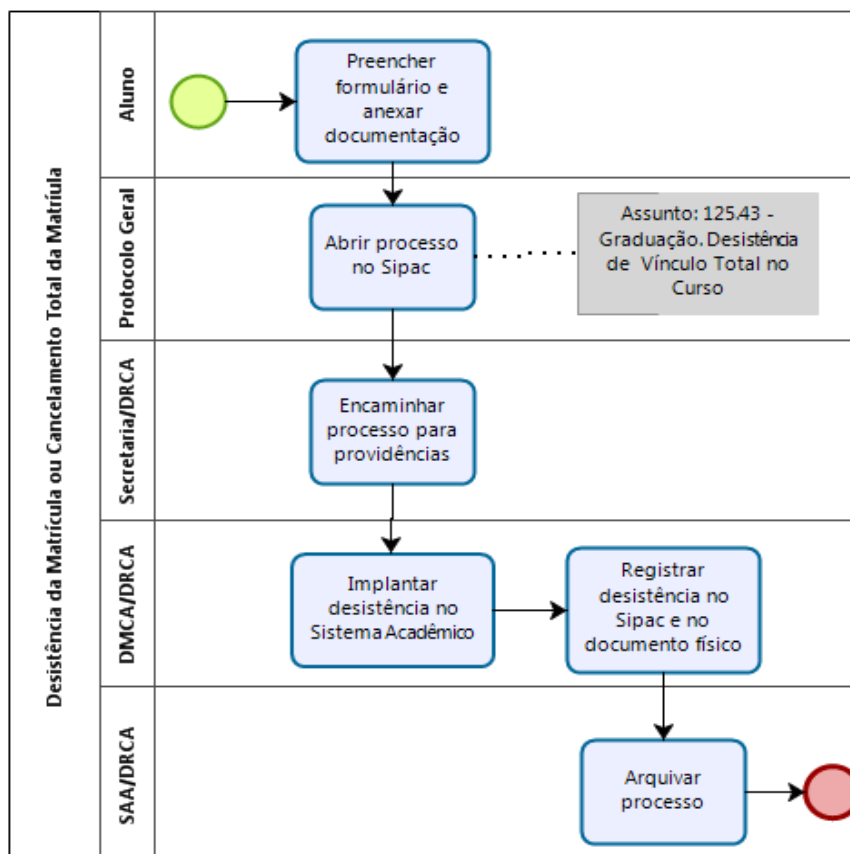
Indicadores/Metas: Número de alunos - Desistência.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/Requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com as Bibliotecas Central e/ou Setorial - “Nada Consta”.

Figura 3 - Mapa do processo de Desistência ou Cancelamento Total da Matrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ressalta-se que o módulo acadêmico do Sistema de Informações para o Ensino (SIE Web) trata dos procedimentos acadêmicos da Ufal e, no que se refere ao módulo de protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (Sipac), parte integrante do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Ufal, é empregado para autuação e controle da tramitação de processos, utilizando-se de um número único de protocolo por processo.

2.2 Desligamento de Matrícula

Descrição: Consiste no encerramento do vínculo institucional entre o aluno e a Ufal, com base em condições postas nas Resoluções nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005, e nº 60/2017 – Consuni/Ufal, de 21 de dezembro de 2017. É executado pelo NTI a partir da determinação e do agendamento da Prograd. No entanto, em casos específicos definidos judicialmente ou por comissão disciplinar, o serviço é solicitado diretamente ao DRCA. Ressalta-se que o processo é executado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas:

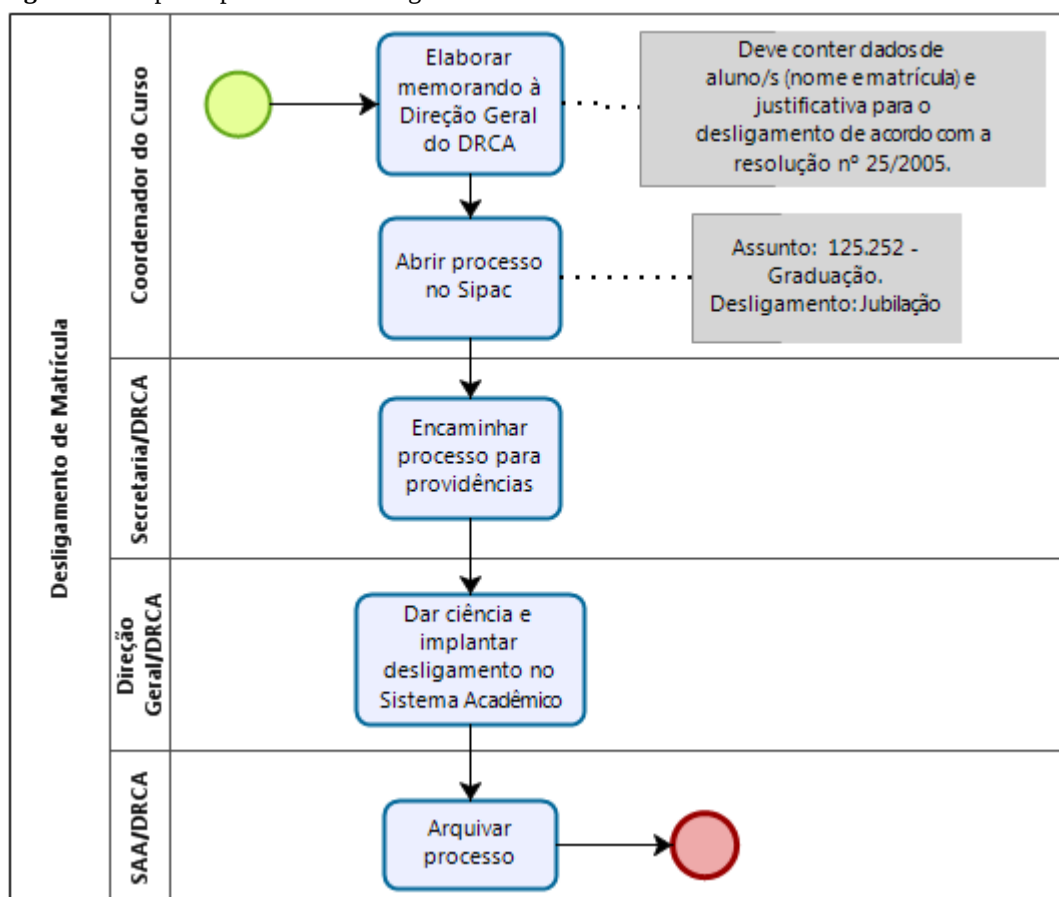
- Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 25;
- Resolução nº 60/2017 – Consuni/Ufal, de 21 de dezembro de 2017 (para os alunos que não se enquadram ou descumpriram os termos desta resolução, cuja base é a anterior).

Indicadores/Metas: Número de alunos - Desligamento.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação: Memorando contendo dados de aluno/s (nome e matrícula) e justificativa para o desligamento, de acordo com a Resolução nº 25/2005.

No caso de processos de desligamento de matrícula definidos judicialmente, estes são implantados imediatamente no sistema acadêmico (SIE Web) pela Direção-Geral do DRCA ou por coordenadores das CRCAs. Quando a decisão de desligamento de matrícula é dada via comissão disciplinar, formada pela coordenação do curso, informa-se que o processo é aberto no Sipac pela própria coordenação, como mostra a Figura 4, e tramitado ao DRCA para a secretaria, que o encaminhará à Direção-Geral para as providências cabíveis. Com relação à utilização do Sipac nas CRCAs, procede-se como no processo de desistência de matrícula acima.

Figura 4 - Mapa do processo de Desligamento de Matrícula

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.3 Dispensa de Disciplina Cursada

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno solicitar o aproveitamento dos estudos realizados em outra graduação, quando a disciplina já cursada e com aprovação tiver desenvolvimento idêntico, equivalente ou superior ao curso atual. Nos casos de aproveitamento de estudos realizados há mais de 05 (cinco) anos, o aluno deverá ser submetido à prova de suficiência, coordenada pelo Colegiado de Curso, a fim de julgar a possibilidade de dispensa na(s) referida(s) disciplina(s). Destaca-se que o processo é realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 13/90 – Cepe/Ufal, de 24 de agosto de 1990; Resolução nº 27/90 – Cepe/Ufal, de 30 de outubro de 1990.

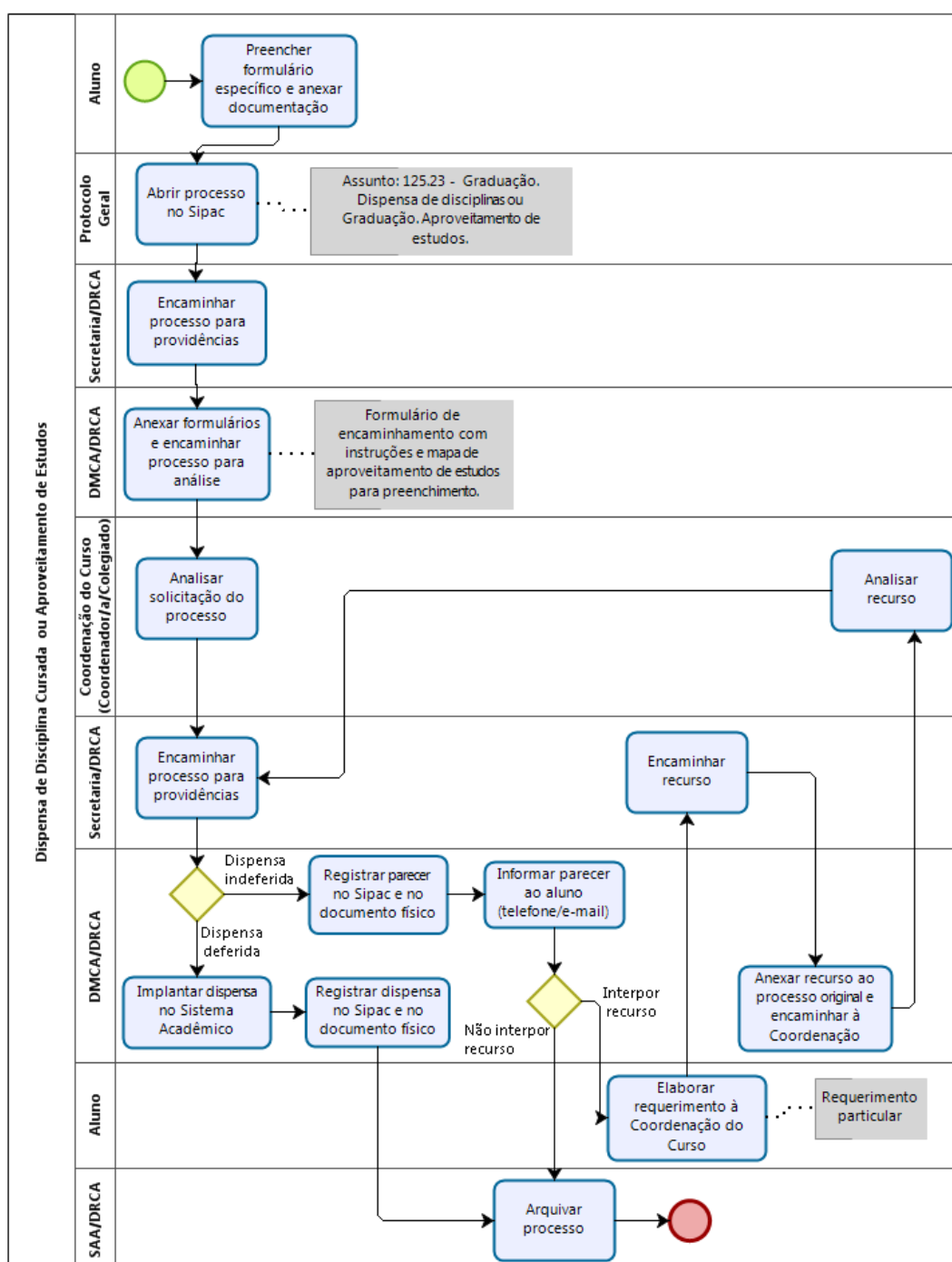
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/aproveitamento-de-estudo/drca-dispensa-de-disciplina-cursada> e no DRCA/CRCA);
- Histórico analítico do curso de origem (Ufal/IES externas), que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA ou pela IES competente;
- Programas e carga-horária das disciplinas cursadas (ementário).

Figura 5 - Mapa do Processo de Dispensa de Disciplina Cursada



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.4 Edição de Dados Pessoais/Alteração de Nome de Registro Civil

Descrição: Consiste na solicitação realizada pelo aluno para alteração de dados pessoais. Destaca-se que o processo é realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 29/2016 – Consuni/Ufal, de 06 de junho de 2016 (art. 7), referente ao processo de Alteração de Nome de Registro Civil.

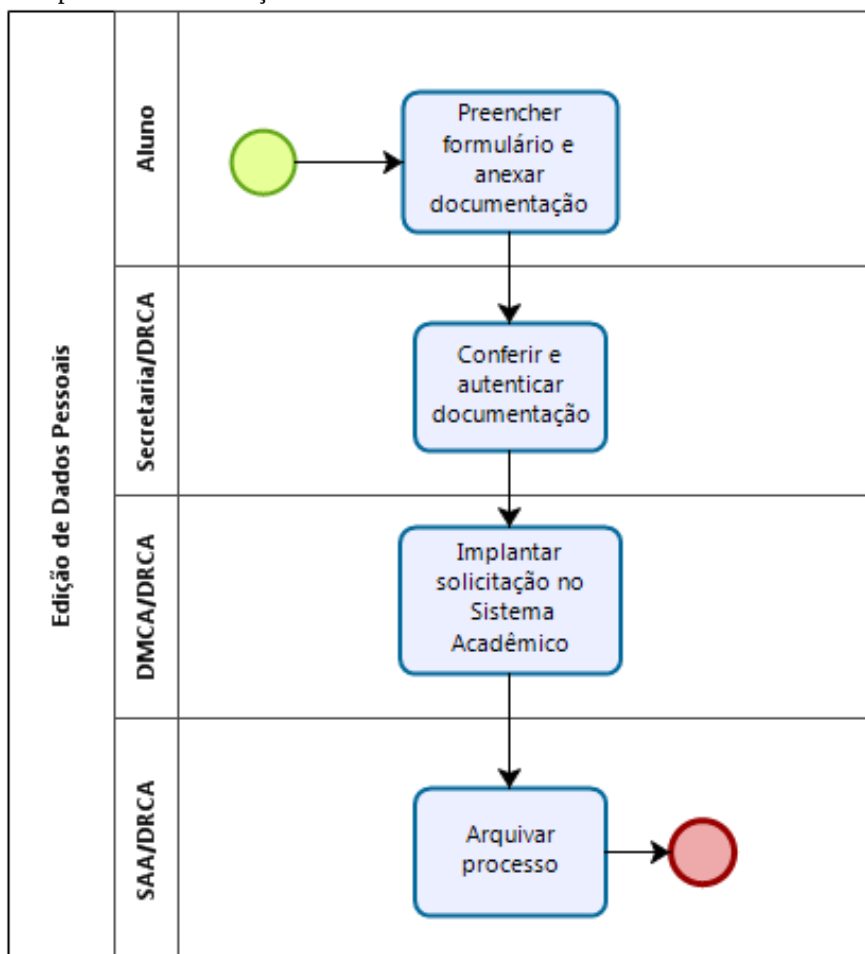
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

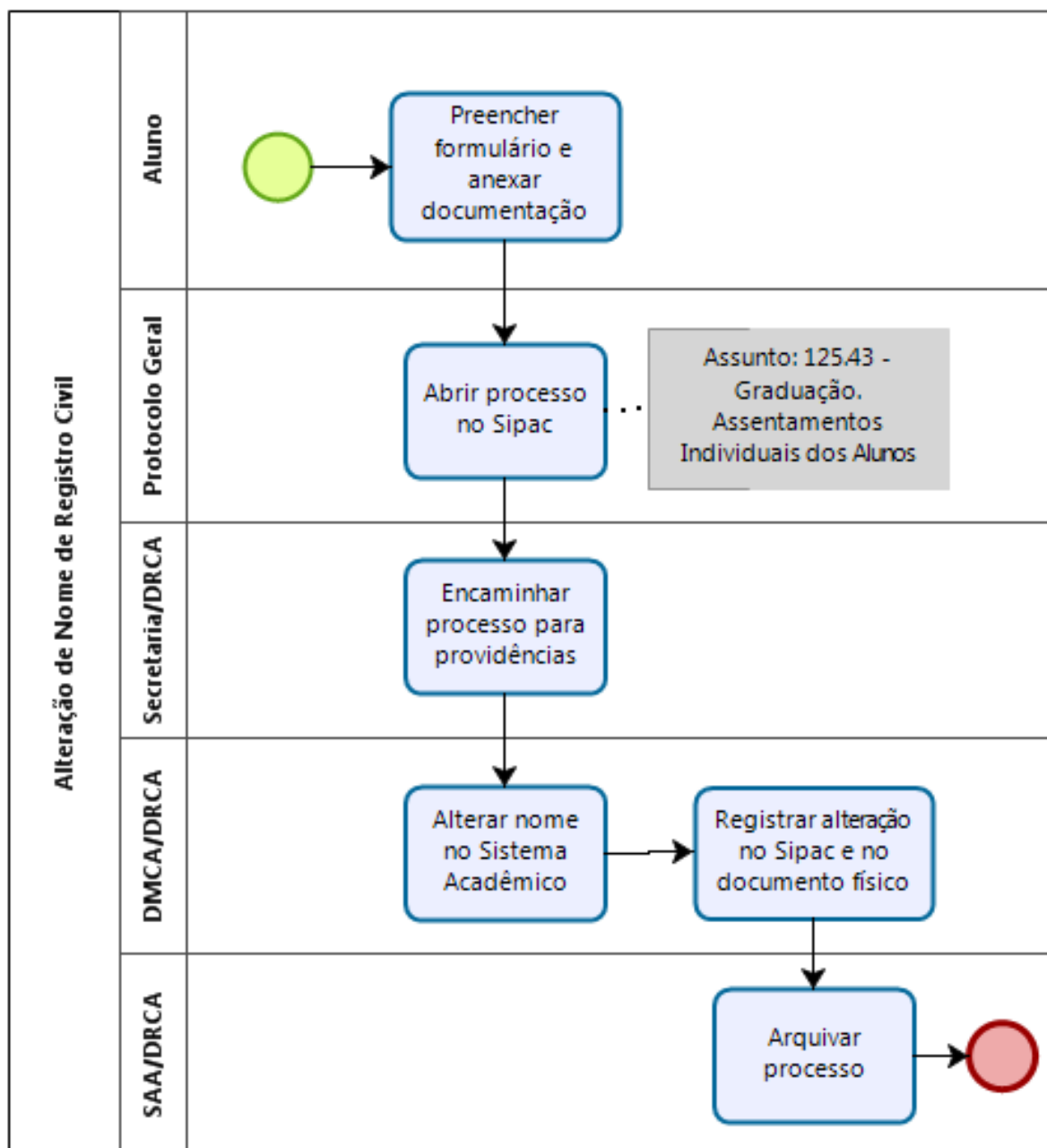
- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/26-alteracao-de-nome-de-registro-civil.pdf> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de servidor do DRCA/CRCA.

Figura 6 - Mapa do processo de Alteração de Dados Pessoais



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 7 - Mapa do processo Alteração de Nome do Registro Civil



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.5 Emissão e autenticação de documentos: Comprovante de Matrícula, Histórico Analítico e Certidão de Vínculo

Descrição: Consiste na solicitação realizada pelo aluno para a emissão de documentos: Comprovante de Matrícula; Histórico Analítico; Certidão de Vínculo. No entanto, atualmente o aluno é responsável por este serviço e ao DRCA compete apenas sua assinatura, uma vez que os estudantes têm acesso a tais documentos pelo SIE Web. Exceto nos casos de alunos já

formados ou cidadãos graduados pela Ufal, ou alunos inseridos no sistema de ensino anual ou em sistemas de créditos. Ressalta-se que o processo é executado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005.

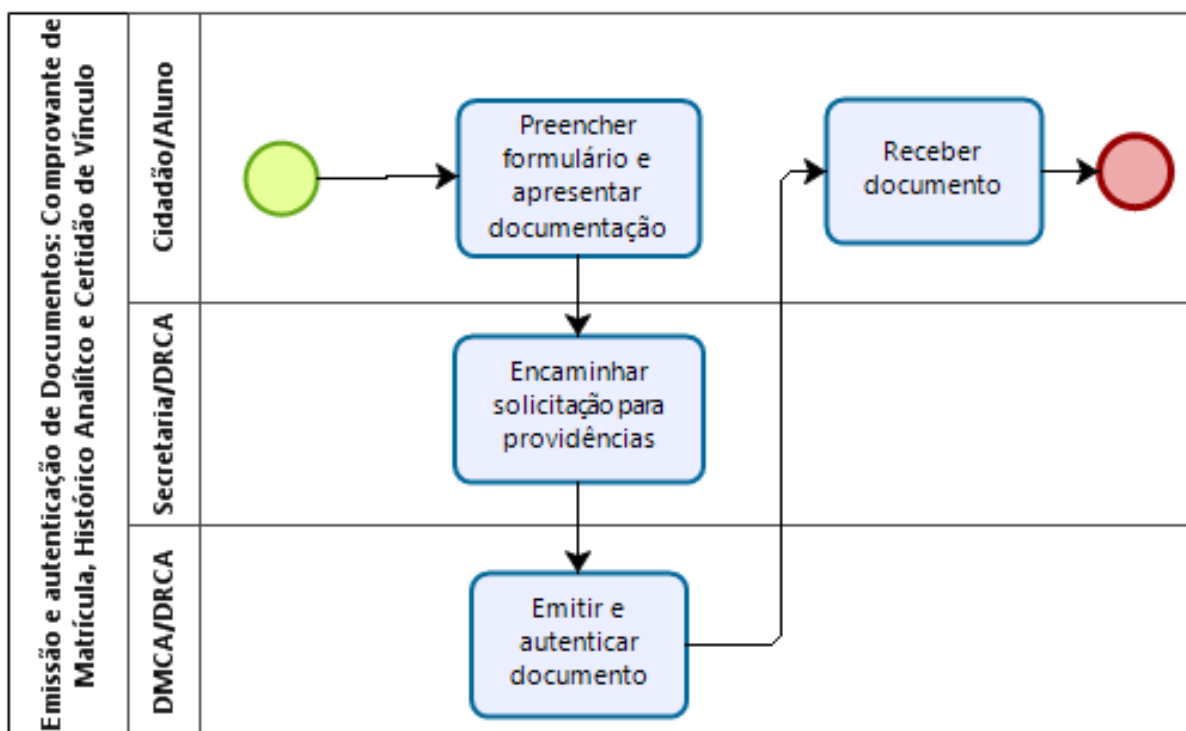
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrícula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Apresentar documento de identificação oficial com foto (de preferência, o RG).

Figura 8 - Mapa do processo de Emissão de Documentos: Comprovante de Matrícula, Histórico Analítico e Certidão de Vínculo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.6 Expedição de Certidão/Declaração relacionada à vida acadêmica do estudante

Descrição: Consiste na emissão de certidões e declarações de: certidão com informação do cumprimento de (+) 50% da grade curricular; certidão informando o status de mobilidade acadêmica; certidão informando apenas a integralização da grade curricular; certidão para concluintes (curso integralizado + agendamento da colação de grau); certidão de conclusão de curso; certidão informando a desistência do curso; certidão informando o desligamento do curso; certidão de estudos realizados; certidão referente aos alunos convênio; certidão de vínculo referente ao curso trancado; certidão contendo informações sobre pena disciplinar (subjudice); declaração de nota(s) em disciplina(s) isolada(s) (alunos externos de outras IES); declaração de notas(s) de alunos externos em mobilidade acadêmica; declaração de comparecimento ao DRCA. Ressalta-se que o processo é executado nos três *campi*.

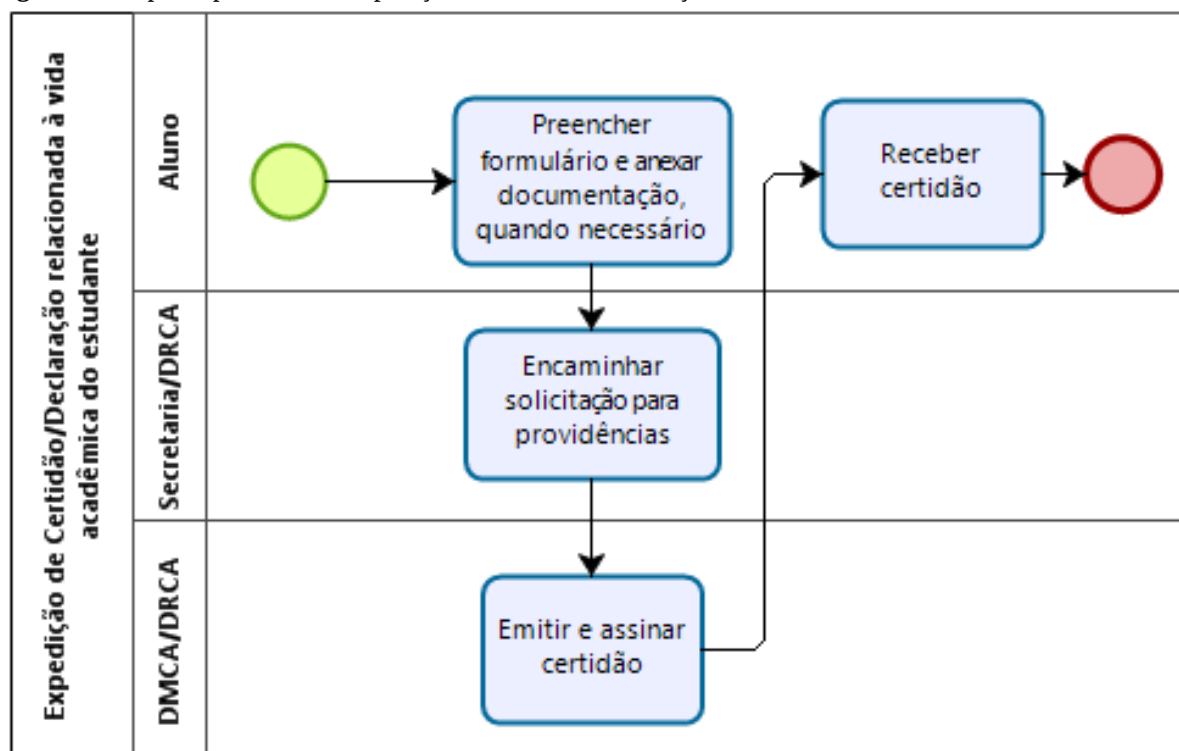
Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-certidao-declaracao> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA para solicitar: certidão de conclusão de curso e certidão de estudos realizados;
- Para as demais certidões, apresentar documento de identificação oficial com foto (de preferência, o RG).

Figura 9 - Mapa do processo de Expedição de Certidão/Declaração relacionada à vida acadêmica do estudante

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.7 Expedição de Certificado de Especialização – Residência Multiprofissional em Saúde

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão do certificado de especialização – Residência Multiprofissional em Saúde. Esse processo é realizado integralmente no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que seguem executando as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 10, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 75/2009 – Consuni/Ufal, de 09 de novembro de 2009; Resolução nº 1 – Conselho Nacional de Educação (CNE)/Câmara de Educação Superior (CES), de 6 de abril de 2018; Resolução nº 4 – CNE/CES, de 11 de dezembro de 2018; Resolução nº 7 – Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde (CNRMS), de 13 de novembro de 2014; Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 05 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos).

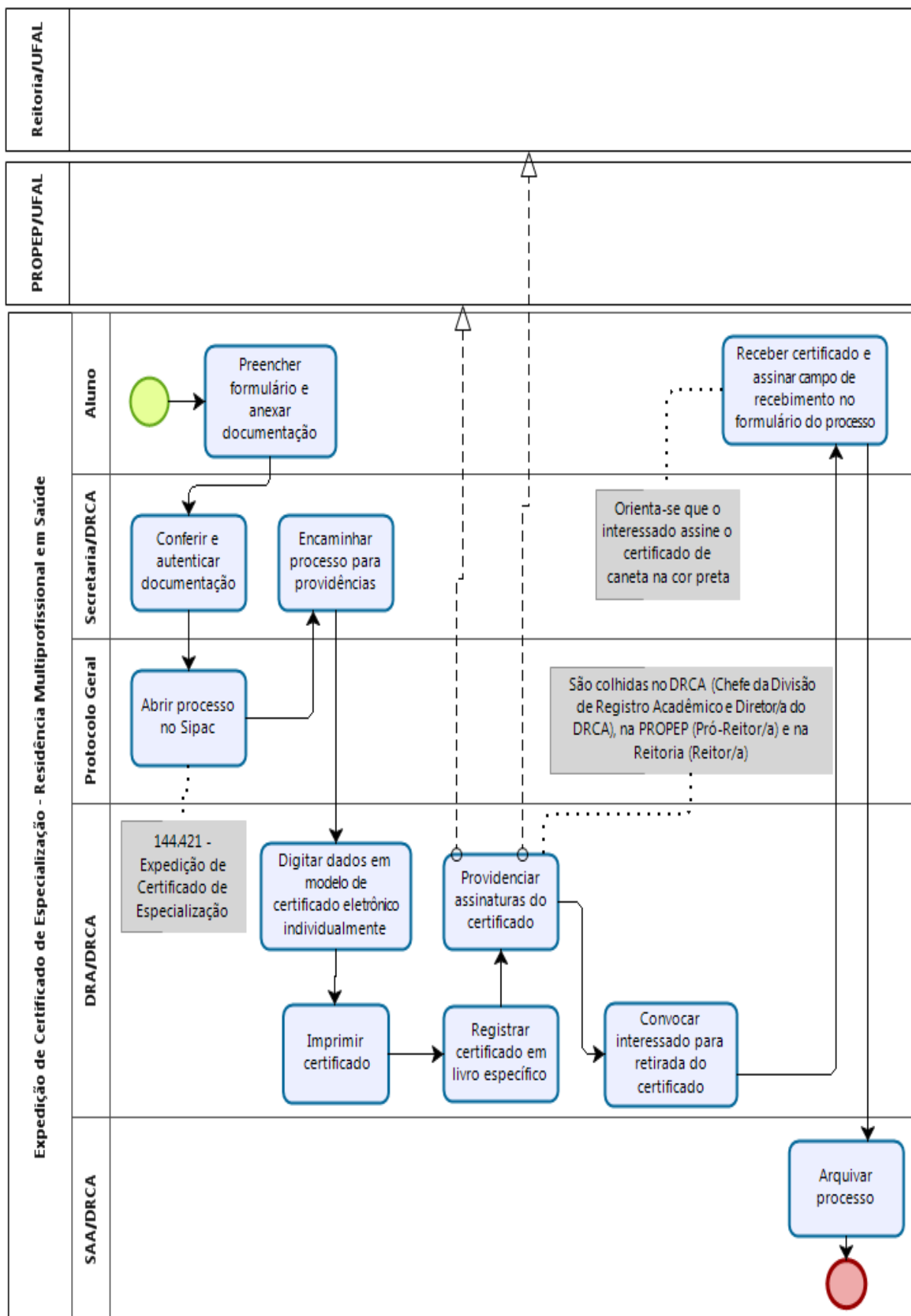
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/23-expedicao-do-certificado-de-residencia-multiprofissional.pdf> e no DRCA/CRCA);
- Cópia (frente e verso) do Diploma de Graduação (poderá ser autenticada no DRCA/CRCA, mediante apresentação do original);
- Histórico escolar da Pós-Graduação, em duas vias, emitido pela Coordenação do Curso;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”;
- Cópia legível da Carteira Profissional do Conselho de Classe (poderá ser autenticada no DRCA/CRCA, mediante apresentação do original);
- Comprovante do pagamento da taxa Guia de Recolhimento da União (GRU) relativa ao serviço solicitado, conforme tabela de emolumentos.

Figura 10 - Mapa do Processo de Expedição de Certificado de Especialização – Residência Multiprofissional em Saúde



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.8 Expedição de Certificado de Especialização

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão do certificado de especialização. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que seguem executando as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 11, de acordo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas:

- Resolução nº 74/2013 – Consuni/Ufal, de 04 de novembro de 2013;
- Resolução nº 01/2007 – CES, de 08 de junho de 2007;
- Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 05 de dezembro de 2005.

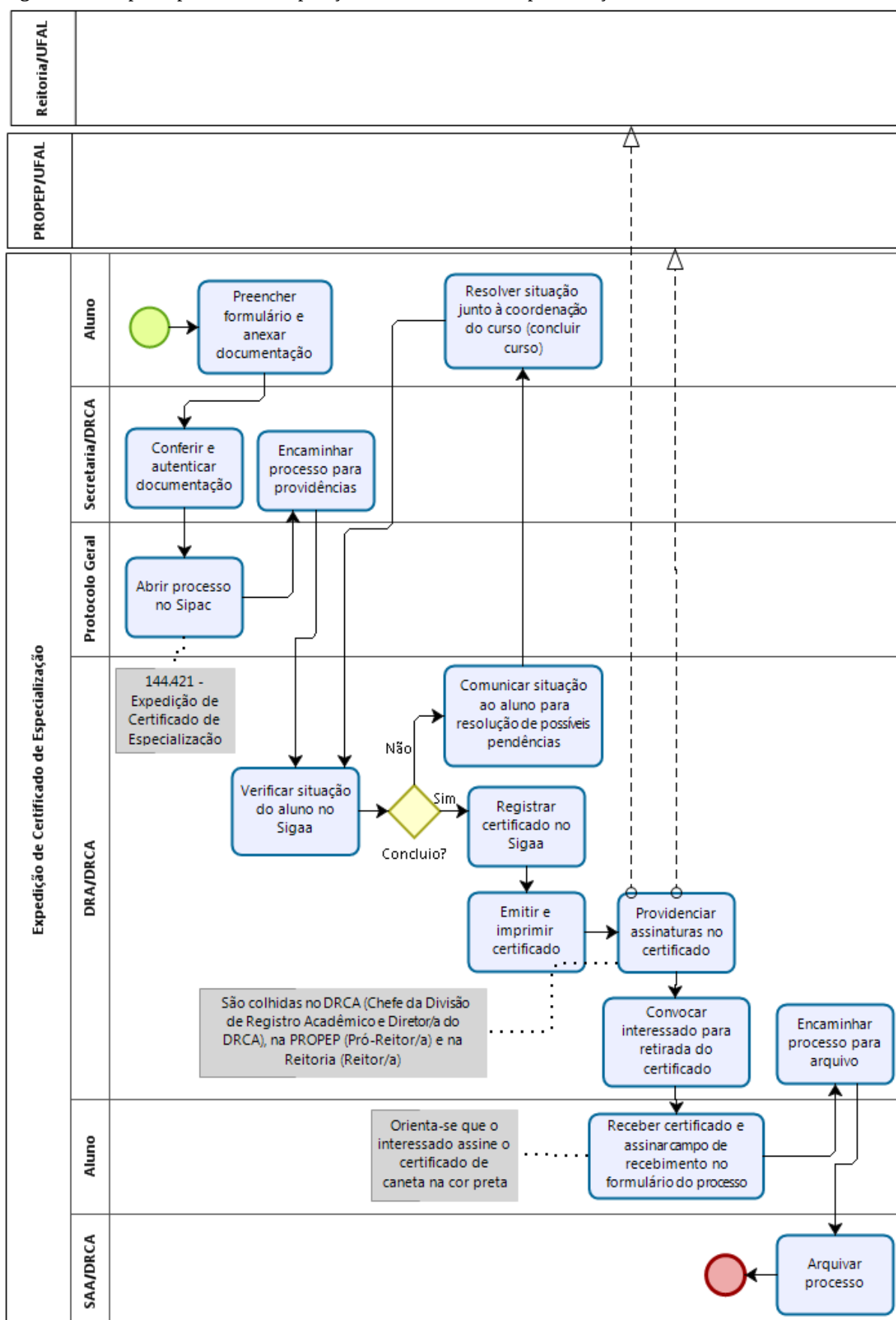
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e Sigaa. Informa-se que o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (Sigaa) informatiza alguns procedimentos na área acadêmica.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-expedicao-do-certificado-de-especializacao> e no DRCA/CRCA);
- Cópia (frente e verso) do Diploma de Graduação (poderá ser autenticada no DRCA/CRCA, mediante apresentação do original);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”;
- Comprovante do pagamento da taxa GRU no valor de R\$ 30,00 (trinta reais), conforme tabela de emolumentos.

Figura 11 - Mapa do processo de Expedição de Certificado de Especialização



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.9 Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão do diploma de mestrado ou doutorado. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que contiuam executando as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresentam as Figuras 12 e 13, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 37/2006 – Consuni/Ufal, de 07 de agosto de 2006.

