

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

**Weverthon Lima dos Santos**

Mestre em Administração Pública e Especialista em Gestão Pública  
pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL)  
<https://orcid.org/0000-0002-2589-8043>

**Renato Luis Pinto Miranda**

Professor Associado II da Universidade Federal Fluminense UFF  
(Departamento de Administração STA - curso de Administração Pública).  
<https://orcid.org/0000-0002-3812-6317>

**Resumo:** Este artigo visa compreender como a padronização dos procedimentos de registros acadêmicos, através de um guia específico, pode melhorar o desempenho das Coordenações de Registros Acadêmicos (CRA's) do Instituto Federal de Alagoas (IFAL). A descentralização administrativa afeta a uniformidade dos processos no IFAL, e um guia padronizado pode aumentar a eficácia dos serviços. O estudo busca equilibrar a padronização dos procedimentos com a autonomia dos diferentes campi, promovendo transparência, segurança jurídica e confiança da sociedade nos serviços do IFAL. Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, usando dados primários e secundários através de um estudo de caso e análise documental. O resultado foi a criação de um guia padronizado para orientar a comunidade acadêmica sobre os procedimentos das CRA's, contendo orientações gerais, público-alvo, documentação necessária, fluxogramas, responsáveis e legislação pertinente. Futuras pesquisas podem explorar como adaptar instituições aos sistemas e quais instrumentos são adequados para uma descentralização administrativa eficaz.

**Palavras-chave:** Desempenho. Descentralização Administrativa. Gestão de Processos.

## BETWEEN PERFORMANCE AND DECENTRALIZATION: A PROPOSAL FOR A GUIDE TO PROCEDURES FOR ACADEMIC RECORDS ON IFAL CAMPS

**Weverthon Lima dos Santos**

Mestre em Administração Pública e Especialista em Gestão Pública  
pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL)  
<https://orcid.org/0000-0002-2589-8043>

**Renato Luis Pinto Miranda**

Professor Associado II da Universidade Federal Fluminense UFF  
(Departamento de Administração STA - curso de Administração Pública).  
<https://orcid.org/0000-0002-3812-6317>

**Abstract:** This article aims to understand how the standardization of academic records procedures, through a specific guide, can improve the performance of the Academic Records Coordinations (CRA's) of the Federal Institute of Alagoas (IFAL). Administrative decentralization affects the uniformity of processes at IFAL, and a standardized guide can increase the effectiveness of services. The study seeks to balance the standardization of procedures with the autonomy of the different campuses, promoting transparency, legal security and society's trust in IFAL's services. This is a qualitative and exploratory study, using primary and secondary data through a case study and documentary analysis. The result was the creation of a standardized guide to guide the academic community on CRA procedures, containing general guidelines, target audience, necessary documentation, flowcharts, responsible parties and relevant legislation. Future research could explore how to adapt institutions to systems and which instruments are suitable for effective administrative decentralization.

**Keywords:** Performance; Administrative Decentralization; Processes Management.

## INTRODUÇÃO

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

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

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

As organizações públicas precisam constantemente rearranjar seus modelos de gestão para sobreviver aos impactos das reduções orçamentárias governamentais que cada vez são mais prejudiciais ao funcionamento das organizações acadêmicas públicas. Com isso, a capacidade de otimização na prestação dos serviços e o desempenho da gestão são constantemente colocados à prova em ambientes instáveis frequentemente vivenciados por organizações complexas como é o caso das instituições de ensino.

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

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

Dessa forma, o IFAL possui certa capilaridade em seu território, uma vez que contempla diversos campi espalhados por todo o estado de Alagoas. Sua expansão gradual, através da fundação

de novas unidades, denota uma diversidade na sua maturidade institucional, trazendo consigo um grande desafio à organização: a padronização do nível de desempenho organizacional no fluxo processual acadêmico. É nessa perspectiva que este estudo propõe um guia padronizado para trazer mais coesão e segurança jurídica aos procedimentos de registros acadêmicos do Instituto Federal de Alagoas - IFAL, aumentando seu desempenho organizacional.

O presente artigo tem como objetivo geral compreender como a padronização da execução dos procedimentos de registros acadêmicos, através de um guia de procedimentos, pode melhorar o desempenho dos processos de registros acadêmicos nas Coordenações de Registros Acadêmicos - CRA's do IFAL. Para atingir esse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: Abordar conceitos relacionados à desempenho organizacional, descentralização administrativa e gestão de processos; descrever os processos e procedimentos atuais das CRA's do IFAL; e identificar como a padronização dos procedimentos realizados nas Coordenações de Registro Acadêmico - CRA's do Instituto Federal de Alagoas - IFAL impacta no seu desempenho administrativo.

Para isto, metodologicamente, o trabalho configura-se como uma pesquisa aplicada e qualitativa, centrada na descentralização administrativa das CRA's do Instituto Federal de Alagoas. Com vistas a compreender os fluxos processuais e o desempenho organizacional, adotou-se a triangulação de dados por meio de análise documental de processos tramitados via SIPAC em 2022, pesquisa bibliográfica e coleta de campo com servidores via questionários e entrevistas. O tratamento das informações seguiu os preceitos da análise documental em três fases (autenticidade, síntese e análise integrada), culminando na elaboração de um guia técnico para a padronização das rotinas de registros acadêmicos na instituição.

