

## **MATRÍCULA ON-LINE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: proposta de manual eletrônico para subsidiar as matrículas em cursos de graduação**

Aldianne Tenório de Almeida Silva<sup>1</sup>

Nicholas Joseph Tavares da Cruz<sup>2</sup>

Wesley Vieira da Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula on-line da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Alinhando-se aos princípios, diretrizes e mecanismos de governança do Decreto nº 9.203/2017, a iniciativa busca aprimorar os resultados institucionais da universidade. Adotando uma abordagem qualitativa, a pesquisa foi caracterizada como explicativa e descritiva, utilizando o estudo de caso como procedimento metodológico. O ciclo Business Process Management (BPM) da Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) orientou o planejamento, análise e desenho do processo. Entrevistas preliminares e semiestruturadas foram conduzidas com servidores envolvidos na matrícula online, visando compreender as mudanças ocorridas. A análise documental e entrevistas permitiram compreender o funcionamento atual do processo, identificando oportunidades de melhoria. O mapeamento do processo resultou na sistematização dos procedimentos, servindo como base para a proposta do manual eletrônico. Os resultados destacaram a falta de uma ferramenta formal para otimizar o processo de matrícula online na UFAL. O produto da pesquisa atingiu seus objetivos ao apresentar um manual de procedimentos, contribuindo para aprimorar o funcionamento desse processo específico.

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de processos. Manual de procedimentos.

## **ON-LINE ENROLLMENT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF ALAGOAS: proposal of an electronic manual to support enrollment in undergraduate courses**

**Abstract:** This research aims to systematize data to optimize the online registration process at the Federal University of Alagoas (UFAL). Aligning itself with the principles, guidelines and governance mechanisms of Decree nº 9,203/2017, the initiative seeks to improve the university's institutional

---

<sup>1</sup> Mestra em Administração Pública PROFIAP/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL.

<sup>2</sup> Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió - AL.

<sup>3</sup> Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL. Bolsistade Produtividade em Pesquisa do CNPq nível 1D.

results. Adopting a qualitative approach, the research was characterized as explanatory and descriptive, using the case study as a methodological procedure. The Business Process Management (BPM) cycle of the Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) guided the planning, analysis and design of the process. Preliminary and semi-structured interviews were conducted with employees involved in online registration, aiming to understand the changes that occurred. Document analysis and interviews allowed us to understand the current functioning of the process, identifying opportunities for improvement. Process mapping resulted in the systematization of procedures, serving as the basis for the electronic manual proposal. The results highlighted the lack of a formal tool to optimize the online registration process at UFAL. The research product achieved its objectives by presenting a procedures manual, contributing to improving the functioning of this specific process.

**Keywords:** Governance. Processes management. Procedure manual.

## INTRODUÇÃO

Os desafios globais que a sociedade enfrenta hoje demandam das organizações públicas ações eficazes para lidar com os problemas sociais emergentes. Em setembro de 2015, foi aprovada a Agenda 2030, composta por uma declaração, 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021). Esse plano de ação global foi adotado por 193 países, com o propósito principal de erradicar a pobreza, promover uma vida digna para todos, sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras.

No Brasil, o Decreto nº 9.203/2017 trouxe novas diretrizes para a governança pública, estabelecendo princípios fundamentais para a administração pública direta, autárquica e fundacional. Esse decreto enfatiza a necessidade de eficiência, responsabilidade e alinhamento das ações institucionais aos interesses da sociedade. Nesse cenário, as universidades públicas, como a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), desempenham um papel crucial não apenas na formação de cidadãos, mas também na adaptação de suas práticas administrativas para melhor atender às necessidades dos estudantes e da comunidade.

A importância de aplicar esses princípios de governança é ressaltada pelo Guia da Política de Governança Pública (2018), que define que a governança no poder executivo federal deve assegurar que as ações institucionais estejam alinhadas com os interesses da sociedade. Este estudo, portanto, adota a perspectiva de que a aplicação efetiva da política de governança nas universidades, alinhando-se aos princípios estabelecidos, é essencial para simplificar a oferta de serviços e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Cavalcante (2018) destaca que a governança pública prioriza tanto a qualidade dos serviços quanto a participação cidadã na formulação e implementação de políticas públicas.

As universidades desempenham um papel crucial não apenas na formação de cidadãos, mas também na aplicação dos princípios de governança para melhorar seus processos administrativos. As instituições de ensino superior têm o potencial de se tornarem ambientes inspiradores e influentes na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O estudo de Purcell, Henriksen e Spengler (2019) resalta o papel das universidades em fornecer conhecimento e fomentar a inovação, o que é especialmente relevante para a adaptação e otimização de processos como o de matrícula.

O serviço de matrícula na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) é crucial para a entrada dos estudantes e, até 2020, era realizado presencialmente. Com a pandemia de COVID-19, foi necessário adaptá-lo para o formato remoto, garantindo a continuidade do processo administrativo. Desde 2012, o Núcleo Executivo de Processos Seletivos (NEPS) coordena a matrícula, que enfrenta desafios devido ao grande número de ingressantes e à exigência de documentos, incluindo entrevistas presenciais para candidatos de cotas. Antes da pandemia, o procedimento era marcado por longas filas e autenticações demoradas. A transição para o ambiente online exigiu ajustes em práticas consolidadas, visando manter as atividades e controlar a disseminação do vírus, resultando na necessidade de novas diretrizes e enfrentamento de diversas demandas.

Nesse contexto, a pesquisa visa aprimorar o processo de matrícula dos cursos de graduação na UFAL, concentrando-se na investigação de estratégias para simplificar os serviços administrativos e desenvolver ações que fortaleçam o acesso público às informações institucionais. A pesquisa proposta pretende responder à seguinte problemática: de que forma a sistematização de informações pode contribuir para minimizar dúvidas e estabelecer um padrão para otimização do processo de matrícula on-line?