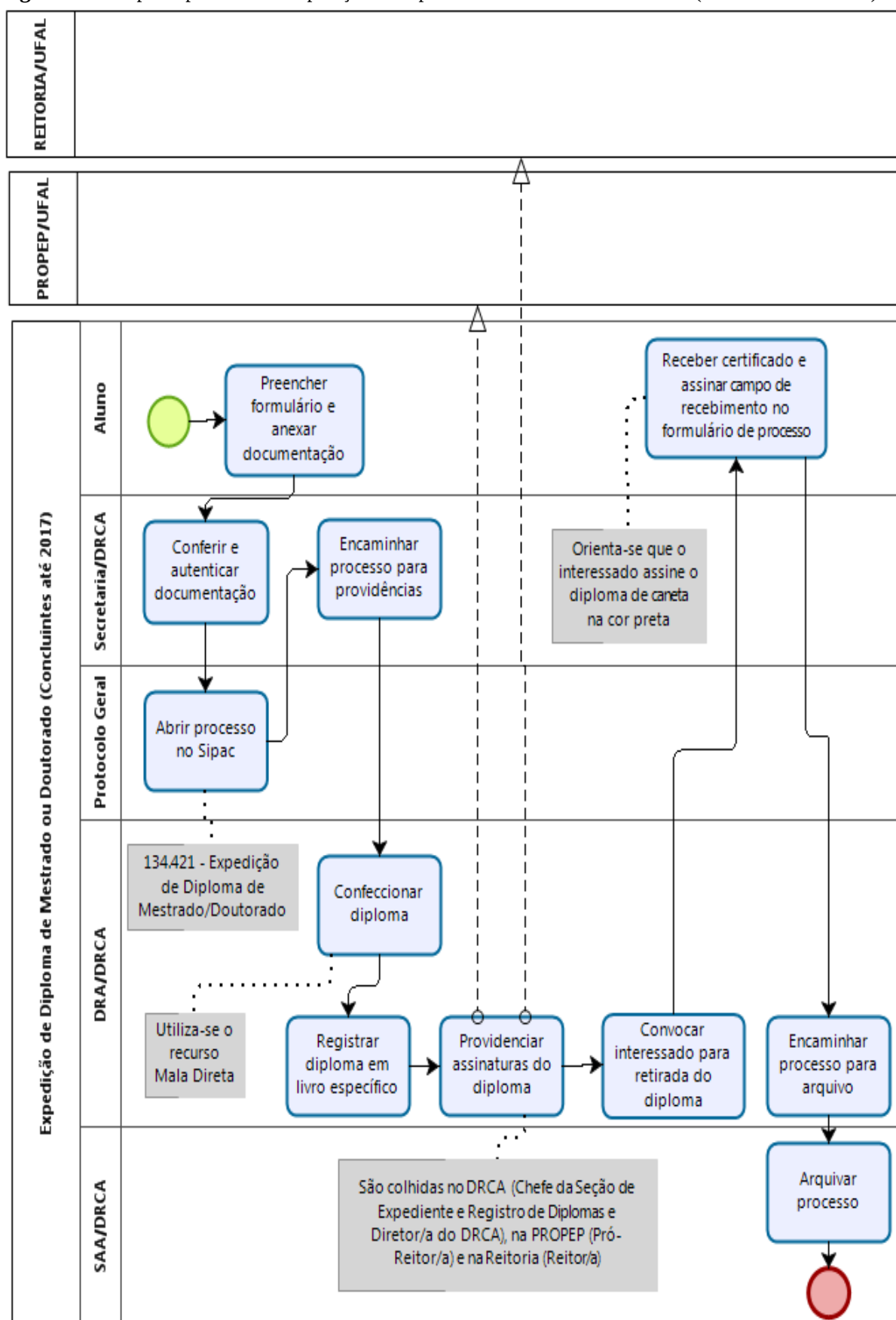
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e Sigaa.

Documentação:

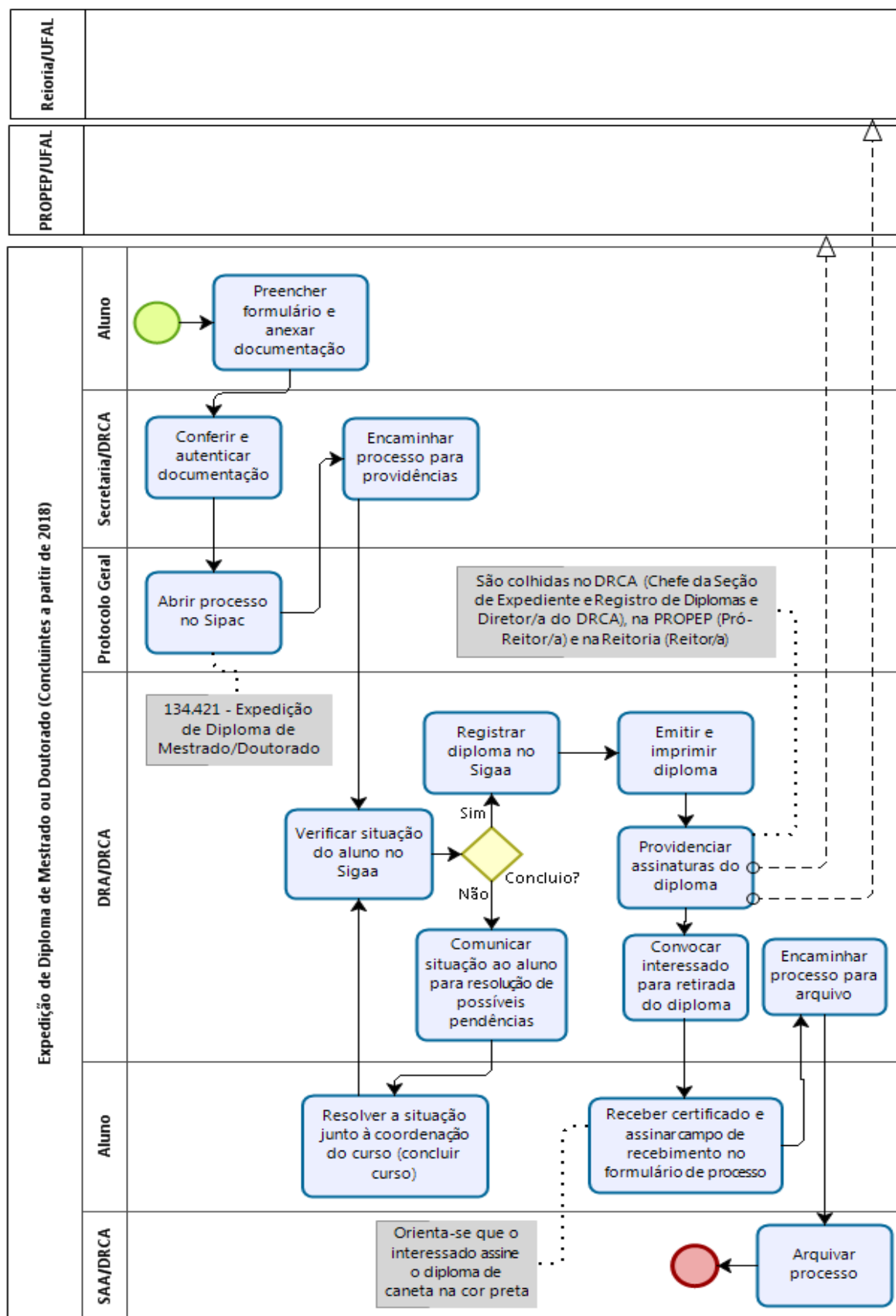
- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/expedicao-do-diploma-de-mestrado-ou-doutorado> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”;
- Recibo da Biblioteca comprovando a entrega da tese/dissertação através de 1 (um) arquivo impresso e 1 (um) digital;
- Cópia (frente e verso) do Diploma de Graduação (poderá ser autenticada no DRCA/CRCA, mediante apresentação do original);
- Histórico escolar da Pós-graduação (conforme modelo Propep);
- Ata da defesa tese/dissertação (carimbada e assinada pela Coordenação do Curso);
- Declaração da Coordenação da Pós-graduação de que o aluno cumpriu com todas as exigências para obtenção do título requerido (carimbada e assinada pela Coordenação do Curso).

Figura 12 - Mapa do processo de Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado (Concluintes até 2017)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 13 - Mapa do processo de Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado (Concluintes a partir de 2018)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.10 Expedição de Segunda via de Certificado de Especialização

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão de segunda via de Certificado de Especialização. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que executam as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 14, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 5 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos).

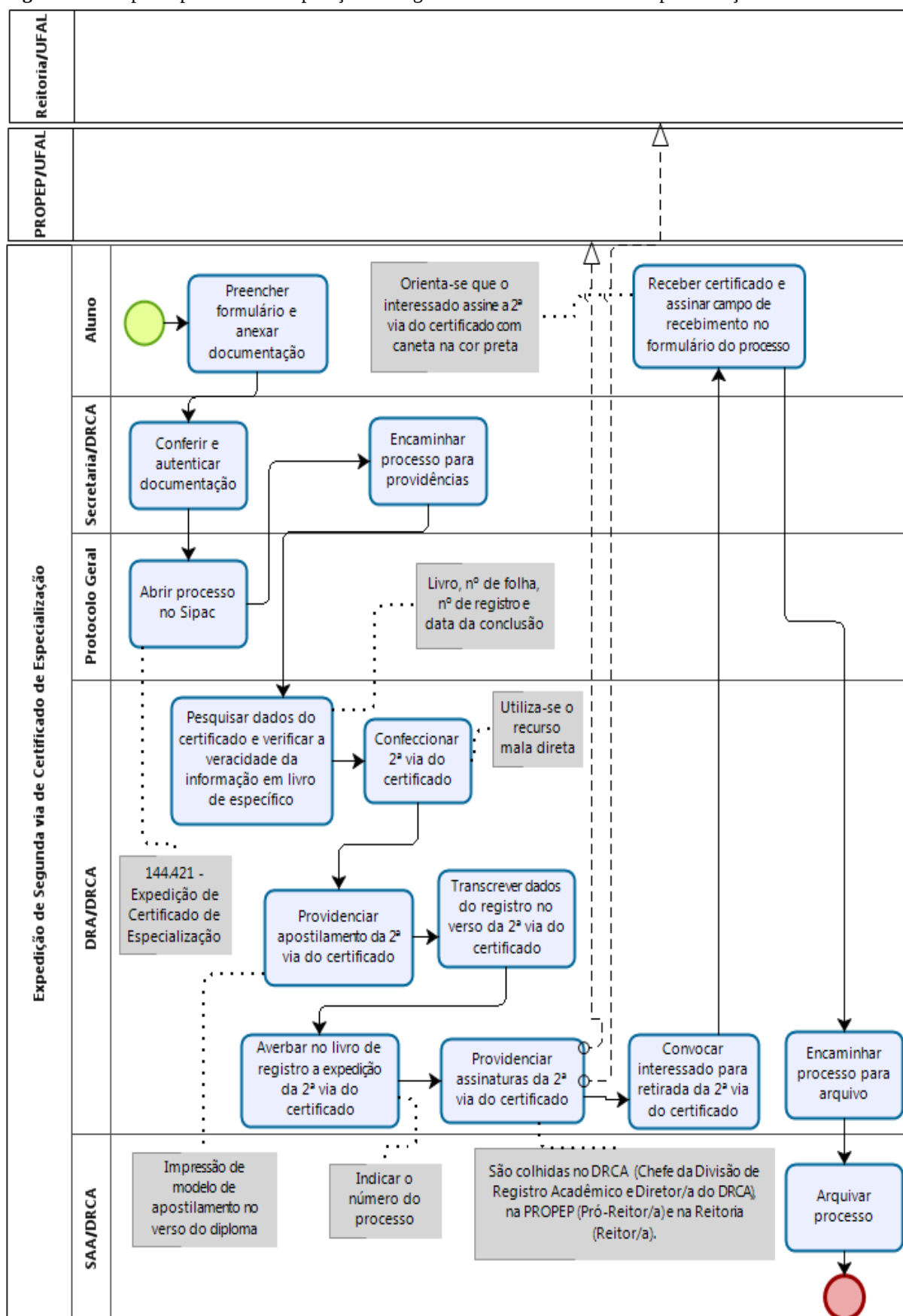
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-expedicao-de-2a-via-do-certificado-de-especializacao> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Comprovante do pagamento da taxa GRU relativa ao serviço solicitado, conforme tabela de emolumentos.

Figura 14 - Mapa do processo de Expedição de Segunda via de Certificado de Especialização



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.11 Expedição de segunda via de Diploma de Graduação

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão de segunda via de diploma da graduação. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que executam as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 15, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 5 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos).

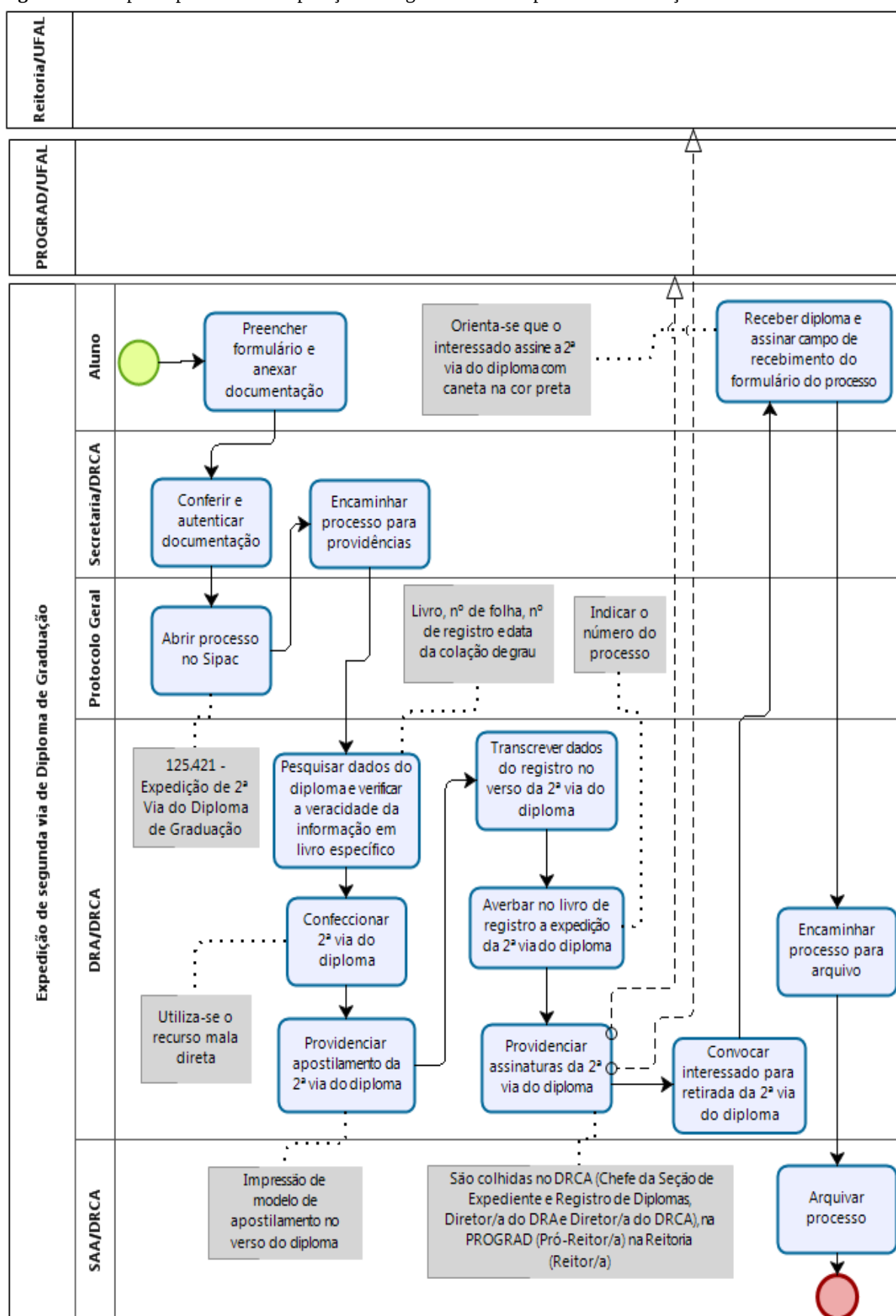
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-expedicao-de-2a-via-de-diploma-de-graduacao> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Comprovante do pagamento da taxa GRU relativa ao serviço solicitado, no valor de R\$ 10,00, conforme tabela de emolumentos.

Figura 15 - Mapa do processo de Expedição de segunda via de Diploma de Graduação



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.12 Expedição de segunda via de Diploma de Mestrado ou Doutorado

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer emissão de segunda via de diploma de mestrado ou doutorado. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que executam as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 16, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 5 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos).

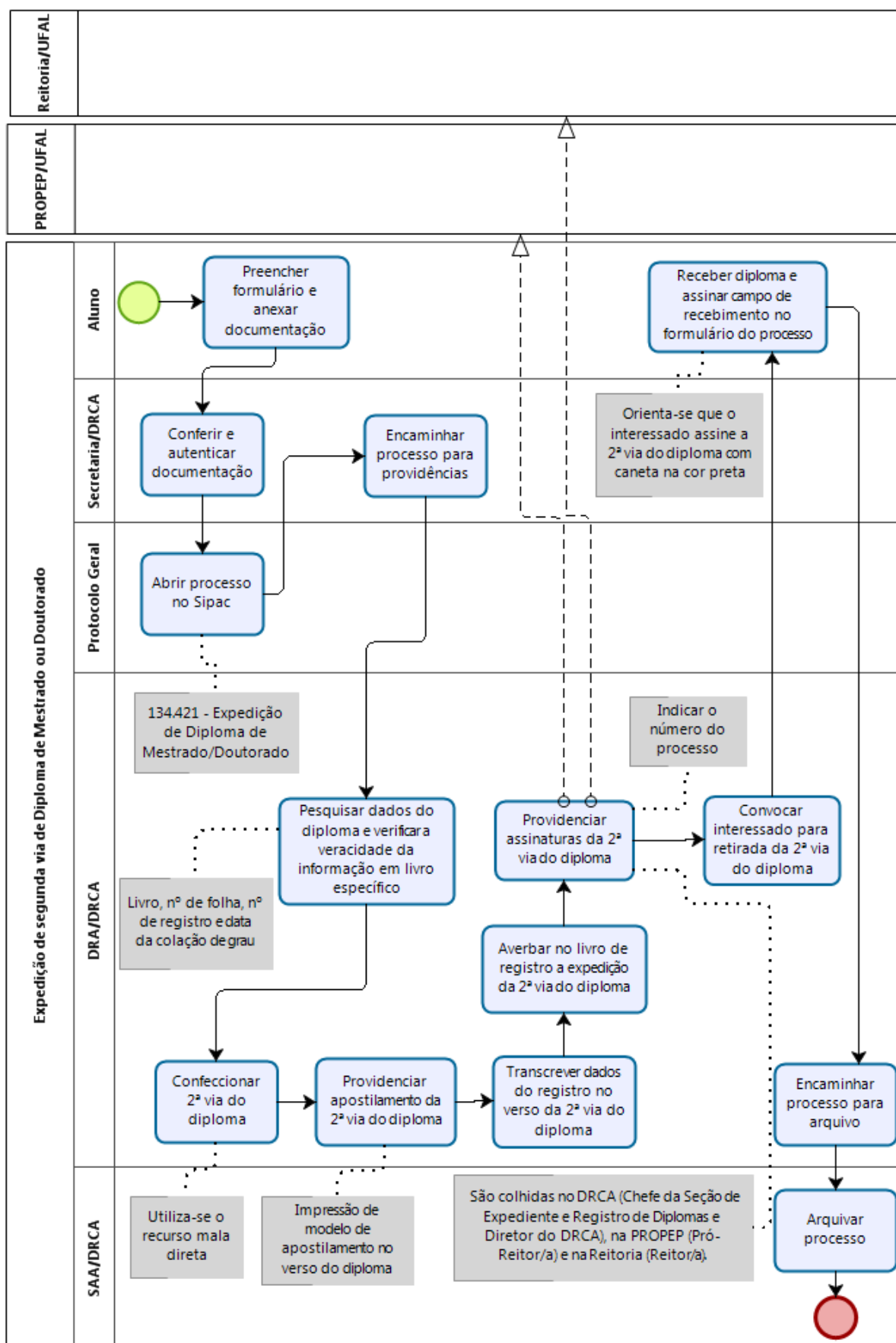
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/expedicao-de-2a-via-do-diploma-de-mestrado-ou-doutorado> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Histórico escolar da pós-graduação (conforme modelo Propep, disponível no link: www.propep.ufal.br);
- Ata da defesa tese/dissertação (carimbada e assinada pela Coordenação do Curso);
- Comprovante do pagamento da taxa GRU relativa ao serviço solicitado, conforme tabela de emolumentos.

Figura 16 - Mapa do processo de Expedição de segunda via de Diploma de Mestrado ou Doutorado



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.13 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social)

Descrição: Consiste na instrução processual para colação de grau e demais atos preparatórios da cerimônia, desde o agendamento até a entrega do diploma. A cerimônia da Colação de Grau caracteriza-se como Social quando não constitui formação de turma de curso específico para sua realização, nem tem caráter emergencial. Pode contemplar diferentes cursos ao mesmo tempo. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que executam as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 17, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas:

- Resolução nº 16/2002 – Cepe/Ufal, de 11 de novembro de 2002;
- Resolução nº 73/2018 – Consuni/Ufal, de 5 de novembro de 2018;
- Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

Indicadores/Metas: Número de alunos diplomados.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/Requerimento de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (padrão), disponível no DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticada, com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”;
- Documento Militar Atualizado (somente para os cursos de Medicina e Odontologia);
- Apresentar documento de identificação com foto para a retirada do diploma.

Outras informações:

O Formulário/Requerimento está disponível apenas no DRCA/CRCA, uma vez que há um controle de vagas para a Colação de Grau.

Há uma agenda com datas disponíveis para Colações de Grau, elaborada pelo DRCA (DRA) juntamente com o gabinete da Reitora. Essa agenda é publicada semestralmente ou

anualmente no site da Ufal. O prazo é de até 30 dias úteis para colação de grau depois de formalizado o processo.

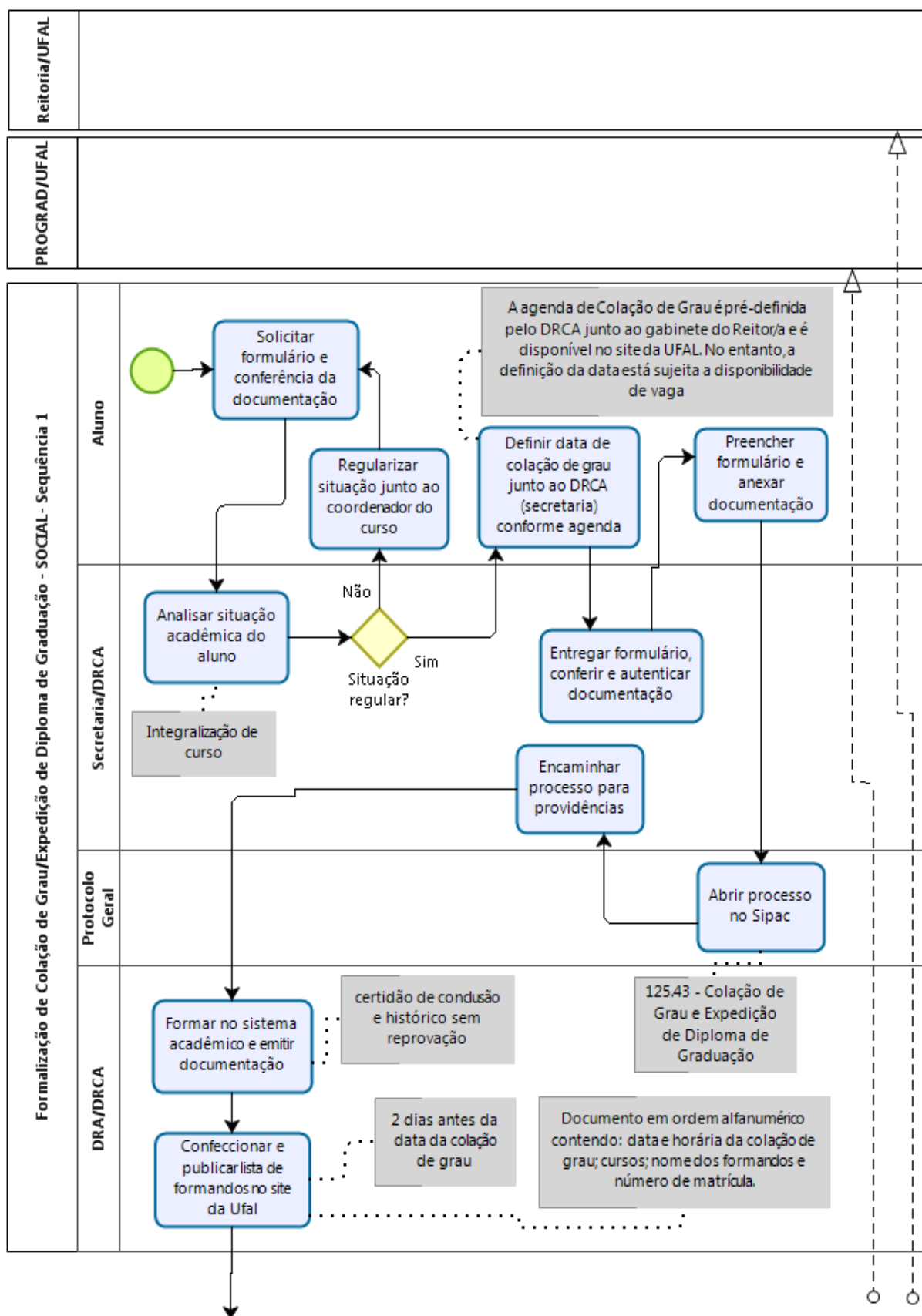
No dia da Cerimônia de Colação de Grau, são entregues Certidões e Histórico Acadêmico sem reprovação. O prazo médio para a expedição do diploma é de 30 dias após o evento. Passado este período, o estudante deve entrar em contato com o DRCA, pessoalmente, por e-mail (registro@drca.ufal.br) ou por telefone (82 3214-1087 ou 1086), para verificar se o diploma já está disponível.

A lista de formandos, confeccionada pelo DRCA, tanto tem a função de registrar a presença dos formandos no dia da Cerimônia (ata de colação) como também de dar ciência aos formandos, coordenadores de curso e demais interessados a respeito da cerimônia através de sua publicação no site da Ufal.

Para a emissão de diplomas, há prioridade para os casos em que seja necessária sua apresentação: matrícula (pós-graduação *stricto sensu* – mestrado ou doutorado), posse (concurso público) ou contrato (Programa Mais Médicos).

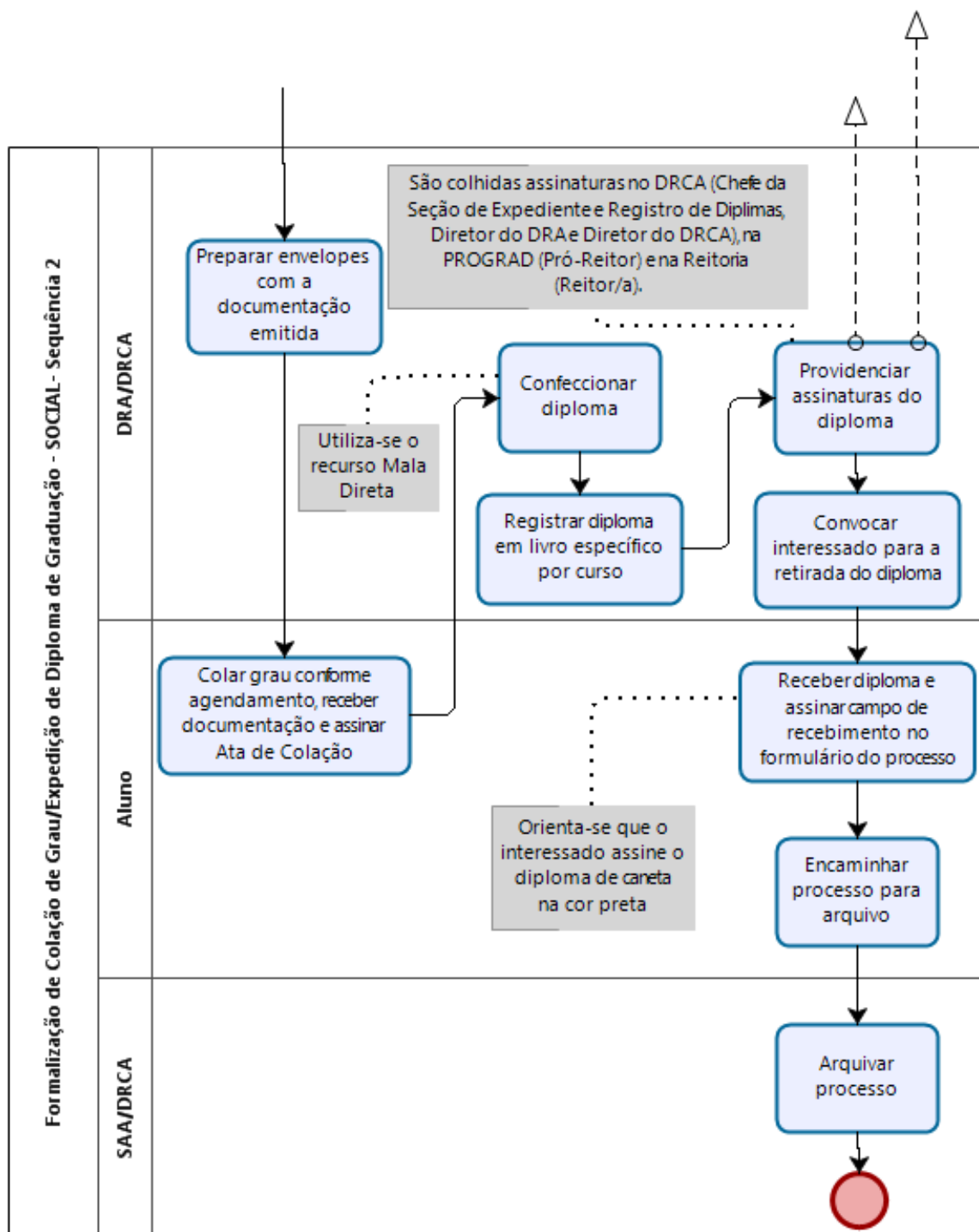
Com relação às assinaturas dos diplomas, são colhidas no DRCA (Chefe da Seção de Expediente e Registro de Diplomas, Diretor do DRA e Diretor do DRCA) e na Prograd (Pró-Reitor de Graduação e Reitor/a).

Figura 17 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social) – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 18 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social) – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.14 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma)

Descrição: Consiste na instrução processual para colação de grau e demais atos preparatórios da cerimônia, desde o agendamento até a entrega do diploma. A cerimônia da Colação de

Grau caracteriza-se como de Turma apenas se constituir formação de turma de curso específico, para realização com a quantidade mínima de 15 formandos. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que executam as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 19, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas:

- Resolução nº 16/2002 – Cepe/Ufal, de 11 de novembro de 2002.
- Resolução nº 73/2018 – Consuni/Ufal, de 5 de novembro de 2018;
- Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

Indicadores/Metas: Número de alunos diplomados.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

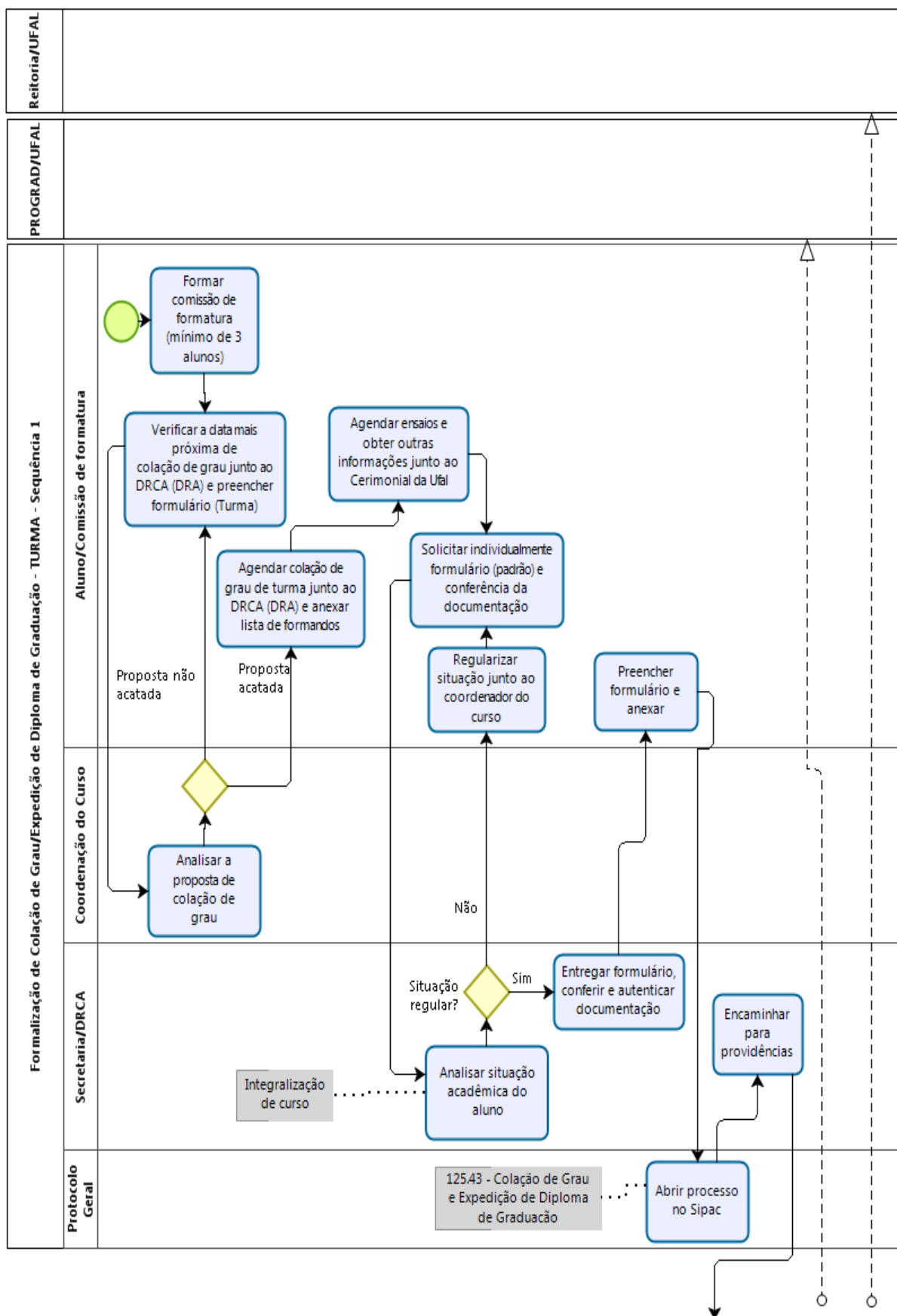
Documentação:

- Formulário/Requerimento para Colação de Grau de Turma e Requerimento de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (padrão), disponível no DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”;
- Documento Militar Atualizado (somente para os cursos de Medicina e Odontologia);
- Apresentar documento de identificação com foto para a retirada do diploma.