A pesquisa proposta pretende responder a seguinte problemática: A descentralização administrativa dos procedimentos de registros acadêmicos oferecidos pelo IFAL afeta a padronização dos processos e o desempenho dos serviços?

## **DESEMPENHOS ORGANIZACIONAL**

Desempenho significa retirar o que foi empenhado, na Administração Pública, esse penhor é o investimento realizado para a obtenção dos serviços públicos de qualidade. Receber um bom desempenho dos entes estatais é direito da população e responsabilidade do Estado (Cardoso Jr.; Cunha, 2015). Para que esse direito seja efetivado, são necessários padrões mínimos que levem em consideração a resolução dos conflitos sociais, uma vez que essa é uma peculiaridade estatal. O desempenho é a forma pela qual a administração utiliza instrumentos para agir em busca de resultados monitorados através de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade (Ghelman, 2007). Embora o objetivo deste estudo não se detenha ao conceito de qualidade, é importante diferenciá-lo de desempenho organizacional, uma vez que comumente os termos são tratados como sinônimos pela literatura.

A qualidade abrange entre os seus elementos, além das dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, a promoção da equidade entre os cidadãos, o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável, a acessibilidade, a participação cidadã, a inovação dos serviços públicos (Vieira; Barreto, 2019). No serviço público, ela é alcançada considerando aspectos que devem constar no planejamento institucional. Ghelman (2007) acredita que, entre os elementos promotores da excelência no serviço público, encontra-se o desempenho organizacional, ou seja, desempenho organizacional é tratado como conceito e, ao mesmo tempo, como dimensão de qualidade.

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

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

## DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

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

Na primeira, há a transferência da titularidade do serviço público oferecido entre personalidades jurídicas dos atos administrativos, políticos e financeiros (Schneider, 2003). Já na segunda forma - desconcentração administrativa - não há a transferência da titularidade dos atos, pois o poder permanece dentro da mesma personalidade jurídica apenas com a transferência da execução das atividades e, diferentemente da descentralização, há o controle hierárquico.

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

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

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

O processo de descentralização comumente objetiva o aumento da autonomia no planejamento e o aumento na capacidade de resolução dos problemas de forma mais eficiente, mas é necessário também um planejamento financeiro para que a implementação da descentralização ocorra dentro dos limites impostos ao administrador público (Olivieri et al., 2018). A transferência de responsabilidades aos governos locais deve vir acompanhada do financiamento das atividades

delegadas para garantir suporte aos governos locais objetivando melhor desempenho (Dick-Sagoe; Asare-Nuamah; Dick-Sagoe, 2021). Nesse contexto, nota-se uma relação direta entre a descentralização administrativa e o aumento da capacidade de resolutividade das demandas locais. Entretanto, a descentralização por si só não é capaz de garantir o aumento do desempenho organizacional, pois há outros aspectos que precisam ser considerados.

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

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

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

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

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

## GESTÃO DE PROCESSOS

A administração pública vem sofrendo cada vez mais pressões para agilizar seus processos e implementar instrumentos tecnológicos que tragam maior efetividade às suas atividades. A gestão de processos é um conceito que se alia à inovação tecnológica e as mais modernas práticas organizacionais para traçar fluxos mais inteligentes. Os usuários do serviço público buscam nos estabelecimentos de ensino a agilidade e praticidade em que o mundo está inserido.

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

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

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

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

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

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

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

atender os anseios da população e isso direciona a área de gestão de processos para atuar em melhorias processuais ou reengenharias processuais.

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

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa aplicada tem como objetivo desenvolver um produto técnico-tecnológico voltado à resolução de problemas práticos no Instituto Federal de Alagoas (IFAL), especificamente nas Coordenações de Registros Acadêmicos (CRAs). De acordo com Gil (2017), a pesquisa aplicada busca analisar a percepção dos participantes sobre determinados eventos, identificando aspectos que geram gargalos ou que facilitam os processos institucionais. Nesse contexto, o problema investigado relaciona-se ao desempenho organizacional, à descentralização administrativa e à gestão de processos.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, com o propósito de captar as percepções dos sujeitos envolvidos e analisar, de forma aprofundada, os contextos específicos estudados. Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas como análise documental, entrevistas com servidores das CRAs, aplicação de questionários e entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de informação utilizados pela instituição (SIPAC e SIGAA).

Segundo Gray (2016), a pesquisa qualitativa busca examinar a problemática apresentada considerando seu contexto e as interações estabelecidas com a instituição. No que se refere à pesquisa exploratória, Gil (2008) destaca que esse tipo de investigação possibilita maior aproximação com o problema, contribuindo para torná-lo mais claro e compreensível. Quanto ao caráter descritivo, a pesquisa tem por finalidade apresentar e detalhar as características de uma determinada população ou fenômeno.

Para a análise dos dados, utiliza-se predominantemente a técnica de análise documental, que, conforme a sistematização proposta por Bardin (2010), envolve etapas como a pré-análise e a exploração do material, conferindo maior rigor e robustez metodológica ao estudo.

