

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DISSERTAÇÃO

**RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DAS SECRETARIAS
ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DO INSTITUTO FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO**

VERÔNICA TRINDADE MARQUES

2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DAS
SECRETARIAS ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

VERÔNICA TRINDADE MARQUES

Sob a Orientação do Professor
Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ
Junho de 2020

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico
Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

M357 Marques, Verônica Trindade

Racionalização dos processos de trabalho das secretarias acadêmicas de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro/ Verônica Trindade Marques. – Seropédica (RJ), 2020.

152f ; il.; 21 cm.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2020.

1. Gestão de Processos. 2. Mapeamento de Processos. 3. Gestão Educacional. I. Oliveira, Saulo Barbará, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

VERÔNICA TRINDADE MARQUES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/06/2020

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

Identificar membros da banca:

Caio Peixoto Chaim, Dr.
Universidade Federal Rural do Rio Janeiro (UFRRJ)
Presidente da Banca, Membro Interno.

Saulo Barbara de Oliveira, Dr.
Universidade Federal Rural do Rio Janeiro (UFRRJ)
Orientador.

Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalheiro, Dr.
Universidade Federal Fluminense (UFF)
Membro Externo.

Obs: Colocar no anexo o(s) documento(s) com a(s) assinatura(s) eletrônica(s) obtida(s) através do SEI. Não serão aceitas assinaturas digitalizadas.



Emitido em 2020

TERMO Nº 207/2020 - DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/08/2020 18:49)

CAIO PEIXOTO CHAIN
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
Depr^aAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: 1258701

(Assinado digitalmente em 17/08/2020 16:17)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: 308451

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 18:31)

GABRIEL MARCUZZO DO CANTO CAVALHEIRO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 085.516.977-06

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:
207, ano: **2020**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **17/08/2020** e o código de verificação: **48cac3285f**

Dedicado ao meu pai, H3lio Marques Filho, por todo incentivo aos estudos que me deu em vida e por toda a heran7a intelectual e profissional que me deixou quando partiu.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, que me deu forças para levantar da cama, ligar o computador e seguir em frente mesmo quando as crises eram fortes.

A minha mãe, Francisca que, mesmo sem entender o que eu estava fazendo, torceu e me incentivou em todos os momentos.

Ao meu esposo, amigo e companheiro Thiago, que aguentou firme esses dois anos, que me estimulou, me apoiou e foi incansável nessa jornada louca.

À toda minha família que esteve ao meu lado e entenderam algumas ausências.

Aos amigos do campus Mesquita que me impulsionaram a ser mestra desde o momento da inscrição e mentiram para mim dizendo que seria fácil.

Aos colegas de trabalho do campus Arraial do Cabo, que compreenderam a natureza da pesquisa e contribuíram com o trabalho.

Aos amigos que colaboraram diretamente na elaboração deste trabalho, fosse com dados, revisões incansáveis e materiais de apoio ou com uma palavra amiga, um incentivo, um “não desiste, você consegue”, jamais me cansarei de agradecer por cada favor que me fizeram.

Ao meu orientador, por não ter desistido de mim e ter acreditado que eu conseguiria dar conta de todas as tarefas que ele sugeria para o enriquecimento desta pesquisa.

A todos os secretários acadêmicos, servidores e alunos que dedicaram um pouco de seus tempos para participarem do estudo.

Aos Diretores Gerais dos campi pesquisados, ao Diretor Adjunto de Gestão, Registro e Acompanhamento Acadêmico e ao Diretor Adjunto de Indicadores e Pesquisa Institucional pelo suporte prestado e por toda disponibilidade durante toda a realização da pesquisa.

Aos professores do MPGE, em especial aos integrantes das bancas de qualificação, seminário I e seminário II, e à professora Cristina Drumond, que contribuíram com muitas observações e sabedoria para a construção desta dissertação.

Aos amigos da turma MPGE 2018, que foram essenciais nesses dois anos com muitas risadas, muitas palavras de apoio e muitos incentivos, VOCÊS ESTÃO DE PARABÉNS!!!

Ao IFRJ, pela oportunidade oferecida através do convênio celebrado com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

A todos vocês, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

MARQUES, Verônica Trindade. **Racionalização dos processos de trabalho das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação *Lato sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro**. 2020. 152 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.

Nesta pesquisa buscou-se conhecer a realidade das secretarias acadêmicas de pós-graduação *lato sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) visando contribuir para a melhoria dos serviços prestados, por meio da racionalização dos processos de trabalho executados pelo setor. O estudo tem como objetivo construir um manual de Procedimentos Operacionais Padrão à luz da teoria da gestão de processos de negócios. A fundamentação teórica inclui a Gestão de Processos, Gestão Educacional e as ramificações destes temas. Este trabalho classifica-se como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa. Os instrumentos de coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas realizadas com secretários acadêmicos de cinco *campi* e aplicação de questionários com servidores das secretarias e com alunos devidamente matriculados nos cursos de pós-graduação do IFRJ. Como resultado final foi elaborado o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão para utilização das secretarias acadêmicas de pós-graduação, contendo os quatro processos críticos mapeados e as atribuições administrativas.

Palavras chave: Gestão de Processos, Mapeamento de Processos, Gestão Educacional, Procedimento Operacional Padrão, Secretarias Acadêmicas.

ABSTRACT

This research sought to know the reality of the *lato sensu* postgraduate academic secretariats of Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) in order to contribute to the improvement of the services provided through the rationalization of the work processes performed by the area. The main purpose of the study is to implement the rationalization through the management of processes. The theoretical foundation of this work was based in the Process Management and Educational Management and the ramifications of these themes. This work is classified as exploratory and descriptive, of qualitative nature. The data collection instruments were bibliographic, documentary, interviews with academic secretaries from five *campus* and the application of a questionnaire with workers of secretaries and with *lato sensu* graduate students of IFRJ. As result of the work was the elaboration of a procedures manual for the academic secretariats to improve the quality of services provided and for greater satisfaction of administrative technicians, students and teachers.