Outras informações:

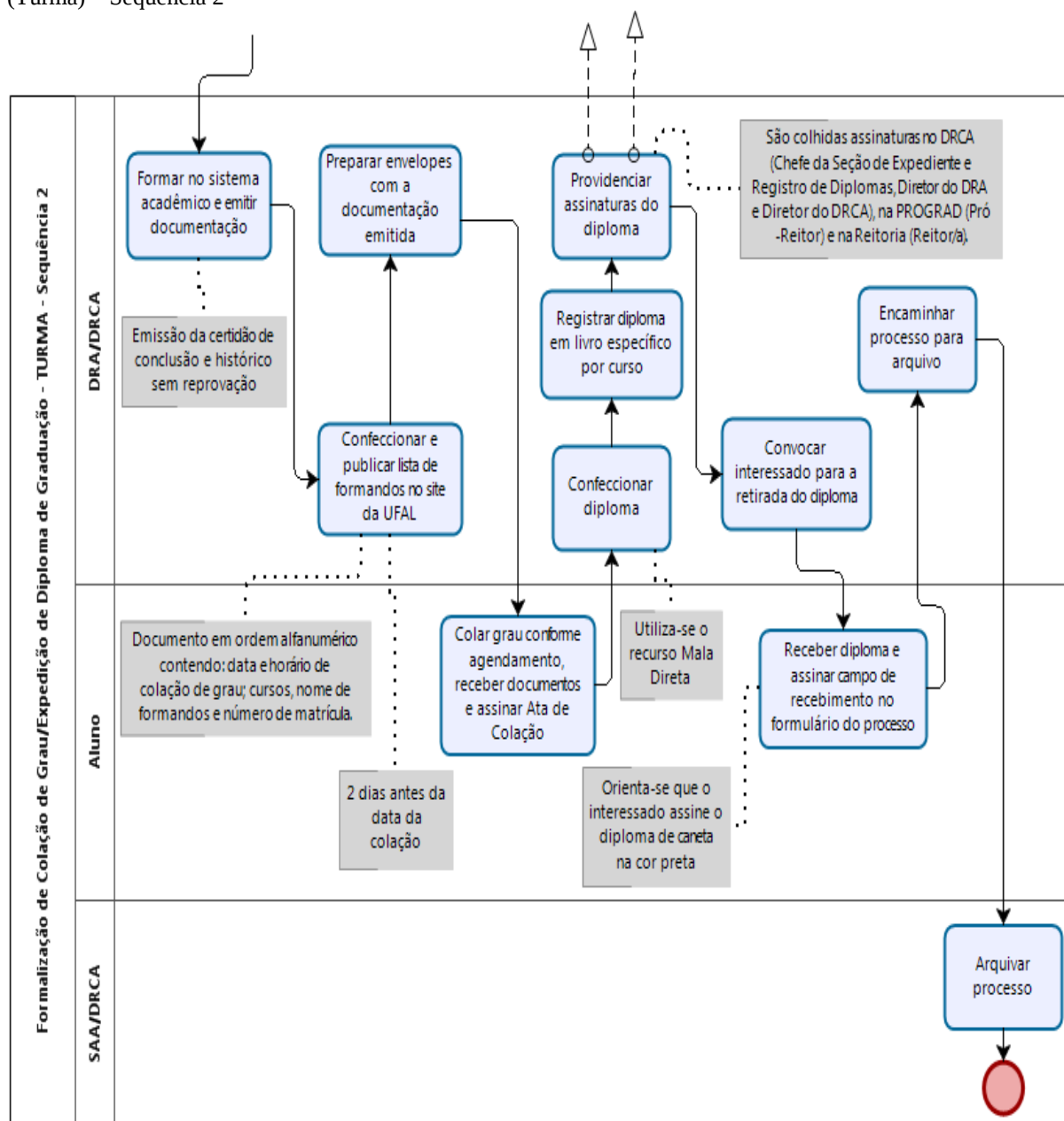
As informações contidas no processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social) valem-se para o processo em questão. Além disso, após o agendamento da colação de grau, os formandos, individualmente, devem abrir processo até 30 dias antes da data da cerimônia.

Figura 19 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma) – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 20 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma) – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.15 Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial)

Descrição: Consiste na instrução processual para colação de grau e demais atos preparatórios da cerimônia, desde o agendamento até a entrega do diploma, mas que independe de agenda pré-definida. Caracteriza-se como emergencial quando comprovada uma das situações: nomeação em concurso público, aprovação em curso de mestrado ou doutorado e contratação

em empresa privada. Esse processo é realizado integralmente apenas no DRCA, de responsabilidade do DRA. No entanto, o interessado pode solicitar o serviço nas CRCAs, que seguem executando as etapas iniciais conferidas à Secretaria do DRCA e ao Protocolo-Geral, como apresenta a Figura 21, seguindo com o encaminhamento do processo ao DRCA para a execução das demais etapas.

Políticas, legislação ou normas:

- Resolução nº 16/2002 – Cepe/Ufal, de 11 de novembro de 2002;
- Resolução nº 73/2018 – Consuni/Ufal, de 5 de novembro de 2018;
- Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

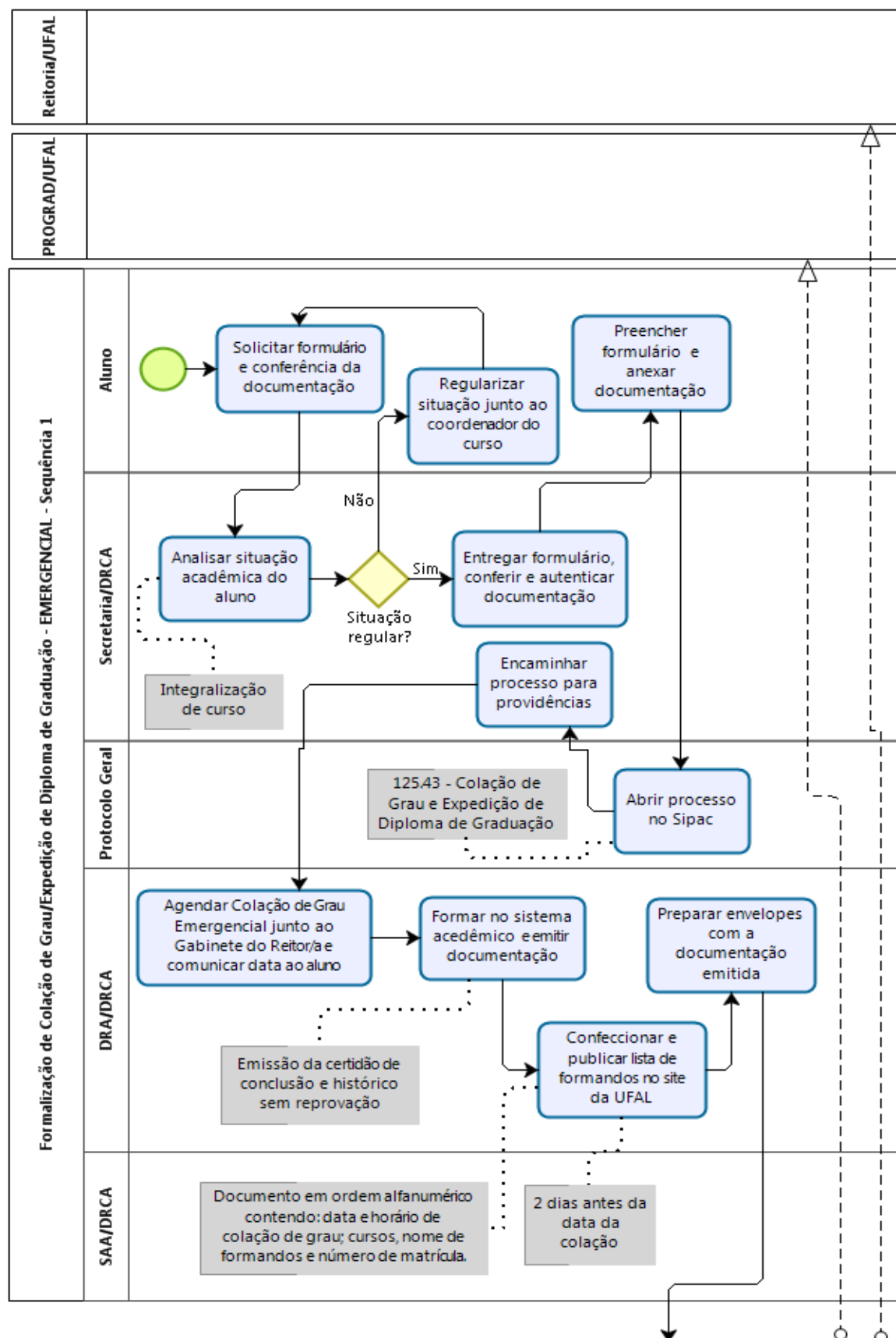
Indicadores/Metas: Número de alunos diplomados.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

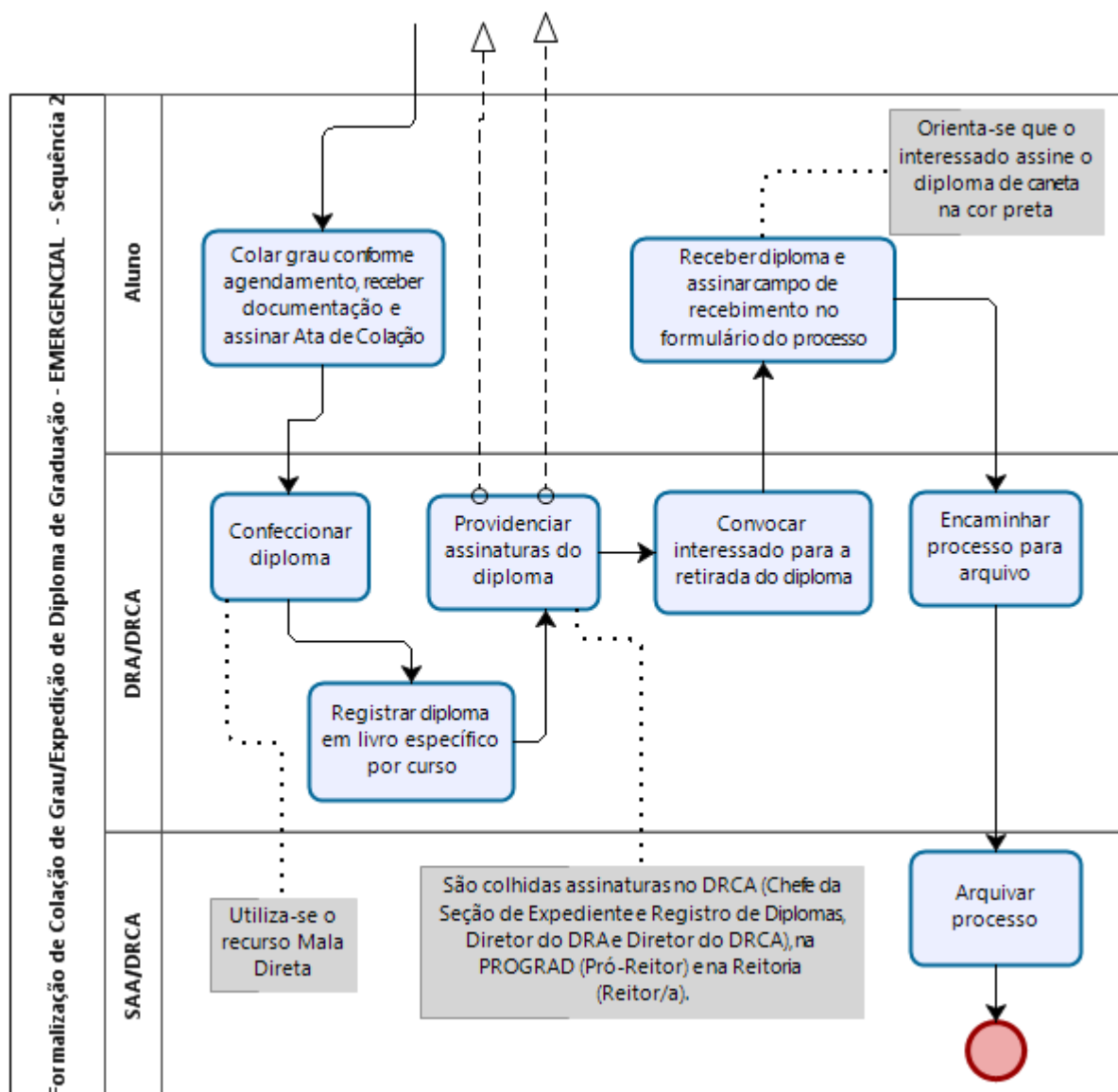
- Formulário/Requerimento para Colação de Grau de Turma e Requerimento de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (individual), disponível no DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial “Nada Consta”;
- Documento Militar Atualizado (somente para os cursos de Medicina e Odontologia);
- Comprovante da situação emergencial supracitada: documento contendo nomeação em concurso público ou aprovação e data da matrícula para mestrado ou doutorado, ou na forma de declaração, no caso de empresa privada contratante com data para assumir o cargo;
- Apresentar documento de identificação com foto para a retirada do diploma.

Figura 21 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial) – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 22 - Mapa do processo de Formalização de Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial) – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.16 Matrícula Acadêmica em Períodos Anteriores/Período Atual

Descrição: Em casos excepcionais, quando, por algum motivo, esse serviço não puder ser efetuado no período regular pelo aluno, nem pela coordenação de seu respectivo curso, o DRCA/CRCA poderá ser solicitado para efetuá-lo. Esse processo é realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005.

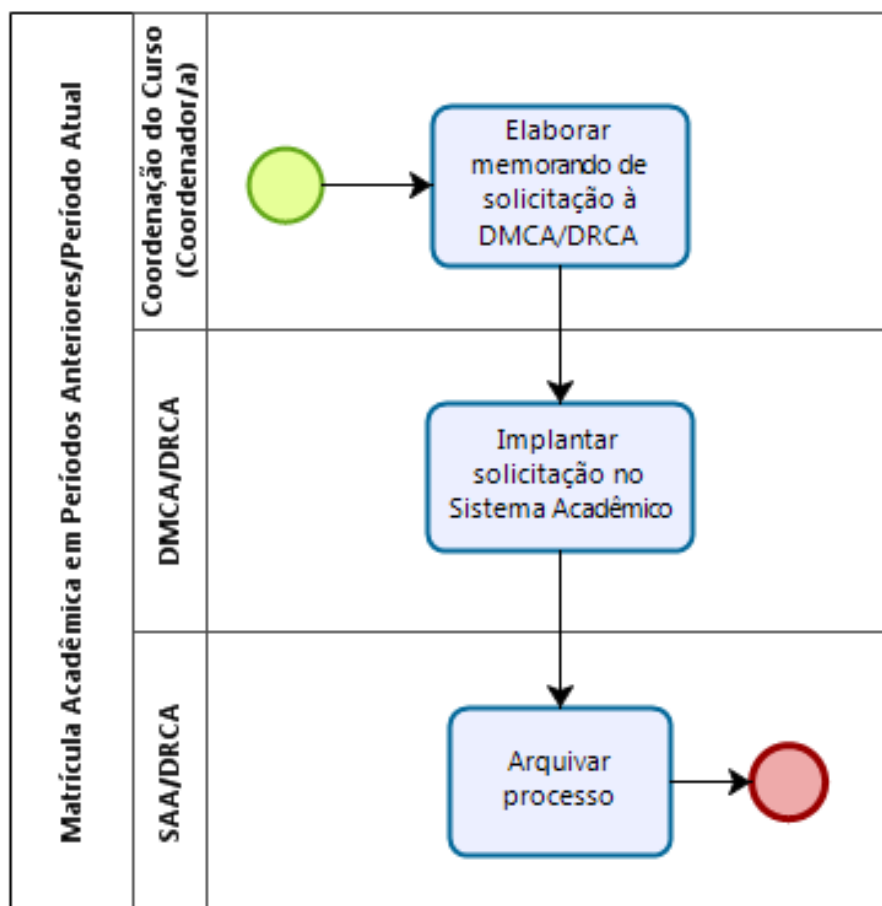
Indicadores/Metas: Número de matriculados.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

Memorando da Coordenação contendo justificativa da solicitação do serviço, indicação do período (anterior ou atual), disciplina(s) a ser(em) matriculada(s), bem como nome e matrícula do aluno.

Figura 23 - Mapa do processo de Matrícula Acadêmica em Períodos Anteriores/Período Atual



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.17 Matrícula de Alunos Convênios

Descrição: Consiste na matrícula de estudantes estrangeiros mediante seleção pelo Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G). O PEC-G oferece oportunidades de formação superior a cidadãos de países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais. Desenvolvido pelos Ministérios das Relações Exteriores e da Educação, em parceria com universidades públicas – federais e estaduais – e particulares, o

PEC-G seleciona estrangeiros, entre 18 e, preferencialmente, até 23 anos, com ensino médio completo, para realizar estudos de graduação e retornar ao país de origem ao final do curso. Esse processo é realizado apenas no DRCA.

Políticas, legislação ou normas: Decreto nº 7.948, de 12 de março de 2013.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Carta de apresentação emitida pela Missão Diplomática brasileira;
- Original e cópia autenticada da Certidão de Nascimento ou de Casamento;
- Originais e cópias autenticadas do histórico escolar e certificado de conclusão do ensino médio ou equivalente, legalizados pela autoridade consular e traduzidos (caso não estejam em língua portuguesa);
- Originais, em duas vias, do Termo de Compromisso para Matrícula e do Termo de Responsabilidade Financeira, com data de emissão inferior a três meses da data da matrícula na IES, devidamente legalizados pela autoridade consular e acompanhados de comprovante de renda do responsável financeiro (o estudante deverá entregar uma das vias dos documentos ao coordenador do PEC-G nas IES e outra ao setor responsável pela matrícula);
- Atestado de saúde física e mental, emitido nos últimos 90 dias;
- Certificado de aprovação no Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (Celpe-Bras), quando for o caso;
- Inscrição no CPF;
- Passaporte com Visto de Estudante (Vitem-IV);
- 1 foto tamanho 3x4 cm.

Outras informações:

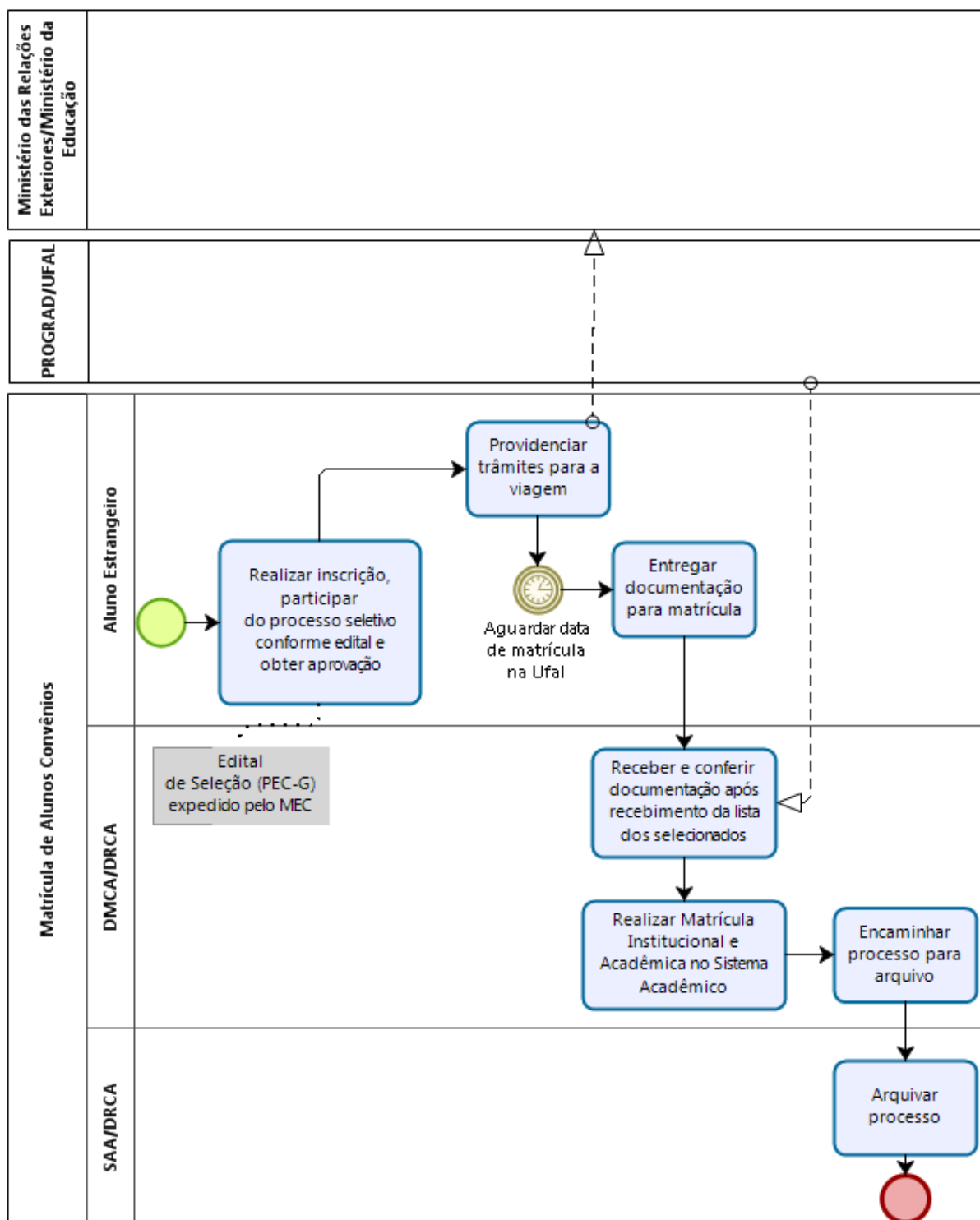
O estudante selecionado deve verificar, no calendário acadêmico da Ufal, a data de matrícula na instituição, de forma a planejar sua chegada ao Brasil. A Ufal não receberá alunos que cheguem após o período de matrícula.

Uma vez realizada a matrícula, o estudante estabelece vínculo com a instituição, de modo que mudanças de curso, escolha de disciplinas que serão cursadas e outras questões práticas deverão ser tratadas diretamente com a universidade, conforme previsto no Protocolo, não cabendo consulta ou ingerência do MEC ou da Divisão de Temas Educacionais (DCE).

Pedidos de mudança de curso ou de transferência de instituição de ensino seguirão o disposto nos artigos 9 e 10 do Decreto nº 7.948/13.

As orientações para o aluno providenciar os trâmites para a viagem estão disponíveis na página eletrônica <http://www.dce.mre.gov.br/PEC/PECG.php>.

Figura 24 - Mapa do processo de Matrícula de Alunos Convênios



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.18 Matrícula em Disciplina Isolada

Descrição: Consiste na possibilidade de um cidadão que concluiu o ensino médio requerer matrícula em até 2 (duas) disciplinas isoladas, mediante disponibilidade de vaga e autorização da coordenação em data prevista no calendário acadêmico. Esse processo é comum aos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Resolução nº 71/2000 – Cepe, de 1º de dezembro de 2000;
- Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 5 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos).

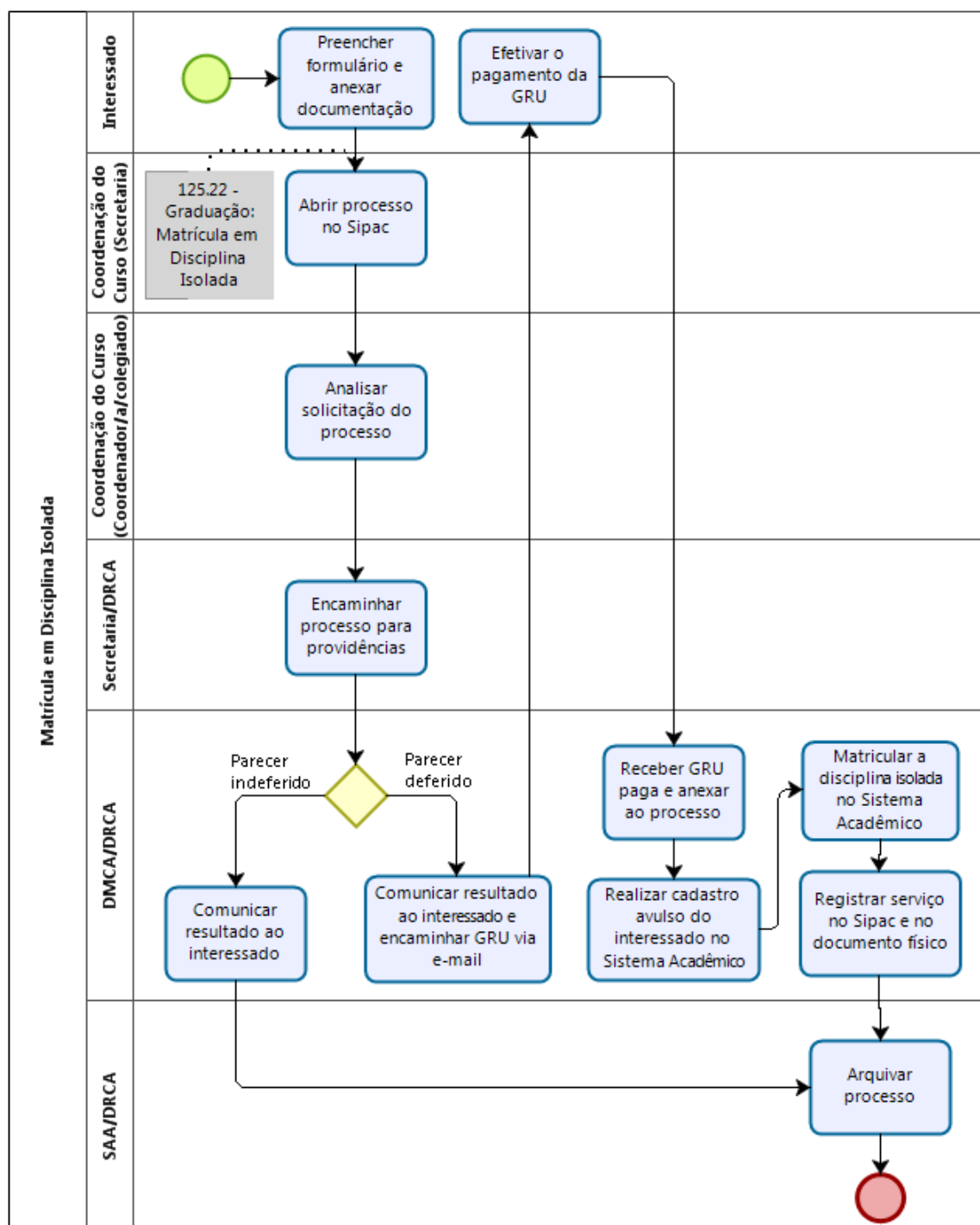
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/drca-matricula-em-disciplina-isolada> e no DRCA/CRCA);
- Cópia da Carteira de Identidade;
- Cópia do Comprovante de Residência;
- Cópia autenticada do Certificado de Conclusão do Ensino Médio ou equivalente (Declaração de Matrícula de outra Instituição de Ensino Superior);
- Autorização da coordenação do curso de origem, caso o interessado esteja cursando uma graduação;
- Comprovante de pagamento da GRU quando do deferimento do processo, conforme tabela de emolumentos.

Figura 25 - Mapa do processo de Matrícula em Disciplina Isolada



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.19 Matrícula por Reingresso

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno formado até um ano nos cursos que apresentam mais de uma modalidade de formação (bacharelado e licenciatura) solicitar o

reingresso à Ufal para complementar a sua formação na área de conhecimento em data prevista no calendário acadêmico. Pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 06/2010 – Consuni/Ufal, de 8 de março de 2010.

Indicadores/Metas: Número de alunos - Reingresso.

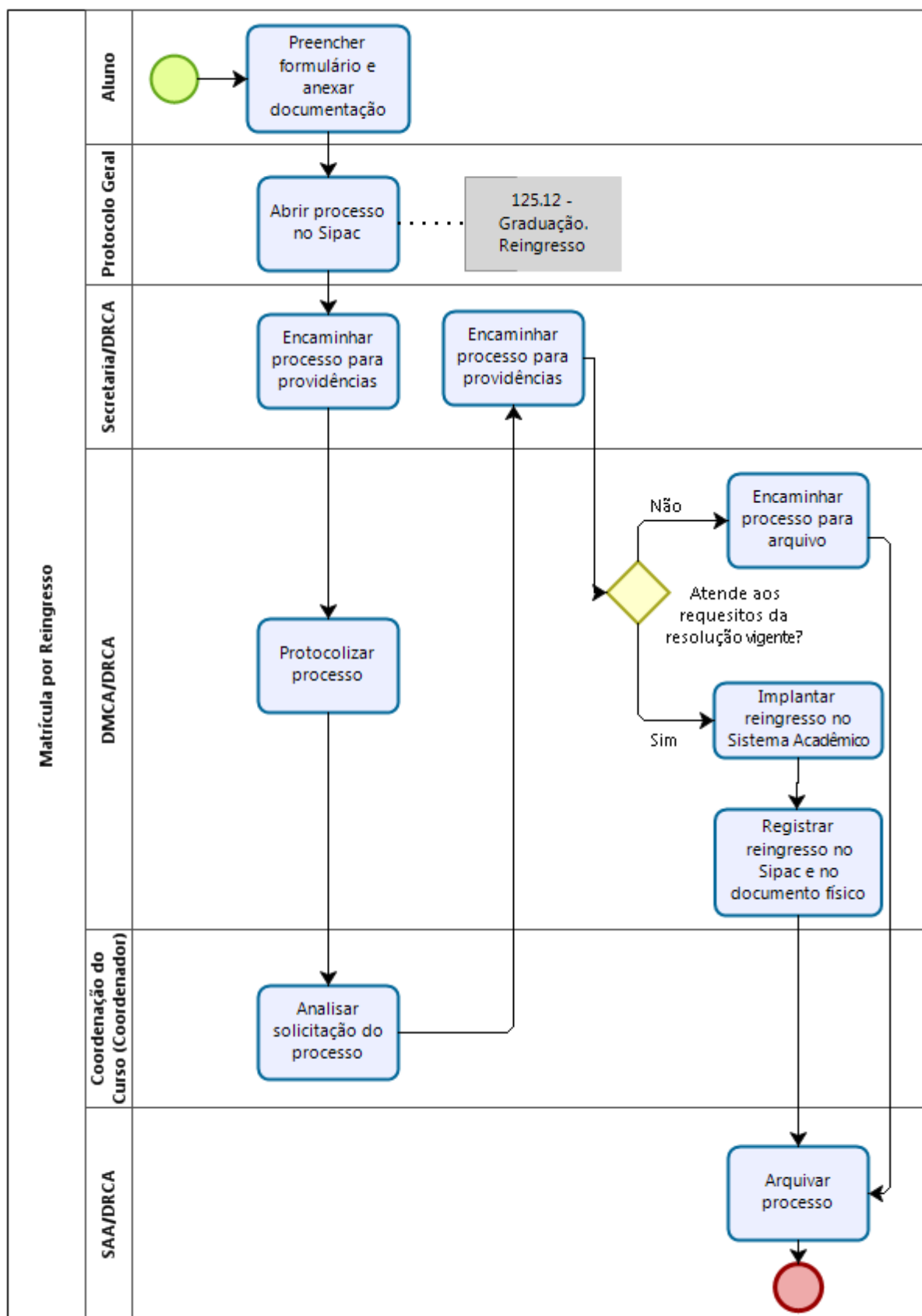
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do Diploma de Graduação da Ufal ou certidão de conclusão do curso;
- Cópia do Histórico Analítico Sem Reprovação;
- Cópia da Carteira de Identidade.

As cópias deverão estar autenticadas com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 26 - Mapa do processo de Matrícula por Reingresso



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.20 Mobilidade Acadêmica nas Ifes

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno solicitar vínculo temporário, de até um ano, com a instituição receptora (aquela onde cursará disciplinas). É um convênio estabelecido entre Ifes e Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Superior), através do Programa de Mobilidade Estudantil nas Ifes. Pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 19/2004 – Cepe/Ufal, de 14 de junho de 2004.

Indicadores/Metas: Número de alunos em Mobilidade Acadêmica.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

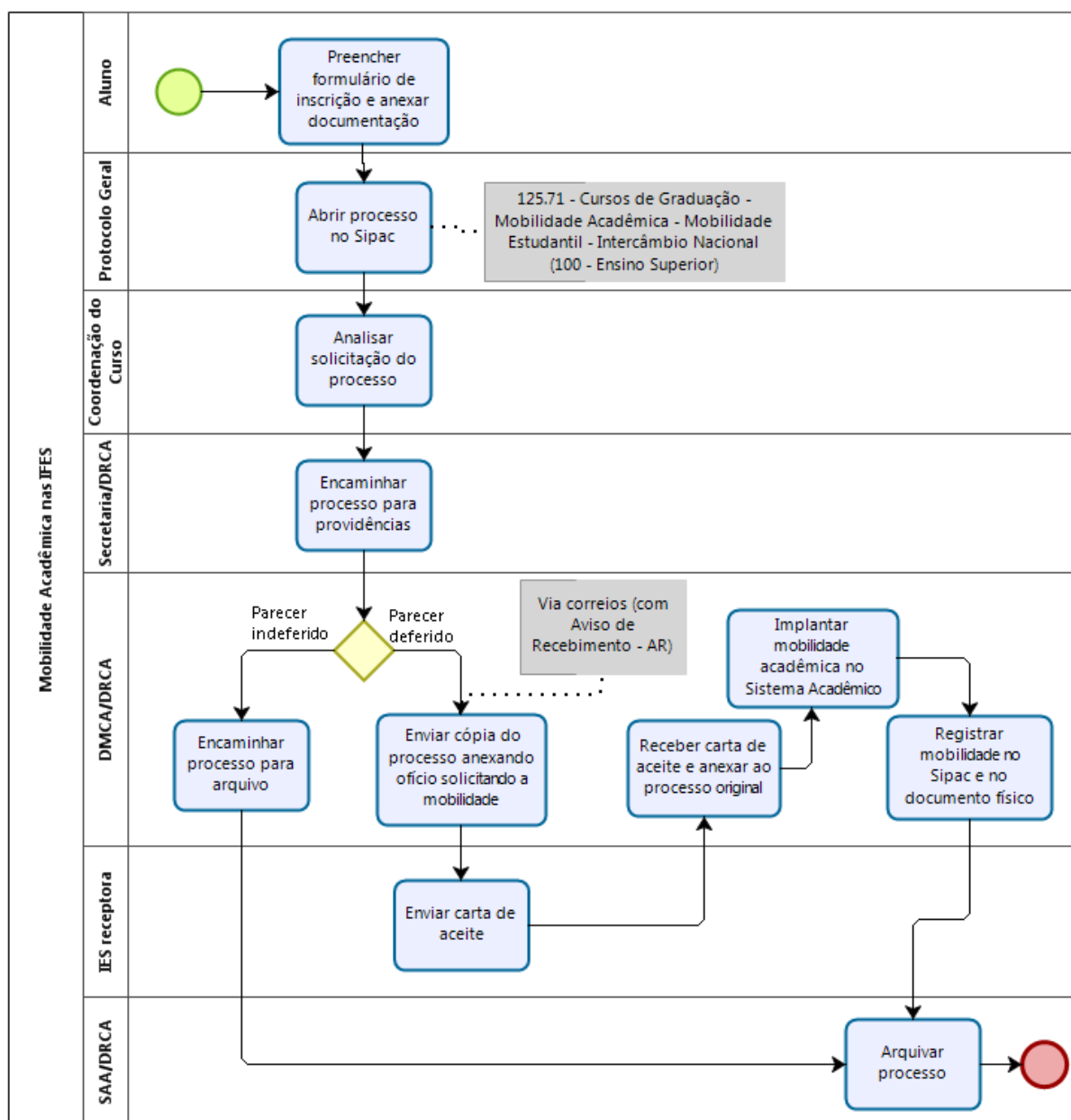
Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/programa-de-mobilidade-estudantil-plano-de-estudos.pdf> e no DRCA/CRCA);
- Cópias de RG e CPF, que deverão estar autenticadas com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Histórico Analítico Escolar de graduação atualizado e autenticado pelo departamento responsável;
- Comprovante de matrícula;
- Programa das disciplinas solicitadas e demais documentos pedidos pela instituição escolhida pelo aluno;
- Plano de estudo com proposta acadêmica para o período solicitado (<https://ufal.br/estudante/graduacao/programas/mobilidade-academica/sobre-oprograma/como-participar/plano-de-estudos-mobilidade-andifes-nacional/>);
- Encaminhamento oficial da instituição de origem (Carta de Aceite).

Outras informações:

Existe ainda a possibilidade de o aluno requerer Intercâmbio Internacional, processo gerenciado pelo setor Assessoria Internacional (ASI) da Ufal. Nesse processo, compete ao DRCA (DMCA) a implantação da mobilidade no sistema acadêmico via documento de encaminhamento expedido pela ASI, informando a situação do aluno, com data de saída da Ufal e a data de volta, seguindo com o arquivamento do processo pelo SAA.

Figura 27 - Mapa do processo de Mobilidade Acadêmica nas Ifes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.21 Mudança de Turno

Descrição: Consiste na possibilidade de mudança de turno do aluno matriculado em curso de graduação ofertado em mais de um turno, através de processo seletivo específico, dentro das opções divulgadas em edital. O período de publicação do edital de mudança de turno consta no calendário acadêmico. Sua realização está condicionada a oferta de curso em mais de um turno.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Resolução nº 50/96 – Cepe/Ufal, de 14 de outubro de 1996;
- Resolução nº 01/99 – Cepe/Ufal, de 11 de janeiro de 1999;
- Resolução nº 10/2003 – Cepe/Ufal, de 17 de fevereiro de 2003.

Indicadores/Metas: Não há.