O estudo descreve o contexto organizacional do IFAL e o compara com outras realidades institucionais similares, buscando compreender o desempenho no gerenciamento de processos educacionais e na descentralização administrativa. Como resultado, a pesquisa propõe a elaboração de um guia padronizado com vistas à melhoria dos procedimentos de registros acadêmicos no âmbito do IFAL.

### 1 Delimitação da pesquisa

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

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

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

### **Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

As técnicas de coleta de dados definidas foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário semiestruturado. Na pesquisa bibliográfica, foram buscados artigos na base de dados da CAPES, além de dados de sites e livros sobre desempenho, descentralização administrativa e gestão de processos. Na análise documental, foram consultados resoluções, portarias e normativos do IFAL, focando no grau de discricionariedade possível para o rearranjo organizacional dos processos. Os processos eletrônicos de registros acadêmicos de 2022 no IFAL, tramitados pelo SIPAC, foram analisados.

Os procedimentos mais recorrentes nos campi em 2022 foram selecionados para análise. Servidores das CRA's responderam a questionários elaborados no Google Forms com questões semiestruturadas abertas. Inicialmente, houve tentativa de entrevista com servidores das CRA's, mas todos recusaram devido à falta de tempo ou ao período eleitoral no IFAL.

No pós-qualificação, foram realizadas entrevistas com servidores responsáveis pelos registros acadêmicos e com responsáveis pelos sistemas de TI, para verificar a possibilidade de incorporar o guia de procedimentos no SIPAC. Durante as entrevistas, foram abordados procedimentos como emissão de diploma, mudança de turno, dispensa de disciplina, cancelamento e trancamento de matrícula, entre outros. Esses procedimentos foram escolhidos devido ao alto número de solicitações em 2022, conforme relatório do SIPAC.

### **Técnicas de análise ados**

Neste trabalho, a coleta de dados foi feita diretamente pelo SIPAC do IFAL, garantindo a credibilidade. A representatividade foi ampliada ao incluir dados de todos os campi. A análise documental foi realizada em três fases: a análise preliminar da autenticidade dos documentos, a síntese das informações para inferências, e a análise integrada dos dados coletados. Foram mapeados os tipos de processos, procedimentos adotados, setores envolvidos, gargalos e variabilidade nos fluxos processuais entre as CRA's.

## **RESULTADOS**

Para ambientação do contexto deste estudo, objetivando o aprofundamento do entendimento do tema a fim de refinar os conceitos, dimensões e indicadores que nortearam este trabalho, foi realizada uma busca exploratória dividida nas seguintes etapas: construção do modelo de

análise; exploração bibliográfica; exploração documental e aplicação de questionário exploratório com os atores envolvidos nos processos de registros acadêmicos no IFAL.

A realização do estudo preliminar sobre determinada área fornece ao pesquisador uma visão mais completa do contexto do estudo; apresenta possíveis limitações na coleta de dados; proporciona melhor definição quanto à construção dos objetivos; além de melhorar o preparo para a condução do trabalho (Santos e Lima, 2017). O modelo de análise serve para auxiliar na condução da pesquisa e estabelece os conceitos, as dimensões e os indicadores que foram adotados no estudo.

## Modelo de Análise

Este trabalho busca verificar como a descentralização dos serviços de registro acadêmico no IFAL afeta a padronização e o desempenho dos serviços oferecidos. Assim, após a definição do tema e objetivos deste estudo, foi construído um modelo de análise (Quadro 1) com os conceitos, as dimensões e os indicadores que foram utilizados.

O modelo apresentado mostra os conceitos de “desempenho”; “descentralização administrativa” e “gestão de processos”, suas dimensões e os indicadores que podem ser utilizados para a realização do estudo no IFAL. O documento deu base para a construção das palavras-chave na pesquisa bibliográfica e guiou o desenvolvimento das demais etapas deste trabalho. O modelo de análise é construído para que as ideias do autor sejam colocadas à prova quando da realização das buscas no mundo real. A interligação de ideias é realizada e a partir de um conceito são feitas conexões entre as dimensões e são definidos indicadores para a mensuração de cada variável que se quer testar (Gerhardt e Silveira, 2009).

Quadro 1 - Modelo de Análise

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES
Desempenho	Economicidade	Percentual de Impacto orçamentário
		Taxa de retorno do investimento realizado
	Eficiência	Recurso (financeiro ou humano) gasto com cada demanda realizada
	Eficácia	Percentual de atendimento de atividades delegadas Produtividade = demandas delegadas / demandas executadas
		Taxa de resposta às solicitações realizadas Responsividade = solicitações / atendimentos efetivados
	Efetividade	Melhoria na prestação do serviço e impacto na comunidade
Descentralização Administrativa	Autonomia	Discricionariedade Autonomia decisional Capacidade de Resolutividade Capacidade de resposta às solicitações Taxa de resolutividade= solicitações recebidas / solicitações resolvidas Participação na elaboração, apreciação e aprovação do guia de procedimentos pelos órgãos competentes.
		Delegação de atribuições Alocação da força de trabalho Carga horária de trabalho