O presente artigo tem como objetivo geral a sistematização de dados visando otimizar o processo de matrícula on-line, proporcionando um suporte mais eficiente aos estudantes e servidores da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Para atingir esse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: mapear as ações que são realizadas durante o processo de Matrícula Institucional; identificar os setores que recebem demandas de informações/dúvidas dos candidatos sobre o processo de matrícula; descrever as etapas do processo de matrícula institucional; verificar os benefícios e os obstáculos do processo; desenvolver um manual eletrônico com instruções sobre as etapas de realização da Matrícula on-line para auxílio de estudantes e servidores da UFAL.

Dado esse cenário, a relevância desta pesquisa reside em identificar como a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) está aplicando os princípios de governança para aprimorar o processo de matrícula dos estudantes ingressantes. O serviço de matrícula, que até 2020 era realizado presencialmente, foi adaptado para o formato remoto devido à pandemia de COVID-19. Conforme Martins (2021), a pandemia de COVID-19 tornou-se uma perturbação constante para as instituições universitárias, exigindo replanejamento devido ao cancelamento de aulas e atividades presenciais. Isso impulsionou a transição dos serviços administrativos, ensino, pesquisa e extensão para o formato online.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

As instituições públicas enfrentam o desafio de melhorar seu desempenho e assegurar a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Isso requer a adoção de um novo modelo de administração que estabeleça direcionamentos claros, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento das ações e a avaliação de resultados.

Mello (2006) investigou em seu estudo se a aplicabilidade dos princípios e recomendações de governança corporativa contribuiu para melhorar a administração pública federal, durante o período da gestão dos governos de Fernando Henrique Cardoso e de Luís Inácio Lula da Silva. Os procedimentos de governança analisados foram os relacionados à estrutura, aos processos organizacionais, ao controle, aos padrões de comportamento e aos relatórios externos. A pesquisa constatou que a maioria das recomendações da Federação Internacional de Contadores (IFAC) é seguida, mas algumas lacunas persistem. As áreas de transparência, comunicação com a sociedade, publicação de responsabilidades governamentais, regulação de servidores não concursados e planos de carreira, bem como

auditoria e controle interno, foram identificadas como desafios não atendidos nas práticas administrativas das instituições públicas estudadas.

Os princípios da governança corporativa podem ser aplicados na administração pública para aprimorar a prestação de serviços essenciais, como saúde, educação, segurança e infraestrutura. Contudo, é necessário avançar para garantir que esses serviços atinjam efetivamente as demandas sociais. Exemplos como o Sistema Único de Saúde (SUS) e as instituições educacionais públicas, incluindo escolas, institutos e universidades, destacam o papel crucial das instituições públicas na promoção de serviços que atendam às necessidades da sociedade.

No entanto, é importante ressaltar que há uma lacuna significativa nas pesquisas realizadas no Brasil sobre a efetividade e aplicabilidade dos princípios e diretrizes da governança no contexto das universidades. Estudos constataram que investigações científicas sobre governança no contexto das universidades brasileiras ainda são escassas, principalmente estudos sobre a aplicabilidade dos princípios da governança (Gesser, Oliveira e Machado, 2017; Arruda e Barros, 2018; Gesser e Roczanski, 2019).

A governança corporativa está centrada na direção e controle de uma empresa, representando um princípio que orienta o processo decisório. Os tomadores de decisão devem aplicar os princípios-chave para garantir uma gestão eficiente e responsável (Marques, 2007, p. 12; Shamsuddinet *al.*, 2019; Tuan Sulaiman e Abdul Ghadas, 2021). Já a governança pública, se fundamenta na administração gerencial voltada para a eficiência das ações estatais, concentrando-se na interação da gestão pública com os interesses da sociedade.

Em novembro de 2017, foi publicado o Decreto nº 9.203/2017, que define a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto estabelece a governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. O documento estabelece princípios e diretrizes fundamentais para guiar a prática de governança na Administração Pública, especificando as responsabilidades da alta administração dos órgãos e entidades, levando em conta as normas aplicáveis (BRASIL, 2017).

O Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018) estabelece que a governança no Poder Executivo Federal compreende todas as ações de uma instituição pública para garantir que estejam alinhadas aos interesses da sociedade. Este estudo adota a perspectiva de que a aplicação da política de governança, por meio de seus princípios, diretrizes e mecanismos na Administração Pública, facilita a prestação de serviços de maneira simplificada e alinhada aos interesses coletivos.

## GOVERNANÇA E UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As organizações, incluindo universidades, enfrentam constantes mudanças impulsionadas por crises econômicas e sanitárias. Para garantir o pleno funcionamento e

otimizar recursos, a Administração Pública passou por transformações desde a década de 90, buscando eficiência na prestação de serviços públicos. A adaptação de práticas é crucial para atender às demandas da sociedade em constante evolução.

Durante o governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva após os anos 90, houve uma expansão das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Esse período testemunhou a implementação de novos modelos de administração pública, visando o desenvolvimento e fortalecimento do Estado. As universidades, como parte desse contexto, passaram a ser demandadas por novas práticas, buscando melhorias na prestação de serviços e atendimento às demandas da sociedade (Mancebo, Vale e Martins, 2015; Nardeset *et al.*, 2018).

Junto à implementação de novas estratégias, as instituições de ensino superior foram obrigadas a estabelecer mecanismos para planejamento, monitoramento, controle e avaliação das práticas de gestão. A implementação de práticas de governança em universidades requer a adoção de novos arranjos institucionais, a reformulação de políticas educacionais e a interação de todos os envolvidos nos processos da instituição. Isso envolve a oferta aprimorada de serviços, simplificação de atividades administrativas e divulgação das ações por meio de canais de comunicação, conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203 de novembro de 2017, que delinea a política de governança na Administração Pública.