Keywords: Management process, Mapping Process, Educational Management, Academic Secretaries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do novo método de trabalho de Frederick Taylor	21
Figura 2 - Ciclo essencial da gestão de processos	25
Figura 3 – Etapas da pesquisa bibliométrica	37
Figura 4 - Mapa conceitual da Pesquisa	46
Figura 5 - Delineamento da Pesquisa	49
Figura 6 - Árvore da análise de similitude das evocações mais frequentes sobre dificuldades encontradas pelos alunos na secretaria acadêmica	67
Figura 7 - Nuvem de palavras formada pela opinião dos alunos sobre o que deveria ser melhorado no serviço prestado pela secretaria	69
Figura 8 – Modelagem <i>as-is</i> do processo “Matrícula dos alunos ingressantes”	71
Figura 9 – Modelagem <i>to-be</i> do processo “Matrícula dos alunos ingressantes”	73
Figura 10 - Modelagem <i>as-is</i> do processo “Inscrição em disciplinas”	75
Figura 11 - Modelagem <i>to-be</i> do processo “Inscrição em disciplinas”	76
Figura 12 – Modelagem <i>as-is</i> do processo “Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso”	78
Figura 13 – Modelagem <i>as is</i> do processo “Solicitação de Diploma e Histórico Final”	80
Figura 14 - Modelagem <i>to be</i> do processo “Solicitação de Diploma e Histórico Final”	81
Figura 15 - Mapa de relacionamento dos processos da Secretaria Acadêmica	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico	38
Tabela 2 - Periódicos e quantidade de publicações selecionadas	39
Tabela 3 - Indicadores de Desempenho.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos artigos por ano	40
Gráfico 2 - Servidores x Ano de início dos cursos lato sensu no campus	58
Gráfico 3 - Tempo de atuação em Secretaria no IFRJ.....	59
Gráfico 4 - Tarefas Realizadas	60
Gráfico 5 - Frequência a secretaria.....	64
Gráfico 6 - Meios de comunicação utilizados pelos alunos para contato com a secretaria.....	64
Gráfico 7 - Prazo para entrega de documentação por campus na visão dos alunos	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Atributos dos tipos de gestão DE e POR processos	23
Quadro 2- Núcleo de partida do estudo bibliométrico, ordenado pelo sobrenome do primeiro autor	41
Quadro 3- Características das Secretarias de Pós-Graduação Lato sensu do IFRJ	44
Quadro 4 - Caracterização do Sujeito – Entrevista – Projeto Piloto	47
Quadro 5 - Caracterização do Sujeito – Entrevista.....	50
Quadro 6 - Reposta sobre Capacitação.....	51
Quadro 7 - Resposta sobre Padronização de processos	53
Quadro 8 - Respostas sobre Infraestrutura e Mão de Obra.....	54
Quadro 9 - Resposta sobre Processos Críticos	55
Quadro 10 - Resposta sobre Comunicação interna.....	57
Quadro 11 - Questionários respondidos por curso	63
Quadro 12- Síntese da opinião dos alunos sobre o que poderia melhorar no atendimento e comunicação da Secretaria Acadêmica	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

BPM	Business Process Management
CACC	Coordenação de Acompanhamento Curricular e Certificação
CEFET Química	Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis
DCPS	Diretoria de Concursos e Processos Seletivos
DGA	Diretoria de Gestão Acadêmica
DPI	Diretoria de Pesquisa Institucional
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
MEC	Ministério da Educação
PDSA	<i>Plan – Do – Study - Act</i>
PDCA	<i>Plan – Do – Check - Act</i>
PROPPI	Pro Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TQM	Gestão de Qualidade Total
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SPG	Secretaria do Ensino de Pós-Graduação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Situação problema e caracterização do objeto de estudo	15
1.3 Questão norteadora da pesquisa	17
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo Final.....	17
1.4.2 Objetivos intermediários.....	18
1.5 Justificativa e relevância da pesquisa	18
1.6 Viabilidade	18
1.7 Delimitação do estudo	18
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 Gestão por processos	20
2.2. Gestão de Processos X Gestão por Processos	23
2.3. Gestão de Processos de Negócio – BPM.....	24
2.3.1. Mapeamento de Processos.....	26
2.4 Racionalização dos processos de trabalho.....	28
2.5 <i>Lean Office</i>	29
2.6 Transversalidade de processos.....	30
2.7 Gestão Educacional	31
2.8 Qualidade no atendimento no ambiente educacional	32
2.9 Indicadores de desempenho na Administração Pública	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2 Tipo de Pesquisa.....	35
3.2.1 Quanto aos fins – Intervencionista e aplicada	35
3.2.2 Quanto aos meios – Bibliográfica, documental e de campo	36
3.4. Coleta de Dados.....	44
3.5. Análise de Dados	47
3.6 Realização da Pesquisa	50
3.6.1. Entrevistas com secretários	50
3.6.1.2 Análise das entrevistas	51
3.6.2 Questionário com servidores que atuam nas secretarias	58

3.6.2.1 Perfil dos sujeitos	58
3.6.2.2 Conhecimento quanto aos procedimentos da secretaria	59
3.6.2.3 Satisfação com o setor	61
3.6.3 Questionário aplicado aos alunos dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	62
3.6.3.1 Atendimento	63
3.6.3.2 Documentação	65
3.6.3.3 Melhorias no serviço prestado	65
3.6.4 Modelagem dos processos	69
3.7 Mapa de relacionamento.....	82
3.8 Indicadores de desempenho.....	84
4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6. PRODUTO TECNICO.....	89
7 REFERÊNCIAS	91
APENDICE A – MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> DO IFRJ..	100
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SECRETÁRIOS ACADÊMICOS	133
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS	135
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS.....	138
APÊNDICE E – RESULTADO DO TESTE PILOTO	141
APÊNDICE F – CARTA DE VALIDAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS EXPEDIDA PELA DIRETORIA ADJUNTA DE GESTÃO, REGISTRO E ACOMPANHAMENTO ACADÊMICO DO IFRJ.....	146
ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	147
ANEXO 2 - ATA DE APROVAÇÃO DA DEFESA.....	148

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desse trabalho conta com sete seções estruturadas da seguinte forma: Contextualização do objeto de estudo; apresentação da situação problema; definição da questão norteadora; os objetivos final e intermediários do estudo; justificativa e relevância; viabilidade e por último a delimitação da pesquisa.