Gestão de Processos	Mapeamento	Nível de detalhamento do fluxograma Capacidade de descrição de cada ação do processo
	Padronização	Percentual de atividades similares para conteúdos idênticos Taxa de padrão procedimento = Índice de atividades totais / por atividades idênticas
	Rearranjo organizacional	Nível de flexibilidade para alteração nos fluxogramas
		Quantidade de setores onde tramitam os processos
		Tipos de despachos contidos nos processos
Nível de transparência dos processos		

Fonte: (Santos, 2024)

Com base no modelo de análise, foi realizada uma busca nas bases de dados com os conceitos “Desempenho”; “Descentralização Administrativa”; e “Gestão de Processos” nos periódicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - para realização de um levantamento bibliográfico exploratório com o intuito de verificar como os conceitos-chave estão sendo trabalhados pela literatura. Dentre as fases para a elaboração de uma pesquisa, Gerhardt e Silveira (2019) acreditam que a exploração é essencial para que a questão seja estudada por todos os ângulos possíveis. Ao final da exploração do tema, o pesquisador poderá ser levado a reformular seu problema de pesquisa pela viabilidade (ou inviabilidade) detectada no processo exploratório.

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

## Exploração Bibliográfica

A partir da definição dos conceitos, foi realizada uma busca bibliográfica nas bases de dados Scopus e Web of Science. A busca foi dividida em duas etapas, a primeira foi realizada com base nos filtros: apenas documentos de acesso aberto; publicação entre os anos de 2018 e 2022; somente artigos em inglês ou português.

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

Com a retirada dos artigos duplicados entre as bases, 368 textos relacionados ao tema deste trabalho foram selecionados e após a leitura dos resumos dos artigos, 32 textos se mostraram diretamente relacionados ao problema tratado neste trabalho e foram utilizados para o embasamento teórico.

Após a leitura dos textos colhidos na primeira busca, foi necessária a ampliação do quantitativo através da retirada da limitação temporal (2018 a 2022) nos filtros das bases de dados, uma vez que as discussões com profundidade sobre eficiência e descentralização administrativa são desenvolvidas por autores mais tradicionais. Com isso, na segunda etapa, realizou-se uma busca nas mesmas bases de dados, utilizando os filtros: apenas documentos de acesso aberto; sem restrição temporal; somente artigos em inglês ou português. Relacionando o termo desempenho ao termo administração pública (“performance” AND “public administration”), foram localizados 817 textos na Scopus e 5.559 textos na Web of Science. Já relacionando o termo descentralização administrativa ao termo administração pública (“administrative decentralization” AND “public administration”), foram localizados 54 textos na Scopus e 193 textos na Web of Science.

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

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

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

## **Exploração Documental**

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

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

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

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

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

Após análise individualizada do site oficial das instituições, foi verificada a forma como são disponibilizadas as orientações sobre os procedimentos para cancelamento de matrícula; trancamento de matrícula; mudança de turno; colação de grau; emissão de diploma; transferência interna ou externa; pedido de segunda oportunidade de avaliação; etc. A exploração documental foi subdividida em duas etapas: a) verificação da existência de manuais ou orientações de procedimentos de registros acadêmicos em Instituições Federais de Ensino - IFE de todos os estados brasileiros, conforme os Quadros 2,3,4 e 5. b) análise do grau de disponibilização das informações dos procedimentos de registros acadêmicos, conforme Gráfico 1 e c) percentual de IFE com links ou manuais de registros acadêmicos, conforme gráfico 2.

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

Nas próximas páginas estão apresentados os quadros construídos após a análise documental realizada nas IFE destacadas que apresentaram maior grau de disponibilização de informações e apresentaram os elementos necessários para a orientação quanto à condução das solicitações dos serviços de registros acadêmicos como: Orientações gerais sobre o serviço: informações adicionais que mostrem qual o serviço oferecido e quem é o público-alvo; Documentação necessária para realização do pedido: documentos necessários, requisitos do solicitante, informações sobre a autenticidade dos documentos etc.; Requerimentos ou formulários: informações sobre possíveis dúvidas no preenchimento dos documentos, disponibilização dos modelos requerimentos para download; Fluxogramas: percurso da solicitação até a disponibilização do serviço. Responsáveis: quem são os responsáveis pelos despachos ou ações, inserção de documentos ou diligências necessárias ao andamento da solicitação; e Legislação pertinente: qual a legislação que norteia o ato administrativo necessário ao fornecimento do serviço ou informação.

Quadro 2 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UFRGS

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

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

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

Fonte: (Santos, 2024)

Como mostra o Quadro 2, a UFRGS foi destacada por dispor de uma área eletrônica clara, fácil de ser localizada e com todos os procedimentos de registros acadêmicos oferecidos pela Instituição. Na página, é possível encontrar uma breve descrição do serviço; o público-alvo; informações e contatos adicionais; a legislação pertinente relacionada ao serviço e um link direto para o sistema interno com vistas a direcionar o aluno à solicitação do serviço. Entretanto, não foi possível localizar nenhum requerimento ou formulário.