O estudo de Teixeira *et al.* (2018) sobre governança em universidades na região Nordeste conclui que instituições com princípios robustos de gestão e governança demonstram maior resistência ao enfrentar crises no setor público. Essa constatação reforça a ideia de que as instituições que adotam práticas sólidas de governança em sua administração são mais resilientes em momentos críticos.

Albuquerque (2022), em seu estudo, aborda duas perspectivas de governança aplicadas a universidades públicas: uma focada em mecanismos internos à instituição e outra em mecanismos de coordenação externos. Destaca a autonomia universitária como elemento fundamental para a gestão, enfatizando a necessidade de liberdade acadêmica para implementar mudanças. No estudo de Lugoboni e Marques (2022), identificou-se que as ações de governança em uma instituição de Ensino Superior predominam nos mecanismos de estruturas organizacionais, gestão de processos, transparência de informações, acordos com parcerias privadas, repasse de recursos financeiros e controle e qualidade dos serviços digitais.

A implementação da política de governança nas universidades pode aprimorar a gestão administrativa por meio da utilização de mecanismos como planejamento, controle, transparência, simplificação administrativa e maximização dos interesses públicos.

## **GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO**

Os processos e as atividades de uma organização estão em constantes atualizações para melhor atender as exigências de mudanças internas e externas às instituições. São organizações em movimento que se estruturam para uma ação, geração de valor que são praticadas por seres humanos, bem como por meio de máquinas para se atingir as metas

(Paim *et al.*, 2009; ABPMP, 2013).

Embora inicialmente de maneira não estruturada, desde o surgimento das organizações, os processos sempre foram parte integrante da administração. As ações eram demandadas na busca por oferecer serviços específicos a cada instituição. Atualmente, nas instituições públicas, a abordagem não estruturada e sem padrão na gestão de processos não é mais viável. Para garantir eficiência e qualidade nos serviços, é essencial que os processos administrativos sejam estruturados, contendo fluxos de ações, procedimentos e registros documentados. Essa abordagem possibilita a compreensão e o acesso de todas as partes interessadas e envolvidas no processo, promovendo uma gestão mais eficaz e transparente.

O mapeamento de processos é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento e melhoria nas organizações. De acordo com BPM CBOK, o mapeamento de processos permite ter uma visão ampla das partes do processo, possibilitando um maior detalhamento e identificação das relações com os principais atores, eventos e resultados, podendo variar em relação a níveis mais altos ou mais baixos de detalhamento (ABPMP, 2013). Para Gissoni (2016) o mapeamento de processos é uma etapa fundamental na gestão de uma instituição, sendo considerado a mais importante na gestão de um processo.

Adotar instrumentos de gestão que proporcione o aprimoramento e melhorias no funcionamento de um processo contribui para que a instituição tenha uma visualização ampla e possa acompanhar e atualizar continuamente o desenvolvimento dos processos institucionais. Costa e Moreira (2018) afirmam que o mapeamento é uma ferramenta de controle e acompanhamento muito importante da gestão de processos, o qual tem como objetivo desenhar, documentar e controlar a melhoria dos processos.

O mapeamento de processos é considerado um dos instrumentos que contribui para o aperfeiçoamento dos processos e possibilita a realização de um planejamento operacional para decidir o que fazer e como fazer. Além disso, o mapeamento representa a melhoria e o funcionamento dos processos, permitindo a realização de mudanças estruturais em um processo já existente e é o ponto de partida para a implementação da gestão de processos nas instituições públicas (Tolfo, Flora e Fiorenza, 2016, p. 21; Bueno, Maculan e Aganette, 2019).

O mapeamento de processos nos órgãos públicos deve ser realizado a partir do conhecimento de cada servidor, por meio da elaboração de modelos de processos, que serão transformados em manuais a serem implementados pelos gestores no intuito de promover melhoria e mudanças importantes no desenvolvimento e comprometimento com as atividades desempenhadas por todos os envolvidos (Melo e Monteiro, 2020).

Um processo bem desenvolvido gera valor e facilita a visualização dos resultados para os clientes da organização (Paula e Valls, 2014; Bueno, Maculan e Aganette, 2019). Assim, um bom gerenciamento dos processos pode contribuir com melhorias administrativas da organização. As instituições de educação superior para oferecer serviços de qualidade estão buscando constantemente mapear e aperfeiçoar seus processos para melhorar o atendimento a seus usuários e cidadãos (Bianchi *et al.*, 2020).

Com a crescente necessidade da Administração Pública em modernizar seus processos, torna-se fundamental a implementação da gestão de processos para melhorar de

modo mais eficiente a forma de atender às exigências decorrentes das mudanças organizacionais e da sociedade, bem como contribuir com inovações nos processos, aprimoramento do desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais (Doebeliet *al.*, 2011; Daehn e Bianchi 2020; Pereira *et al.*, 2020).

As exigências por otimização de recursos, maior agilidade e qualidade dos serviços públicos requerem das organizações o uso de ferramentas que atendam às novas necessidades. Com isso, a gestão de processos é utilizada para melhorar o desenvolvimento das atividades contribuindo com a redução de erros, gerenciamento das práticas de gestão e aumentando a eficiência e o desempenho organizacional por meio da otimização e entrega de melhores resultados (Klein *et al.*, 2022).

## **GESTÃO DE PROCESSOS: PADRONIZAÇÃO E MANUAL DE PROCEDIMENTOS**

Em uma Instituição de Ensino Superior, diversos processos são essenciais para as atividades administrativas e acadêmicas. O planejamento cuidadoso dessas atividades é crucial para garantir resultados eficientes e fortalecer o desenvolvimento da organização. A padronização de ações e procedimentos é fundamental para otimizar o desempenho dos processos administrativos, especialmente nas universidades. Isso facilita o acesso, revisão e atualização de informações registradas, promovendo eficiência e gestão eficaz.