1.1 Contextualização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), objeto do presente trabalho, foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 por transformação do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (CEFET Química).

O IFRJ é uma instituição de Educação Básica e Superior, pluridisciplinar e *multicampi*, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica, com autonomia universitária em diferentes modalidades: ensino, pesquisa e extensão.

A Reitoria é a administração central da instituição, e é composta pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores Sistêmicos. Todas as unidades acadêmicas do IFRJ (*campus*, *campus* avançado ou *campus* em implantação) estão subordinadas à reitoria.

Os *campi* são dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor, para um mandato de 4 (quatro) anos, após consulta à comunidade acadêmica. Cada *campus* possui sua própria estrutura, contando obrigatoriamente com Direção de Ensino. Atualmente o IFRJ possui 15 (quinze) *campi* em funcionamento.

Antes da configuração descrita anteriormente, os setores de cada *campus* não tinham um setor central ao qual pudessem se dirigir ou buscar orientações para determinados procedimentos. Diante deste cenário, foram criadas as pró-reitorias e diretorias sistêmicas.

1.2 Situação problema e caracterização do objeto de estudo

A unidade escolhida para a pesquisa foi a Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação *Lato Sensu* (SPG) do IFRJ. Adicionalmente, com a conclusão deste trabalho, espera-se colaborar para o cumprimento de uma das metas do planejamento estratégico 2017-2021 (IFRJ, 2018), que estima a padronização de 75% dos processos e métodos de trabalho de todo o instituto até 2021.

O regimento geral do IFRJ (2011), descreve as atribuições e competências da secretaria acadêmica:

À Secretaria do Ensino de Pós-Graduação - SPG compete:

I - efetuar os registros relativos à vida acadêmica do corpo discente matriculado nos cursos de pós-graduação;

II - organizar e manter, sob sua custódia, os arquivos de registros individuais do corpo discente;

III - efetivar os trâmites de matrícula, inscrição e trancamento em disciplina dos discentes nos cursos de pós-graduação do *Campus*;

IV - expedir históricos escolares parciais, declarações de matrícula, diários de classe e identidades estudantis;

V - atuar na formalização dos processos para emissão e registro de diplomas, certificados de conclusão de curso e históricos escolares do ensino de pós-graduação;

VI - formar e informar processos relativos à vida acadêmica do corpo discente e docente;

VII - manter sob custódia permanente os diários de classe devidamente preenchidos;

VIII - preencher, anualmente, os bancos de dados dos órgãos reguladores referentes à pós-graduação. (IFRJ, 2011, p.47).

Em complementação ao que descreve a legislação citada, Gianini e Gerardin Junior (2010), descrevem as características necessárias do profissional para assumir essa função:

O profissional que assume este cargo será responsável por todo o processo administrativo-pedagógico da Instituição de Ensino. Assim, o secretário precisa ser responsável, leal, organizado, atuar de forma ética e ter boa comunicação para desempenhar suas atribuições com eficiência e eficácia. (GIANINI; GERARDIN JUNIOR, 2010, p.40).

Diante das competências descritas em documentos institucionais, necessárias para a boa gestão de uma secretaria acadêmica, e da importância estratégica do setor e do secretário, relatada na literatura sobre o tema pesquisado, o problema de pesquisa para o qual se buscou resposta é a ausência do mapeamento de processos e normatização de procedimentos alinhados à rotatividade de pessoal nos setores, causando obstáculos no fluxo de atendimento.

Quando um servidor detentor das informações é transferido para outra lotação, acaba levando consigo todo o conhecimento e quem assume o cargo, em geral, é uma pessoa sem conhecimento prévio da função e das atividades executadas.

Além das questões internas do setor relatadas anteriormente, há as demandas externas, que são também muito importantes para o instituto, como a elaboração de relatórios solicitados pelo Ministério da Educação (MEC), que chegam às secretarias acadêmicas vindas da Diretoria de Pesquisa Institucional, da Diretoria de Gestão Acadêmica e da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação e, na maioria das vezes, não são respondidas prontamente

porque as secretarias não possuem os dados consolidados. Nesse caso, acontece de os dados serem levantados somente no momento da solicitação, sendo feitos com rapidez e muitas vezes sem a devida atenção, pondo em risco a confiabilidade das informações.

Os procedimentos necessários para atendimento das demandas não estão formalizados e sequer escritos, o que ocasiona atrasos nos trâmites administrativos, prejudicando todos os usuários interessados, sejam discentes ou docentes.

1.3 Questão norteadora da pesquisa

Conforme contextualizado até o momento, a secretaria acadêmica de pós-graduação é um setor de suma importância para o sucesso do *campus*. Essa importância se dá devido ao seu papel no que diz respeito à geração, atualização, guarda de documentação e acompanhamento de dados acadêmicos dos discentes e docentes.

O IFRJ oferece 15 cursos de pós-graduação *lato sensu* distribuídos em 10 *campi*. Todas as secretarias realizam os mesmos tipos de atividades, sem que haja uma padronização, seja no método de trabalho ou nos próprios processos.

Diante do exposto, coloca-se a questão norteadora: **Como a racionalização dos processos críticos da secretaria acadêmica poderá contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento dos seus serviços?**

1.4 Objetivos

Bloom (1956) afirma que a aprendizagem ocorre em três domínios: o cognitivo, que envolve a aquisição de um novo conhecimento, do desenvolvimento intelectual, de habilidade e atitudes; o psicomotor, relacionado a habilidades físicas específicas e o afetivo, que está relacionado a sentimentos e posturas.

Os objetivos desta pesquisa foram elaborados baseando-se no domínio cognitivo da taxonomia de Bloom (BLOOM, 1956) e da taxonomia de Bloom revisada (ANDERSON, *et. al.*, 2010), que embora seja uma metodologia mais comumente utilizada nos processos de ensino-aprendizagem, permite também uma redação clara e de fácil entendimento, sobre os objetivos de qualquer trabalho ou projeto de pesquisa.