Quadro 3 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas na UNIR

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

REINTEGRAÇÃO DE CURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA publica na página oficial da UNIR (<a href="http://www.unir.br">www.unir.br</a>) o período para o Reingresso acadêmico, conforme calendário acadêmico para o ano letivo.</li> <li>● O discente solicita a reintegração de curso em formulário próprio e entrega na DIRCA, com exceção do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas- NUCSA, onde a solicitação deverá ser feita no protocolo do próprio Núcleo.</li> <li>● A DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitada a reintegração.</li> <li>● O chefe de Departamento submete a solicitação ao Conselho de Departamento para manifestação. Com manifestação favorável o Departamento encaminha a documentação ao Núcleo/Câmpus.</li> <li>● O Conselho de Núcleo/Câmpus emite parecer. Com manifestação favorável, encaminha à DIRCA/SERCA para efetivação da reintegração.</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DIRCA Publica chamada para Reintegração, conforme calendário acadêmico.</li> <li>2. DISCENTE Solicita reintegração através de formulário.</li> <li>3. DIRCA/SERCAS Confere documentação e encaminha ao Departamento do curso.</li> <li>4. DEPARTAMENTO Conselho de departamento analisa solicitação e em caso de indeferimento encaminha a DIRCA para ciência do discente, se deferido, segue trâmite.</li> <li>5. NÚCLEO Emite parecer, se favorável encaminha para matrícula.</li> <li>6. DIRCA/SERCAS Registra matrícula no SINGU.</li> </ol>
MATRÍCULA ESPECIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Na data prevista no calendário acadêmico o candidato deve comparecer à DIRCA ou à Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos (SERCA/Câmpus Interior) e apresentar requerimento e os documentos (originais e cópias) da carteira de Identidade; CPF; Título de Eleitor e comprovante de votação na última eleição; certidão de quitação com o serviço militar (para candidatos do sexo masculino); certidão de nascimento ou casamento; histórico escolar de Ensino Médio; certificado ou diploma de conclusão de Ensino Médio; A DIRCA/SERCAS encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitada a matrícula especial.</li> <li>● O chefe de Departamento submete a solicitação ao Conselho de Departamento para manifestação. Com manifestação favorável o Departamento encaminha a documentação ao Núcleo/Câmpus.</li> <li>● O Conselho de Núcleo/Câmpus emite parecer. Com manifestação favorável,</li> <li>● encaminha à DIRCA/SERCA para efetivação da matrícula.</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DISCENTE Entrega requerimento para matrícula, juntamente com demais documentos.</li> <li>2. DIRCA/SERCAS Confere documentação e encaminha ao Departamento do curso.</li> <li>3. DEPARTAMENTO Conselho de departamento analisa solicitação e em caso de indeferimento encaminha a DIRCA para ciência do discente, se deferido segue trâmite.</li> <li>4. NÚCLEO Emite parecer, se favorável, encaminha para matrícula</li> <li>5. DIRCA/SERCAS Registra matrícula no SINGU.</li> </ol>

TRANCAMENTO DE MATRÍCULA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O discente deve comparecer à Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA ou à Secretaria de Registros e Controle Acadêmicos (Câmpus Interior) e apresentar requerimento de trancamento de matrícula geral ou parcial, com exceção do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas- NUCSA onde a entrega do requerimento deverá ser no protocolo do próprio Núcleo.</li> <li>● A DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico correspondente do curso em que é solicitado o trancamento de matrícula.</li> <li>● O Conselho de Departamento Acadêmico emite parecer e devolve à DIRCA para registro, em caso de deferimento.</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DISCENTE Preenche requerimento dentro do prazo estabelecido no calendário acadêmico.</li> <li>2. DIRCA/SERCAS Recebe requerimento e encaminha ao departamento correspondente.</li> <li>3. DEPARTAMENTO Análise do pedido pelo conselho de departamento, se indeferido encaminha a Dirca para ciência do aluno, se deferido segue trâmite normal.</li> <li>4. DIRCA/SERCAS Registra trancamento no SINGU e comunica ao discente.</li> </ol>
APROVEITAMENTO DE DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O acadêmico apresenta requerimento no protocolo do Câmpus ou Núcleo, com cópia autenticada do histórico escolar e conteúdos programáticos das disciplinas cursadas, das quais deseja aproveitamento.</li> <li>● A Diretoria de Câmpus ou Núcleo encaminha a documentação ao Departamento Acadêmico.</li> <li>● A solicitação é submetida ao Conselho de Departamento, que faz análise da adequação curricular. Com parecer favorável, o Departamento encaminha à DIRCA ou Secretaria de Registro Acadêmico (Câmpus).</li> <li>● A DIRCA faz o registro das disciplinas no Sistema Integrado de Gestão Universitária (SINGU).</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DISCENTE Entrega Requerimento juntamente com documentação comprobatória.</li> <li>2. PROTOCOLO DO NÚCLEO/CAMPI Recebe requerimento e encaminha ao departamento do curso</li> <li>3. DEPARTAMENTO Análise da solicitação pelo conselho departamental, se parecer favorável encaminha a DIRCA</li> <li>4. DIRCA Registra informação no SINGU</li> </ol>