Nas palavras de Cury (2007, p. 417) o manual é “um conjunto de procedimentos, regras, normas, orientações”, o autor considera que os manuais são documentos que padronizam procedimentos para o desenvolvimento de processo e atividades com eficiência. Conforme destaca Mendonça (2010), em seu estudo, as organizações, para se manterem ativas, devem ter a prática de documentar seus processos com intuito de registrar as informações, bem como possibilitar a sua atualização.

Os manuais são ferramentas essenciais para registrar informações e facilitar o desenvolvimento de processos em uma organização, evitando falhas e otimizando o tempo. Araújo (2011) destaca que os manuais podem sanar dúvidas, responder a perguntas, fortalecer serviços, analisar processos de forma clara e coordenar atividades. Cantidio (2012) enfatiza que a padronização de processos reduz perdas, desperdícios e falhas de maneira efetiva. Assim, a elaboração de manuais não apenas contribui para o controle das ações, mas também auxilia no treinamento de novos colaboradores (Villa, 2017).

Gaia (2017) conduziu uma pesquisa sobre o processo de seleção na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e elaborou um manual para orientar os estudantes sobre o ingresso nos cursos de graduação. O foco foi garantir um atendimento mais eficaz, destacando que o principal benefício é a melhoria da comunicação institucional da UFTM. Utilizando entrevistas não estruturadas para identificar dúvidas, a autora realizou uma análise de conteúdo para sistematizar as informações. O manual resultante foi divulgado no site da UFTM, visando auxiliar toda a comunidade acadêmica e otimizar as atividades dos servidores responsáveis pelo processo de ingresso.



Xavier (2019), com base em uma experiência prática na secretaria de um curso de graduação na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), elaborou um manual para padronizar atividades, procedimentos e etapas dos processos. O objetivo era contribuir para a eficiência do desempenho das funções dos servidores da secretaria. A autora enfatiza a importância da padronização para o sucesso dos cursos de graduação, promovendo uma divisão racional do trabalho e definindo as atividades de competência de cada servidor. Inspirado por essa iniciativa, o interesse em desenvolver um manual eletrônico cresceu, especialmente para contribuir com o processo de matrícula institucional da universidade.

Quintiliano Júnior (2020), baseando-se em sua experiência prática como servidor público, conduziu uma pesquisa que resultou na criação de um manual de orientações digital. Destinado aos estudantes ingressantes, veteranos e servidores do curso de Letras na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), o estudo analisou documentos institucionais para embasar as informações no manual.

O autor destaca a importância desse manual sintetizado para familiarizar os estudantes com as ações da vida acadêmica, promovendo uma postura proativa e consciente quanto aos direitos e responsabilidades acadêmicas. O manual digital foi disponibilizado no site da UFTM, oferecendo suporte aos estudantes e servidores ao abordar os serviços oferecidos por diversos setores da instituição.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Caracterização da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, uma vez que analisa e interpreta os aspectos referentes ao processo de matrícula institucional da UFAL. Creswell (2010), enfatiza que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, na qual o pesquisador, em um momento histórico específico, filtra os dados através de uma lente pessoal.

Quanto ao objetivo, o estudo se caracteriza como exploratório e descritivo. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo mais claro e a descritiva tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. A presente pesquisa analisou e registrou as etapas do processo de matrícula institucional da UFAL e foi elaborada uma proposta de manual eletrônico para contribuir com a melhoria do processo. Marconi e Lakatos (2016) consideram que as etapas da pesquisa descritiva abrangem, em um determinado tempo e espaço, a descrição, registros, análise e a interpretação dos fatos e fenômenos.

De acordo com os procedimentos metodológicos utilizados, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso. Conforme Gil (2019), o estudo de caso é uma investigação

que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado.

### **Delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi conduzida no contexto da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), *Campus A.C. Simões*, localizado na Av. Lourival Melo Mota, Tabuleiro do Martins, Maceió – AL, CEP 57072-970. A UFAL possui 102 cursos de graduação, disponibilizando anualmente 5.423 vagas por meio do Sistema de Seleção Unificada (Sisu). O estudo focou nos setores e servidores diretamente envolvidos no processo de matrícula dos ingressantes nos cursos de graduação. Os órgãos estudados incluem a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Núcleo Executivo de Processos Seletivos (NEPS/COPEVE), Comissão Permanente de Vestibular (COPEVE) e Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

A pesquisa analisou as adaptações nas atividades administrativas, especialmente no processo de matrícula institucional, que mudou para o formato remoto em março de 2020 devido à pandemia de COVID-19. O objetivo foi identificar avanços, possíveis falhas nesse novo formato, com o propósito de propor melhorias ou introdução de novos procedimentos para aprimorar o processo.

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

A coleta de dados na pesquisa foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, foi conduzida uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) utilizando o protocolo de Tranfield, Denyer e Smart (2003). Esse protocolo abrange etapas de planejamento, realização e relato da revisão. Foram utilizadas *strings* de busca, como "*public governance*" e "*public administration*", nas bases de dados *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*. Apesar de poucos estudos encontrados, a RSL possibilitou compreender o tema e identificar lacunas na literatura científica.

Devido à dificuldade em encontrar conteúdos diretamente relacionados ao processo de matrícula institucional e governança nas universidades, realizou-se uma revisão bibliográfica tradicional. Essa abordagem incluiu a busca em bases internacionais e nacionais, assim como em repositórios de Universidades Federais Brasileiras, abrangendo artigos científicos, artigos de congresso, dissertações e teses. As palavras-chave foram ampliadas para incluir universidade, processos, gestão de processos, matrícula, mapeamento e padronização. Os estudos identificados foram analisados, e aqueles que apresentaram aderência ao tema foram incorporados à pesquisa.