1.4.1 Objetivo Final

Elaborar um Manual de Procedimentos contendo a racionalização dos processos críticos

de trabalho das secretarias acadêmicas de cursos de pós-graduação *lato sensu* do IFRJ, de modo a servir de guia na execução das atividades e processos destas unidades.

1.4.2 Objetivos intermediários

- 1.4.2.1 Identificar os processos mais críticos realizados no setor;
- 1.4.2.2 Mapear os processos de controle acadêmico, no seu estado atual, visando identificar áreas potenciais de melhorias;
- 1.4.2.3 Fazer a modelagem dos processos em seu estado futuro;
- 1.4.2.4 Documentar os processos;
- 1.4.2.5 Elaborar um manual de Procedimentos Operacionais Padrão;
- 1.4.2.6 Homologar o manual de Procedimentos Operacionais Padrão.

1.5 Justificativa e relevância da pesquisa

Atualmente os procedimentos realizados nas secretarias do IFRJ são executados por cada servidor de acordo com sua experiência, cada qual à sua maneira, o que faz com que os métodos de trabalho sejam criados e modificados com frequência individualmente, sem levar em consideração a necessidade do compartilhamento de informações.

Na maioria das secretarias é de conhecimento comum de que o número de colaboradores é insuficiente dado a quantidade de alunos atendidos, sendo assim, são grandes as chances dos conhecimentos dos processos se perderem quando esses servidores trocam de setor, se aposentam ou simplesmente se ausentam por um determinado período, impedindo o pleno funcionamento das atividades, o que de fato requer o desenvolvimento de um novo método para realizar os processos. Com o mapeamento, o passo a passo das atividades estará descrito, possibilitando assim a continuidade dos serviços realizados, a redução do tempo e a melhoria da qualidade do serviço prestado, de forma padronizada.

1.6 Viabilidade

A viabilidade do estudo encontra-se no fato de a secretaria acadêmica ser um setor estratégico da instituição, a qual a pesquisadora tem acesso livre para desenvolver o estudo e contando com total apoio das diretorias dos *campi*, que reconhecem a importância deste estudo visando dar celeridade e eficiência aos processos de trabalho do setor.

1.7 Delimitação do estudo

Devido ao tempo de realização desta pesquisa, o estudo estará delimitado às secretarias

acadêmicas de pós-graduação *lato sensu* do IFRJ, especificamente nos *campi*: Mesquita, Nilópolis, Rio de Janeiro, Paulo de Frontin, Pinheiral, Volta Redonda, Arraial do Cabo, São Gonçalo, Duque de Caxias e São João de Meriti. Em cada *campus*, há apenas uma secretaria que atende a todos os cursos de pós-graduação *lato sensu*, não havendo assim secretaria separada por curso como acontece em outras instituições de ensino e em alguns *campi* a secretaria é única para mais de uma modalidade de ensino.

No presente trabalho foram selecionados para estudo e mapeados 4 processos pertencentes ao setor: matrícula, inscrição em disciplinas, solicitação para apresentação de trabalho de conclusão de curso e solicitação de diploma e histórico final. Esses processos foram escolhidos após as entrevistas com os secretários que afirmaram ter e observar nos servidores dificuldades na execução destes processos, decorrentes da inexistência de padronização e respectiva documentação.

Com a conclusão deste trabalho, espera-se que ele sirva de base para implementação de um modelo semelhante em secretarias acadêmicas de outras modalidades de ensino, haja vista que os processos de trabalho são praticamente do mesmo tipo, possuindo as mesmas características das demais secretarias, e com pequenas diferenças, o que podem facilmente ser adaptados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo busca dar sustentação teórica à pesquisa, apresentando a evolução da gestão por processos desde o período pós-revolução industrial até os dias atuais. Além disso descreve a posição de diversos autores sobre a gestão por processos, racionalização de processos, *lean office*, transversalidade de processos, gestão educacional e qualidade no serviço público, temas comuns do presente estudo.

2.1 Gestão por processos

A evolução da gestão por processos foi impulsionada por diversos fatores, entre eles o novo tipo de relação entre Economia, Estado e Sociedade, intensificado pelo processo de globalização; as mudanças tecnológicas em ritmo acelerado que vieram remodelando toda estrutura econômica e social; a transição de uma sociedade industrial para a sociedade de conhecimento. (FERREIRA, 2013)

Após a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra entre os séculos XVIII e XIX, muitas mudanças ocorreram no processo de trabalho. Neste período, o foco passou a ser especialização do trabalho, produtividade da tarefa e redução de custo. Surgem então os processos de produção; se antes os artesãos realizavam todos os procedimentos, sem padrões ou métodos e o conhecimento era repassado de uma pessoa para outra, a partir deste período entra em cena a divisão de tarefas, a criação de uma linha de montagem, na qual cada etapa do processo é realizada por um operário, que na maioria das vezes não sabe executar outra função e desconhece o resultado final. (CARVALHO, 2013)

Com a maquinaria, o trabalhador deixou de dominar o seu tempo de trabalho e o seu saber sobre o produto todo, devido à divisão do trabalho ocasionada pela mesma. A máquina passou a poupar a habilidade do trabalhador que teve seu trabalho expropriado e desqualificado. (OLIVEIRA, 2004)

Em 1875, Frederick Taylor desenvolve a primeira abordagem para trabalhar com produtos e processos mais complexos: dividir os trabalhos em pequenas unidades de processamento e estudar a maneira de conduzir essas atividades mais rapidamente. (SANTOS; SANTOS, 2016?).

Frederick Taylor (1990), passou a usar o método de estudo do tempo e do movimento, que se baseava em uma observação minuciosa das tarefas desempenhadas pelos operários com o objetivo de diminuir o tempo de produção e os custos e aumentar a produtividade. A Figura 1 apresenta as etapas descritas por Taylor para que pudesse obter sucesso em sua proposição.