<b>TRANSFERÊNCIA DE DISCENTES DE OUTRAS INSTITUIÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O discente se inscreve no processo seletivo (vestibulinho), em caso de aprovação efetiva matrícula (ver procedimento de matrícula) e apresenta requerimento de aproveitamento de disciplina.</li> <li>• A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico.</li> <li>• O Conselho de Departamento aprecia a documentação apresentada e se pronuncia sobre: I - a observância do prazo máximo para integralização de curso; II - prova de que o curso da instituição de origem está autorizado, mencionando o número do documento que o autorizou; III - registro, no histórico escolar, das disciplinas do processo seletivo e os respectivos escores.</li> <li>• Após apreciação por parte do Conselho de Departamento, far-se-á, no mesmo processo, os aproveitamentos devidos.</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DISCENTE No período estabelecido no calendário acadêmico, se inscreve no processo seletivo - Vestibulinho</li> <li>2. DIRCA Recebe solicitação e encaminha para providências</li> <li>3. DEPARTAMENTO Análise e deliberação pelo conselho de departamento</li> <li>4. DIRCA Aguarda Guia de Transferência da instituição de origem, para em seguida registrar matrícula no SINGU</li> </ol>
<b>TRANSFERÊNCIA EX – OFÍCIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O discente preenche requerimento de transferência ex-officio, acompanhada dos seguintes documentos: fotocópia autenticada do histórico escolar; declaração de estar regularmente matriculado naquele período letivo; programas das disciplinas cursadas; photocópias dos documentos pessoais; documentos que comprovem a mudança de domicílio, no caso de ex-officio.</li> <li>• A Diretoria de Registro e Controle Acadêmico-DIRCA encaminha a solicitação ao Departamento Acadêmico. No caso dos Departamentos vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA, o discente deverá protocolar o requerimento na Secretaria do NUCSA, que encaminhará ao Departamento.</li> <li>• O Conselho de Departamento aprecia a documentação apresentada e se pronuncia sobre: I - a observância do prazo máximo para integralização de curso; II - prova de que o curso da instituição de origem está autorizado, mencionando o número do documento que o autorizou; III - registro, no histórico escolar, das disciplinas do processo seletivo e os respectivos escores.</li> <li>• Após apreciação por parte do Conselho de Departamento, far-se-á, no mesmo processo, os aproveitamentos devidos.</li> </ul>	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico- DIRCA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DISCENTE Preenche requerimento e anexa documentação comprobatória</li> <li>2. DIRCA Recebe solicitação e encaminha para providências</li> <li>3. DEPARTAMENTO Análise e deliberação pelo conselho de departamento</li> <li>4. DIRCA Aguarda Guia de Transferência da instituição de origem, para em seguida registrar matrícula no SINGU</li> </ol>

Fonte: (Santos, 2024)

O Quadro 3 mostra que a UNIR também teve destaque pela disponibilização fácil e intuitiva no site oficial da área em que se encontram os serviços de registro acadêmico, dispondo de manual em formato PDF com as informações relacionadas à vida acadêmica dos estudantes. O material oferece um guia para os procedimentos com fluxogramas, links para requerimentos, orientações, legislação. Também oferece links para vídeos explicativos de como realizar cada procedimento. São disponibilizados dois arquivos com nomes idênticos “Manual de Procedimentos Acadêmicos”, um deles expõe orientações de procedimentos para a gestão da IFE, o outro direcionado para os alunos. Entretanto, o manual não é claro e isso dificulta o entendimento, uma vez que as informações estão dispersas no manual.

Quadro 4 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFPB

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

Fonte: (Santos, 2024)

Outra IFE destacada, como mostra o Quadro 4, foi o IFPB. A instituição conta com um Catálogo dos Processos do Ensino, no qual podem ser encontrados os serviços de registro acadêmico oferecidos pela IFE. Nele consta a quem se destina o serviço; as normas e documentos relacionados; fluxogramas; pré-requisitos; documentos eletrônicos vinculados; e o passo a passo para abertura do processo, isso demonstra conhecimento na área de gerenciamento de processos, uma vez que, ao utilizar o sistema de enxugamento de informações e fluxos, gera perspectiva de valor ao usuário (Womack; Jones; Roos, 2004; Waterman; Mccue, 2012).

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

Quadro 5 - Estrutura, Elementos, Procedimentos, Competências e Fluxogramas no IFSP

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

Fonte: (Santos, 2024)

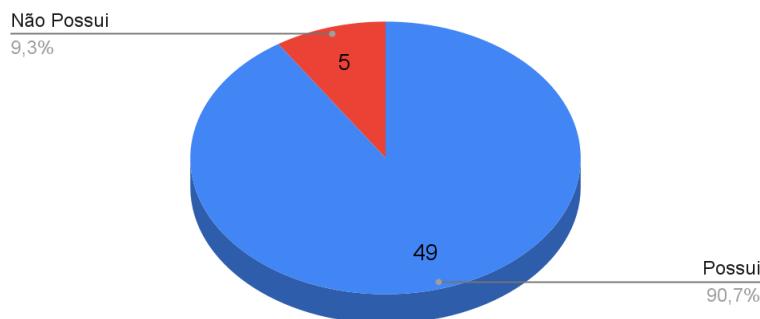
Conforme o Quadro 5, o IFSP possui um link que direciona para a página “Manuais e Procedimentos”, o qual apresenta informações de procedimentos relacionados área de gestão de pessoas, ou seja, orientações para procedimentos relacionados à vida funcional de servidores do instituto. Entretanto, a instituição foi ressaltada porque o link traz escopo desejado para o desenvolvimento do produto técnico tecnológico proposto neste trabalho. No site oficial do IFSP, também foi localizado um link com um “manual do estudante”, o qual disponibiliza o rol de serviços oferecidos aos estudantes, incluindo os serviços de registros acadêmicos. De forma resumida, ele apresenta as informações gerais de cada procedimento.