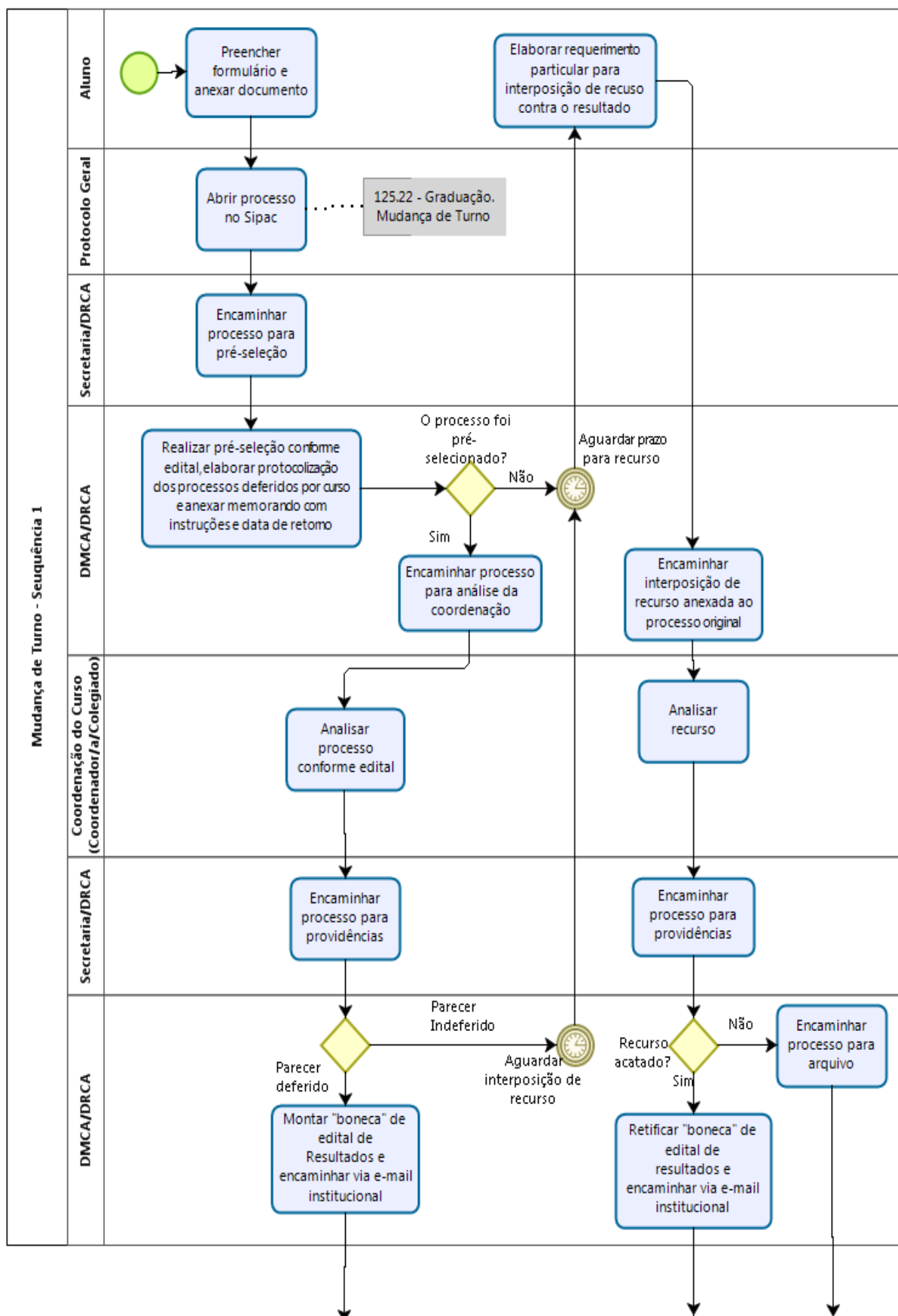
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário de Inscrição (Requerimento Geral disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Escolar Analítico do curso de origem, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia de documento de Identificação com foto (de preferência, o RG)
- Ou conforme documentação exigida em edital.

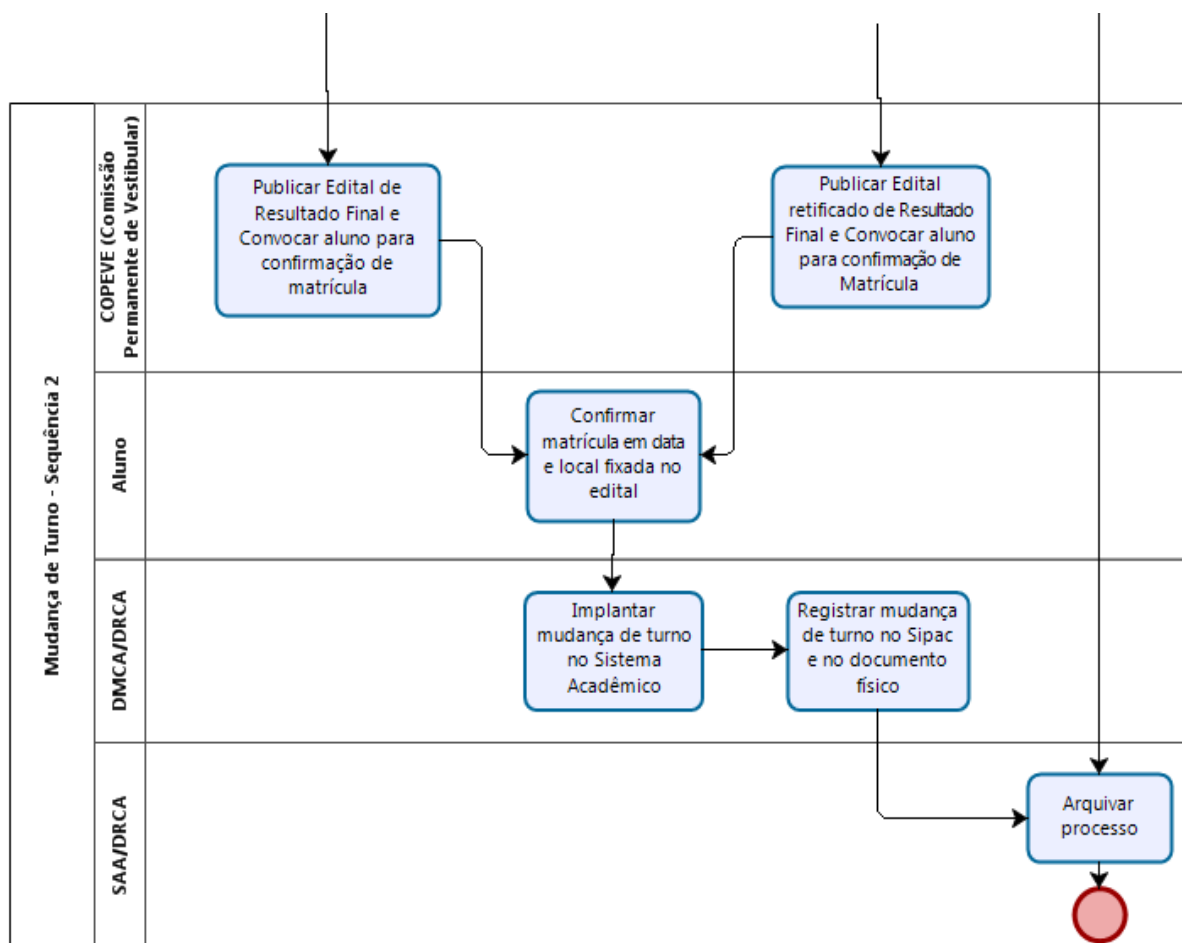
O prazo para interposição de recurso é de 48 horas (dias úteis), contadas a partir da data da publicação do Edital de Resultado Final.

Figura 28 - Mapa do processo de Mudança de Turno – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 29 - Mapa do processo de Mudança de Turno – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.22 Prorrogação de Integralização de Curso

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno requerer um acréscimo de até um semestre letivo, uma única vez, ao seu tempo máximo para conclusão do curso. Nos casos de alunos retidos em disciplinas com índice de reprovação igual ou maior que 50% (cinquenta por cento), a prorrogação deverá ser deliberada pelo Colegiado do Curso, de acordo com a análise da vida acadêmica do aluno. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005, art. 26;
- Resolução nº 13/2017 – Consuni/Ufal, de 8 de maio de 2017;
- Resolução nº 60/2017 – Consuni/Ufal, de 21 de dezembro de 2017.

Destaca-se que as resoluções nº 13 e nº 60 trataram da definição de prazos e parâmetros em caráter transitório para a regularização da vida acadêmica de estudantes da Ufal em condições de desligamento, não estando mais em vigência.

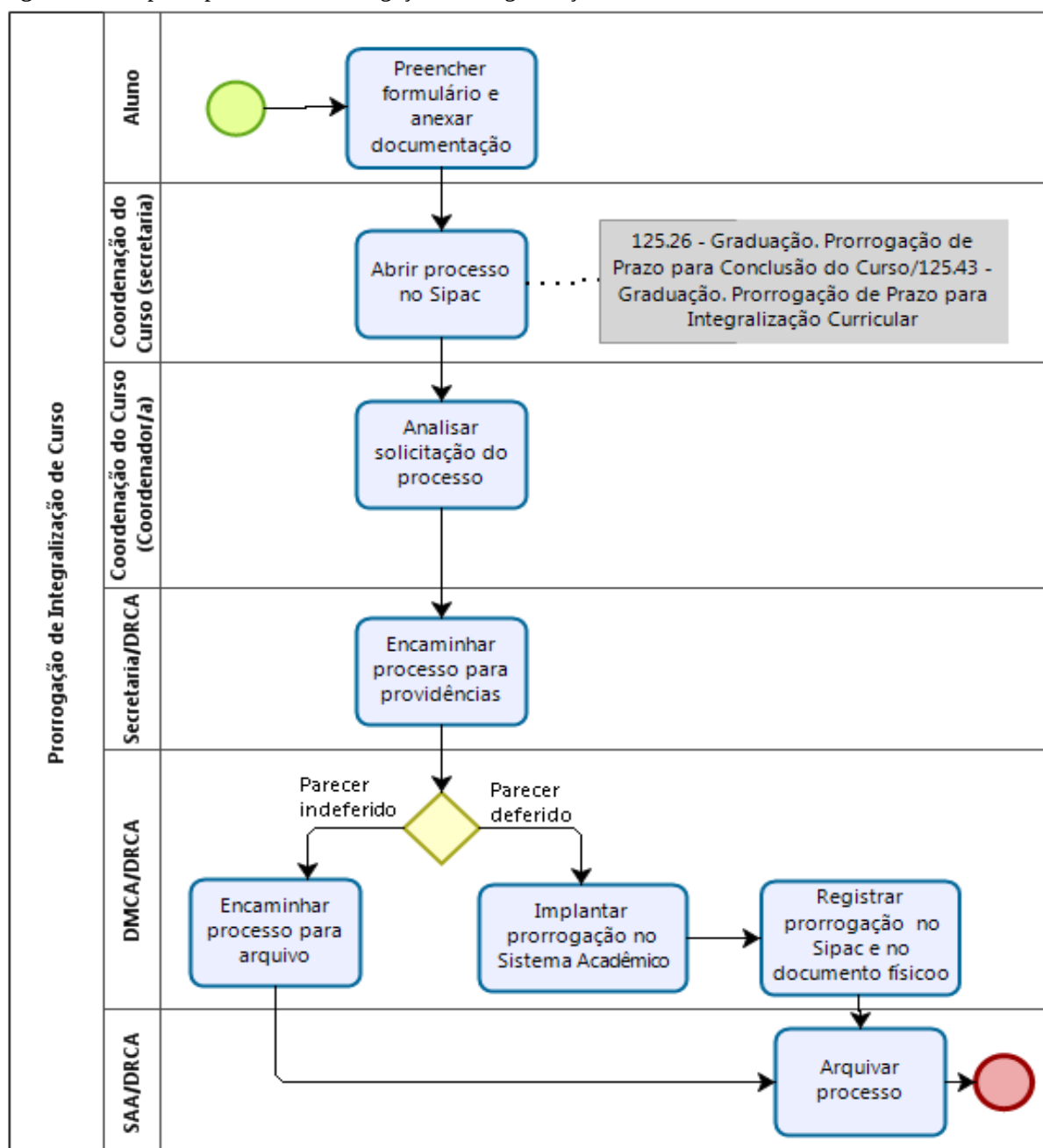
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Escolar Analítico do curso, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Justificativa, a critério exclusivo do/a requerente.

Figura 30 - Mapa do processo de Prorrogação de Integralização de Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.23 Reabertura de Matrícula

Descrição: Ação destinada ao aluno que solicitou trancamento de matrícula total para retorno de suas atividades acadêmicas no período máximo de até 4 (quatro) semestres a partir do trancamento, sob pena de desligamento institucional. O aluno deve realizar a reabertura de matrícula em data prevista no calendário acadêmico em vigência. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

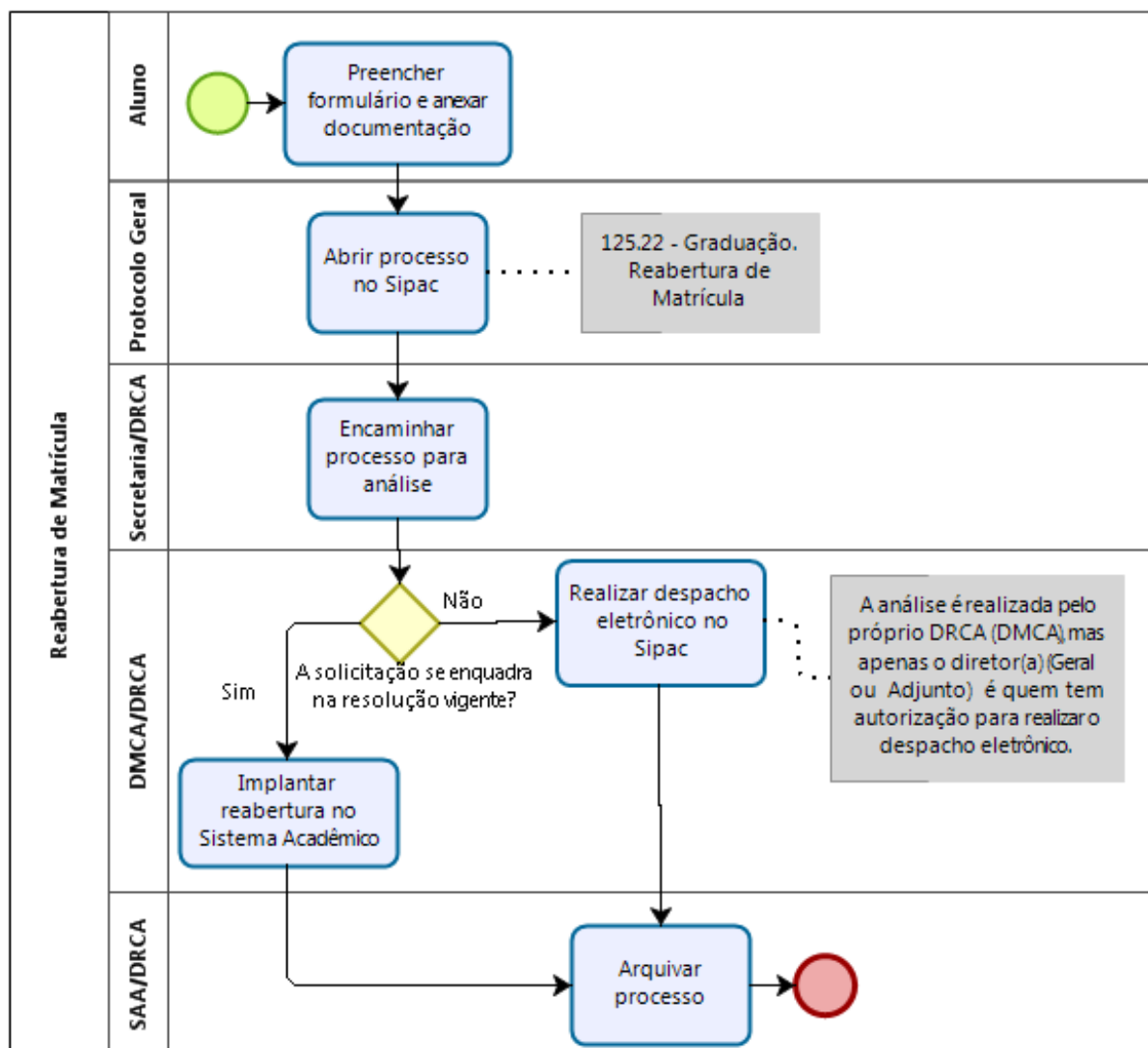
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-para-reabertura-de-matricula-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 31 - Mapa do processo de Reabertura de Matrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.24 Registro de Diplomas de Graduação de IES Externas

Descrição: Consiste no registro de diplomas de cursos superiores de graduação conferidos por instituições não universitárias. No entanto, a IES expedidora deve passar pela etapa de credenciamento na IES registradora, o que deve anteceder o processo de registro em questão. Esse processo é executado especificamente no DRCA, de responsabilidade do DRA.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996;
- Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

Para o Credenciamento da IES expedidora:

- Ofício de encaminhamento da documentação expedido à IES registradora (Ufal), assinado pela autoridade responsável da IES expedidora, incluindo número de telefone e e-mail para contato posterior;
- Ato Legal de Credenciamento da IES;
- Ato Legal de autorização/reconhecimento de cada curso da Instituição;
- Cópia do Regimento interno da IES;
- Cópia do ato legal de aprovação pelo MEC;
- Projeto pedagógico dos cursos da IES;
- Cartões de assinatura dos ocupantes aos cargos credenciados para assinar diplomas, fichas e históricos e dos responsáveis pela retirada dos processos na IES registradora, confeccionados em papel timbrado da IES expedidora, contendo nome da Instituição, nome do indivíduo especificado por cargo, nº do CPF, data de designação e assinatura em três campos.

Para o registro de diplomas da IES expedidora (por diplomado):

- Ofício de encaminhamento do diploma expedido à Ufal (direção do DRCA), assinado por autoridade credenciada da IES expedidora, contendo nome da IES, do curso e do diplomado;
- Termo de responsabilidade da autoridade competente para a expedição do diploma atestando a regularidade do diploma conferido ao aluno e dos atos de expedição;
- Certidão de nascimento ou casamento (cópia legível);

- Documento Oficial de Identidade (cópia legível) – atendendo à Lei nº 7.088, de 23 de março de 1983. Para o aluno estrangeiro, cópia do Registro Nacional de Estrangeiros – RNE (documento oficial) ou passaporte;
- Cópia do CPF do aluno;
- Título de Eleitor e Comprovante de quitação com a Justiça Eleitoral (cópia legível);
- Diploma/certificado do ensino médio junto com Histórico Escolar (original ou cópia autenticada). Quando o aluno for estrangeiro ou tiver concluído o Ensino Médio em outro país, deverá apresentar também a equivalência dos estudos junto à Secretaria de Educação responsável. Quando já houver concluído uma graduação, poderá apresentar cópia autenticada do diploma de 3º grau;
- Histórico escolar do curso superior concluído (original);
- Diploma a ser registrado;
- Ata da Colação de Grau;
- Termo de responsabilidade da autoridade competente para o registro do diploma atestando a regularidade dos procedimentos realizados para o registro;
- Ficha de Registro de Diploma, devidamente preenchida e assinada conforme modelo da Ufal (a ser solicitada ao DRCA);
- Comprovante original do pagamento da GRU, conforme tabela de emolumentos.

Outras informações:

Com relação ao credenciamento, a Ufal exige que os documentos sejam entregues em pasta A-Z e entra em contato com a IES expedidora para comunicar o resultado. Além disso, o credenciamento é registrado em livro específico.

À IES expedidora cabe atualizar o credenciamento a cada 3 anos, devendo reencaminhar documentação que tenha sofrido modificação.

O nome da Instituição a ser usado nos documentos (diploma, ficha, histórico, etc.) deverá ser conforme o ato legal de credenciamento e de acordo com a portaria vigente, não podendo ser o nome “fantasia”. Em caso de alteração recente, deve-se encaminhar cópia do ato legal da alteração. No ato legal de autorização/reconhecimento de cada curso da IES, deverá constar o número, a data e a publicação no Diário Oficial da União (DOU). Qualquer nova publicação sobre o ato legal do curso deverá ser encaminhada e protocolada no Protocolo-Geral. Caso a pasta de documentos já tenha sido entregue ao DRCA e surgirem novos cursos autorizados/reconhecidos pelo MEC, basta atualizá-la, acrescentando as portarias dos novos cursos direto no DRCA.

As cópias dos documentos deverão estar autenticadas em cartório ou pela IES expedidora.

O formato e o modelo do histórico escolar serão de livre escolha das instituições de educação superior, devendo constar os seguintes elementos:

- Nome da instituição de educação superior com endereço completo;
- Nome completo do diplomado;
- Nacionalidade;
- Número do documento de identidade oficial com o órgão e Estado emissor;
- Número de inscrição no CPF;
- Data e Unidade da Federação de nascimento;
- Nome do curso e da habilitação, se for o caso;
- Ato legal de credenciamento ou de credenciamento da instituição de educação superior, constando o número, a data, a seção e a página de publicação no Diário Oficial da União (DOU);
- Ato legal de reconhecimento do curso ou renovação do reconhecimento do curso, constando o número, a data, a seção e a página de publicação no DOU ou no órgão de imprensa oficial dos Estados ou do Distrito Federal, ou o número e-MEC (sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil) do processo de reconhecimento ou renovação de reconhecimento e o dispositivo que autoriza a expedição e o registro do diploma, no caso de cursos cujos pedidos de reconhecimento tenham sido protocolados dentro do prazo e não tenham sido finalizados até a data de conclusão da primeira turma;
- Data indicando o mês e o ano da realização do processo seletivo vestibular;
- Relação das disciplinas cursadas, contendo período, carga horária, notas ou conceitos, nomes dos docentes e titulação;
- Carga horária total do curso em horas;
- Forma de ingresso e ano ou semestre de ingresso;
- Data da conclusão do curso, da colação de grau, da expedição do diploma e da expedição do histórico, no caso de histórico escolar final, e
- Situação do aluno no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade).

O diploma de curso de graduação deverá ser uniforme para todas as IES e apresentará os seguintes dados obrigatórios:

No anverso:

- Selo nacional;
- Nome da IES expedidora;
- Nome do curso;
- Grau conferido;
- Nome completo do diplomado;
- Nacionalidade;
- Número do documento de identidade oficial com indicação do órgão e Unidade da Federação de emissão;
- Data e Unidade da Federação de nascimento;
- Data de conclusão do curso;
- Data da colação de grau;
- Data da expedição do diploma;
- Assinatura da autoridade máxima da IES expedidora;
- Assinatura das demais autoridades da IES expedidora, quando previsto no regimento interno das IES, e
- Local para assinatura do diplomado;

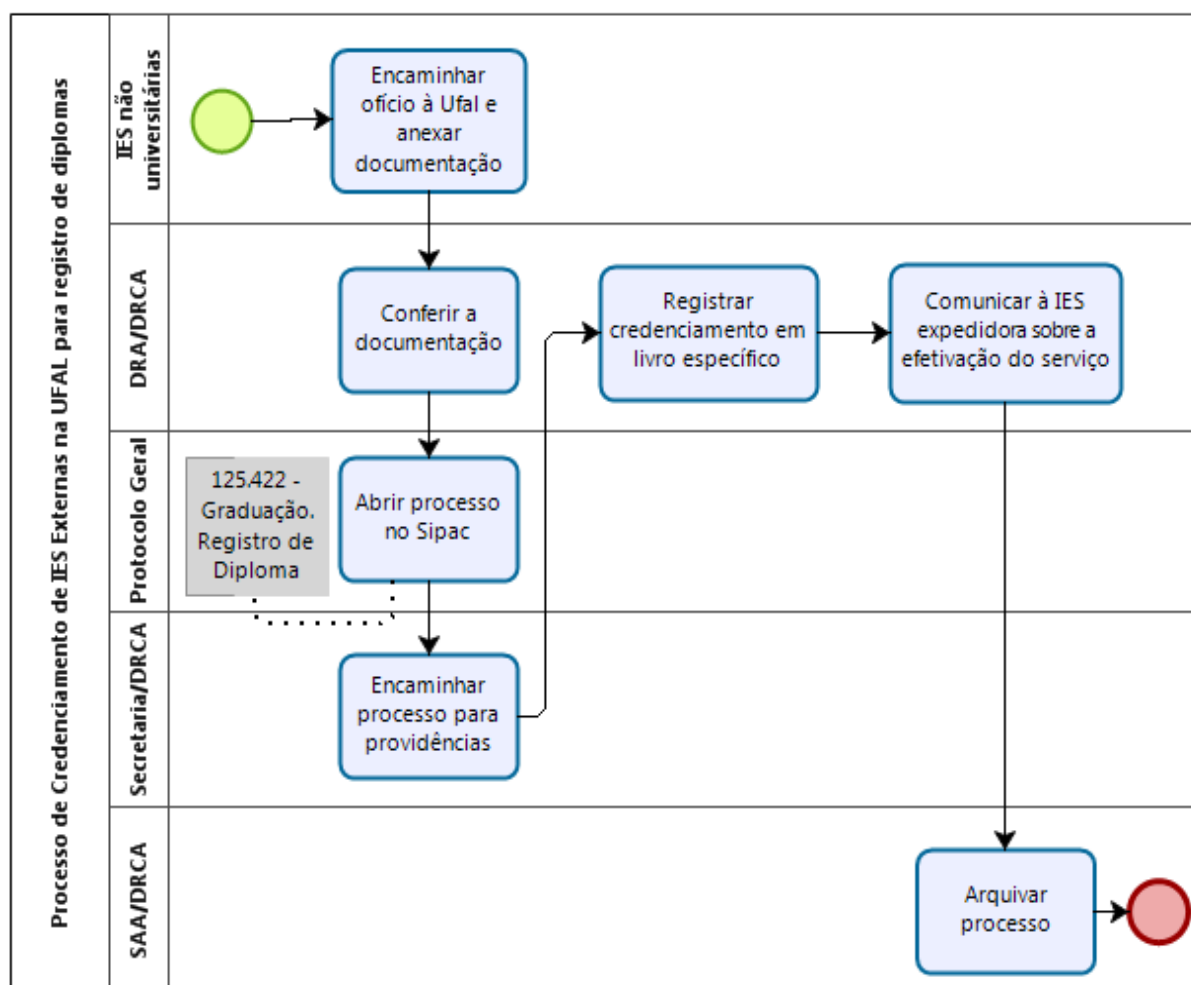
No verso:

- Nome da IES expedidora e razão social de sua mantenedora e respectivo número do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Número do ato legal de credenciamento ou de credenciamento da IES expedidora, com data, seção e página de sua publicação no DOU;
- Número do ato legal de reconhecimento ou de renovação de reconhecimento do curso, com a data de sua publicação no DOU ou, no caso de aplicação do art. 26, caput e § 1º desta Portaria, o número do processo de reconhecimento ou renovação de reconhecimento e o dispositivo que autoriza a expedição e o registro do diploma;
- Apostila de habilitações, averbações ou registro, quando for o caso;
- Nomes das autoridades expedidoras com a indicação do cargo, caso não estejam no anverso;
- Espaço próprio para aposição do registro do diploma, em que serão consignados:
 1. Número do ato legal de credenciamento ou de credenciamento da IES registradora, com data, seção e página de sua publicação no órgão de imprensa oficial da União, dos Estados ou do Distrito Federal, conforme o caso;

2. Ato que atribui a prerrogativa para registro de diplomas às faculdades previstas no art. 6º, com data, seção e página de sua publicação no DOU, e
3. Nome e cargo da autoridade máxima da IES registradora ou de seu representante legal mediante procuração específica ou por ato de delegação de poderes, no caso de instituições públicas.

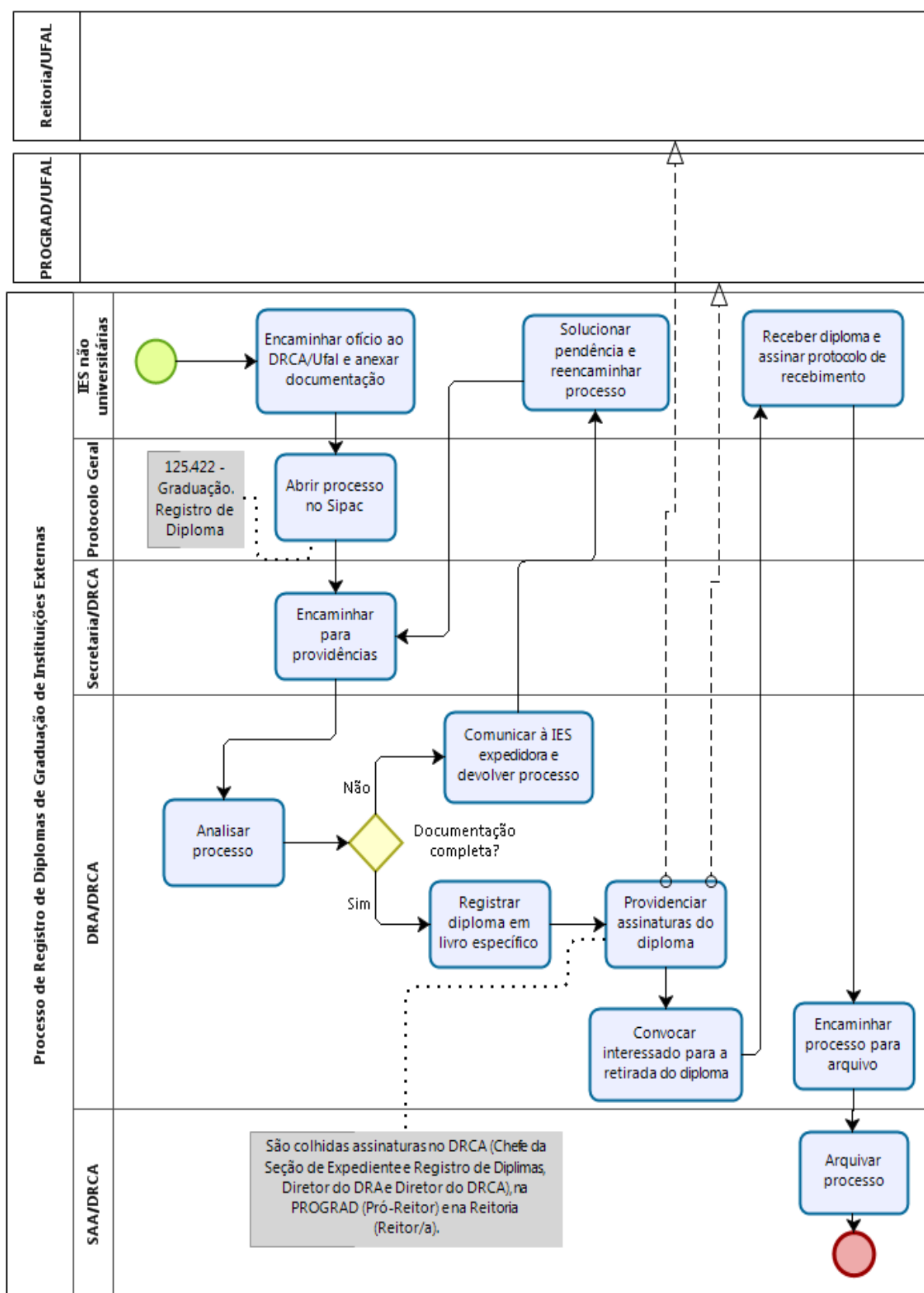
Por fim, os nomes das autoridades, com a indicação dos respectivos cargos, poderão vir carimbados ou impressos no verso ou no anverso do diploma. A data da expedição do diploma será a constante no seu anverso. Não será aceito diploma sem o campo para o registro da Ufal. O modelo será disponibilizado pela Universidade para a confecção do verso do diploma pela IES expedidora. Além disso, não será aceito diploma com data de expedição diferente do corrente ano da solicitação do registro. Salvo casos específicos, referentes à devolução de processos que entraram no segundo período do ano, para solicitação de registro nesta IES, que irão retornar para análise e registro no primeiro semestre do ano seguinte.

Figura 32 - Mapa do processo de Credenciamento de IES Externas na Ufal para registro de diplomas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 33 - Mapa do processo de Registro de Diplomas de Graduação de IES Externas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.25 Registro de Falecimento

Descrição: Consiste no registro do falecimento do aluno no sistema acadêmico mediante apresentação da certidão de óbito. É comum aos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Desconhece-se.

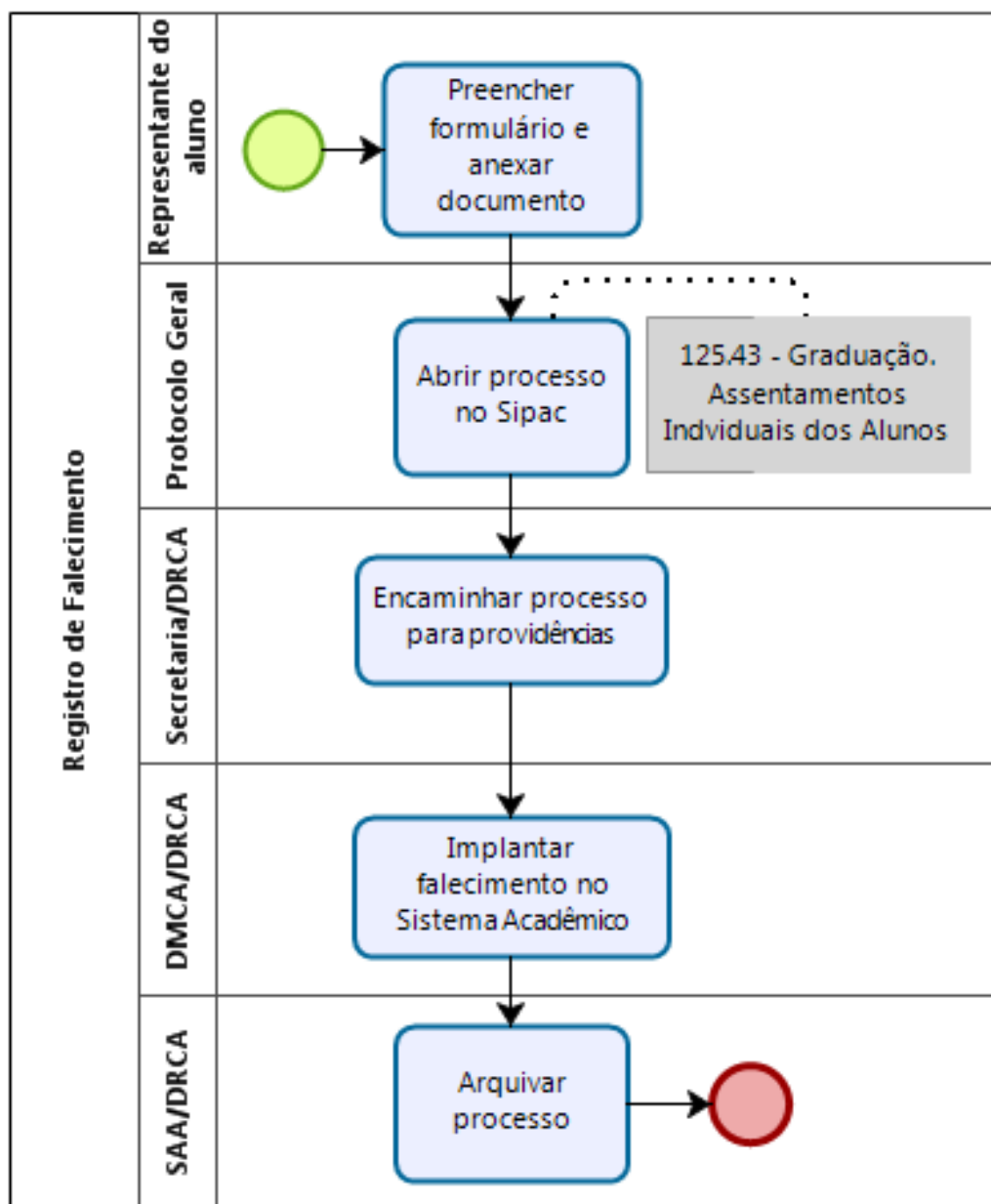
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Cópia da certidão de óbito, que deverá estar autenticada com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Formulário/requerimento geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA).

Figura 34 - Mapa do processo de Registro de Falecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.26 Registro de Repreensão

Descrição: Consiste no registro referente à aplicação de Pena Disciplinar na forma de Repreensão a integrantes do corpo discente, qualquer que seja sua categoria, que infringirem o Regimento da Ufal. É comum aos três *campi*.