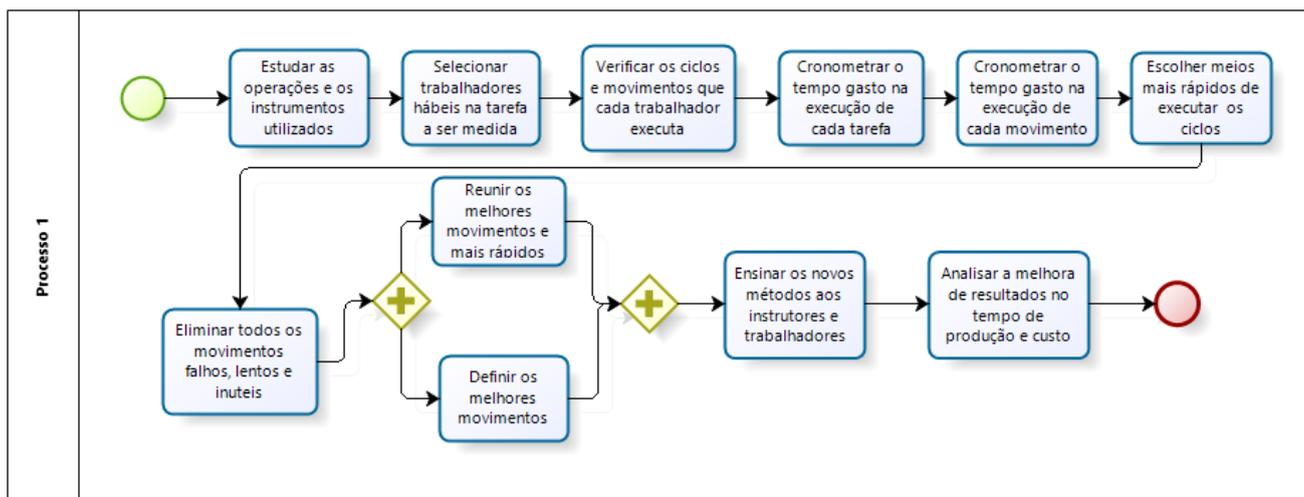


Figura 1 - Etapas do novo método de trabalho de Frederick Taylor

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Taylor (1990)

Esse método utilizado por Taylor consistia em planejar, executar e observar (*Plan-Do-See*) e em 1951, de acordo com Oribe (2009), o norte-americano Walter A. Shewhart, propõe o modelo de produção visto como um sistema, que representa os mesmos passos, porém de forma cíclica (ORIBE, 2009). Assim surgiu o PDSA (*Plan – Do – Study – Act*). Longaray *et. al.* (2017) descrevem que a aplicação desse ciclo

confere à organização a oportunidade de exemplificar e, posteriormente, melhorar os processos internos através dos seguintes passos: planejar - realização de um diagnóstico atual dos processos organizacionais e nele serão demonstradas as melhorias necessárias aos processos. (LONGARAY *et. al.*, 2017, p.256)

Essa pequena modificação transformou o modelo de ciclo aberto em um ciclo fechado, em que os resultados obtidos numa passagem são considerados no planejamento da próxima passagem. Isso realimenta o processo e permite que ele seja aprimorado pela análise dos erros e problemas do ciclo anterior. (ORIBE, 2009).

Um pouco mais tarde, Edwards Deming, considerado o pai do controle da qualidade, fez uma alteração no modelo apresentado por Shewhart, substituindo o S (*Study*) por C (*Check*) e popularizou o PDCA (*plan, do, check e act*) ao aplicar este método nos conceitos de qualidade em trabalhos desenvolvidos no Japão. (PEINADO; GRAEML, 2007; SCARTEZINI, 2009)

O PDCA pode ser definido como um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais que, para ser eficaz deve estar disseminado e dominado conceitualmente e operacionalmente por todos os colaboradores da organização. (SCARTEZINI, 2009, p.34)

A partir de 1960, com a tecnologia em alta, as empresas internacionais, em especial as japonesas e americanas, tornaram-se ainda mais competitivas, devido aos programas de melhoria da qualidade e redução de custos (CARVALHO, 2013).

Entre 1970 e 1980, a melhoria de processos estava a todo vapor. A busca por aperfeiçoamentos na qualidade dos produtos deu origem ao primeiro grande movimento de análise intensiva (BALDAM, 2009), a Gestão da Qualidade Total (TQM, em inglês), que se popularizou como prática de gestão. As empresas adquiriram uma consciência crítica de seus processos e estavam sempre em busca de melhorias (DOMINGUES *et. al.* , 2015).

Outra técnica bastante utilizada nessa época foi o fluxo contínuo de produção. De acordo com o Glossário Léxico *Lean*, fluxo contínuo é definido como a “produção e movimentação de um item por vez, através de uma série de etapas de processamento possível, com cada passo fazendo exatamente o que é solicitado pelo passo seguinte” (MARCHWINSKI *et. al.* , 2008, p.10).

A década de 90 foi marcada pela reengenharia de processos, que segundo Fonseca (2014, p.1), “não implica apenas uma simples mudança na empresa, pretende sim induzir uma revolução e uma reestruturação na mesma num contexto atual de mudança”.

Michael Hammer e James Champy foram os principais idealizadores desta técnica que trazia como elemento diferenciador o foco em processos organizacionais, em substituição à tradicional visão burocrática e segmentada imperante no meio gerencial. (ARAÚJO; FERREIRA, 2000)

Peruffo (2000), aborda a diferença entre melhoria e reengenharia de processos, que acaba caracterizando as décadas de 80 e 90, respectivamente, facilitando o entendimento sobre a importância desses dois períodos na gestão de processos.

Se a reengenharia significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova, a melhoria de processos significa apenas a realização desse mesmo processo com uma eficiência, e eficácia, um pouco maior. (PERUFFO, 2000, p.36)

A partir dos anos 2000 até os dias atuais, a Gestão de Processos de Negócio, que internacionalmente é conhecida como *Business Process Management* (BPM), vem sendo o protagonista da gestão por processos. O foco no cliente fez com o que o mercado criasse ações personalizadas. Carvalho (2013), aponta que o maior desafio para o BPM é

criar uma disciplina com as mesmas características de flexibilidade,

transparência e capacidade de adaptação que os negócios das empresas pretendem estabelecer através dos diversos métodos apresentados no decorrer da história recente. (CARVALHO, 2013, p.5)

2.2. Gestão de Processos X Gestão por Processos

Sordi (2018), afirma que apesar de gerarem muitas questões e muitas vezes serem utilizadas como sinônimo, Gestão de Processos e Gestão por processos não têm a mesma definição.