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

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

O Gráfico 01 sintetiza o percentual de IFE que dispõe de manuais, links ou outros tipos de orientações em suas páginas eletrônicas. Pode-se perceber que do total das instituições avaliadas, 90,7% contam com algum documento, link ou aba com informações que orientam os procedimentos de registros acadêmicos, enquanto em 9,3% delas não foi possível encontrar nenhum tipo de documento relacionado ao assunto.

Gráfico 01 - Percentual de IFE com links ou manuais de registros acadêmicos



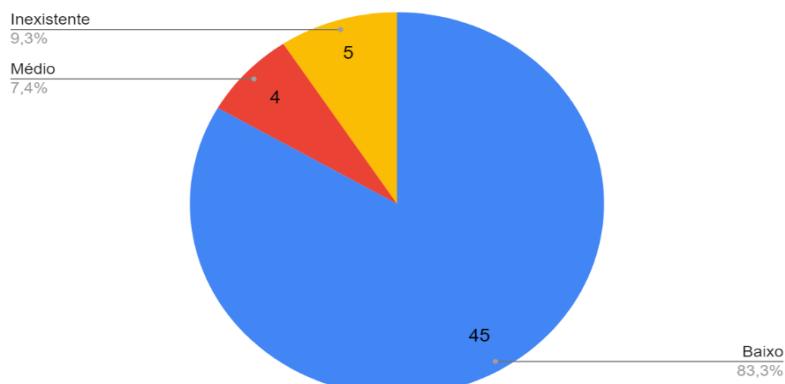
Fonte: (Santos, 2024)

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

O Gráfico 2 mostra que em 45 das 54 IFE analisadas foi identificado baixo grau de informação ou orientação quanto aos serviços relativos aos registros acadêmicos; e em 04 foram encontrados dados e orientações mais detalhados sobre os serviços de registro acadêmico

oferecidos. Assim, é possível constatar que a maioria das IFE disponibilizam orientações de registros acadêmicos em seus sites, mas o grau de disponibilização é baixo.

Gráfico 02 - Grau de Disponibilização de Informações nas IFE



Fonte: (Santos, 2024)

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

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

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

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

## Questionário Exploratório

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

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

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

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

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

A identidade dos questionados foi ocultada para evitar exposição em caso de manifesta insatisfação com os procedimentos atualmente adotados. Os questionados foram codificados como A1, A2, A3, A4 e A5. Quando perguntados sobre o grau de autonomia e responsabilidade delegadas às CRA's, nenhum questionado apontou interferência da Reitoria sobre as ações das Coordenações, o que demonstra, de fato, um alto grau de autonomia delegada às CRA's. “Não vejo muita interferência no desenvolvimento das atividades no Campus onde trabalho.”, ressaltou o questionado A5. Sobre responsabilidade, apenas um questionado respondeu “tranquilo”, o que pode ser entendido como um grau razoável de responsabilidade delegada. Entretanto, todos os outros apontaram alta responsabilidade. “Muita responsabilidade, pois é através do registro acadêmico que é calculado os índices de eficiência da instituição.”, salientou o questionado A1.

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

Quando questionados sobre a sua percepção em relação à necessidade de uma padronização dos serviços de registros acadêmicos entre os campi do IFAL, todas as respostas convergiram para a necessidade da criação de um manual que orientasse a condução dos

processos. “Sim, muito importante. Acho que um documento norteador de todas as atividades da CRA seria de muita valia.”, afirmou o questionado A1. Para o questionado A2 é importante a padronização inclusive de prazos acadêmicos “Sim, padronizar manuais, prazos acadêmicos, fluxo dos processos”. Corroborando com a necessidade da padronização dos processos, o questionado A5 ressaltou que “Sim. Todos esses citados são importantes. Era muito importante um manual que padronizasse nosso trabalho.”.

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

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

Com o rearranjo organizacional e a implementação de um guia claro, simples e conciso, trazendo melhoria no desempenho da gestão de processos na IFE, é possível melhorar o desempenho organizacional e os serviços de registro acadêmico no IFAL. Além disso, um guia de procedimentos pode auxiliar na formação dos profissionais que lidam diretamente com esse tipo de processo.

A apresentação da fase exploratória proporcionou a identificação dos principais pontos críticos relacionados encontrados em cada fase. No Quadro 06 é apresentada a síntese dos pontos críticos detectados na exploração do tema.

Quadro 06 - Síntese dos pontos críticos detectados na exploração do tema

<b>PONTOS CRÍTICOS OBSERVADOS</b>	
	Após a leitura exploratória, foi possível perceber que a literatura utiliza os termos “eficiência”, “eficácia” e “efetividade” como dimensões de “desempenho” o que gerou readequação das palavras-chave para novas buscas na literatura.
Exploração Bibliográfica	Os textos tradicionais abordam eficiência densamente e eles são trabalhados pela literatura recente em suas mais variadas vertentes. Isso gerou a retirada da limitação temporal na busca nas bases de dados da CAPES.
	O termo “descentralização administrativa” é utilizado como sinônimo de “desconcentração administrativa”, mas formalmente eles possuem sentidos diferentes.