Com base nas etapas iniciais do ciclo do BPM CBOK, que compreendem planejamento, análise e desenho, foi conduzida a caracterização do processo. Nesse contexto, foram identificados e analisados documentos fundamentais, incluindo editais, Regimento Geral e Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções, Relatórios de

Gestão e Carta de Serviços. Foi elaborado o mapeamento do processo utilizando o modelo *Business Process and Notation* (BPMN), Processo de Negócio e Notação, em português, composto por raias, que são linhas paralelas que definem o papel de cada ator no processo. O objetivo foi sistematizar o fluxo das etapas e procedimentos do processo de matrícula *online*.

### **Técnicas de análise de dados**

O estudo adotou a técnica de análise de conteúdo, caracterizada por objetividade, sistematização e inferência. De acordo com Bardin (2016), essa técnica engloba procedimentos sistematizados e objetivos para analisar comunicações, permitindo a inferência de conhecimentos sobre a produção e recepção de mensagens. A sistemática elaborada por Bardin (2016) incluiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, sendo aplicada no estudo.

## **RESULTADOS**

Na pesquisa bibliográfica, foram considerados os últimos cinco anos, de 2019 a 2023. Inicialmente, foram identificados 97 artigos. Após a leitura dos resumos, apenas 11 foram selecionados. Em uma análise mais aprofundada desses 11 artigos, apenas três foram considerados relevantes para o tema da pesquisa e incluídos no estudo. Além disso, utilizando a *string* de busca "*Governance AND University*" nas bases *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*, no mesmo período, foram encontrados 85 artigos. Após aplicação de filtros de inclusão e exclusão, quatro artigos foram mantidos no *corpus* do trabalho após a leitura dos respectivos resumos.

A análise dos documentos revelou a necessidade de atualização, especialmente no Regimento Geral e Estatuto da Universidade, cujas regras e normas não refletem mais a realidade do processo de matrícula desde 2012. Esse período marcou mudanças significativas devido à incorporação do ENEM e do SISU pela UFAL, evoluindo para a execução do serviço de forma *online*. O aumento de regras exigidas pelo SiSu/MEC resultou na multiplicação dos editais do processo de matrícula. Contudo, não foram encontrados documentos regulatórios orientando a elaboração dos editais, exceto os editais de anos anteriores. Essas constatações indicam a necessidade premente de revisão e atualização dos documentos institucionais para alinhar-se adequadamente às transformações no processo de matrícula.

É crucial promover um alinhamento eficiente entre documentos e instrumentos institucionais, conforme preconizado pelo Guia da Governança Pública de 2018. Isso visa garantir que serviços e informações sejam acessíveis de maneira clara e compreensível aos cidadãos, assegurando que as ações das instituições públicas estejam em sintonia com os interesses da sociedade.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com questões previamente formuladas e outras abertas, enviadas *online* e respondidas entre 3 de julho e 31 de julho de 2023, nos setores PROGRAD, DRCA e NEPS/COPEVE. Participaram cinco servidores, sendo um

docente e quatro técnico-administrativos. O resultado das entrevistas mostraram que a implementação da matrícula *online* não apenas agilizou a prestação de serviços, como também resultou em uma redução de custos. Os participantes enfatizaram que esse novo formato não só otimizou a divulgação dos resultados, mas também reduziu, significativamente, a necessidade de contratação de pessoal adicional. No entanto, apontaram a necessidade de um sistema robusto que contemple as especificidades do novo formato do processo de matrícula.

Diante das restrições orçamentárias e do contexto pandêmico, a necessidade de redução de custos no setor público demandou a implementação de estratégias para assegurar a manutenção dos serviços essenciais à população. Na UFAL, a introdução da matrícula *online* se destacou como uma dessas estratégias, utilizando a tecnologia para não apenas economizar recursos, mas também garantir a continuidade na prestação de serviços essenciais. Essa abordagem não só proporcionou uma significativa redução de despesas, mas também demonstrou eficácia na utilização dos recursos disponíveis para manter a oferta de serviços ininterruptamente.

O novo formato de matrícula *online* proporcionou benefícios como agilidade, redução de custos e digitalização do acervo acadêmico. A integração desses aspectos com mecanismos de transparência e equidade contribui para aprimorar a gestão de recursos, garantir decisões mais justas e transparentes, além de promover igualdade de oportunidades na comunidade acadêmica. Adicionalmente, a adoção desse método atende às diretrizes do Decreto Federal nº 9.203/2017, fortalecendo a busca por resultados para a sociedade, a modernização da gestão pública e para a promoção da comunicação transparente.

Foi identificada a necessidade de maior atenção ao acesso à informação, um componente essencial da governança, durante o processo de matrícula *online*. Além do cumprimento das regras dos editais, a realização do serviço exige informações e orientações específicas disponíveis apenas nos editais no site da COPEVE, revelando a limitação na divulgação das instruções necessárias para os usuários do sistema.

O destaque na matrícula *online* da UFAL reside no considerável volume de informações disponíveis. A divulgação sistemática dos serviços institucionais reflete o compromisso com o princípio da transparência pública, apresentando uma oportunidade significativa para aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos pela universidade.