O valor semântico que se deseja atribuir na abordagem administrativa da gestão por processos é de prioridade, foco, desenvolvimento do processo de negócio. (SORDI, p. 37, 2018)

Sobre gestão de processos, o autor define como sendo um termo utilizado mais operacionalmente e explica que a expressão surgiu por “intermédio da divisão do trabalho em atividades sequenciais, objetivando sua mecanização” (SORDI, p.36, 2018)

As diferenças entre o “de” e o “por” foram apresentadas por Cavalcanti (2017), conforme Quadro 1.

Quadro 1- Atributos dos tipos de gestão DE e POR processos

Atributos	Gestão de processos	Gestão por processos
Foco	Chefe	Cliente
Relacionamento primário	Cadeia de comando	Cliente/Fornecedor
Orientação	Hierarquia	Processo
Quem toma a decisão	Gerência	Todos os participantes
Estilo	Autoritário	Participativo
Objetivo	Redução de custo	Prevenção de custo

Fonte: Cavalcanti, 2017

Através das diferenças apresentadas pelos autores, podemos perceber que a gestão por processos é transversal, enquanto a gestão de processos é funcional, departamentalizada. Sendo assim, a gestão por processos se torna mais eficaz, por conseguir ter uma visão mais completa da organização.

2.3. Gestão de Processos de Negócio – BPM

Hammer (2013), afirma que a Gestão de Processos de Negócios (BPM) como conhecemos hoje, é a fusão de duas abordagens de melhoria de processos.

A primeira, advinda do trabalho de Shewhart e Deming, que realizava a medição dos resultados e utilizava técnicas estatísticas para que a execução do trabalho não tivesse tanta variabilidade e a segunda, que foi a reengenharia de processos.

A reengenharia de processos, segundo Davenport (1994) além de reduzir custos, também é importante para a redução de prazos e melhoria da qualidade dos serviços prestados e atendimento ao cliente.

A implementação de um modelo de gestão de processo necessita de uma transformação na cultura organizacional, o que por muitas vezes pode se tornar desafiador, porque “nem sempre é fácil alinhar completamente as diferentes visões de partes interessadas (*stakeholders*) nos processos da organização” (TABARES BETANCUR; LOCHMULLER, 2013, p.223).

Como a gestão de processos é uma mudança paradigmática, ela deve ser incorporada pela cultura organizacional. A cultura não se constrói rapidamente, o que entra em conflito com as típicas visões de curto prazo compartilhadas pelos executivos das organizações. (PAIM et. al. , 2009, p.59)

Berlitz (2011, p.258) afirma que a aplicação dos modelos de gestão por processos nessa transformação da cultura organizacional “tem apresentado resultados consistentes, geralmente atribuídos à visão sistêmica que agrega ao negócio, centrada no atendimento aos requisitos dos clientes e na utilização racional de recursos”.

Os funcionários passam a ter uma visão ampliada de seus papéis funcionais na organização. Dessa forma, ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados, permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos. (PRADELLA et. al., 2012)

Baldam (2012), alerta para importância das pessoas na implantação do ciclo BPM, pois os envolvidos têm influência direta no sucesso ou fracasso da gestão de processos e completa, reafirmando a necessidade de apoio da alta administração.

Da mesma forma, Rizzetti et. al. (2017) chamam a atenção para que a realização da melhoria dos processos organizacionais seja realizada de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores.

Capote (2012, p.35) afirma que se trata de uma “mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento”. Conforme Iritani et. al. (2015), o planejamento inclui:

Compreensão do ambiente externo e interno e da estratégia organizacional; estabelecimento da estratégia de BPM com foco nas mudanças dos processos; seleção de ferramentas e técnicas de melhoria; definição do plano de implementação; seleção de processos-chave para a estratégia organizacional; e formação de equipes, planejamento e gerenciamento de projetos de melhoria. (IRITANI *et. al.* , 2015, p.170-171)

BPM pode ser entendido como uma abordagem diferente, tendo em vista a administração do ciclo de vida completo dos Processos de Negócio (OLIVEIRA, 2006).

De acordo como Pavani Junior e Scucuglia (2011), BPM consiste em mapear 100% das atividades da estrutura organizacional da uma empresa, de forma que os processos possam ser vistos como acontecem do início ao fim, através de uma visão interfuncional. Ainda de acordo com os autores esse tipo de procedimento eliminaria os efeitos maléficis dos conflitos internos.

No entanto, Oliveira *et. al.* (2010) dizem que o BPM vai além da automação de fluxo e modelagem gráfica dos processos, pois constantemente precisa ser acompanhado e atualizado, englobando sempre as tarefas humanas e as operações automatizadas.

A formalização de um processo requer um acompanhamento contínuo a partir do momento em que entra em vigor. Para tanto, Hammer (2013) esquematizou o ciclo essencial de gestão de processos (FIGURA 2), no qual se torna mais claro e fácil a gerência da sua eficiência através das necessidades dos clientes.