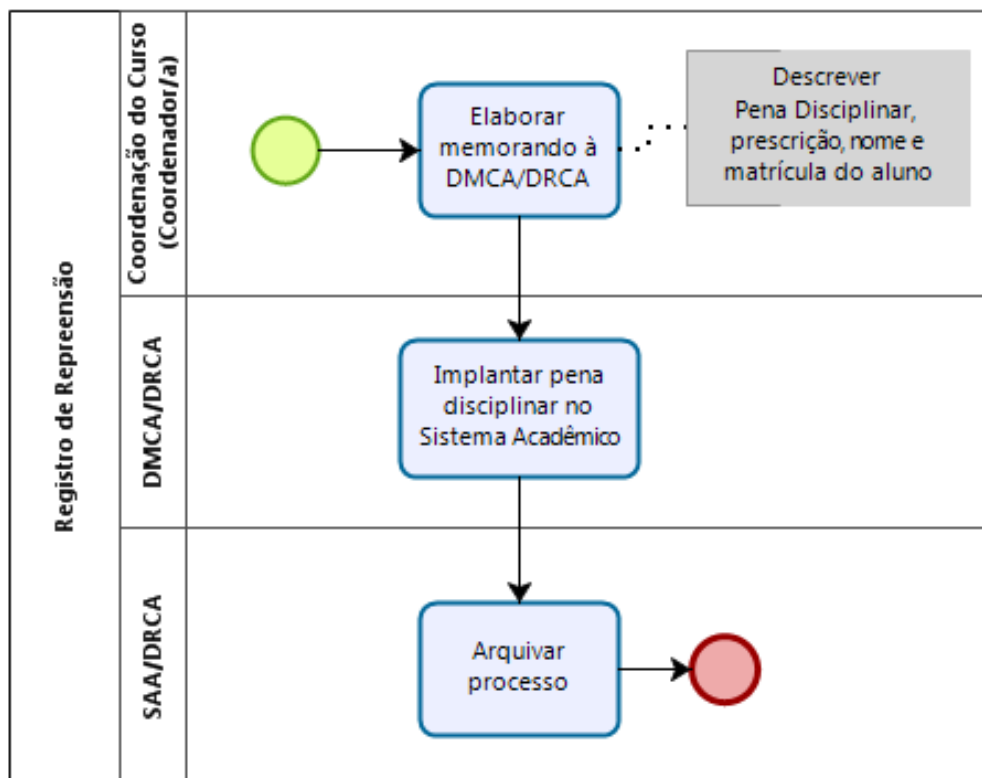
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Regimento da Ufal (arts. 90, 91, 92, 93 e 94).

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Documento descrevendo a Pena Disciplinar, prescrição, nome e matrícula do aluno.

Figura 35 - Mapa do processo de Registro de Repreensão



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.27 Registro de Suspensão

Descrição: Consiste no registro referente à aplicação de Pena Disciplinar na forma de Suspensão a integrantes do corpo discente, qualquer que seja sua categoria, que infringirem o Regimento da Ufal. É comum aos três *campi*.

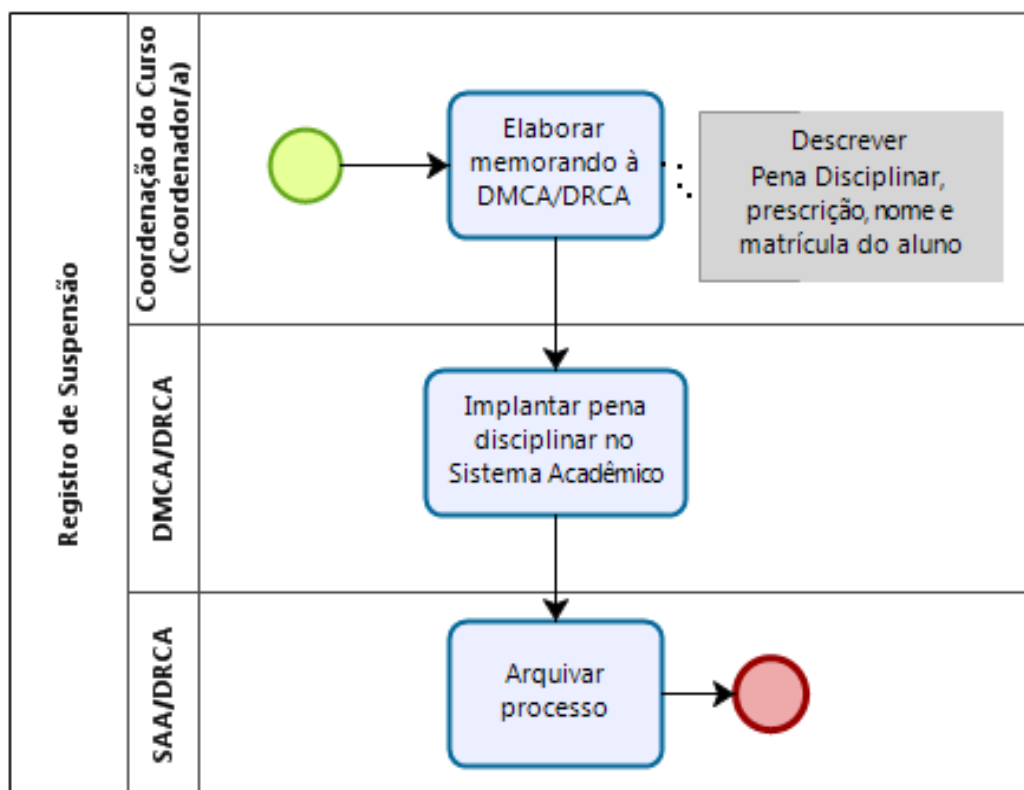
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Regimento da Ufal (arts. 90, 91, 92, 93 e 94).

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Documento descrevendo a Pena Disciplinar, prescrição, nome e matrícula do aluno.

Figura 36 - Mapa do processo de Registro de Suspensão



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.28 Rematrícula

Descrição: Consiste no desbloqueio de matrícula no sistema acadêmico após apreciação do colegiado do curso, em data prevista no calendário acadêmico, quando do registro de matrícula suspenso e, conseqüentemente, bloqueado, do aluno que: deixar de efetuar a matrícula em 01 (um) semestre letivo ou for reprovado por falta em todas as disciplinas em que estiver matriculado por 02 (dois) semestres consecutivos. Cabe ressaltar que se o aluno estiver bloqueado no sistema por 02 (dois) semestres letivos consecutivos, ou 03 (três) semestres letivos intercalados, será desligado da Ufal, não sendo permitida sua rematrícula. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – arts. 27 e 28.

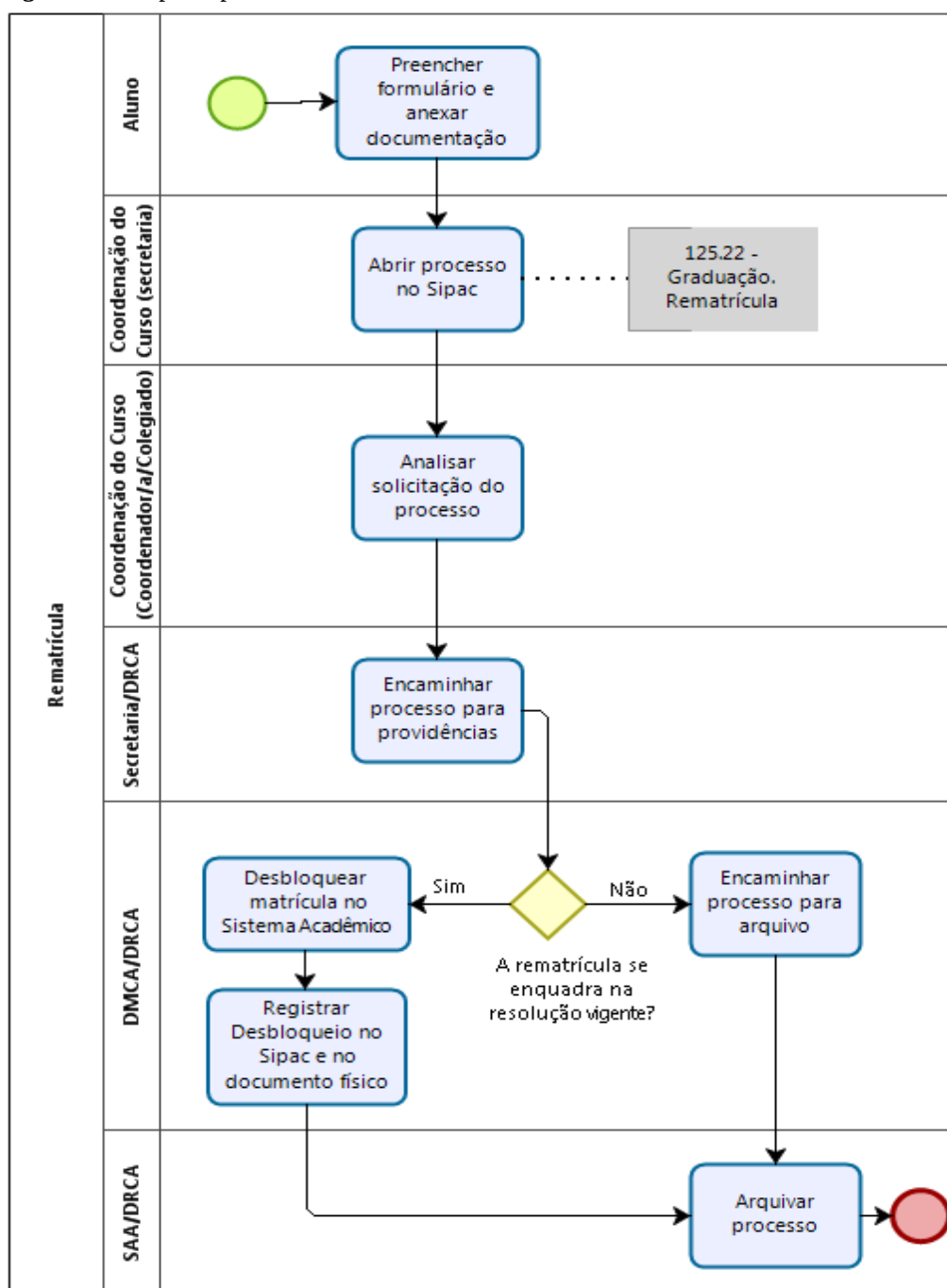
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Histórico analítico do curso de origem, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 37 - Mapa do processo de Rematrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.29 Reopção de Curso

Descrição: Consiste na possibilidade do aluno solicitar a mudança de curso de graduação dentro da Ufal, através de processo seletivo específico, dentro das opções divulgadas em edital. O período de publicação do edital de reopção de curso consta no calendário acadêmico. É realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Resolução nº 50/96 – Cepe/Ufal, de 14 de outubro de 1996;
- Resolução nº 01/99 – Cepe/Ufal, de 11 de janeiro de 1999;
- Resolução nº 10/2003 – Cepe/Ufal, de 17 de fevereiro de 2003.

Indicadores/Metas: Número de alunos - Reopção.

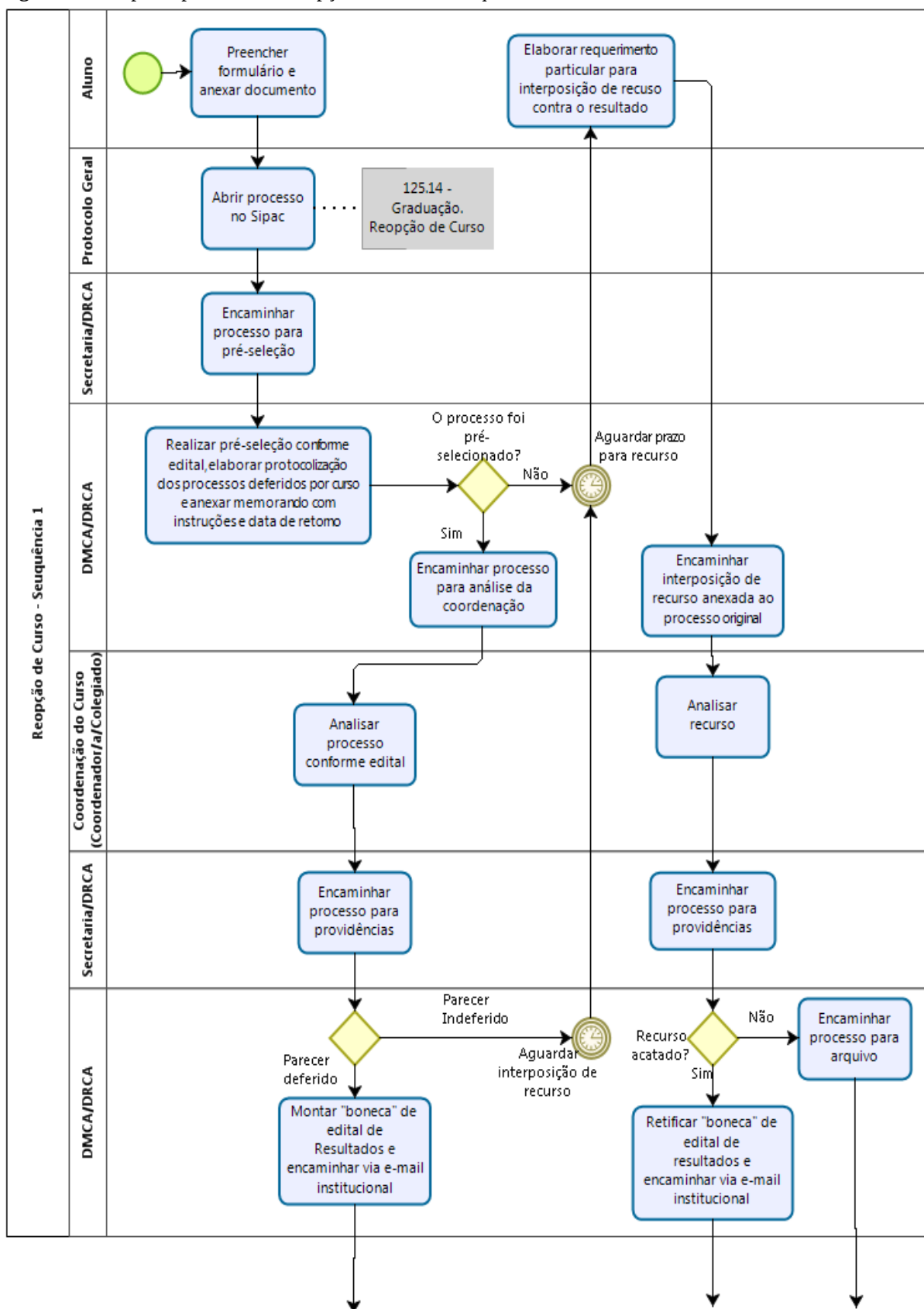
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário de Inscrição (Requerimento Geral disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Escolar Analítico do curso de origem, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia de documento de Identificação com foto (de preferência, o RG);
- Programas e carga-horária das disciplinas cursadas (ementário) com aprovação;
- Ou conforme documentação exigida em Edital.

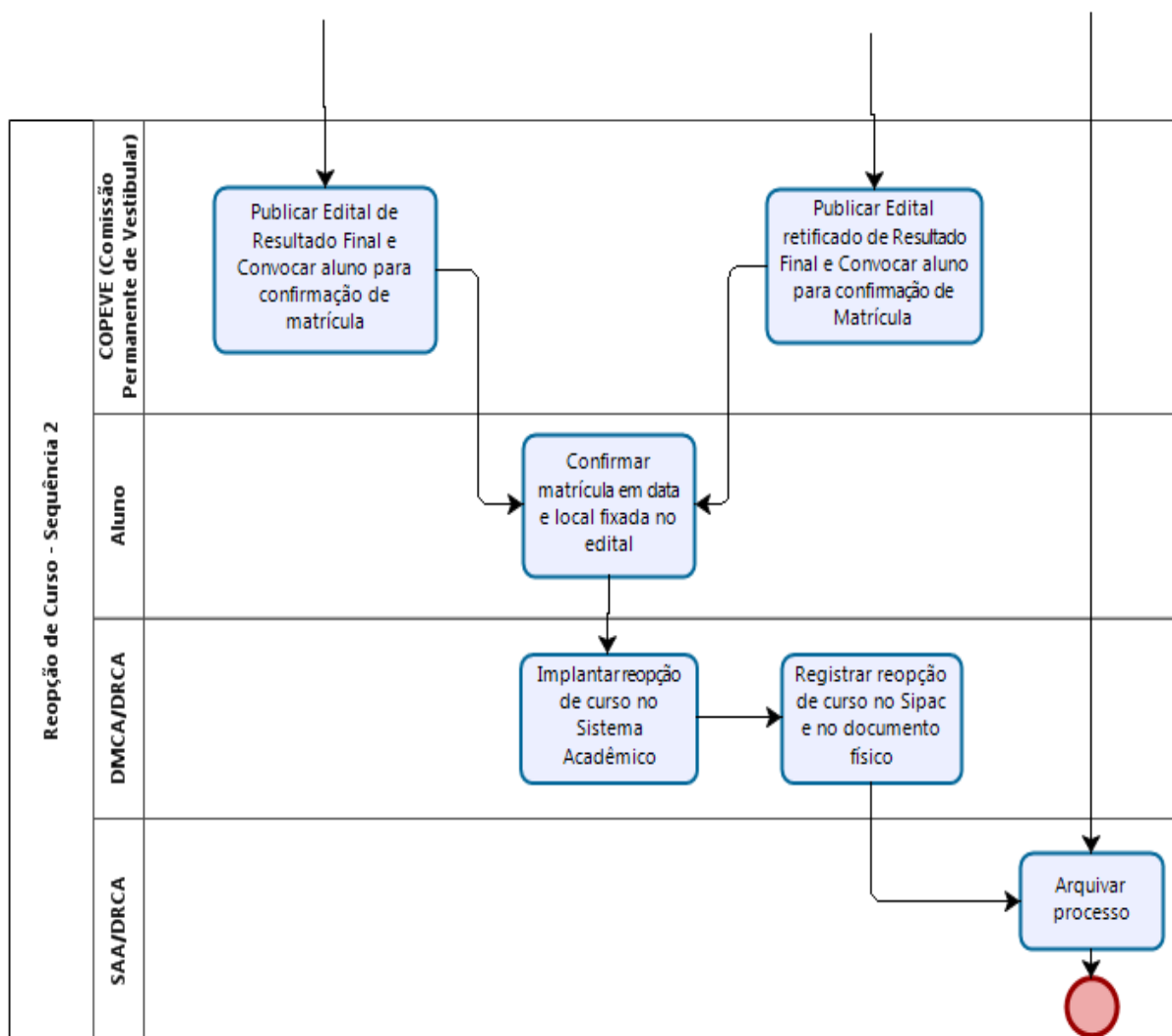
O aluno poderá interpor recurso contra o resultado final do processo divulgado via edital. O prazo para essa solicitação é de 48 horas (dias úteis), contadas a partir da data da publicação do Edital de Resultado Final.

Figura 38 - Mapa do processo de Reopção de Curso – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 39 - Mapa do processo de Reopção de Curso – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.30 Revalidação de Diploma de Graduação Estrangeiro

Descrição: Consiste na revalidação do diploma de graduação expedido por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior – exceto para cursos de Medicina, cuja revalidação se dá mediante processo específico, denominado **Revalida**. Esse processo é realizado especificamente no DRCA, de responsabilidade do DRA.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 22/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de setembro de 2005; Resolução nº 61/2009 – Consuni/Ufal, de 24 de agosto de 2009; Resolução nº 63/2006 – Consuni/Ufal, de 6 de novembro de 2006; Resolução nº 95/2009 – Consuni/Ufal,

de 14 de dezembro de 2009; Resolução nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 5 de dezembro de 2005 (tabela de emolumentos); Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

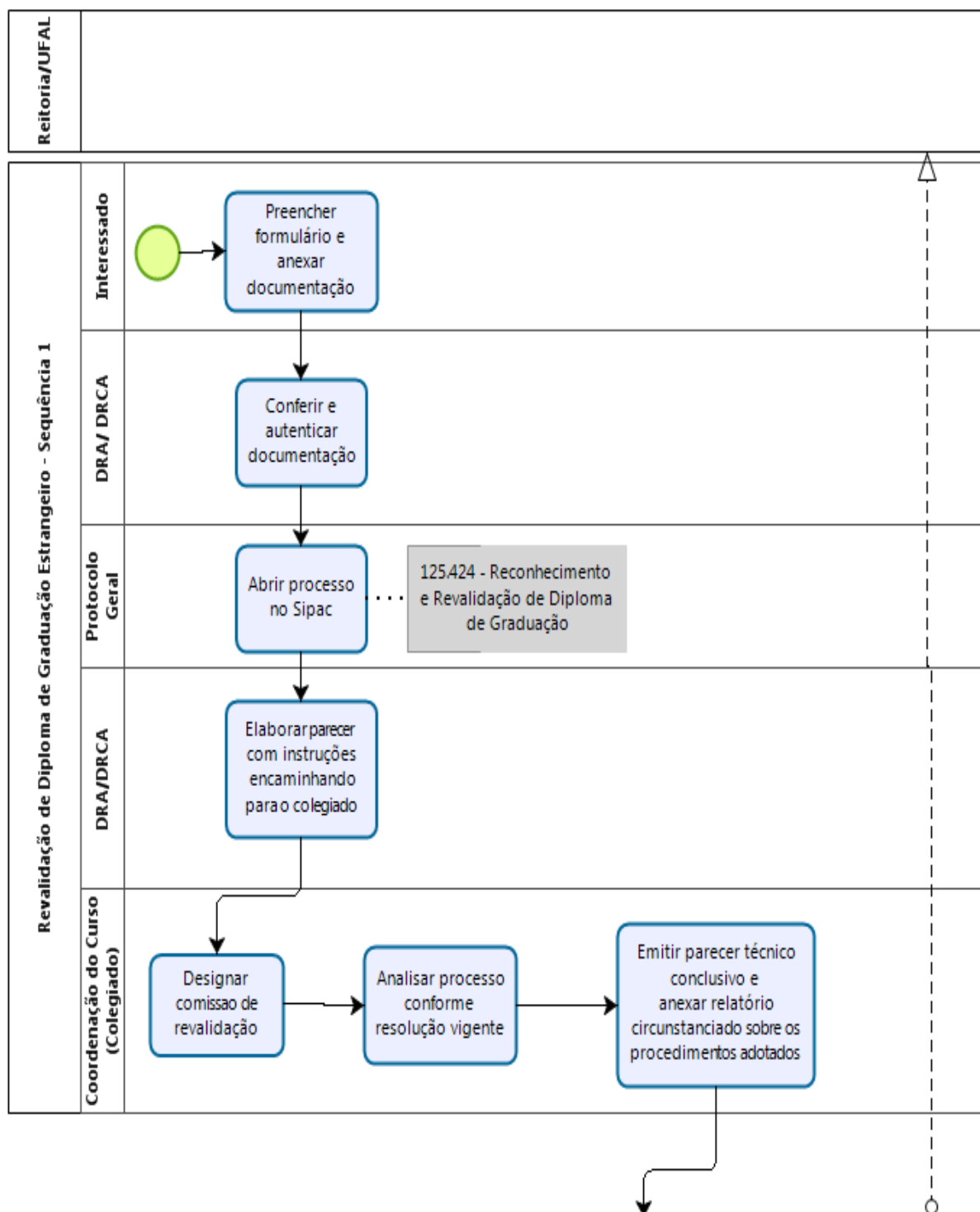
Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-revalidacao-de-graduacao> e no DRCA);
- Diploma original do curso de graduação para conferência e cópia autenticada;
- Histórico escolar completo do requerente, fornecido pela IES de origem, discriminado por semestre ou ano letivo, contendo coeficiente de rendimento e resultado obtido em cada disciplina cursada e, ainda, menções, ementas, créditos e/ou carga horária do curso;
- Documento da IES de origem contendo a descrição das atividades práticas, com definição dos locais e do sistema de avaliação;
- Documento contendo ano de realização e os resultados obtidos no processo seletivo de admissão na IES de origem;
- Programa detalhado de todas as disciplinas cursadas;
- Descrição do processo de apuração do rendimento escolar utilizado na IES de origem;
- Comprovante da autorização ou reconhecimento do curso e da IES de origem junto ao Estado Nacional;
- Certificado de conclusão do curso médio ou equivalente;
- Certificado de proficiência em língua portuguesa para estrangeiros (Celpe-Bras), exceto para estudantes brasileiros e de países cuja língua oficial seja o português;
- Declaração de próprio punho, com firma reconhecida em cartório, comprovando a residência em domicílio brasileiro;
- Cópia autenticada da Carteira Permanente de Estrangeiro ou comprovante de regularidade de sua permanência no país, emitido pela Polícia Federal, nos termos da Lei nº 6.815/80 (Visto Temporário ou Permanente);
- Cópia autenticada da carteira de identidade, CPF e regularidade junto à Justiça Eleitoral, se brasileiro;
- Comprovante do pagamento da taxa GRU relativa ao serviço solicitado no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), conforme tabela de emolumentos;

- Caso não seja o próprio estudante: Procuração original com firma reconhecida e Documento de identificação oficial com foto (de preferência o RG).

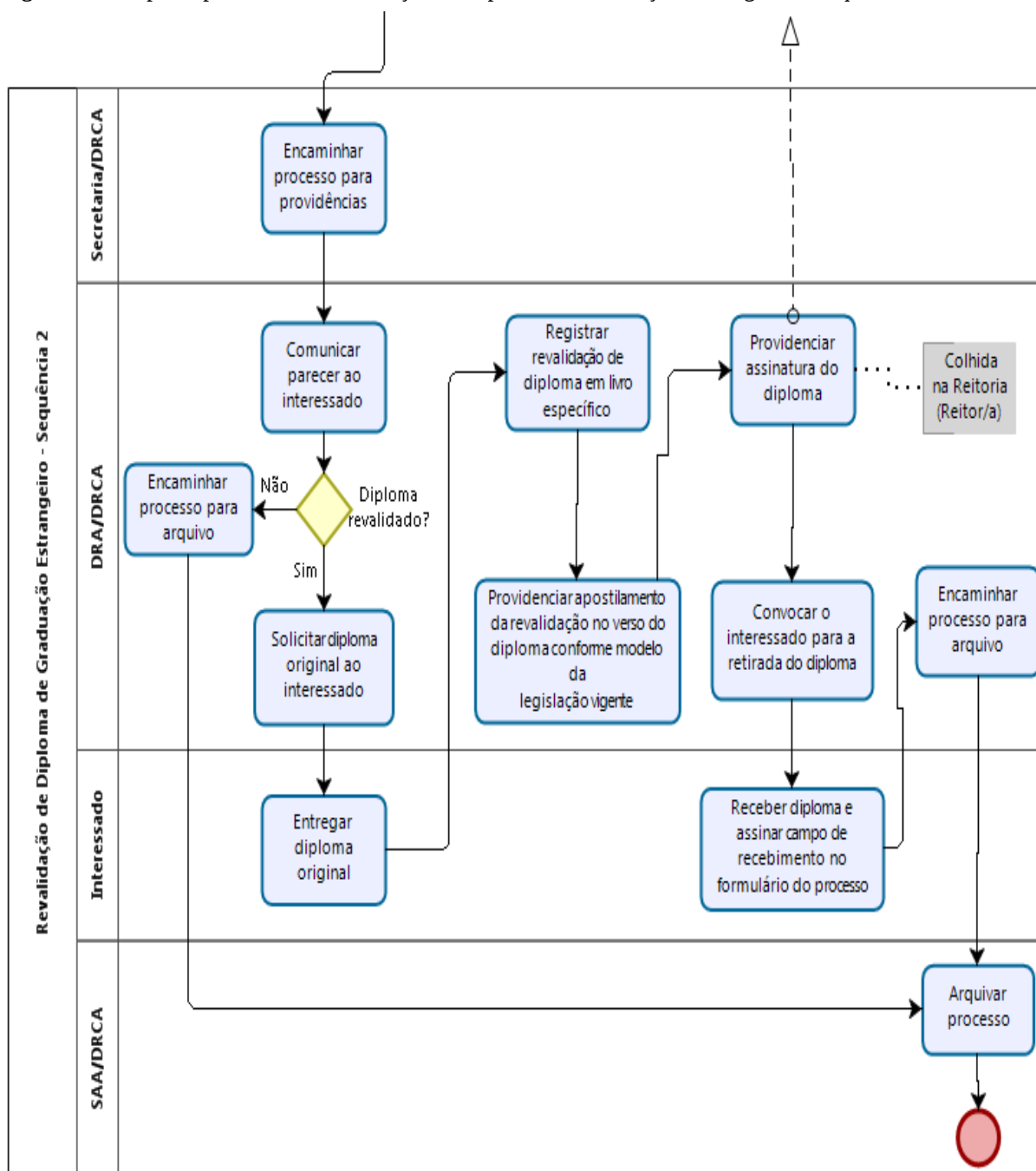
As autenticações podem ser realizadas por servidor do DRCA/CRCA (assinatura e carimbo).

Figura 40 - Mapa do processo de Revalidação de Diploma de Graduação Estrangeiro – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 41 - Mapa do processo de Revalidação de Diploma de Graduação Estrangeiro – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.31 Revalidação do Diploma de Graduação em Medicina do Revalida

Descrição: Em adesão ao **Revalida** (Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos expedidos por instituições de educação superior estrangeiras), a Ufal participa da segunda etapa do processo, referente à análise da documentação dos interessados e à verificação de

veracidade e autenticidade dos diplomas junto às universidades estrangeiras, para posteriormente concluir o processo com o apostilamento do diploma. Além disso, na fase de seleção (primeira etapa), o interessado deve indicar a Ufal como instituição de revalidação. Esse processo é realizado especificamente no DRCA, de responsabilidade do DRA.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Portaria Interministerial MEC/Ministério da Saúde nº 278, de 17 de março de 2011;
- Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018.

Indicadores/Metas: Não há.

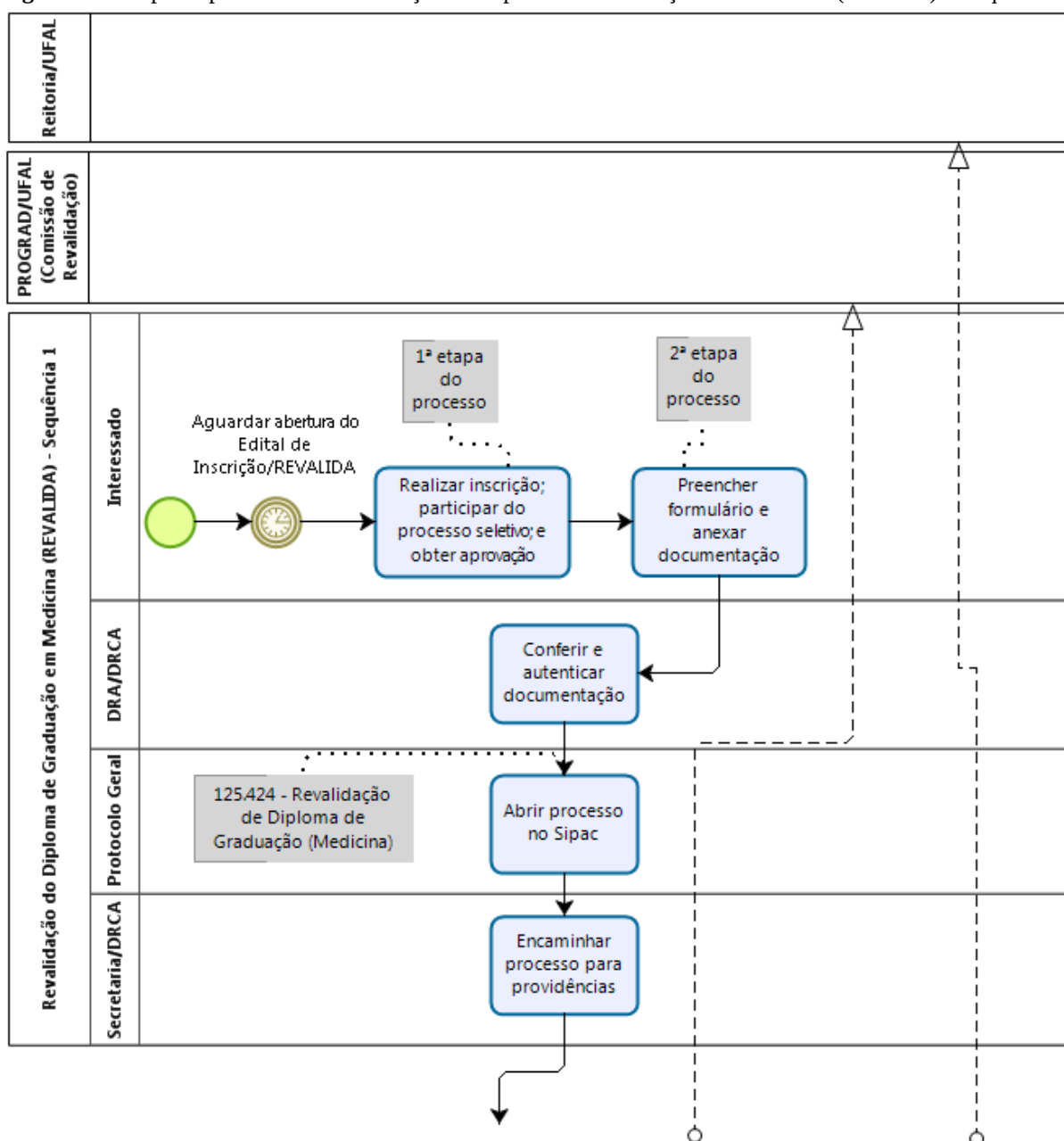
Sistemas de apoio: Sipac.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/expedicao-de-diplomas-e-certificados/drca-revalidacao-de-diploma-graduacao-medicina-revalida> e no DRCA);
- Cópia da carteira de identidade – RG (para brasileiros);
- Cópia do CPF (para brasileiros);
- Comprovante de regularidade junto à Justiça Eleitoral (para brasileiros);
- Cópia do diploma de graduação em Medicina no exterior autenticado pelo Consulado Brasileiro ou com a apostila de Haia no país onde o curso foi realizado;
- Cópia da tradução do diploma para a língua portuguesa realizada por tradutor juramentado;
- Cópia do histórico escolar completo do requerente, fornecido pela Instituição de Ensino Superior de origem e autenticado pelo Consulado Brasileiro ou com a apostila de Haia no país onde o curso foi realizado;
- Comprovação da aprovação no Exame Revalida e a indicação da Universidade Federal de Alagoas para a validação do diploma;
- Cópia da carteira permanente de estrangeiro ou comprovante de regularidade de sua permanência no país, emitido pela Polícia Federal, nos termos da Lei nº 6.815/80 (Visto Temporário ou Permanente) (para estrangeiros);
- Cópia do passaporte (Para Estrangeiros);
- Cópia do Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa (Celpe-Bras) (para estrangeiros);
- Caso não seja o próprio estudante: Procuração original com firma reconhecida em cartório e Documento de identificação oficial com foto (de preferência, o RG).

As autenticações podem ser realizadas por servidor do DRCA (assinatura e carimbo).

Figura 42 - Mapa do processo de Revalidação do Diploma de Graduação em Medicina (Revalida) – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996;

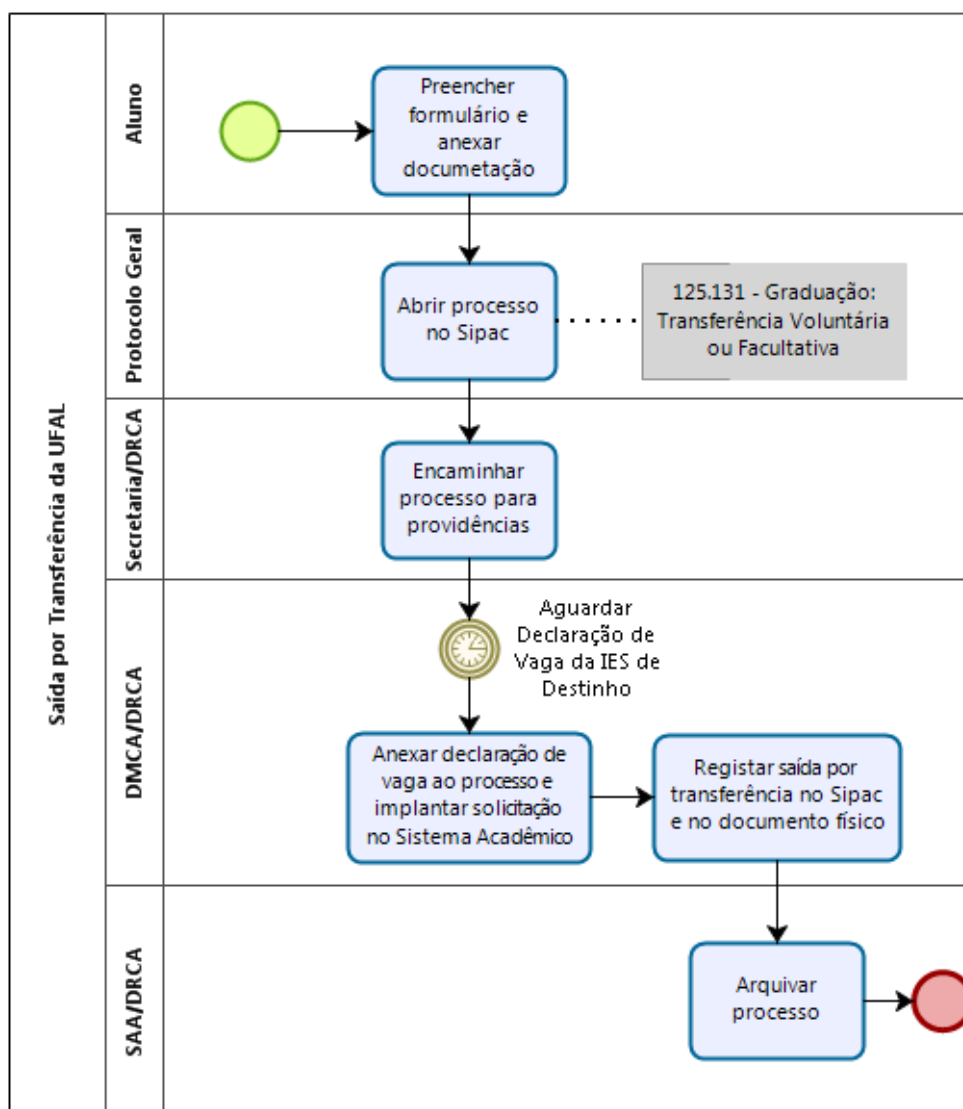
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrícula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração de quitação com a/s Biblioteca/s Central e/ou Setorial - “Nada Consta”.