Exploração Documental	As universidades e os institutos federais possuem similaridades quanto à natureza dos serviços de registros acadêmicos.
	O percentual de Instituições Federais de Ensino em que não foram localizados manual de procedimentos de registros acadêmicos é de 90,7%.
	O grau de disponibilização de informações de registros acadêmicos é baixo em 83,3% das instituições pesquisadas e em 9,3% não foi localizada nenhuma informação relativa aos serviços de registro acadêmico.
Questionário Exploratório	A falta de treinamento pode provocar atuação insegura quanto aos atos processuais.
	A alta responsabilidade atribuída sem o devido treinamento pode gerar ações ilegais.
	A alta autonomia delegada pode trazer independência nos fluxos e procedimentos aleatórios e desnecessários.
	Falta de documento que norteie os processos de registros acadêmicos pode gerar insegurança na atuação
	A falta de um fluxo processual gera demora na tramitação dos processos e na resolução das demandas.

Fonte: (Santos, 2024)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais destacam a importância da descentralização dos procedimentos de registros acadêmicos no IFAL, mantendo a padronização, autonomia e democracia para evitar disparidades e promover equidade, transparência e desempenho organizacional. A análise do desempenho do IFAL e de outras instituições mostrou a necessidade de descentralização padronizada para aumentar a eficiência e eficácia. O mapeamento processual ajudou a identificar gargalos e áreas de melhoria.

A pesquisa exploratória e os questionários mostraram a urgência de um guia de procedimentos para reduzir a variabilidade processual, evitar judicializações e atrasos, e compensar a falta de formação específica. A análise dos processos e entrevistas com coordenadores levaram à identificação das melhores práticas e à elaboração de uma nova modelagem processual.

Foi constatada a necessidade de procedimentos claros e bem estruturados para registros acadêmicos, especialmente no IFAL, onde apenas a emissão de diplomas foi padronizada. Os sistemas de informação do IFAL são inadequados para incluir um guia de procedimentos, reforçando a necessidade de um guia impresso ou eletrônico para tornar a gestão dos registros mais econômica e acessível.

A ausência de um guia contribui para a lentidão, custos adicionais e falta de transparência nos processos. Mesmo sem entrevistar todos os envolvidos, a pesquisa identificou questões cruciais para o desenvolvimento do guia de procedimentos, que cumpriu os objetivos propostos.

O estudo reconhece limitações, como a abrangência restrita aos processos mais recorrentes e a dificuldade em discutir a adequação dos sistemas de informação às necessidades das instituições. Novas pesquisas podem explorar a inversão da lógica de adequação das instituições aos sistemas e identificar instrumentos para uma descentralização administrativa eficaz.

O produto técnico proposto, detalhado no Apêndice I, oferece uma oportunidade para melhorar o desempenho dos serviços de registros acadêmicos do IFAL, fornece uma visão sistêmica dos processos e apoiar a formação de novos servidores, decisões estratégicas e a eficiência dos serviços públicos, contribuindo para a oferta de serviços de qualidade à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, F. D. A. Agenda ambiental na administração pública: possibilidades e desafios de implementação no campus de Limoeiro do Norte do IFCE. 215 f. Dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Campina Grande. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. Paraíba, 2021.
- ARAGÃO, A. S. de. O princípio da eficiência. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, 2004.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOAVENTURA. (1987).
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 mar. 2023.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm). Acesso em: 26 mar. 2023.
- CARDOSO JR, J. C. P.; CUNHA, A. dos S. Planejamento e avaliação de políticas públicas. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2015.
- DAVENPORT, T. H. Inovação de processos: trabalho de reengenharia por meio da tecnologia da informação. Boston: Harvard Business Press, 1993.
- FELICÍSSIMO, J. R. Os impasses da descentralização político-administrativa na democratização do Brasil. Revista de Administração de Empresas, vol. 32, p. 6-15, 1992.
- FELIX, José Carlos de Oliveira; SALVADORI, Lucas. Manual de direito constitucional. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia da corporação: um manifesto pela revolução empresarial. Nova York: Harper Business, 2009.
- GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Penso Editora, 2016.
- INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. Relatório de Gestão do Exercício de 2009 do IFAL. Maceió: IFAL, 2010. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RG-2009.pdf>. Acesso em: 12 de fev de 2023.

- MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 2007.
- SILVA, J.; EMMENDOERFER, M.; CUNHA, N. Análise documental ilustrada em administração pública: uma Proposta operacional (re)aplicável. Teoria e Prática em Administração, 2020.
- VIEIRA, Ronaldo; BARRETO, Maurício. Gestão de Projetos: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2019.
- WAGNER, Bruna Kucharski. O REUNI como elemento constitutivo da democratização do ensino superior público no Brasil: estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Campus de Santa Vitória do Palmar-RS. 2020. Dissertação de Mestrado.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A Mentalidade Enxuta nas Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**Recebido em: 04/06/2024**

**Aceito em: 29/01/2026**