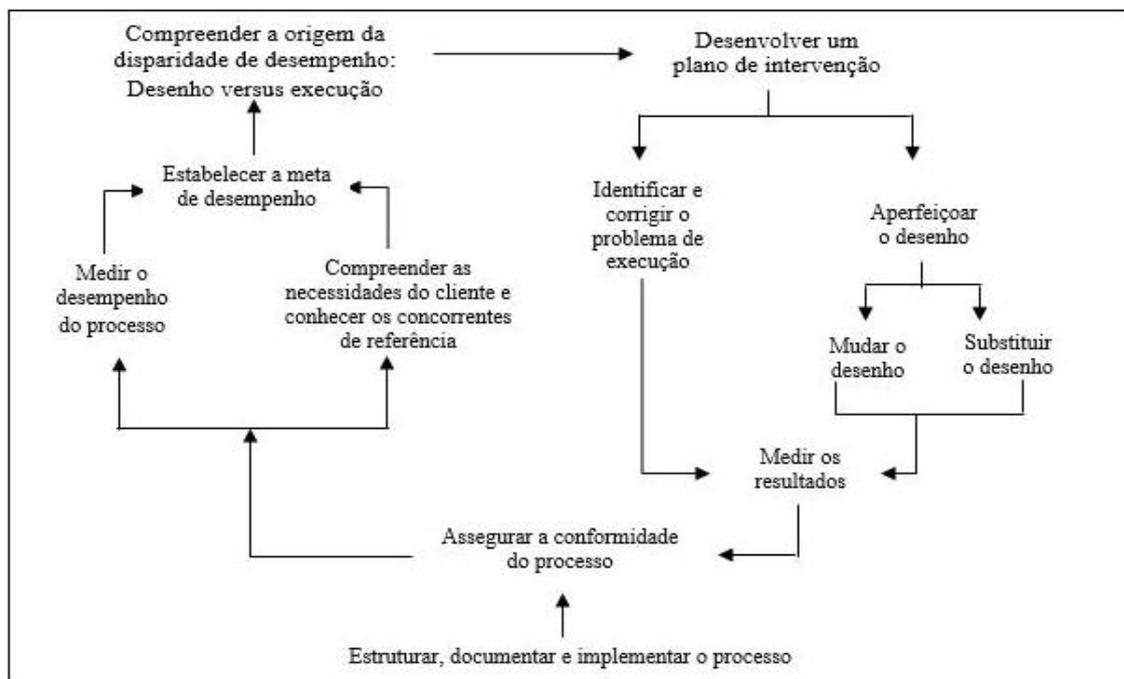


Figura 2 - Ciclo essencial da gestão de processos
Fonte: Hammer (2013)

Para realizar a gestão de processos com sucesso, Miranda (2010) ressalta que é necessário levantar os pontos fortes e fracos de cada processo, os impactos e riscos envolvidos. Carvalho e Souza (2017, p.11), afirmam que nas instituições públicas brasileiras os processos são caracterizados “pelo apego exagerado às normas, sem que haja um questionamento das rotinas de trabalho”. Sendo assim, torna-se importante a conscientização e a integração dos servidores envolvidos nos processos, fazendo que se sintam parte do todo.

Um modo de entender processos de negócios é considerá-los com múltiplas facetas, uma vez que cada perspectiva do processo de negócios se baseia em um conjunto de suposições. A vida organizacional afeta as abordagens de BPM criadas, o que possibilita ver certos detalhes, mas não outros. (TURRA *et. al.* , 2018, p.48)

A partir disso, é necessário realizar o mapeamento dos processos críticos ou estratégicos, para então identificar os problemas e avaliar as informações de forma que consiga engendrar uma racionalização desses processos.

2.3.1. Mapeamento de Processos

Mapeamento de processos, de acordo com Vilela (2000, p.1) seria “uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

Rocha *et. al.* (2014) dizem que o mapeamento de processos tem por finalidade representar os processos organizacionais, de forma que facilite a tomada de decisão, o controle e análise das atividades dentro dos mais diversos setores da organização. No entanto, Jorge e Miyake (2016) alertam que mapas com grande conteúdo de informações implicam na necessidade de alimentá-los com mais dados, o que exige um esforço maior de observação e medição do processo em questão.

A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor. (MELLO, 2008, p.27)

Diante do exposto, torna-se evidente a importância do mapeamento de processos dentro das organizações, haja vista que possibilita um maior conhecimento dos trabalhos realizados para minimizar ocorrência de falhas e excluir etapas desnecessárias para a execução das

atividades. Além de facilitar a comunicação e compreensão das atividades e procedimentos desenvolvidos. (CARPINETTI, 2012)

2.3.1.1 Modelagem de Processos de Negócios

De um modo em geral a modelagem é uma representação gráfica que faz parte de um processo de negócios existente ou proposto. (ABPMP, 2013; PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa da modelagem. (ABPMP BRASIL, 2013, p.72)

A modelagem auxilia na compreensão do funcionamento da organização por parte de todos os envolvidos nos processos, registrando tarefas, fluxos de informações, controles e problemas. Miranda (2010) ressalta que manter os processos sempre mapeados e atualizados é uma forma eficiente de planejar de baixo para cima.

Pradella *et. al.*(2012, p.13) reiteram a “importância da modelagem por sua função de registro, padronização e documentação histórica da organização”, pois a construção do aprendizado está diretamente ligada ao conhecimento e experiências passadas.

A modelagem permite gerar informações sobre o processo atual (AS IS) e/ou a proposta de processo futuro (TO BE). [...] Isso indica que mesmo ao se executar um *As Is* cria-se a oportunidade de “pensar sobre o processo”, que pode levar de imediato a melhorias possíveis sobre o processo em questão, mesmo que de pequena monta. (BALDAM, 2012, p.113)

Oliveira e Almeida Neto (2012) apontam para o desconhecimento das organizações sobre a modelagem das atividades, que por muitas vezes acumulam diversos modelos e por fim não sabem o que fazer com eles. Os autores ressaltam que a “modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre o seu comportamento” (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012, p. 39)

Jaques (2015) explica que na diagramação, as atividades são descritas em caixas, com nomes curtos e iniciando com verbos, para que haja um melhor entendimento. Para a criação desses diagramas havia disponível no mercado em 2012 cerca de 300 softwares, conforme endossa Oliveira e Almeida Neto (2012).

2.4 Racionalização dos processos de trabalho

Apesar de toda a evolução sofrida desde Taylor, é possível percebermos que a racionalização dos processos de trabalho não modificou seus principais objetivos dentro das organizações, que é buscar maior eficiência, maior produtividade e menor custo.