Figura 44 - Mapa do processo de Saída por Transferência da Ufal



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.33 Solicitação de Licença à Gestante

Descrição: Consiste no direito à aluna gestante do afastamento de suas atividades acadêmicas, durante o período de noventa dias, tanto na situação de pré-parto, a partir da 36ª semana de gestacional, quanto de pós-parto. A aluna poderá solicitar atendimento domiciliar à Coordenação do Curso para acompanhamento dos estudos no período de licença. Pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 09/75 CCEP – Ufal, de 29 de agosto de 1975.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

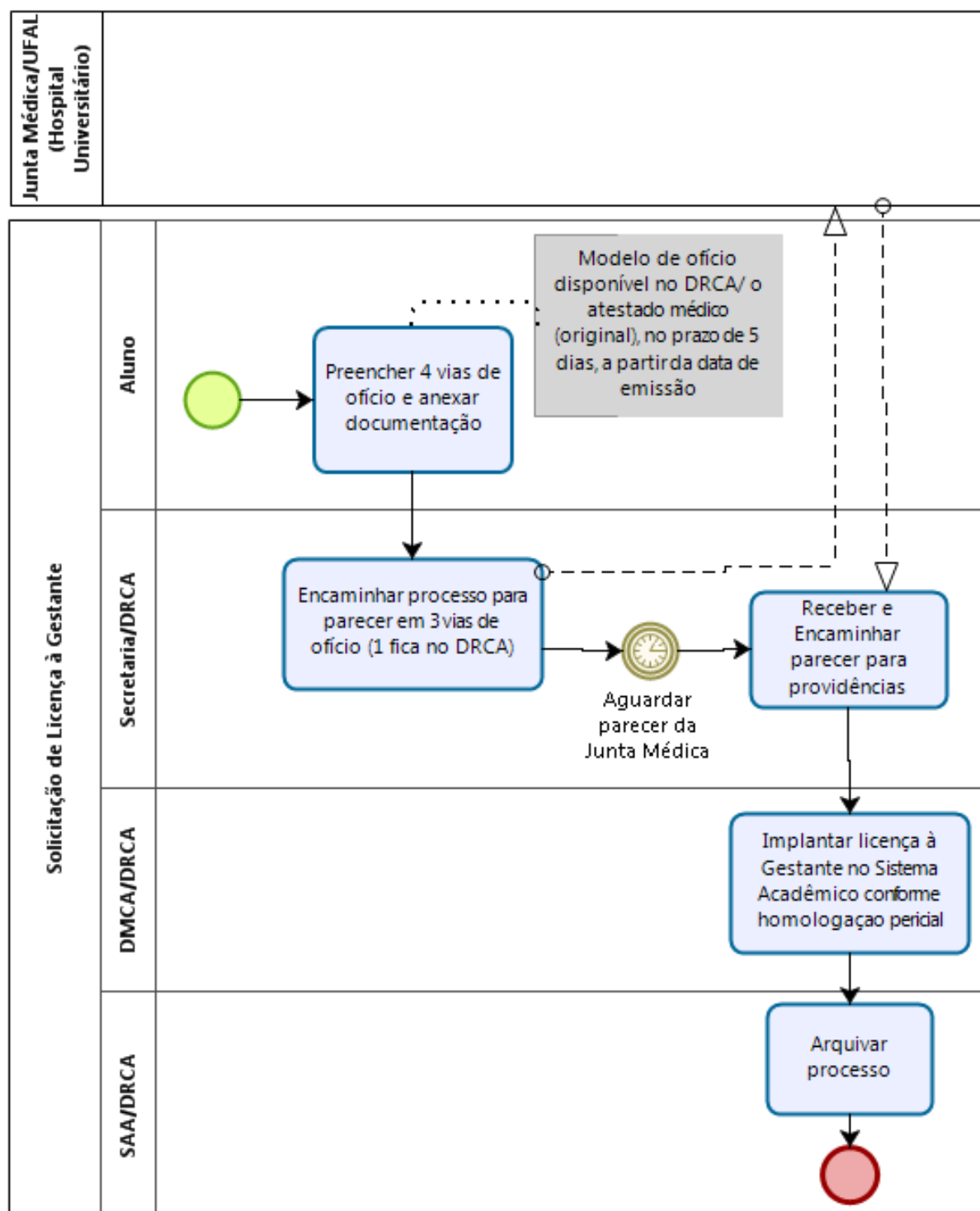
Documentação:

- Ofício (modelo disponível no DRCA/CRCA-*Campus* do Sertão);
- Atestado médico, no prazo de 5 dias, a partir da data de emissão do mesmo, e ultrassonografia, no caso de pré-parto;
- Cópia da certidão de nascimento, no caso de pós-parto.

O atestado deverá conter o diagnóstico da doença por extenso ou codificado através da Classificação Internacional de Doenças (CID), com a concordância da paciente, e o período sugerido de afastamento (90 dias). O direito à licença maternidade ocorre a partir do parto ou da 36ª semana gestacional.

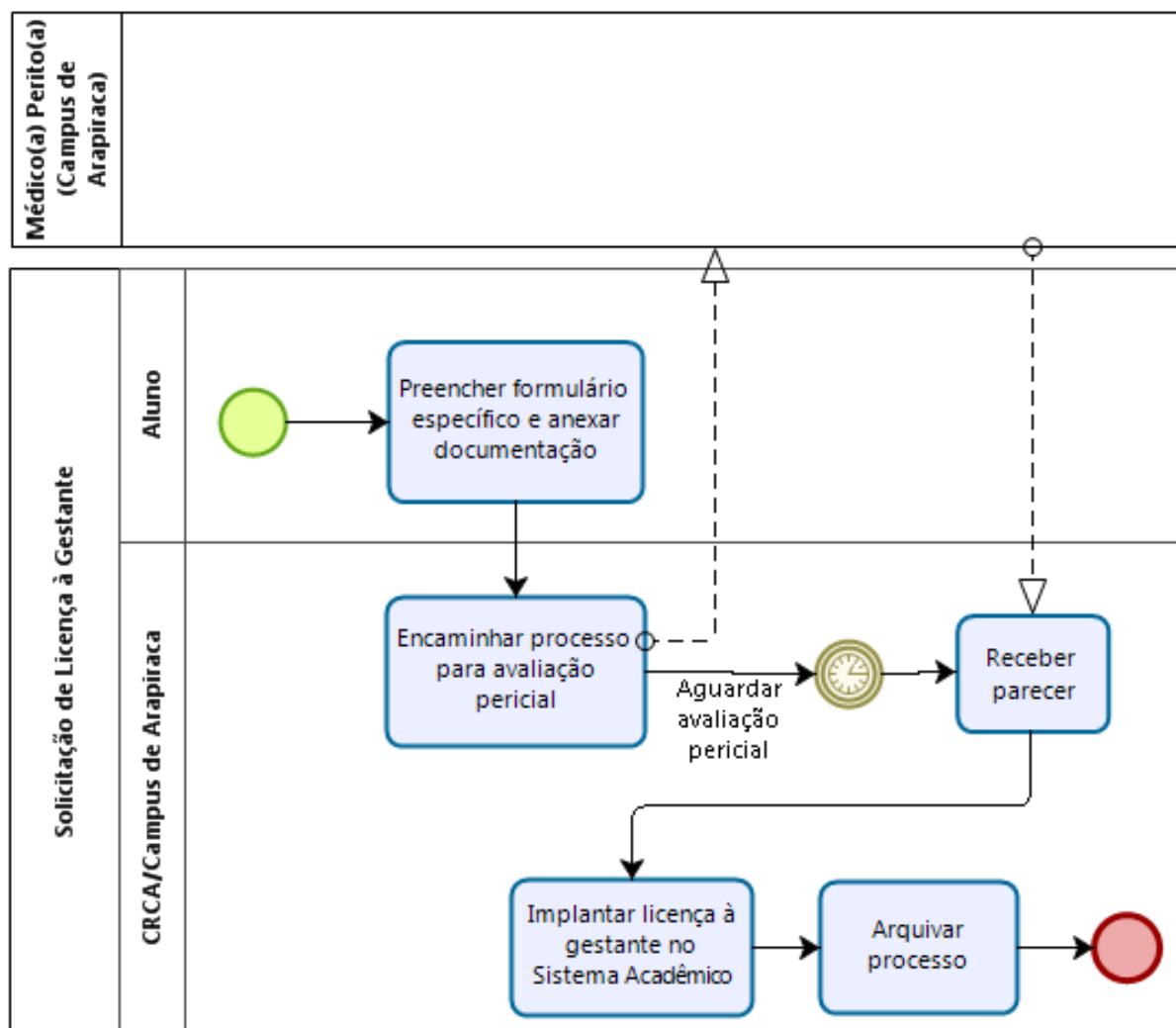
De forma distinta, especificamente, na CRCA do *Campus* Arapiraca este processo é realizado conforme apresenta a Figura 45. Nesse caso, o ofício supracitado é substituído por um formulário específico (Requerimento para Perícia Oficial em Saúde – Estudantes), disponível apenas no setor em questão.

Figura 45 - Mapa do processo de Solicitação de Licença à Gestante



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 46 - Mapa do processo de Solicitação de Licença à Gestante – CRCA/Campus Arapiraca



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.34 Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde

Descrição: Consiste no direito concedido ao aluno de afastamento de suas atividades acadêmicas, por motivo de doença incapacitante e através de homologação da Perícia Médica da Ufal, feita no encaminhamento do atestado médico. Esse processo pode ser solicitado nos três campi.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 09/75 CCEP – Ufal, de 29 de agosto de 1975.

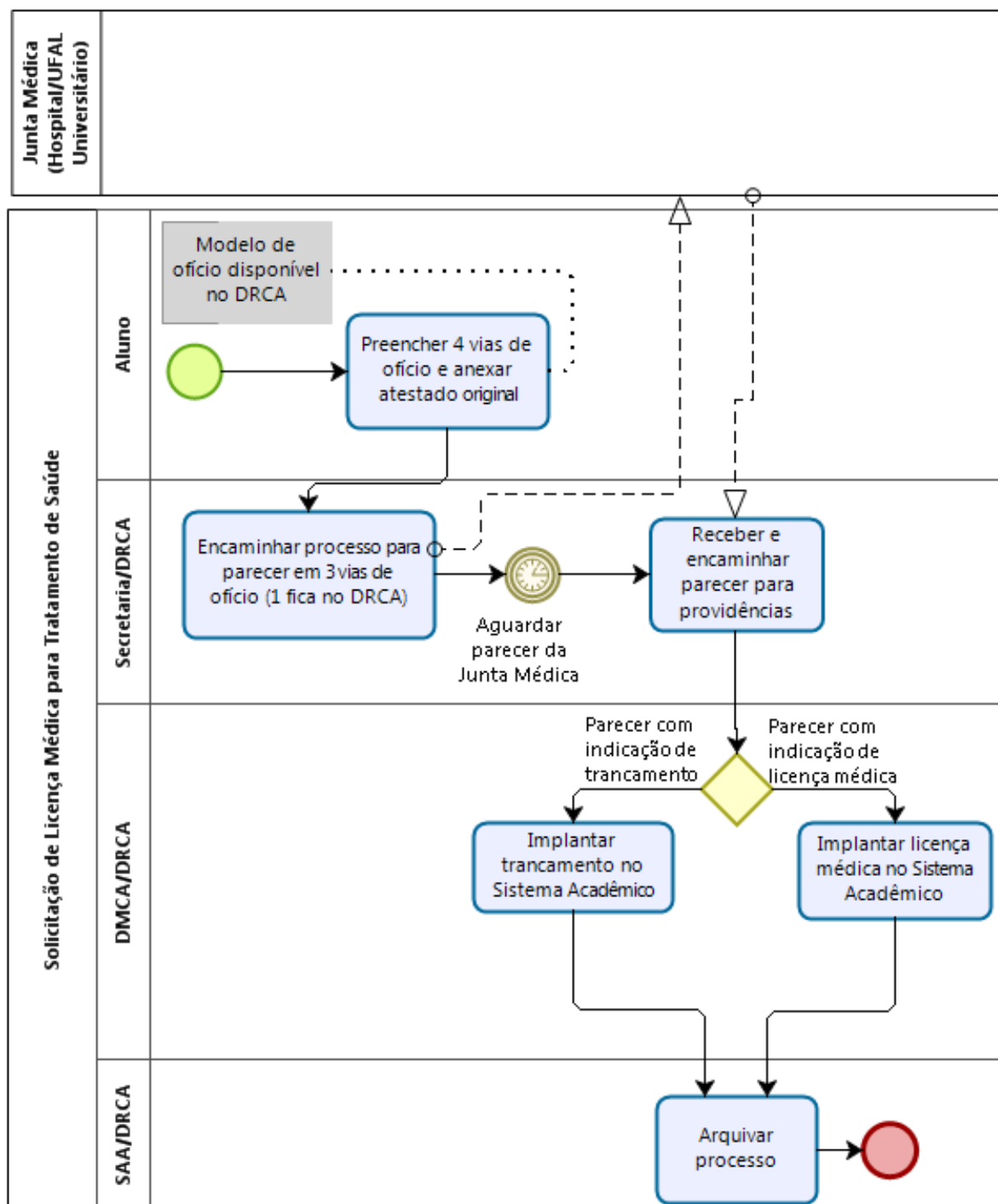
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Ofício (modelo disponível no DRCA/CRCA-Campus do Sertão);
- Atestado médico, no prazo de 5 dias, a partir da data de emissão do mesmo.

Figura 47 - Mapa do processo de Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Outras informações:

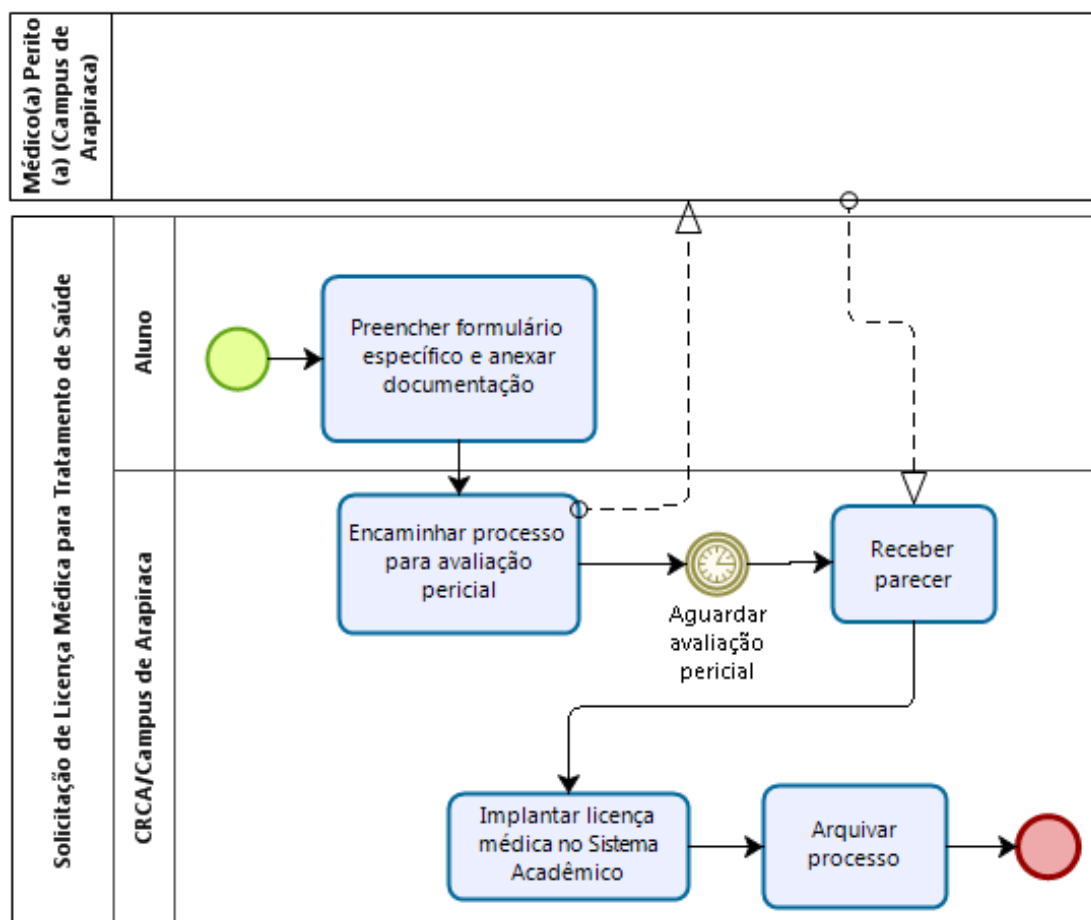
O atestado deverá conter o diagnóstico da doença por extenso ou codificado através do CID, que deve estar escrito pelo médico, bem como o período sugerido de afastamento ou indicação de tratamento, com a concordância do paciente.

Consultas e exames que ocupem apenas parte do dia não geram licença médica; o estudante também não tem garantia legal de licença para acompanhar familiar doente.

O atestado com a indicação de até 3 dias de afastamento não segue para a perícia. O DRCA/CRCA recebe original ou cópia autenticada, registra no sistema acadêmico e segue com seu arquivamento.

De forma distinta, na CRCA do *Campus Arapiraca* este processo é realizado conforme apresenta a Figura 48. Nesse caso, o ofício supracitado é substituído por um formulário específico (Requerimento para Perícia Oficial em Saúde – Estudantes), disponível apenas no setor em questão.

Figura 48 - Mapa do processo de Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde – CRCA/*Campus Arapiraca*



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.35 Solicitação de Veracidade e Autenticidade de Diploma ou Certificado e Demais Documentos do Registro Acadêmico

Descrição: Consiste na comprovação de que um diploma/certificado ou demais documentos do registro acadêmico expedidos pela Ufal são verdadeiros e autênticos. Esse processo é realizado especificamente no DRCA, de responsabilidade do DRA.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação).

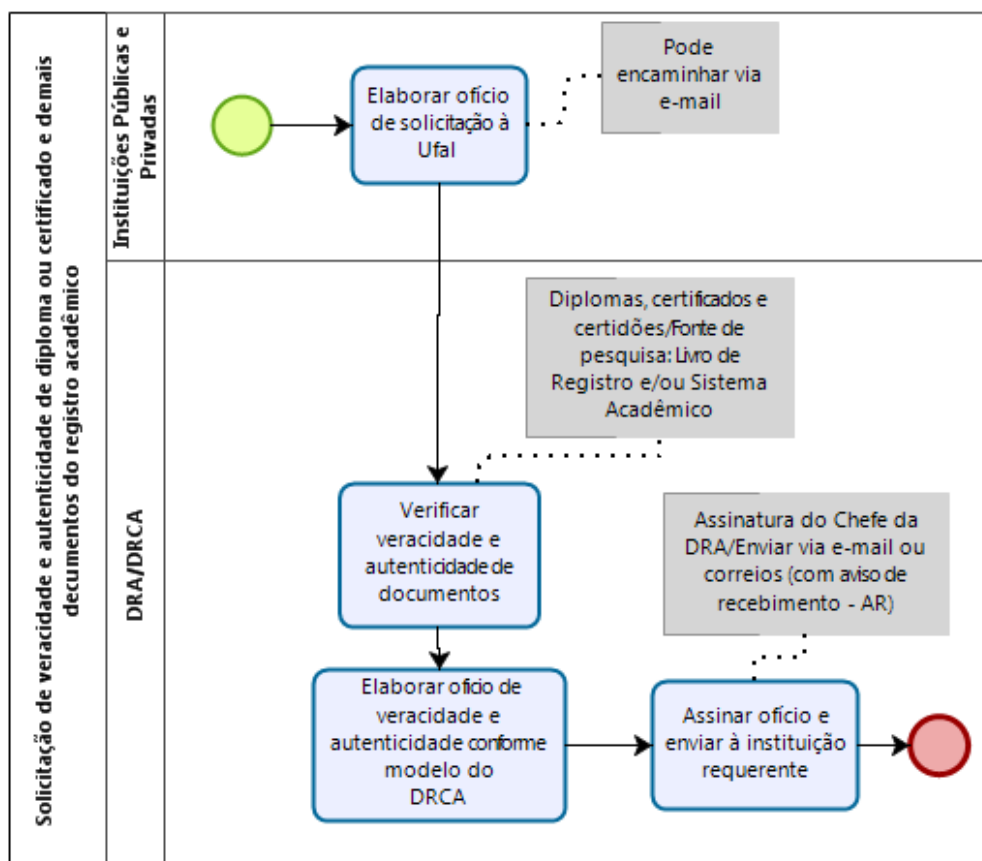
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Ofício da instituição solicitando a veracidade e autenticidade de diploma/certificado ou demais documentos;
- Cópia **legível** do diploma/certificado, frente e verso, ou demais documentos a serem autenticados.

Figura 49 - Mapa do processo de Solicitação de veracidade e autenticidade de diploma ou certificado e demais documentos do registro acadêmico



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.36 Solicitação de Apostilamento de Diplomas (apenas para casos de reingresso)

Descrição: Consiste na possibilidade de o aluno solicitar a inserção de dados no verso de seu diploma por ter concluído curso/estudos adicionais (complementação de estudos). Esse processo é realizado especificamente no DRCA, de responsabilidade do DRA.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: O apostilamento de diploma de curso de graduação deve encontrar apoio nas bases legais estabelecidas nos Pareceres e Resoluções do CNE, que regulamentam o assunto. Para consultar todos os Pareceres e Resoluções do CNE sobre o tema, pode-se ver o site: <http://portal.mec.gov.br/>.

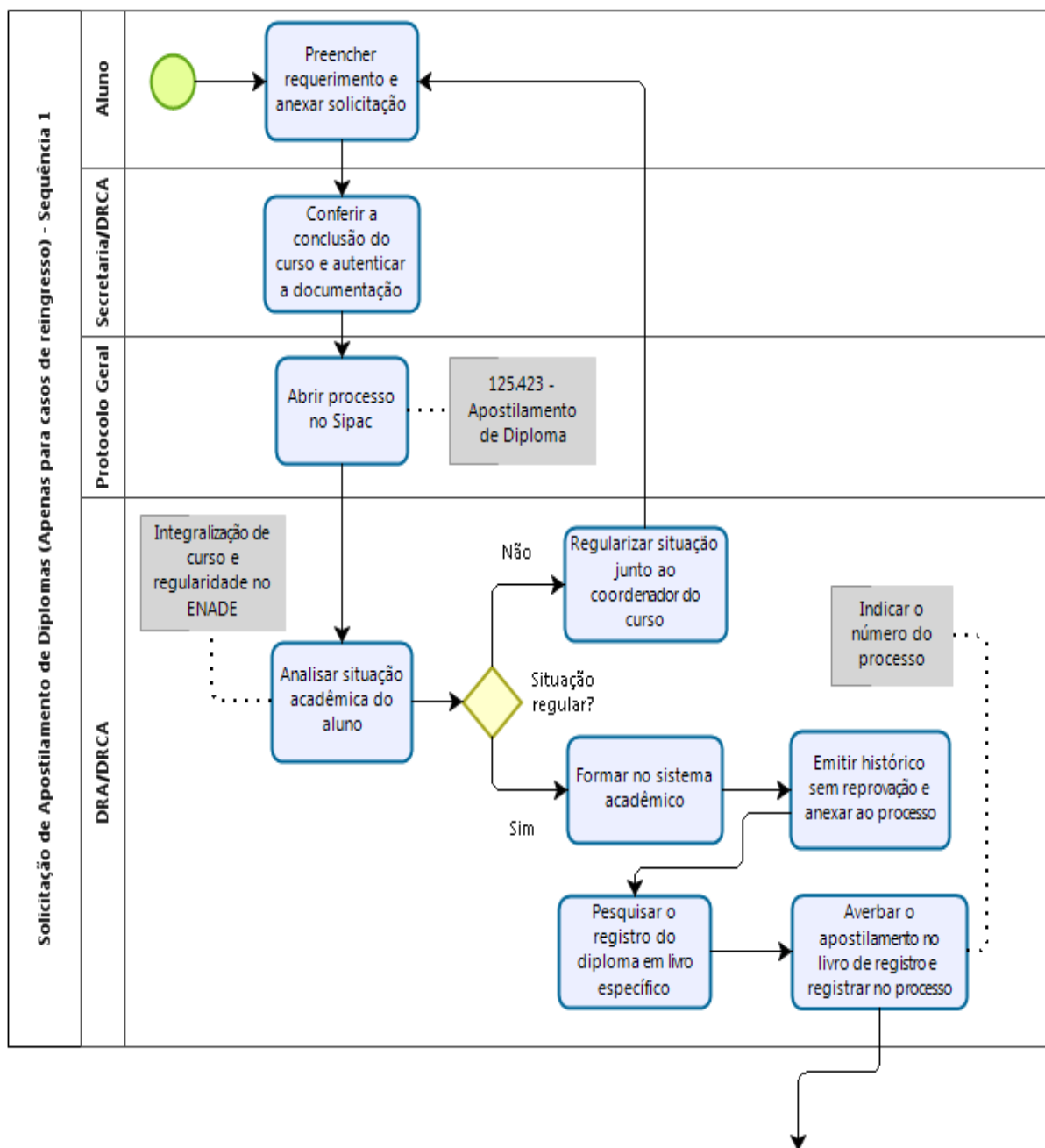
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

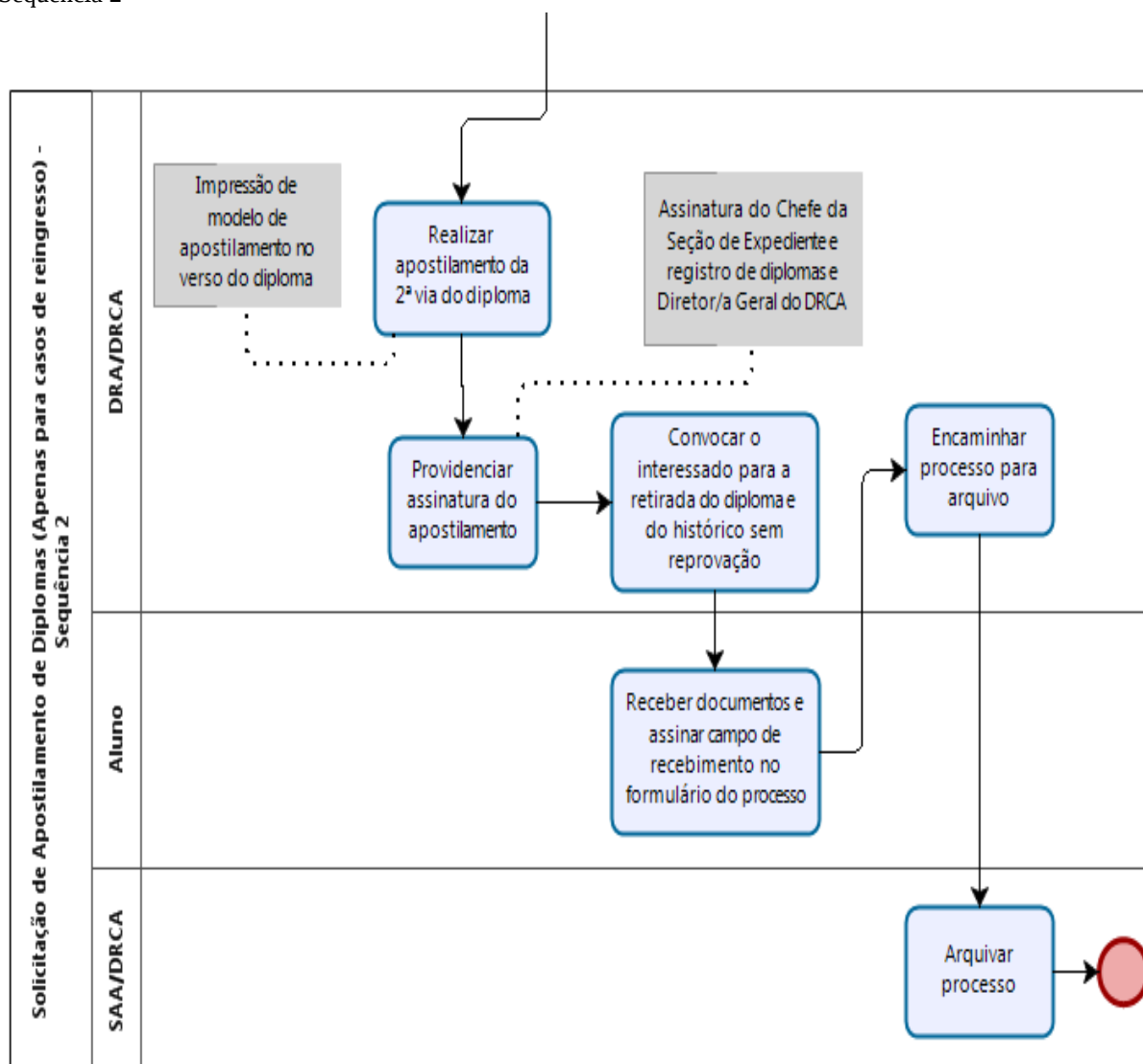
- Formulário/requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia e original do diploma;
- Caso não seja o próprio estudante: Procuração original com firma reconhecida em cartório e Documento de identificação oficial com foto (de preferência, o RG).

Figura 50 - Mapa do processo de Solicitação de Apostilamento de Diplomas (apenas para casos de reingresso) – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 51 - Mapa do processo de Solicitação de Apostilamento de Diplomas (apenas para casos de reingresso) – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.37 Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica

Descrição: Consiste na condição na qual o aluno, por motivo de doença incapacitante e através de homologação da Perícia Médica da Ufal, feita no encaminhamento do atestado médico, pode ter sua matrícula trancada no curso ou em disciplinas, independente do período em que está cursando e de data fixada no calendário acadêmico da Ufal. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º;

- Resolução nº 09/75 CCEP/Ufal, de 29 de agosto de 1975.

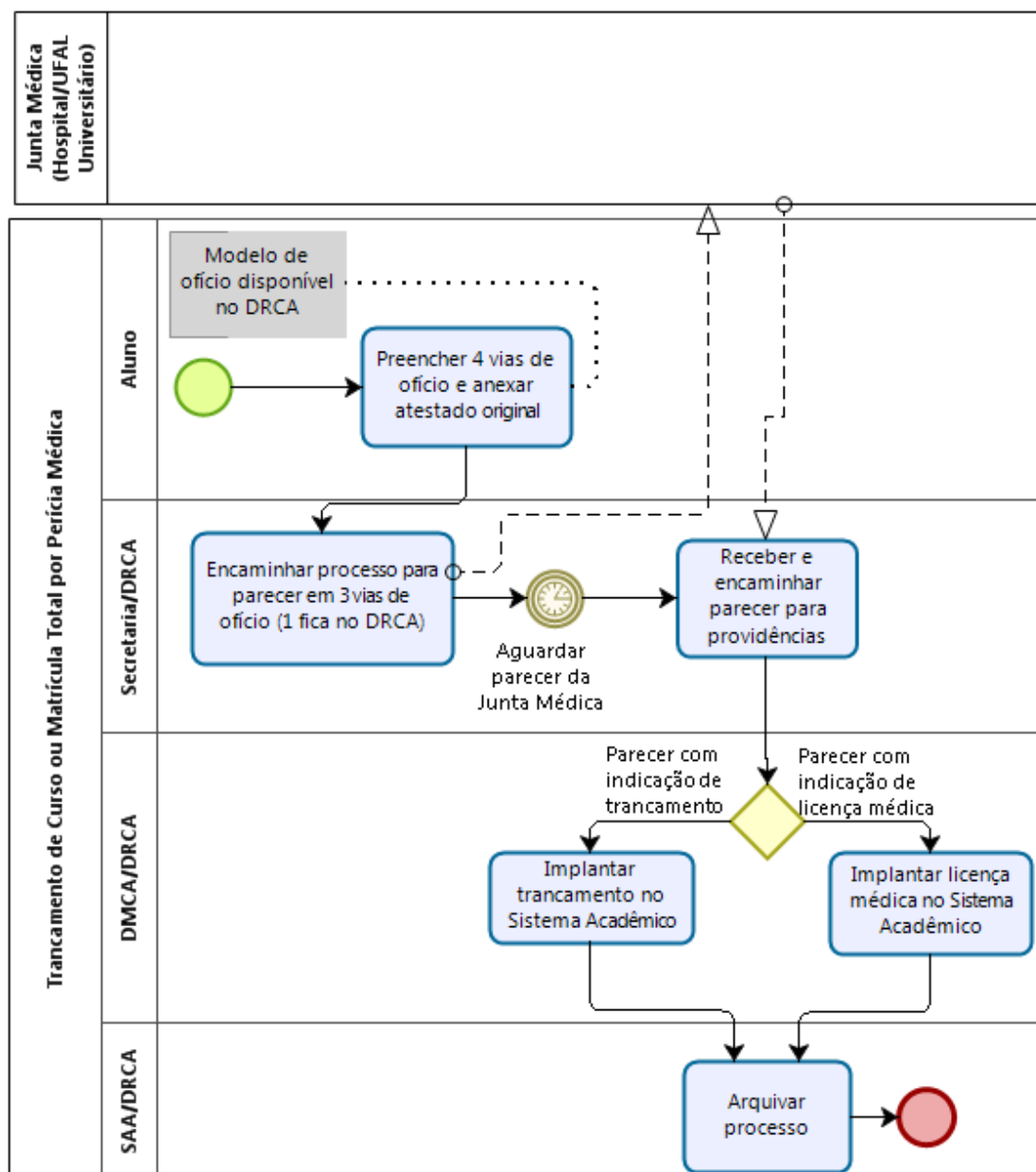
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação:

- Ofício (modelo disponível no DRCA/CRCA-Campus do Sertão);
- Atestado médico, no prazo de 5 dias, a partir da data de emissão do mesmo, que deve conter o código CID escrito pelo médico, bem como com o período sugerido de afastamento ou indicação de tratamento.