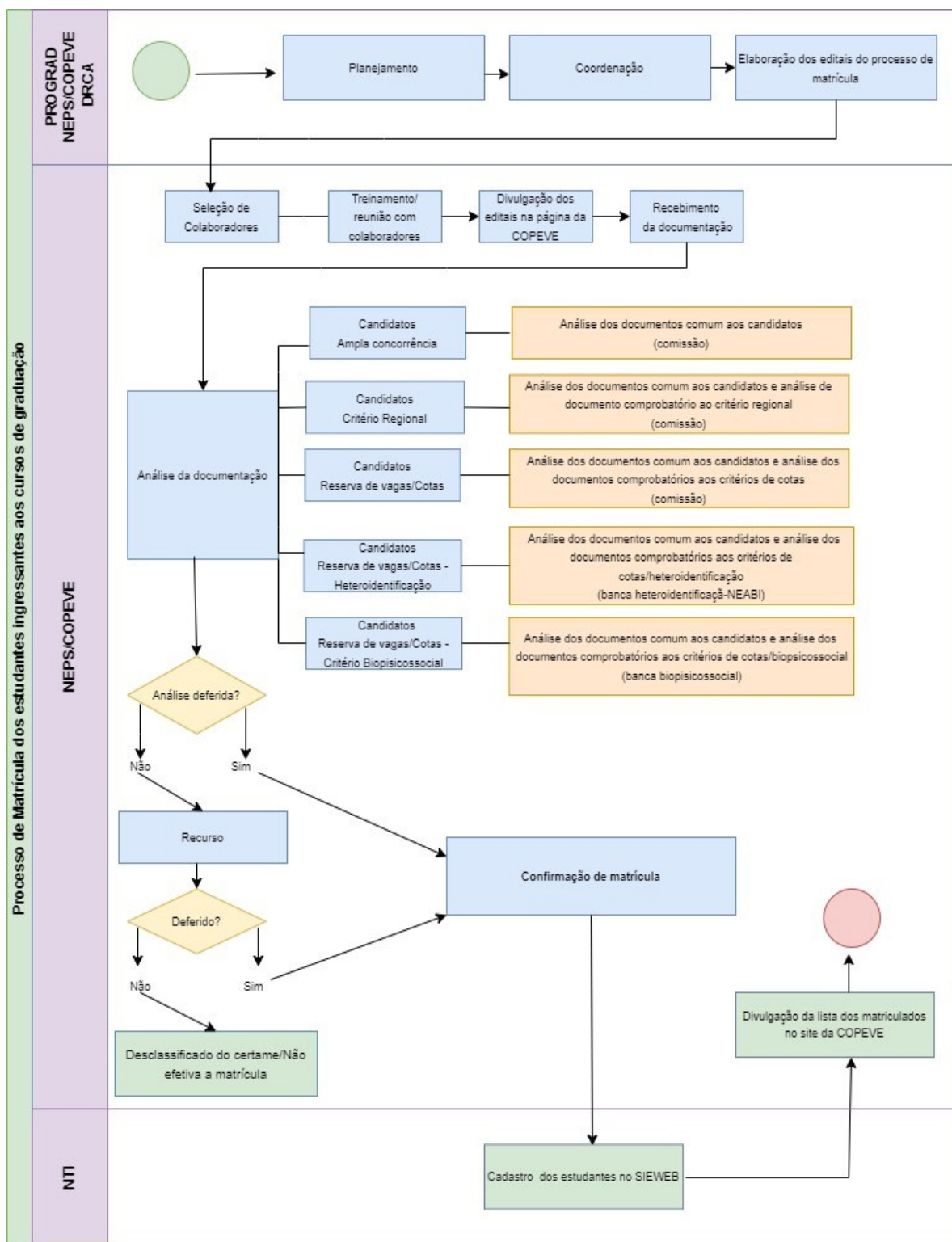
A implementação de fluxos de trabalho é fundamental para promover uma compreensão aprimorada dos processos organizacionais. A padronização de informações, acompanhado de acesso facilitado por meio de ferramentas acessíveis, desempenha um papel crucial nesse contexto, otimizando a eficiência operacional e garantindo uma gestão mais eficaz e abrangente dos procedimentos da organização.

A gestão de processos emerge como um instrumento essencial adotado pelas organizações, desempenhando um papel crucial no aprimoramento da qualidade dos processos, produtos e serviços. Esta abordagem sistemática não apenas promove uma análise aprofundada dos fluxos operacionais, mas também possibilita a identificação de oportunidades de melhoria contínua, resultando em eficiência, inovação e satisfação para toda comunidade da organização.

Cohen, Hendrischky e Jorge (2021) destacam que a gestão de processos impulsiona melhorias contínuas e a excelência na gestão, proporcionando a otimização de recursos e criando um ambiente propício às mudanças. Suas práticas de trabalho podem ser implementadas por diversos setores da organização. Costa *et al.* (2018), em sua pesquisa, observaram que a gestão de processos contribui para a efetividade da governança na administração pública. Ao mapear os processos, ela promove mecanismos como transparência, eficiência e controle.

Nesse contexto, uma representação mais precisa do funcionamento do processo foi desenvolvida, possibilitando uma visão abrangente desde o planejamento até a conclusão da matrícula *online*. Esse mapeamento detalhado oferece uma compreensão mais aprofundada das etapas envolvidas, proporcionando maior clareza sobre o fluxo do processo, e oportunidades de aprimoramento, conforme apresentado na Figura 1.