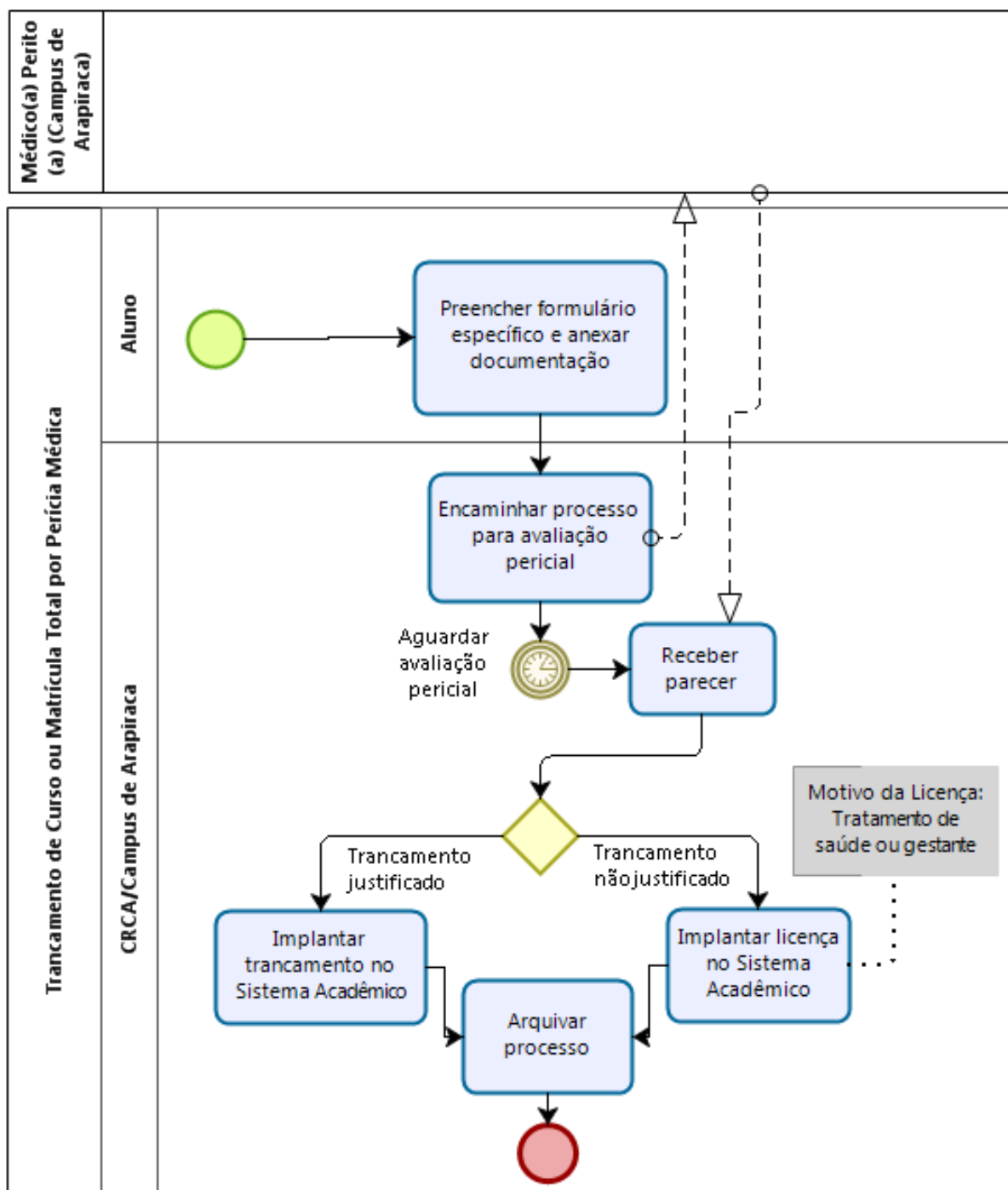
Figura 52 - Mapa do processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De forma distinta, na CRCA do *Campus Arapiraca* esse processo é realizado conforme apresenta a Figura 53. Nesse caso, o ofício supracitado é substituído por um formulário específico (Requerimento para Perícia Oficial em Saúde – Estudantes), disponível apenas no setor em questão.

Figura 53 - Mapa do processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica – CRCA/Campus Arapiraca



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.38 Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Serviço Militar Obrigatório

Descrição: Consiste na condição em que o aluno, em casos de serviço militar obrigatório, pode ter sua matrícula trancada no curso ou em disciplinas, independente do período em que está cursando e de data fixada no calendário acadêmico da Ufal. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

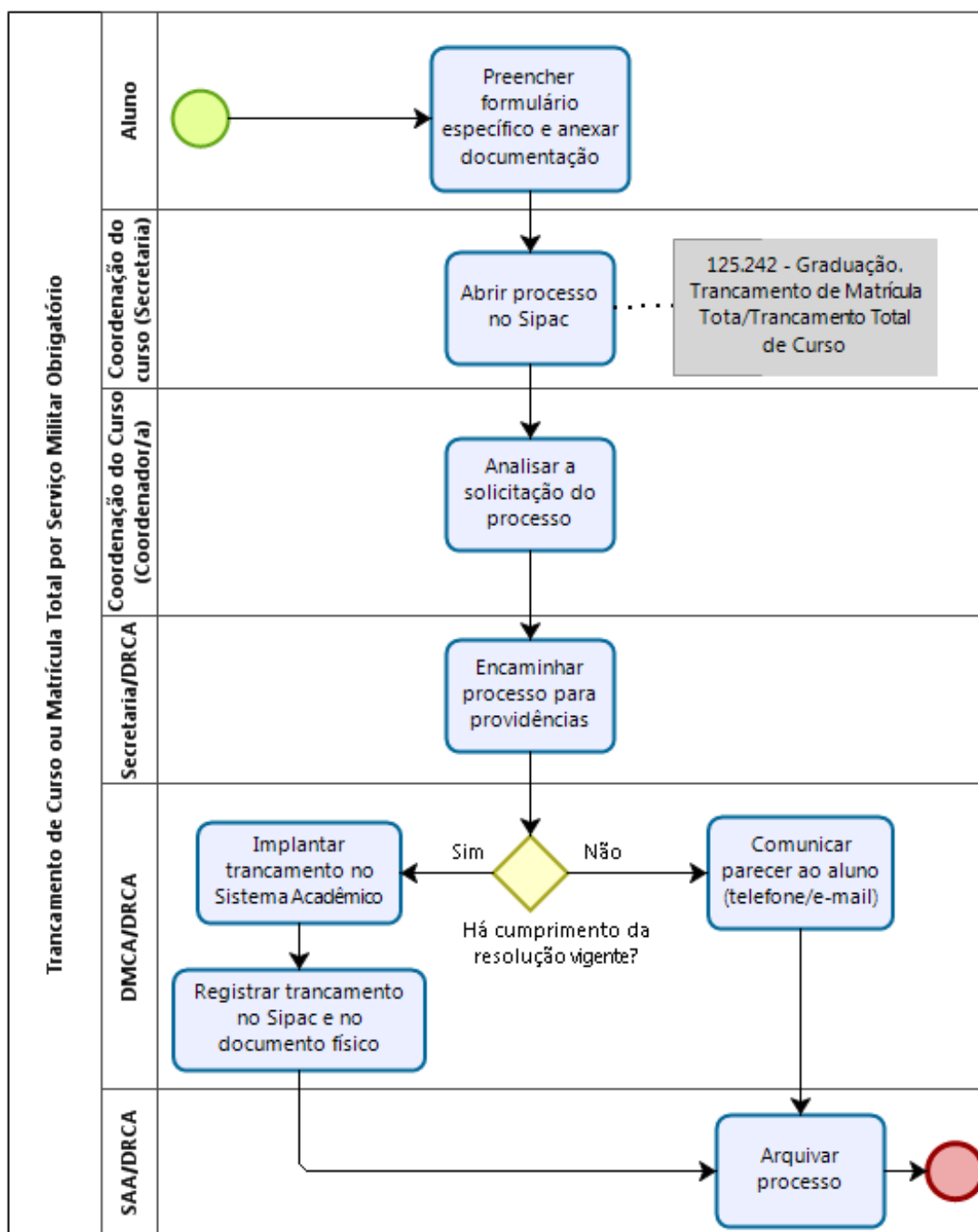
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/drca-trancamento-de-matricula-do-curso> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Analítico, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Declaração da autoridade competente.

Figura 54 - Mapa do processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Serviço Militar Obrigatório

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.39 Trancamento de Curso ou Matrícula Total

Descrição: Possibilidade do aluno de graduação requerer o Trancamento de Matrícula do Curso em data fixada pelo calendário acadêmico, concedido a partir do 2º período, ou do 1º período se concluída pelo menos 50% de sua carga horária. O trancamento é executado com

base do deferimento da coordenação do curso, pelo tempo de até 4 semestres, sejam consecutivos ou intercalados, sob pena de desligamento do mesmo. Nesse intervalo, as atividades acadêmicas ficam suspensas, mas o vínculo institucional é mantido. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º; Resolução nº 69/2010 – Consuni/Ufal, de 12 de novembro de 2010 (modifica dispositivos da Resolução nº 25/2005).

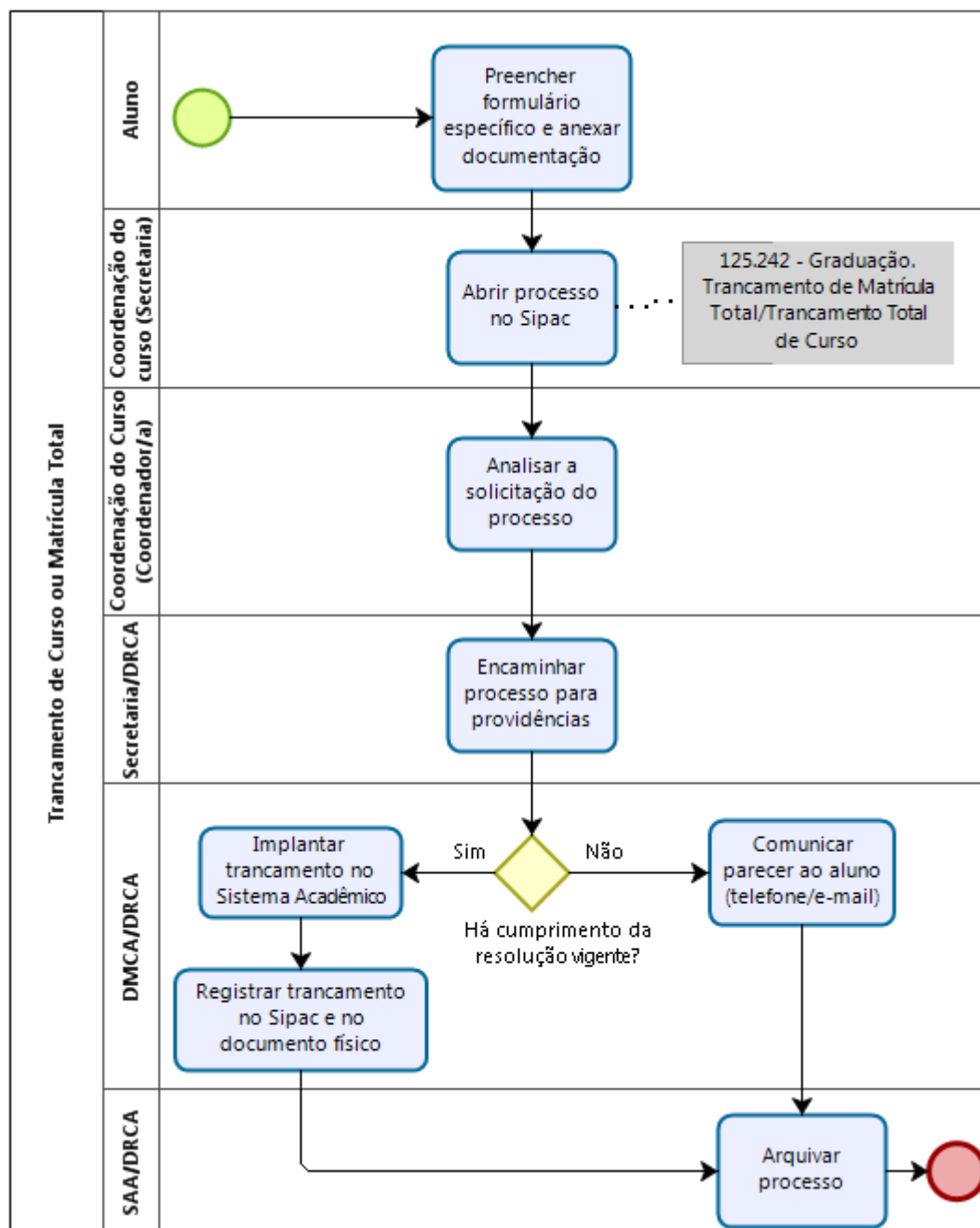
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/drca-trancamento-de-matricula-do-curso> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Analítico, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 55 - Mapa do processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.40 Trancamento de Matrícula em Disciplina

Descrição: Possibilidade do aluno de graduação requerer o Trancamento de Matrícula em Disciplinas em data fixada pelo calendário acadêmico, concedido a partir do 2º período, por meio do deferimento da coordenação do curso, respeitando a carga horária mínima

estabelecida pelo curso para o período correspondente. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

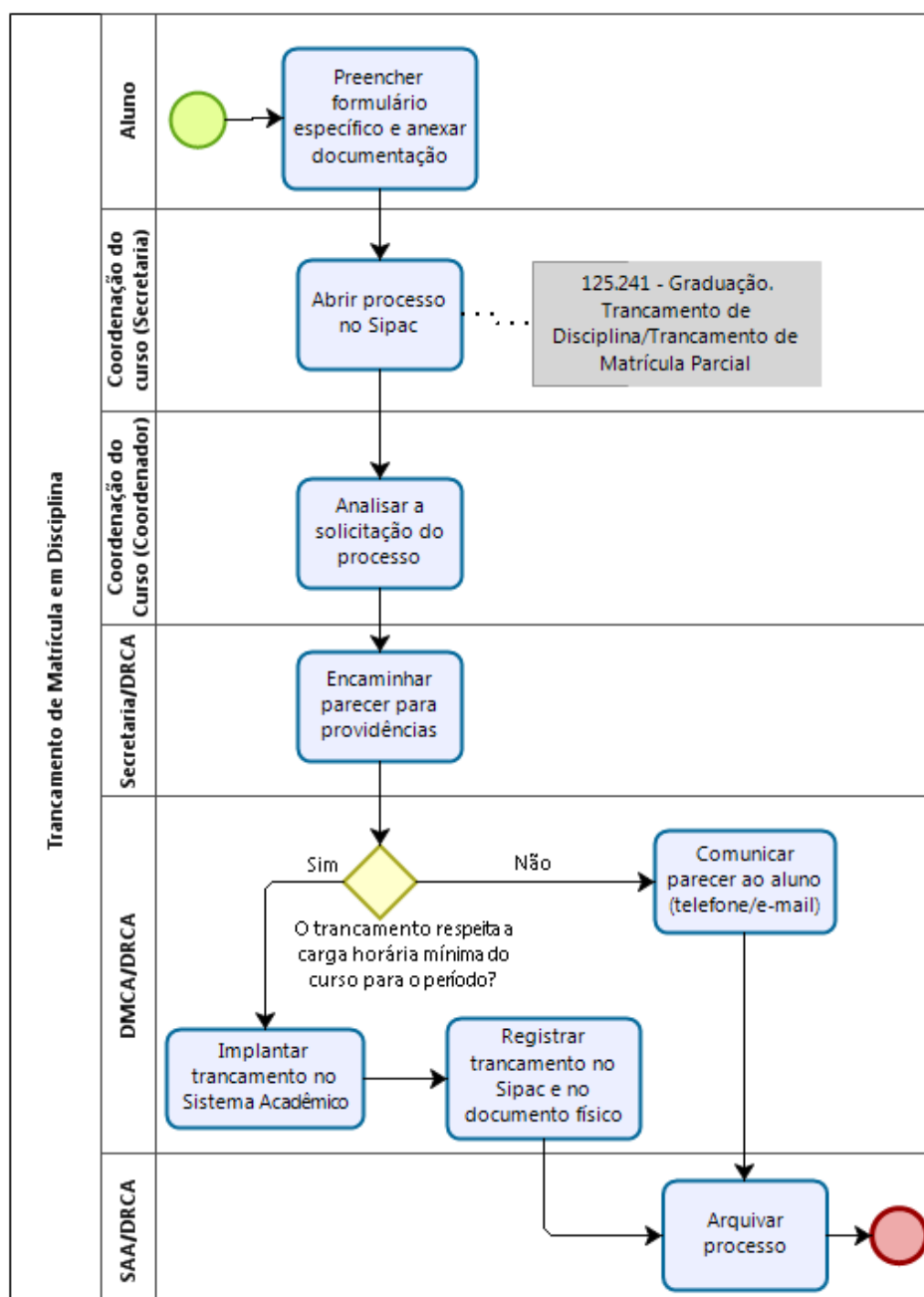
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matricula/drca-trancamento-de-matricula-de-disciplina> e no DRCA/CRCA);
- Histórico Analítico, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA;
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 56 - Mapa do processo de Trancamento de Matrícula em Disciplina



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.41 Trancamento e Destrancamento de Matrícula em Períodos Anteriores

Descrição: Havendo algum equívoco ou irregularidade em processos de trancamento (curso ou disciplinas) referentes a semestres anteriores ao em curso, esta ação regularizará a solicitação do aluno afetado mediante análise do processo original. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

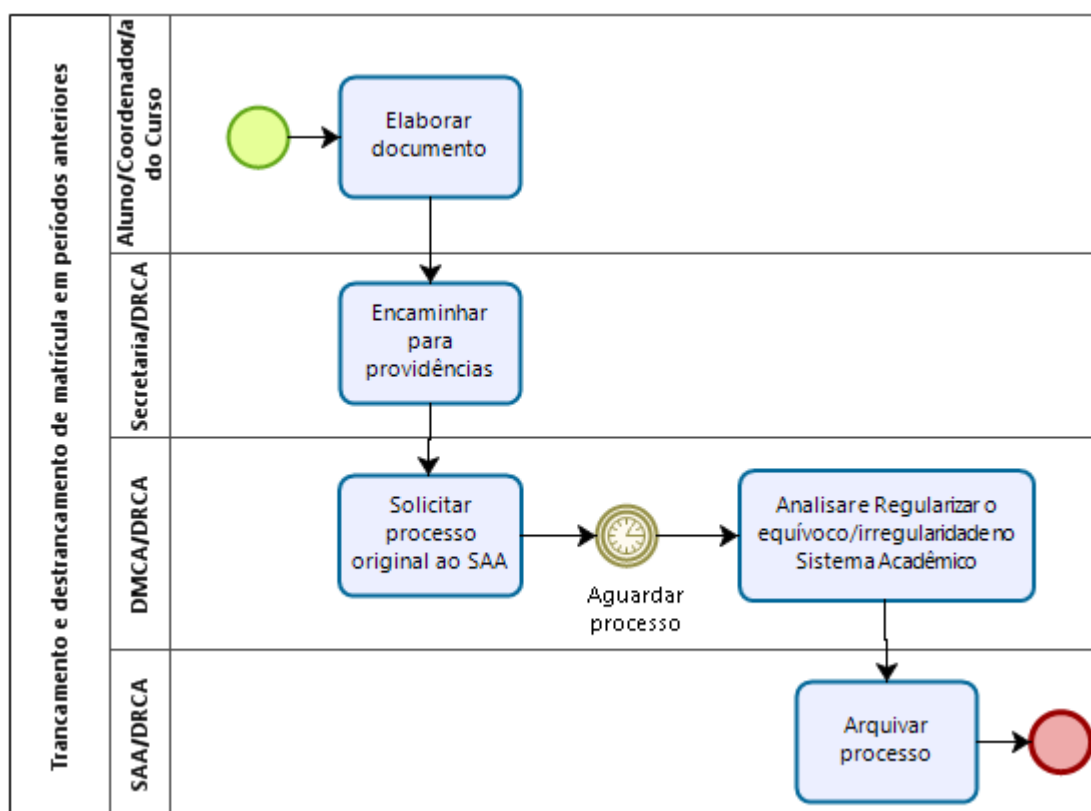
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Requerimento particular, se o interessado for o aluno, ou memorando, quando partir da coordenação do curso.

Figura 57 - Mapa do processo de Trancamento e Destrancamento de Matrícula em Períodos Anteriores



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.42 Transferência Externa

Descrição: Consiste na possibilidade de alunos de outras IES, públicas ou privadas, transferir-se para cursos de graduação na modalidade presencial da Ufal, dependendo da existência de vaga e aprovação em processo seletivo específico divulgado em edital. O período de publicação do edital de Transferência Externa consta no calendário acadêmico. Esse processo é realizado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis:

- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996;
- Resolução nº 26/2009 – Consuni/Ufal, de 4 de maio 2009;
- Resolução nº 18/2016 – Consuni/Ufal, de 19 de abril de 2016.

Indicadores/Metas: Número de alunos - Transferência.

Sistemas de apoio: Sistema Copeve e SIE Web.

Entradas:**Inscrições:**

- O candidato deverá ter realizado pelo menos uma edição do Enem nos últimos 5 (cinco) anos (2013, 2014, 2015, 2016 ou 2017) e não ter zerado a Prova de Redação;
- O candidato deverá estar vinculado atualmente em Instituição de Ensino Superior (IES) devidamente reconhecida pelo MEC, pública ou privada, em curso igual ao pretendido na Ufal (curso com a mesma denominação), inclusive na mesma formação (bacharelado ou licenciatura) e modalidade presencial, conforme ofertas de cursos do edital de inscrição;
- O candidato deverá ter concluído pelo menos 1 (um) semestre letivo no curso de origem;
- O candidato deverá apresentar documento que certifique o vínculo atual do requerente regularmente matriculado);
- O candidato deverá ter cumprido, na instituição de origem, carga horária entre a mínima e a máxima em disciplinas, conforme exigência do curso ofertado, de acordo com o edital de inscrição, sob pena de eliminação.

Isenção do pagamento da taxa de inscrição:

- Número de Identificação Social (NIS) atribuído pelo Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico), de que trata o Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007;
- O candidato que for membro de família de baixa renda, ou seja, com renda familiar mensal per capita de até meio salário mínimo ou renda familiar mensal de até três salários mínimos.

Primeira Etapa da Seleção:

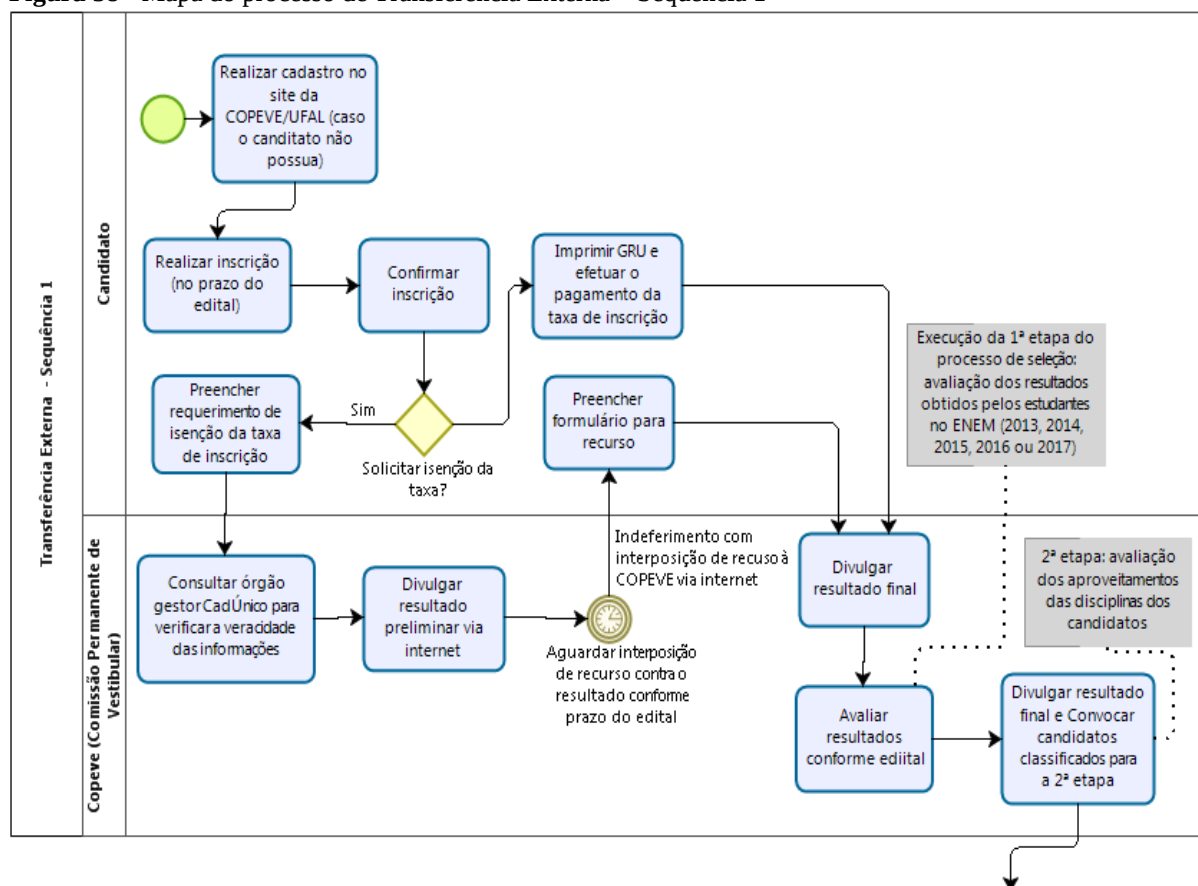
- Média final de pelo menos uma edição do Enem nos últimos 5 (cinco) anos (2013, 2014, 2015, 2016 ou 2017) e não ter zerado a Prova de Redação.

Segunda Etapa da Seleção:

- Comprovante de Inscrição, impresso do endereço eletrônico da Copeve/Ufal (www.copeve.ufal.br/sistema);

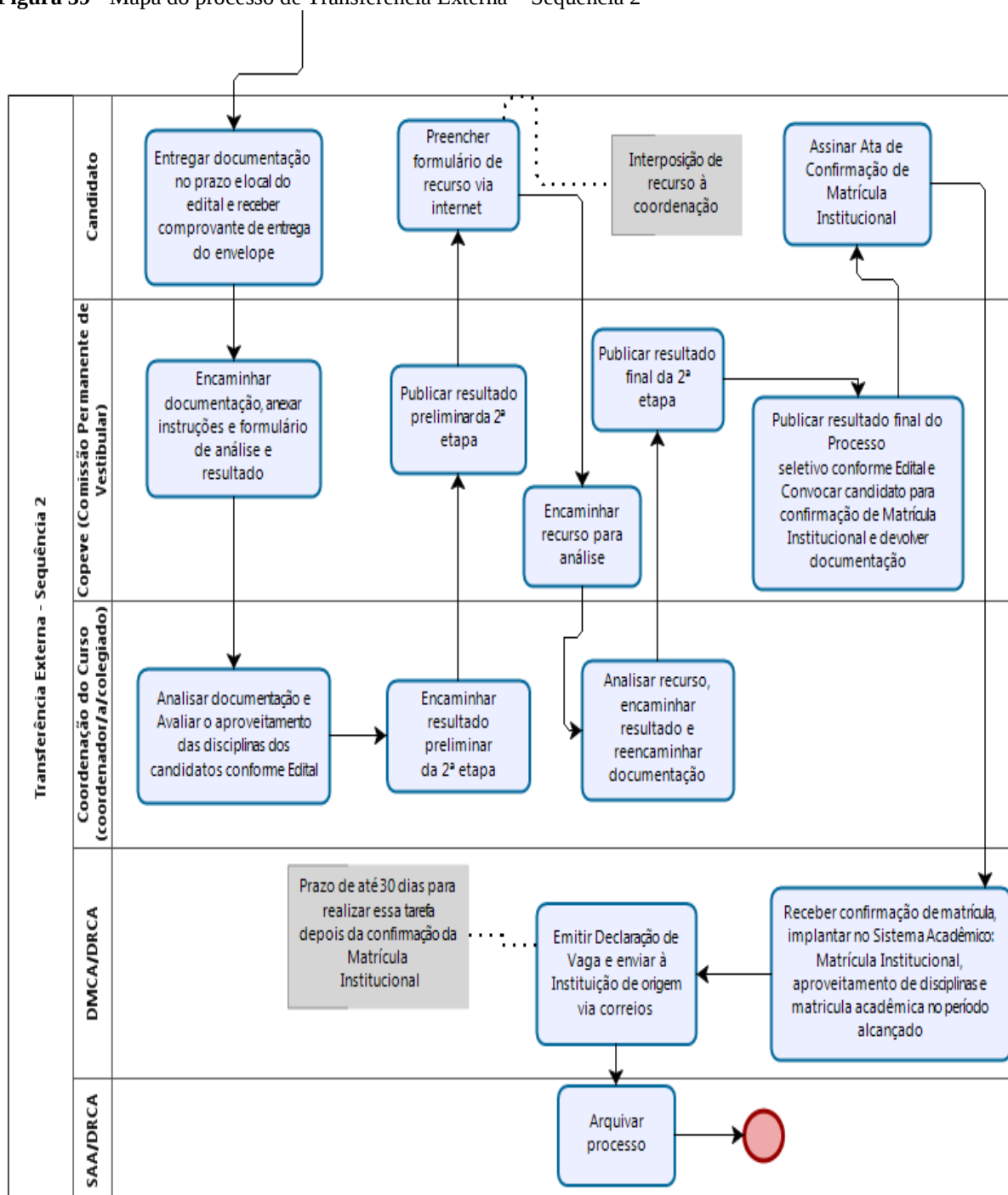
- 01 (uma) cópia autenticada do Documento Oficial de Identidade;
- 01 (uma) foto 3x4, de frente e recente;
- Original ou cópia autenticada de Declaração de matrícula da Instituição de Ensino Superior (IES) de origem, com data de emissão de acordo com o edital;
- Original ou cópia autenticada de Histórico Escolar atualizado do semestre letivo vigente;
- Programa detalhado de todas as disciplinas cursadas com a aprovação das disciplinas em que o requerente esteja matriculado no semestre em curso, contendo, inclusive, carga horária e período de aplicação;
- Descrição dos elementos e fórmulas utilizados no processo de apuração do rendimento escolar utilizado na Instituição de Ensino Superior de origem;
- No caso de procurador: Instrumento público ou particular de mandato com poderes específicos, sendo necessária a apresentação do documento de identidade do procurador e da cópia autenticada da carteira de identidade do candidato, o qual assumirá as consequências de eventuais erros do procurador. Se procuração particular, deve haver o reconhecimento de firma em cartório.

Figura 58 - Mapa do processo de Transferência Externa – Sequência 1



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 59 - Mapa do processo de Transferência Externa – Sequência 2



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.43 Transferência *Ex Officio*

Descrição: Consiste na transferência efetivada entre instituições vinculadas a qualquer sistema de ensino, em qualquer época do ano e independentemente da existência de vaga,

quando se tratar de servidor público federal civil ou militar estudante, ou seu dependente estudante, se requerida em razão de comprovada remoção ou transferência de ofício, que acarrete mudança de domicílio para o município onde se situe a instituição recebedora, ou para uma localidade mais próxima desta. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; Lei nº 9.536, de 11 de dezembro de 1997; Resolução nº 26/2009 – Consuni/Ufal, de 4 de maio de 2009.

Indicadores/Metas: Não há.

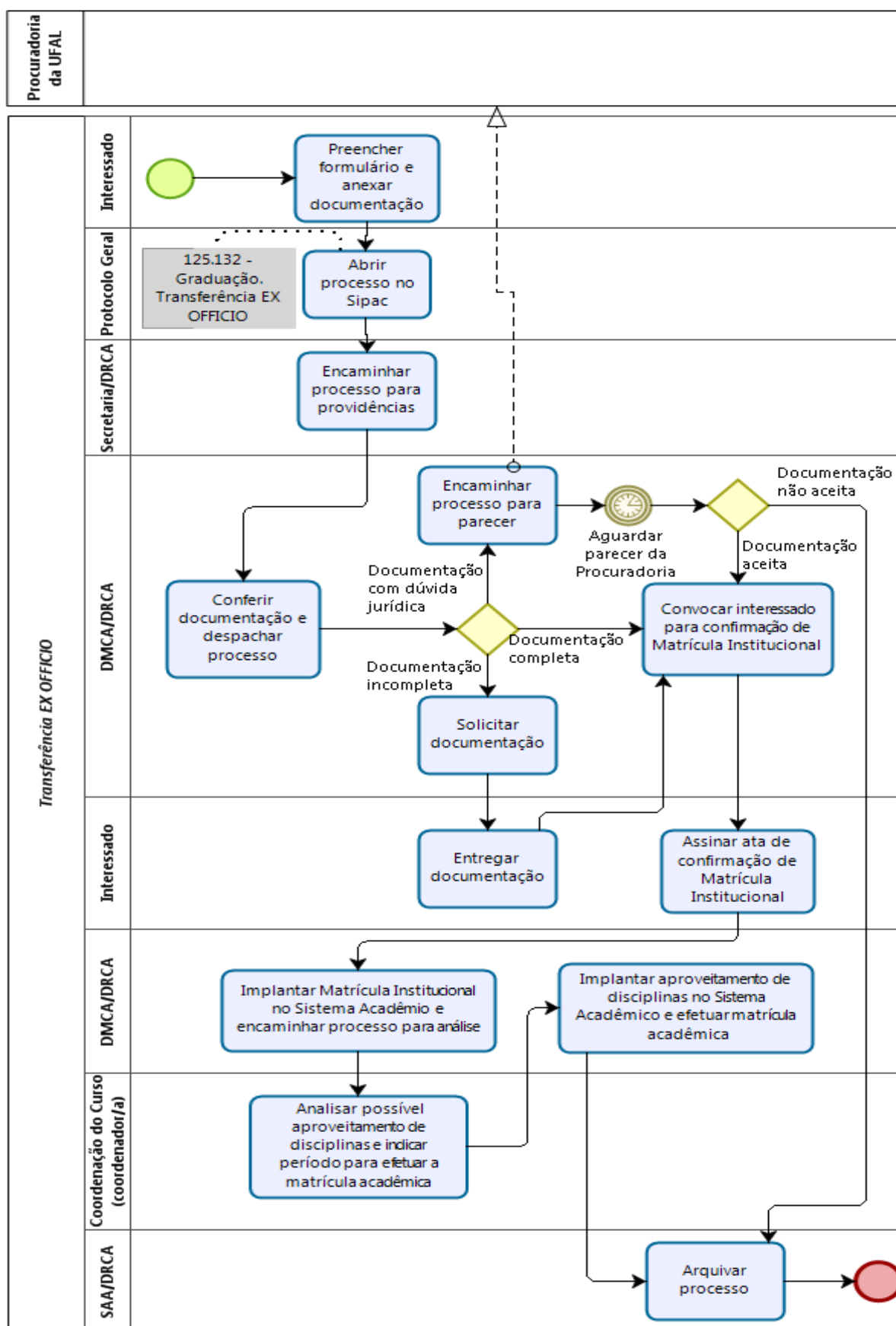
Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento Geral (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrricula/requerimento-geral-drca> e no DRCA/CRCA);
- Declaração do Órgão de origem dando ciência da remoção;
- Documento atestando que o interessado foi removido por necessidade do Órgão competente (cópia do Boletim ou do DOU);
- Declaração de matrícula da Universidade de origem;
- Histórico Escolar da Universidade de origem, discriminado por semestre/ano letivo, contendo coeficiente de rendimento, além dos resultados obtidos em todas as disciplinas em que efetuou matrícula;
- Ementas das disciplinas cursadas com aprovação contendo, inclusive, carga horária e período de aplicação;
- Documento que informe a autorização/reconhecimento do curso e o sistema de avaliação da Universidade de origem;
- Cópia do registro Civil (RG) e CPF (do serviço transferido e do dependente que solicita a transferência para a instituição anfitriã);
- Cópia da certidão de Casamento/Nascimento (no caso dos dependentes - comprovante do vínculo com o servidor transferido por *Ex Officio*);
- Cópia do comprovante de residência;
- Comprovante de dependência econômica, quando se tratar de dependente, observando o estabelecido na legislação vigente (limite de 24 anos).

As cópias deverão estar autenticadas em cartório ou com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 60 - Mapa do processo de Transferência *Ex Officio*



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.44 Utilização do Nome Social

Descrição: Nome Social é a designação por que a pessoa travesti, transexual ou transgênero se identifica e é socialmente reconhecida. Na Ufal, esse nome será usado apenas em documentos internos emitidos pelo sistema oficial de registro e controle acadêmico, desde que seja solicitado através de requerimento, em formulário próprio e abertura de processo de solicitação de Nome Social a ser entregue na Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), no caso de estudantes de graduação, na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propep), no caso de estudantes de pós-graduação e, na Pró-Reitoria de Extensão (Proex), no caso das pessoas que participam das atividades de extensão. Esse processo pode ser solicitado nos três *campi*.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 29/2016 – Consuni/Ufal, de 6 de junho de 2016.