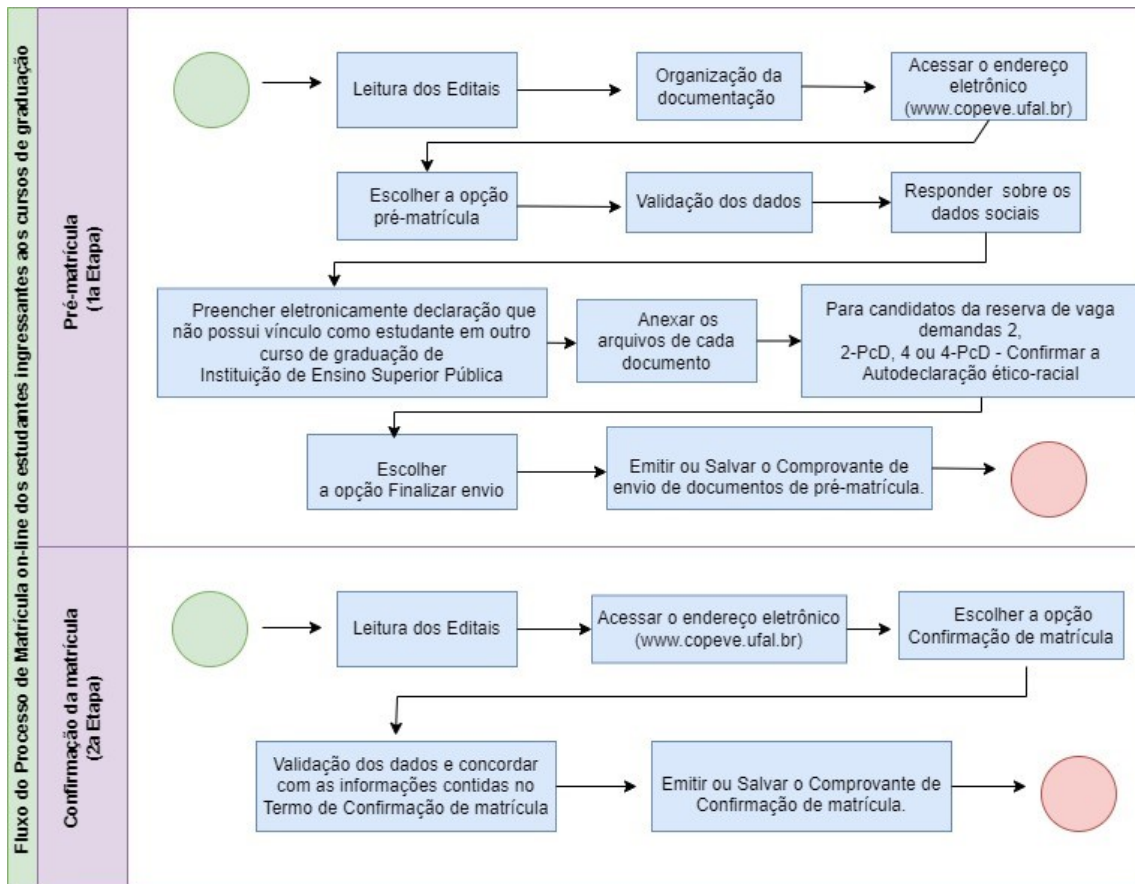
Figura 1 – Mapeamento do processo da matrícula *online*



Fonte: Elaboração da autora (2024)

O mapeamento do processo de matrícula *online* ocorreu com base nas informações dos editais publicados no site da COPEVE em 2023 e dados fornecidos por servidores entrevistados em julho de 2023. Com base nesse mapeamento, foi possível estabelecer um fluxo composto por duas etapas obrigatórias: a Pré-matrícula e a Confirmação de Matrícula, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma das etapas da matrícula *online*



Fonte: Elaboração da autora (2024)

A sistematização dos procedimentos do processo resultou na elaboração de um manual eletrônico, apresentando um passo a passo. Essa proposta visa não apenas aprofundar o entendimento sobre o funcionamento do processo, mas também oferecer suporte prático à comunidade acadêmica durante a execução da matrícula *online*.

A proposta para a elaboração do manual teve como objetivo tornar o processo de matrícula *online* mais acessível e transparente. Essa iniciativa surgiu da constatação, através dos resultados da pesquisa, de que não havia um documento institucional que apresentasse de maneira clara e estruturada o funcionamento detalhado do processo.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral sistematizar dados para otimizar o processo de matrícula *online* na UFAL, visando auxiliar estudantes e servidores. Com abordagem qualitativa, o estudo foi explicativo e descritivo, utilizando um estudo de caso na Universidade Federal de Alagoas.

Os objetivos específicos foram alcançados por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas como técnicas de coleta de dados, complementadas pela análise de conteúdo. O principal êxito do trabalho foi a elaboração do manual eletrônico, resultante do mapeamento de ações, identificação de setores e servidores envolvidos, levantamento de informações do processo, descrição de etapas e identificação de melhorias e obstáculos na transição do modelo presencial.

O mapeamento das ações na execução atual do processo revelou sua evolução desde 2012, destacando mudanças devido a exigências do Ministério da Educação (MEC), como a implementação do Enem e do SiSu, e ajustes durante a pandemia. O uso de ferramentas tecnológicas foi crucial para manter a oferta de serviços, tornando sistemas e plataformas essenciais na interação institucional. Entrevistas com servidores indicaram benefícios, como redução de custos e maior agilidade com a transição para o formato *online*, mas também apontaram desafios, como a falta de um sistema robusto e orientações normativas.

Para otimizar o processo de matrícula *online* na UFAL, foi proposta a criação de um manual de procedimentos acessível à comunidade acadêmica. A pesquisa revelou a necessidade de uma regulamentação mais detalhada para a matrícula *online*, destacando a ausência de diretrizes claras nos documentos institucionais, como o Regimento Geral e Estatuto da UFAL/2006. A falta de atualização desses documentos, em conjunto com resoluções desatualizadas, impacta negativamente o funcionamento do processo desde as mudanças ocorridas em 2012.

A ausência de um manual pode prejudicar a eficiência, economia de recursos e tempo, tanto para estudantes quanto para servidores. Sua implementação é vista como crucial para melhorar a qualidade e padronizar procedimentos, influenciando positivamente não apenas na matrícula, mas em outros processos similares, contribuindo para a comunicação interna e atendendo aos interesses da comunidade acadêmica.

A limitação deste estudo consiste na análise exclusiva da realidade de uma Instituição Federal de Ensino (IFE), o que significa que as conclusões retiradas refletem características específicas do processo de matrícula dessa instituição. Em pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a análise do processo de matrícula para outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), possibilitando uma comparação mais abrangente dos procedimentos e funcionamentos do processo. Isso contribuiria para uma compreensão mais completa e contextualizada do cenário, proporcionando *insights* valiosos para melhorias e aprimoramentos.



## REFERÊNCIAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK, 2013. Disponível em: <https://www.abmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ALBUQUERQUE, Kátia Ferreira. Governança Universitária: proposta para criação de um observatório na Universidade Federal de Sergipe. 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, SE, 2022.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARRUDA, June Alves de; BARROS, Gustavo Filice De. Governança universitária: um panorama mundial. 2018.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIANCHI, Isaías Scalabrin *et al.* Effective IT governance mechanisms in higher education institutions: An empirical study. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa. Brasília, DF, nov. 2017.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Guia da política de governança pública – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 24 de jul. 2022.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura; AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. Múltiplos olhares em ciência da informação, 2019.

CANTIDIO, Sandro. Padronização do processo, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>. Acesso em: 30 jul. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. Convergências entre a Governança e o Pós-Nova Gestão Pública. Boletim de Análise Político-Institucional / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – n.19 -Brasília : Ipea, dezembro, 2018. 17-23 p.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 15, n. 3, p. 107-130, 2021.

COSTA, Alan Carlos Pereira da *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da

Amazônia Oriental. Revista do Serviço Público, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto, v. 3, 2010.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. Atlas, 2007.

DAEHN, Cheryl Maureen; BIANCHI, Isaías Scalabrin. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E34, p. 490-502, 2020.

DOEBELI, Gaby *et al.* Using BPM governance to align systems and practice. Business Process Management Journal, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.

GAIA, Elizabeth Silva. Elaboração do manual de orientações do processo seletivo para ingresso inicial nos cursos de graduação da Universidade Federal do Triângulo Mineiro pelo sistema de seleção unificada (Sisu). 2017. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2017.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia; MACHADO, Marília Ribas. Governança universitária: contribuições teóricas. 2017.

GESSER, Grazielle Alano; ROCZANSKI, Carla Regina. GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: A Percepção dos estores sobre os fatores de impacto e a capacitação. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo, 2019.

GISSONI, Luiz Ricardo de Moura. Implantação de mapeamento de processos de trabalho no Setor de Transporte de uma instituição federal de ensino, 2016. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2016.

KLEIN, Leander Luis, *et al.* The influence of lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. *Sage Open*, 12(1), 21582440221088837, 2022.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Marcio. Governança Pública e Sustentabilidade em Instituições de Ensino. Revista Gestão Organizacional, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. Revista Brasileira de Educação, v. 20, n. 60, p. 31-50, 201.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, p. 11-26, 2007.

MARTINS, Maykon Bergmann. O processo de gestão de matrículas dos cursos de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina. 2021.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. Processos administrativos. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração–UFSC, 2010.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. Governança corporativa no setor público federal brasileiro. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006.

MELO, Lyllian Nietzsche Lima; MONTEIRO, Daniel Francisco Bastos. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. Revista de Gestão e Projetos, v. 11, n. 3, p. 136-154, 2020.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. Governança Pública: o desafio do Brasil. 3. ed. rev. e atual, p. 399. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

PAIM, Rafael *et al.* Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.

PAULA, Mariléia Aparecida da; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

PEREIRA, Ruben *et al.* Improving emergency department through business process redesign. Australasian Journal of Information Systems, v. 24, 2020.

PNUD, ONU. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório Anual 2021. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/relatorio-anual-2021>. Acesso em: 05 ago. 2022.

PURCELL, Wendy Maria; HENRIKSEN, Heather; SPENGLER, John D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 20, n. 8, p. 1343-1357, 2019.

QUINTILIANO JÚNIOR, Lucas Martins. Manual de Orientações para alunos dos cursos de Letras da UFTM. 2020. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2020.

ROSSI, Pedro *et al.* Austeridade fiscal e o financiamento da educação no Brasil. Educação & Sociedade, v. 40, 2019.

SHAMSUDDIN, Zelhuda; ISMAIL, Abdul Ghafar; ZAIDI, Mohd Azlan Shah; DAUD, Wan Mohd Nazri Wan; YUSUFF, Wan Salha. Does the governance compliance effect cooperative performance. International Journal of Innovation, Creativity and Change, v. 5, n. 2, p. 1701-1720, 2019.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima, *et al.* Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. Revista Organizações em Contexto, v. 14, n. 28, p. 265-291, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/49915>. Acesso em:

10 out. 2022.

TOLFO, Cristiano; FLORA, Fernando Della; FIORENZA, Maurício Martinuzzi. Modelagem de processos na gestão da segurança da informação: Um relato de experiência. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, v. 12, p. 20-23, 2016.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British journal of management, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TUAN SULAIMAN, Tuan Fatma; ABDUL GHADAS, Zuhairah Ariff. Corporate Governance Models for Higher Educational Institutions: An Analysis. Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, v. 29, 2021.

UFAL. Estatuto e Regimento Geral da UFAL. 2006. Disponível em: [https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto\\_Regimento\\_Ufal.pdf/view](https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view). Acesso em: 10 maio 2023.

VILLA, Augusto. Mapeamentos e padronização dos fluxos de trabalhos no restaurante Grelha do Porto. 2017.

XAVIER, Sandra Cândida da Silva. Manual de Procedimentos para Secretarias de Coordenação de Cursos de Graduação: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, 2019.

**Recebido em: 09/03/2024**

**Aceito em: 01/08/2024**

**DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013339>**