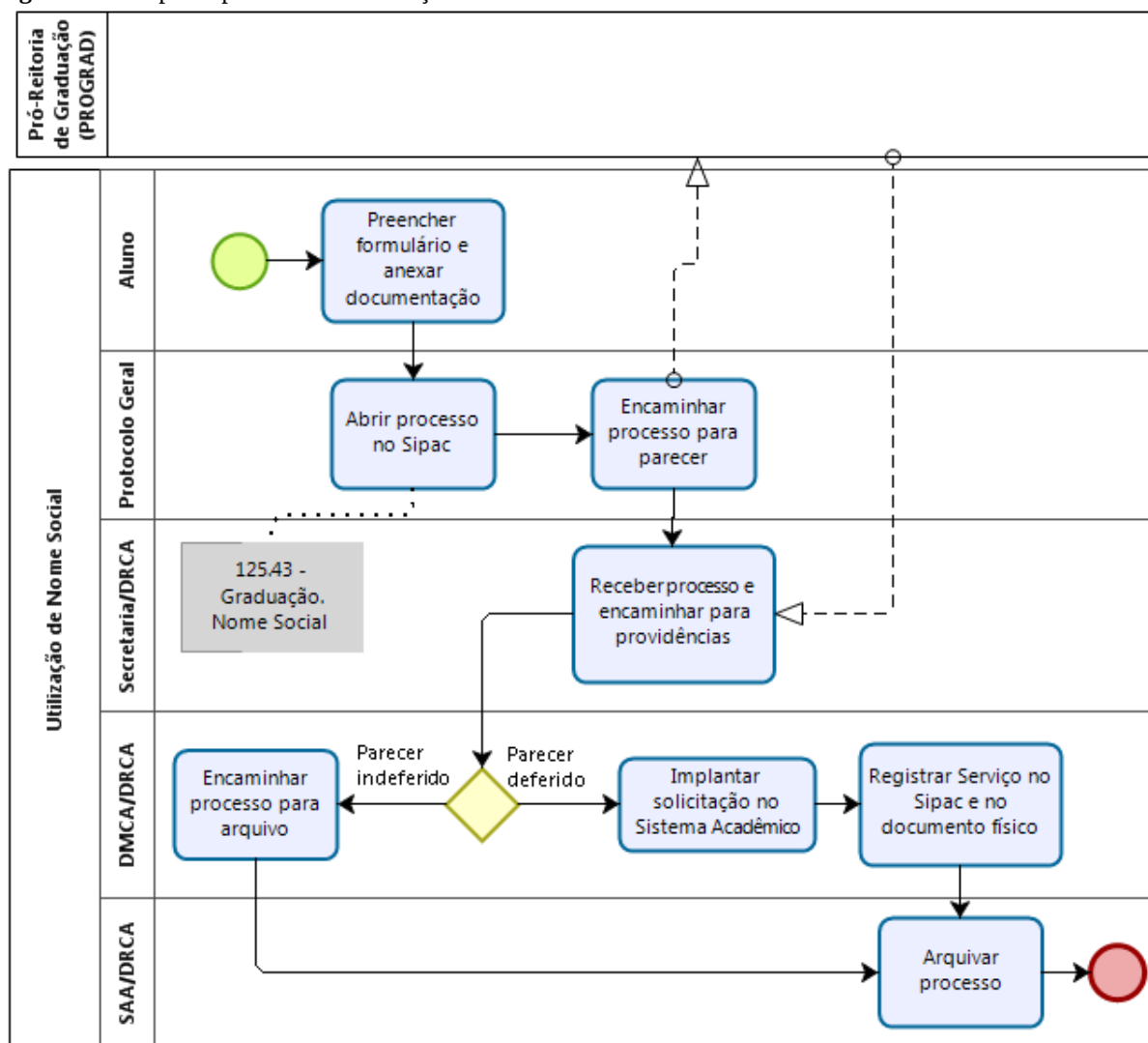
Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: Sipac e SIE Web.

Documentação:

- Formulário/requerimento específico (disponível no endereço eletrônico <https://ufal.br/estudante/documentos/formularios/matrícula/requerimento-para-utilizacao-do-nome-social.pdf> e no DRCA/CRCA);
- Cópia do RG, que deverá estar autenticado com assinatura e carimbo de um servidor do DRCA/CRCA.

Figura 61 - Mapa do processo de Utilização do Nome Social



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3 INFORMAÇÕES GERAIS

O interessado pode acompanhar sua solicitação quando o processo for cadastrado no Sipac, através do link: <https://sipac.sig.ufal.br/public/jsp/portal.jsf>. Além disso, para que outra pessoa (diferente do titular dos documentos) possa solicitar documentos e/ou serviços no DRCA/CRCA, o interessado deve:

- Elaborar e assinar uma Procuração Particular. O Código Civil diz que:

Art. 654. Todas as pessoas capazes são aptas para dar procuração mediante instrumento particular, que valerá desde que tenha a assinatura do outorgante.

§ 1º O instrumento particular deve conter a indicação do lugar onde foi passada, a qualificação do outorgante e do outorgado, a data e o objetivo da outorga com a designação e a extensão dos poderes conferidos.

- Reconhecer a firma (assinatura) da Procuração em Cartório;
- O outorgado deve apresentar a Procuração **original** e um documento de identificação original com foto (de preferência o RG) no DRCA/CRCA, para solicitar os documentos do outorgante. O DRCA/CRCA não aceita procuração enviada ou reproduzida digitalmente.

4 PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS E REDESENHO

O presente capítulo tem por intuito propor simplificações e aperfeiçoamentos para as rotinas de trabalho relacionadas aos processos de Reabertura de Matrícula, Rematrícula e Trancamento de Curso ou Matrícula Total. Em seguida, realiza-se o redesenho dos mapas dos processos na situação desejável (To Be).

Nesse sentido, propõe-se aos três processos supracitados a eliminação da emissão do formulário de requerimento e da exigência da documentação, já que todas as informações necessárias se encontram no SIE Web. Com o apoio técnico do NTI, seria possível que esses serviços pudessem ser solicitados via internet, diretamente no sistema SIE Web. Dessa forma, bastaria o aluno acessar o sistema, com seu número do CPF e senha, para realizar o serviço pretendido, devendo ser deferido, ou não, automaticamente, com base nos termos da resolução vigente. O serviço sendo negado, o aluno poderia consultar os motivos do indeferimento diretamente no DRCA ou CRCA, e este prestar todas as informações pertinentes, finalizando o processo.

4.1 Redesenho do Processo de Reabertura de Matrícula

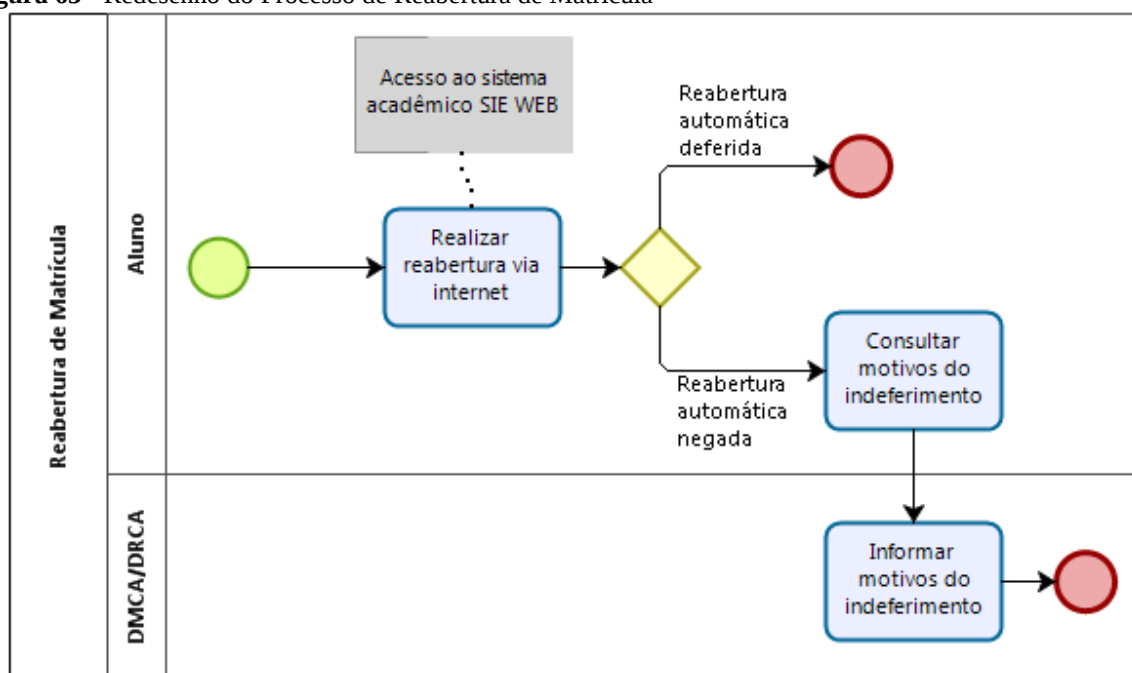
Descrição: Ação destinada ao aluno que solicitou trancamento de matrícula total para retorno de suas atividades acadêmicas no período máximo de até 4 (quatro) semestres letivos a partir do trancamento, sob pena de desligamento institucional. O aluno deve realizar a reabertura de matrícula em data prevista no calendário acadêmico em vigência.

Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 63 - Redesenho do Processo de Reabertura de Matrícula

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2 Redesenho do Processo de Rematrícula

Descrição: Consiste no desbloqueio de matrícula no sistema acadêmico diretamente no SIE Web em data prevista no calendário acadêmico; quando do registro de matrícula suspenso e, conseqüentemente, bloqueado, o aluno que: deixar de efetuar a matrícula em 01 (um) semestre letivo ou for reprovado por falta em todas as disciplinas em que estiver matriculado por 02 (dois) semestres consecutivos. Cabe ressaltar que se o aluno estiver bloqueado no sistema por 02 (dois) semestres letivos consecutivos ou 03 (três) semestres letivos intercalados será desligado da Ufal, não sendo permitida sua rematrícula.

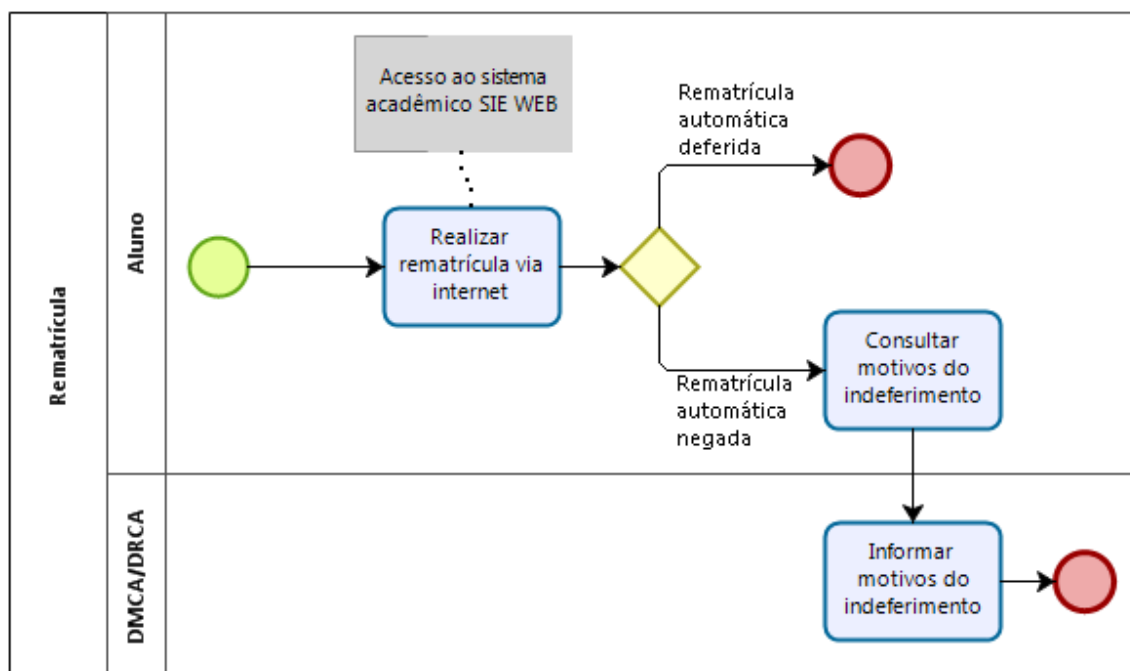
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – arts. 27 e 28.

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 64 - Redesenho do Processo de Rematrícula



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.3 Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total

Descrição: Possibilidade do aluno de graduação realizar o Trancamento de Matrícula do Curso em data fixada pelo calendário acadêmico, concedido a partir do 2º período, ou do 1º período se concluída pelo menos 50% da carga horária. O trancamento é executado diretamente no SIE Web, e quando deferido pode ser mantido pelo tempo de até 4 semestres, sejam consecutivos ou intercalados, sob pena de desligamento do mesmo. Nesse intervalo, as atividades acadêmicas ficam suspensas, mas o vínculo institucional é mantido.

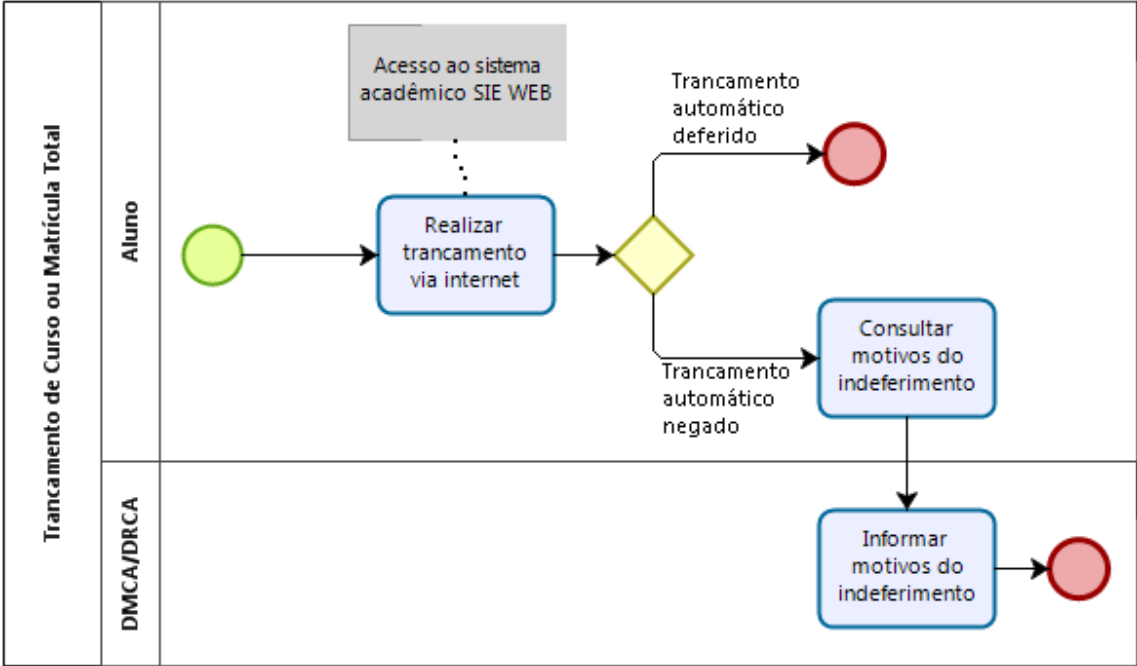
Políticas, legislação ou normas aplicáveis: Resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – art. 7º; Resolução nº 69/2010 – Consuni/Ufal, de 12 de novembro de 2010 (modifica dispositivos da Resolução nº 25/2005).

Indicadores/Metas: Não há.

Sistemas de apoio: SIE Web.

Documentação: Não se exige.

Figura 65 - Redesenho do Processo de Trancamento de Curso ou Matrícula Total



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5 LEGISLAÇÕES DE SUPORTE AOS PROCESSOS

Esta seção apresenta o agrupamento das legislações que dão suporte à execução dos processos estudados. Aqui, englobam-se leis, decretos, portarias, resoluções e termos do Regimento-Geral da Ufal. Tais documentos foram disposto seguindo, respectivamente, essa classificação e ordem cronológica, como segue:

- **Lei** nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – estabelece as diretrizes e bases da educação nacional;
- **Lei** nº 9.536, de 11 de dezembro de 1997 – regulamenta o parágrafo único do art. 49 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que trata dos processos de transferências *ex officio*;
- **Lei** nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso à Informação;
- **Decreto** nº 7.948, de 12 de março de 2013 – dispõe sobre o Programa de Estudantes-Convênio de Graduação - PEC-G;
- **Portaria** Interministerial Ministério da Educação (MEC)/Ministério da Saúde nº 278, de 17 de março de 2011 – institui o Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos expedidos por universidades estrangeiras;
- **Portaria** nº 1.095 – MEC, de 25 de outubro de 2018 – dispõe sobre a expedição e o registro de diplomas de cursos superiores de graduação no âmbito do sistema federal de ensino;
- **Resolução** nº 09/75 CCEP – Ufal, de 29 de agosto de 1975 – homologa e altera a resolução nº 06/75 – CCEP, que dispõe sobre providências para a concessão de regime de exercícios domiciliares, previstos no Decreto nº 1.044, de 21/10/1969, e na Lei nº 6.202 de 17/04/1975;
- **Resolução** nº 13/90 – Cepe/Ufal, de 24 de agosto de 1990 – altera os artigos 22, 35, 37, 50 e 51 do Regimento Geral da Ufal e dá outras providências, que tratam a respeito de portadores de diploma, aproveitamento de estudos ou dispensa de disciplinas, reopção de curso e disciplina isolada;

- **Resolução** nº 27/90 – Cepe/Ufal, de 30 de outubro de 1990 – estabelece o tempo máximo para o aproveitamento de estudo ou dispensa de disciplina;
- **Resolução** nº 50/96 – Cepe/Ufal, de 14 de outubro de 1996 – estabelece normas de reopção e regulamenta a equivalência entre os cursos para efeito de reopção;
- **Resolução** nº 01/99 – Cepe/Ufal, de 11 de janeiro de 1999 – altera o art. 4º da Resolução nº 50/96 – Cepe;
- **Resolução** nº 71/2000 – Cepe, de 1º de dezembro de 2000 – define *Ad Referendum* normas referentes aos processos de solicitação de matrícula em disciplinas isoladas na Ufal;
- **Resolução** nº 16/2002 – Cepe/Ufal, de 11 de novembro de 2002 – atualiza normas e procedimentos da solenidade de colação de grau na Ufal;
- **Resolução** nº 10/2003 – Cepe/Ufal, de 17 de fevereiro de 2003 – modifica dispositivo da Resolução nº 50/96 – Cepe;
- **Resolução** nº 19/2004 – Cepe/Ufal, de 14 de junho de 2004 – fixa as normas referentes à implementação do programa de mobilidade estudantil nas Ifes;
- **Resolução** nº 22/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de setembro de 2005 – dispõe sobre a revalidação de diplomas de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de nível superior na Ufal;
- **Resolução** nº 25/2005 – Cepe/Ufal, de 26 de outubro de 2005 – trata do regime acadêmico semestral nos cursos de graduação;
- **Resolução** nº 32/2005 – Consuni/Ufal, de 05 de dezembro de 2005 – aprova a atualização da tabela de emolumentos cobrados pela Ufal;
- **Resolução** nº 37/2006 – Consuni/Ufal, de 07 de agosto de 2006 – dispõe sobre a criação da biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD/Ufal) dos programas de pós-graduação da Ufal;
- **Resolução** nº 63/2006 – Consuni/Ufal, de 06 de novembro de 2006 – modifica dispositivos da resolução nº 22/2005 – Cepe/Ufal;
- **Resolução** nº 01/2007 – CES, de 08 de junho de 2007 - estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
- **Resolução** nº 26/2009 – Consuni/Ufal, de 04 de maio 2009 – reformula normas referentes aos processos de transferências para os cursos de graduação da Ufal;
- **Resolução** nº 61/2009 – Consuni/Ufal, de 24 de agosto de 2009 – altera dispositivo da Resolução nº 22/2005 – Cepe/Ufal;

- **Resolução** nº 75/2009 – Consuni/Ufal, de 09 de novembro de 2009 – homologa a Resolução nº. 74/2009 – Consuni/Ufal que aprovou, *Ad Referendum*, o programa de residência integrada multiprofissional em saúde;
- **Resolução** nº 95/2009 – Consuni/Ufal, de 14 de dezembro de 2009 – revoga dispositivos da resolução nº 63/2006 – Consuni/Ufal;
- **Resolução** nº 06/2010 – Consuni/Ufal, de 08 de março de 2010 – atualiza as normas de reingresso de graduados em cursos da Ufal que possuam duas modalidades ou habilitações;
- **Resolução** nº 69/2010 – Consuni/Ufal, de 12 de novembro de 2010 – modifica dispositivos da resolução nº 25/2005 – Cepe/Ufal;
- **Resolução** nº 74/2013 – Consuni/Ufal, de 04 de novembro de 2013 – aprova projetos de cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização);
- **Resolução** nº 7 – Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde (CNRMS), de 13 de novembro de 2014 – regulamenta os processos de avaliação, supervisão e regulação de programas de Residência em Área Profissional da Saúde;
- **Resolução** nº 18/2016 – Consuni/Ufal, de 19 de abril de 2016 – aprova, *Ad Referendum*, a alteração de dispositivos da resolução nº 26/2009 – Consuni/Ufal;
- **Resolução** nº 29/2016 – Consuni/Ufal, de 06 de junho de 2016 – regulamenta a política de utilização do nome social das pessoas que se autodenominam travestis, transexuais, transgêneros e intergêneros no âmbito da Ufal;
- **Resolução** nº 13/2017 – Consuni/Ufal, de 08 de maio de 2017 – define prazos e parâmetros, em caráter transitório, para a regularização da vida acadêmica de estudantes da Ufal em condições de desligamento;
- **Resolução** nº 60/2017 – Consuni/Ufal, de 21 de dezembro de 2017 – define prazos e parâmetros, em caráter transitório, para a regularização da vida acadêmica de estudantes da Ufal em condições de desligamento por baixo coeficiente ou por bloqueio;
- **Resolução** nº 1 – Conselho Nacional de Educação (CNE)/Câmara de Educação Superior (CES), de 06 de abril de 2018 - estabelece diretrizes e normas para a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu* denominados cursos de especialização, no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior, conforme prevê o art. 39, § 3º, da Lei nº 9.394/1996, e dá outras providências;

- **Resolução** nº 73/2018 – Consuni/Ufal, de 05 de novembro de 2018 - reformula as normas e os procedimentos da solenidade de colação de grau dos cursos de graduação na Ufal;
- **Resolução** nº 4 – CNE/CES, de 11 de dezembro de 2018 – altera o inciso I do art. 2º da Resolução CNE/CES nº 1, de 06 de abril de 2018;
- O apostilamento de diploma de curso de graduação deve encontrar apoio nas bases legais estabelecidas nos Pareceres e Resoluções do CNE, que regulamentam o assunto. Para consultar todos os Pareceres e Resoluções do CNE sobre o tema, pode-se ver o site: <http://portal.mec.gov.br/>.
- **Regimento da Ufal**, de 16 de janeiro de 2006, especificamente, no que se refere aos arts. 90, 91, 92, 93 e 94, que tratam do regime disciplinar do corpo discente.

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa “Gestão por Processos: uma abordagem para a melhoria de processos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL” das pesquisadoras Anna Cynthia Barros de Albuquerque (pesquisadora) e Luciana Peixoto Santa Rita (orientadora). A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação neste projeto:

1. O estudo tem como objetivo principal propor melhorias em processos de trabalho do Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) por meio dos preceitos da gestão por processos.

2. A importância deste estudo justifica-se pelo fato de que pode contribuir com a promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, como também, pode contribuir para a gestão do conhecimento entre as áreas envolvidos com os processos em estudo. E ainda, visualiza-se a possibilidade de desenvolver estudos similares nos demais setores da UFAL no sentido de se promover a Gestão por Processo em toda a UFAL.

3. Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: identificar os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA; modelar e analisar os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do setor; redesenhar os processos modelados, quando aplicável, com base na análise realizada; e, elaborar um manual de processos e rotinas.

4. A coleta de dados acontecerá no período de **01/12/2018 a 15/02/2019**.

5. O estudo será feito de acordo com a seguinte estrutura:

Fase 1 – Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA) – Etapa 1.1 – Mapa do Contexto da UFAL: pretende-se desenvolver ou identificar o mapa do contexto da UFAL, que permita realizar uma análise dinâmica de sua estrutura organizacional, de forma a visualizar os relacionamentos dentro do ambiente interno e com o ambiente externo diante dos macroprocessos finalísticos e de apoio da Instituição, os quais deverão ser identificados neste momento. Dessa forma, busca-se identificar a localização e a relação estratégica do DRCA dentro da Instituição. Etapa 1.2 – Identificação dos processos interfuncionais: tais processos devem envolver o DRCA como um de seus setores de atuação. Para tanto, será realizada análise documental e observação *in loco*. Neste momento, será realizado um levantamento de todos os processos ligados ao DRCA, com vista a serem condensados por

meio da análise cruzada dos dados, uma tentativa de excluir qualquer duplicidade de informações. Como também, deverá ser identificado padrões e normas referentes aos processos.

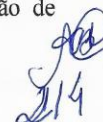
Fase 2 – Modelagem e Análise do Processo Atual (*as-is*) – por processo – Etapa 2.1 – identificação das atividades: consiste no levantamento das tarefas e subprocessos do processo identificado, listados individualmente pela principal pessoa responsável pelo processo, por meio de entrevista norteada por um formulário estruturado, bem como através de observação do processo sendo executado e leitura de padrões e normas. Dessa forma, essa etapa deverá dar suporte para a execução da próxima etapa. Etapa 2.2 - mapa do processo atual: consiste na representação gráfica da sequência de atividades que compõe o processo atual. Será realizada com base nos resultados da etapa anterior. E, para tanto, será incorporada a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN). Etapa 2.3 – análise do processo atual: nesta etapa será realizado o diagnóstico do processo, identificando suas rupturas, isto é, problemas apresentados pelo processo que prejudicam seu desempenho. Esta etapa deverá ser realizada por meio da análise crítica do mapa do processo atual. Esta etapa deve resultar na proposição de melhorias a fim de corrigir as rupturas identificadas. Todos os resultados desta fase deverão ser validados junto aos participantes da pesquisa. A validação objetiva verificar se o modelo está correto, se representa a realidade, se comunica de forma satisfatória o processo e é suficiente para o objetivo da pesquisa.

Fase 3 – Redenho do Processo (*to-be*) – por processo – quando aplicável – Etapa 3.1 – elaboração do modelo do processo (*to-be*): deverá seguir o mesmo formato e padrões executados para o mapa do processo atual, mas com a correção das rupturas identificadas. A finalização desta fase terá função prescritiva, resultando numa proposta de melhoria de processos de trabalho do DRCA.

Por fim, será elaborado um manual de processos e rotinas do setor em estudo a partir dos resultados das fases descritas acima, incluindo todos os processos modelados bem como a proposta de melhoria desenvolvida.

6. A sua participação será nas seguintes etapas: na Etapa 2.1 – identificação das atividades, por meio de entrevista norteada por um formulário estruturado, bem como na validação de todos os resultados da Fase 2 - Modelagem e Análise do Processo Atual (*as-is*) – por processo.

7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são: durante a coleta de dados busca-se conhecer as atividades de todos os processos identificados, sendo assim, o participante pode se sentir constrangido ao se deparar com questionamentos que não é de seu domínio já que isso pode revelar falta de aptidão com o exercício de determinadas atividades. Sendo assim, pode ocorrer ausência de motivação do servidor em participar da pesquisa, seja por essa visão de



constrangimento ou mesmo, por uma visão de perda de tempo por achar que sua participação não provocará mudanças efetivas em seu ambiente de trabalho. De forma cautelosa, o pesquisador pretende abordar os participantes promovendo um momento convidativo, à medida que se coloca a importância da participação de cada servidor em práticas gerenciais embasadas em uma abordagem de Gestão por Processos. Em último caso, o pesquisador requisitará a ajuda da equipe de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho para sanar algum incômodo ou dano ocorrido inevitavelmente ao servidor participante, de forma a readaptá-lo e integrá-lo às suas devidas funções.

8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: a realização desta pesquisa pode promover maior eficiência e eficácia dos processos, bem como aprendizagem organizacional entre as áreas envolvidas com os processos em estudo e, conseqüentemente, pode contribuir para a melhoria dos serviços e satisfação dos usuários. Dessa forma, visualiza-se uma participação mais ativa dos funcionários, o que pode refletir em motivação, harmonia organizacional e participação em capacitações.

9. Você poderá contar com a seguinte assistência: instrução sobre a aplicação do método proposto e orientação para responder a entrevista, recebendo todos os esclarecimentos necessários quanto ao fornecimento e uso das informações solicitadas, sendo o pesquisador responsável(is) por ela.

10. Você será informado (a) do resultado final do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.

11. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

12. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

13. O estudo não acarretará nenhuma despesa **para você**.

14. Você será indenizado (a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).

15. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.


3/4

Eu, tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço do (os, as) responsável (is) pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Endereço: R. Antônio Pereira Neto, Nº 40

Complemento: Casa dos fundos

Cidade/CEP: Arapiraca – AL/57.315-140

Telefone: (82) 98118-0979

Ponto de referência: AL – 220, primeira rua por trás do supermercado Maxxi Atacado.

Contato de urgência: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)

Endereço: Av. Lourival de Melo Mota, s/n – Tabuleiro dos Martins

Complemento: Secretaria do Mestrado PROFIAP – Campus A. C. Simões - UFAL

Cidade/CEP: Maceió – AL

Telefone: (82) 3214-1177

Ponto de referência: FEAC – Campus A. C. Simões – UFAL

ATENÇÃO: O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões,

Cidade Universitária

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, de de .

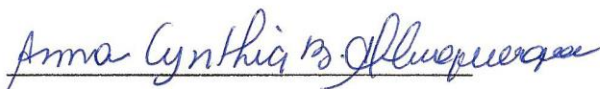
Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas	Anna Cynthia Barros de Albuquerque (pesquisadora)



APÊNDICE D – Declaração de cumprimento das normas e resoluções**DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DAS NORMAS DA
RESOLUÇÃO 466/12 e RESOLUÇÃO CNS nº 510/2016
DE PUBLICIZAÇÃO DOS RESULTADOS E
SOBRE O USO E DESTINAÇÃO DO MATERIAL/DADOS
COLETADOS**

Nós, Anna Cynthia Barros de Albuquerque (pesquisadora) e Luciana Peixoto Santa Rita (orientadora), pesquisadores do projeto intitulado “Gestão por Processos: uma abordagem para a melhoria de processos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL”, ao tempo em que nos comprometemos em seguir fielmente os dispositivos da Resolução 466/12 e do Conselho Nacional de Saúde/MS e Resolução CNS nº 510/2016, asseguramos que os resultados da presente pesquisa serão tornados públicos sejam eles favoráveis ou não, bem como declaramos que os dados coletados para o desenvolvimento do projeto, a partir de entrevistas norteadas por um formulário estruturado, serão analisados criticamente por meio do mapa de processo e validados posteriormente, de modo a fundamentar a pesquisa proposta e, após conclusão da pesquisa e finalização do trabalho e sua proposta central, permanecerão na posse do pesquisador pelo prazo mínimo estipulado (5 anos), quando então destruídos.

Maceió, 12 de setembro de 2018



Anna Cynthia Barros de Albuquerque – pesquisadora



Prof. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita – Orientadora

APÊNDICE E – Declaração de responsabilidade do pesquisador**DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADES DO PESQUISADOR E DO ORIENTADOR**

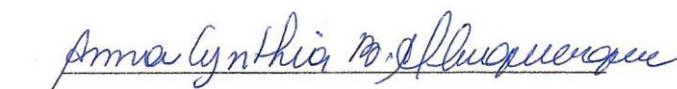
1) Responsabilidades do pesquisador:

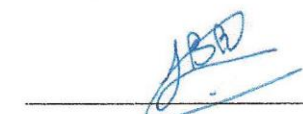
- a. Apresentar o protocolo, devidamente instruído ao CEP, aguardando o pronunciamento deste, antes de iniciar a pesquisa;
- b. Desenvolver o projeto conforme delineado;
- c. Elaborar e apresentar os relatórios parciais e final;
- d. Apresentar dados solicitados pelo CEP, a qualquer momento;
- e. Manter em arquivo, sob sua guarda, por 5 anos, os dados da pesquisa, contendo fichas individuais e todos os demais documentos recomendados pelo CEP;
- f. Encaminhar os resultados para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico participante do projeto;
- g. Justificar, perante o CEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados;
- h. Assistir todos os participantes no que for relacionado à pesquisa e em atos decorrentes dela.

2) Responsabilidades do orientador:

- a. Assistir o pesquisador em todas as fases da pesquisa;
- b. Assegurar o fiel desenvolvimento da pesquisa conforme o projeto de pesquisa;

Maceió/AL, 12 de setembro de 2018.


Anna Cynthia Barros de Albuquerque – Pesquisadora


Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita - Orientadora

ANEXO A – Autorização para realização da pesquisa

23/04/2019

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos



Serviço Público Federal



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS



PROCESSO
23065.030917/2018-17

Cadastrado em 06/09/2018



Processo disponível para recebimento com
código de barras/QR Code

Nome(s) do Interessado(s): ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	E-mail: cynthia.pe@hotmail.com	Identificador: 1760501
Assunto do Processo: 074.1 - OUTROS (070 - COMUNICAÇÕES)		
Assunto Detalhado: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR PESQUISA.		
Unidade de Origem: CAMPUS ARAPIRACA (11.00.43.63)		
Criado Por: ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE		
Observação: -		

TEMPORALIDADE DOCUMENTAL

Cód. Classificação	1ª Fase: Corrente (anos)	2ª Fase: Intermediária (anos)	Destinação Final	Data de execução
074.1		5	ELIMINAÇÃO	06/09/2023

MOVIMENTAÇÕES ASSOCIADAS

Data	Destino	Data	Destino
06/09/2018	PROGEP - SECRETARIA (11.00.43.33.01)		
12/09/2018	DRCA - SECRETARIA (11.00.43.40.01)		
13/09/2018	DEPARTAMENTO DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO (11.00.43.74)		
13/09/2018	DRCA - SECRETARIA (11.00.43.40.01)		
13/09/2018	CAMPUS ARAPIRACA (11.00.43.63)		
21/09/2018	DRCA - SECRETARIA (11.00.43.40.01)		
25/09/2018	DEPARTAMENTO DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO (11.00.43.74)		
01/10/2018	CAMPUS ARAPIRACA (11.00.43.63)		

SIPAC | NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação - UFAL sig-appsrv-01.ufal.br.srv1inst1

Arapiraca-AL, 06 de setembro de 2018.

Ilma. Sra.

Pró-Reitora Carolina Gonçalves de Abreu

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho – Progep
Universidade Federal de Alagoas - UFAL

Assunto: **Pedido de autorização para realizar pesquisa.**

Senhora Pró-Reitora,

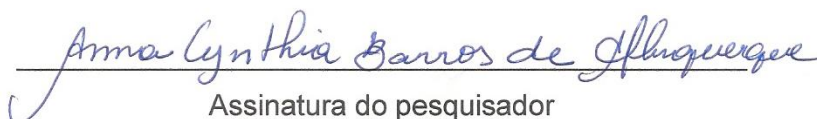
Solicito a Vossa Senhoria autorização para realizar pesquisa no âmbito dessa Instituição Federal de Ensino Superior, com a necessária permissão para abordagem a servidores atuantes no Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA (*Campus A. C. Simões*), estendendo-se as suas Coordenadorias (CRCA/*Campus de Arapiraca*; CRCA/*Campus do Sertão*).

Informo que sou servidora técnica dessa Instituição, lotada na CRCA/*Campus de Arapiraca*, com o cargo de Técnica em Assuntos Educacionais.

Esclareço que a pesquisa visa abordar o tema Gestão por Processos, com o objetivo de propor melhorias em processos de trabalho do DRCA. Para tanto, a coleta de dados deverá proceder por meio de observação participante, reuniões e entrevistas norteadas por meio de um formulário estruturado (em anexo) com os principais servidores responsáveis pelos processos em questão, para fins de elaboração do Trabalho de Conclusão Final referente ao mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP.

Informo ainda que, o estudo deverá contribuir para o aumento da qualidade dos serviços oferecidos pela Instituição no âmbito dos processos administrativos a serem estudados. Mas também, pode contribuir para a gestão do conhecimento entre as áreas envolvidas com esses processos. E ainda, com a realização da pesquisa visualiza-se a possibilidade de desenvolver estudos similares nos demais setores da UFAL, no sentido de se buscar a gestão por processos em toda a Instituição.

Respeitosamente,


Assinatura do pesquisador



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS
EMITIDO EM 23/04/2019 00:30



Processo nº. 23065.030917/2018-17

Assunto: 074.1 - OUTROS (070 - COMUNICAÇÕES)

DESPACHO FAVORÁVEL

Á Sra. Anna Cynthia Barros de Albuquerque,

Solicitação DEFERIDA, para que a interessada desenvolva a coleta de dados referente a pesquisa intitulada "Gestão por processos: uma abordagem para a melhoria de processos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL" desenvolvida com respaldo do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

Ressaltamos que é livre e individual a decisão de participação dos servidores dos setores elencados para a coleta de dados.

(Autenticado digitalmente em 25/09/2018 09:23)
ROSANA SARITA DE ARAUJO
DEPARTAMENTO DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO (11.00.43.74)
DIRETOR

ANEXO B – Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



Continuação do Parecer: 2.970.554

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1216667.pdf	26/09/2018 18:31:30		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_3.pdf	26/09/2018 18:30:27	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito
Outros	AUTORIZACAO_DO_DRCA_PARA_PESQUISA.pdf	25/09/2018 21:40:41	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_2.docx	25/09/2018 21:39:21	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito
Orçamento	Orcamento.docx	13/09/2018 17:02:16	ANNA CYNTHIA BARROS DE	Aceito
Outros	Declaracao_de_responsabilidade.pdf	13/09/2018 16:58:15	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito
Outros	Declaracao_Normas.pdf	13/09/2018 16:31:27	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	13/09/2018 16:13:18	ANNA CYNTHIA BARROS DE ALBUQUERQUE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MACEIO, 18 de Outubro de 2018

Assinado por:
Luciana Santana
(Coordenador(a))