Sendo assim, Zamberlan *et. al.* . (2006) definiu que racionalizar é

utilizar o raciocínio lógico, analítico e resolutivo, sem interferência emocional, buscando a melhor utilização dos recursos. De uma maneira mais prática, pode-se entender que racionalizar processos consiste em adequá-los mais facilmente às rotinas de trabalho, a fim de alcançar maior agilidade, produtividade e conseqüentemente menor custo. (ZAMBERLAN *et. al.* , p.02)

A racionalização do trabalho, segundo Oliveira (2014) é dividida, até o momento, em três gerações, sendo “primeira geração” a de Taylor, baseada no incentivo salarial de acordo com a produtividade do trabalhador; a “segunda geração”, que não se fundamentava somente na argumentação racional, mas trabalhava com o inconsciente dos indivíduos e seguiu como uma complementação ao taylorismo; e a “terceira geração”, a qual nos encontramos hoje, que está associada à novas formas de organização do trabalho.

a racionalização tal qual idealizou Taylor pode ter entrado em desuso, visto que, de fato, não é compatível com as características das empresas modernas, contudo, vários métodos, técnicas ou filosofias surgiram, principalmente, ao longo da segunda metade do século passado, com o objetivo similar ao da administração científica. (SANTOS *et. al.* , 2011, p.4)

Enquanto a primeira geração acreditava na verticalização do trabalho, a terceira geração já reconhece que é necessária a relação de dependência, ainda que parcial, entre fornecedores, prestadores de serviços e trabalhadores da empresa.

A racionalização do trabalho não tem mais a extensão de cada fábrica, isoladamente (o que permitiria desníveis de uma para outra). Trata-se aqui de uma racionalização cujo horizonte é mundial (padrões internacionais que garantem a qualidade, com base nos procedimentos organizacionais). (OLIVEIRA, 2014, p.8)

O que tem ajudado bastante nessa nova visão da racionalização é o grande crescimento tecnológico e o desenvolvimento de novas ferramentas, fazendo com que as empresas estejam conectadas interna e externamente.

2.5 *Lean Office*

O *Lean Office* ou escritório enxuto consiste em atingir uma melhoria na produtividade utilizando de forma racional os recursos existentes, tais como mão de obra e tempo. (CARNEIRO et. al. , 2017)

As ferramentas do *Lean* sofreram uma adaptação para serem aplicadas em escritórios, visando a eliminação de procedimentos que geravam desperdícios e tornando a realização das atividades mais ágil, excluindo o que não tem valor para o cliente. (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016; LOBO, 2018). No entanto, essa adaptação foi realizada somente após a constatação do sucesso do *Lean* na produção industrial.

A melhoria dos processos se dá através de atividades que identificam os problemas e os desperdícios, eliminam os mesmos e medem e avaliam a mudança. Não existe uma receita passo a passo para se deixar o escritório enxuto de um momento para outro, pois cada empresa pode seguir um caminho diferente para atingir o seu estado futuro esperado. (OLIVEIRA, 2003, p. 4)

A migração dos conceitos da área industrial para a área administrativa não é tão fácil quanto parece, já que na primeira envolve-se mais matérias primas e geralmente envolve uma infraestrutura fabril, e na segunda, a geração de informação, que é algo intangível e mais difícil de perceber os desperdícios. Crema e Verbano (2017) afirmam que os elementos necessários para uma implementação bem-sucedida do projeto podem variar justamente pelas características peculiares do ambiente de trabalho que é baseado no conhecimento, com uma configuração bem diferente da indústria de manufatura.

Freitas (2018) considera a hipótese de que a implantação do *Lean Office* proporciona benefícios de aprendizagem para pessoas, grupos de trabalho e organizações. De acordo com o autor, as mudanças organizacionais decorrentes dessa abordagem afetam a coordenação, controle e rotinas de trabalho, mudando a forma como as pessoas realizam suas atividades e adquirem experiência e conhecimento.

A abordagem *Value stream management for the lean office* propõe 8 passos que visam planejar, mapear e sustentar o escritório enxuto na administração pública (TAPPING; SHUKER, 2003):

- a) Comprometimento com o *lean*: deve haver um comprometimento de todos os envolvidos na aplicação dos conceitos enxutos. O trabalho em equipe deve ser estimulado;
- b) Escolha do fluxo de valor: deve ser escolhido o fluxo de valor do processo mais

- representativo na organização: deve haver a preocupação imediata com o consumidor;
- c) Aprendizado sobre *lean*: todos devem ter um bom entendimento sobre os conceitos e termos do *lean*;
 - d) Mapeamento do estado atual: fornece uma clara visão dos desperdícios e mostra o status atual do processo analisado;
 - e) Identificação de medidas de desempenho *lean*: escolher quais serão as métricas que ajudarão a atingir o estado enxuto;
 - f) Mapeamento do estado futuro: as propostas de melhorias deverão ser incorporadas ao mapa, considerando-se: a demanda do consumidor, a busca pelo fluxo contínuo e o estabelecimento de um nivelamento da carga de trabalho;
 - g) Criação dos planos Kaizen: estabelecer os processos e prazos para implementação das melhorias;
 - h) Implementação dos planos Kaizen: implementar as propostas obtidas no mapa futuro.

Percebe-se que para alcançar a eficácia na implementação de um escritório enxuto é necessário ter conhecimentos sobre mapeamento e modelagem de processos, já que os passos da modelagem orientam a identificação do estado atual e a implementação do mapeamento do estado futuro.

2.6 Transversalidade de processos

Gonçalves (2000), afirma que a primeira grande característica de um processo é a interfuncionalidade, ou seja, grande parte dos processos passa por diversos departamentos do momento que inicia ao momento que finaliza e podem ser chamados também de processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational) ou interdepartamentais.

Também são conhecidos como processos "horizontais", já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura "vertical" típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes. (GONÇALVES, 2000, p.12)

Sendo assim, é necessário identificar, não somente os processos que necessitam de

melhorias, mas também todos os setores envolvidos na execução de cada um deles. Rummler *et. al.*(2010), afirmam que não é possível realizar o aprimoramento de processos sem olhar para a organização como um todo, tendo em vista que é uma forma de reforçar a comunicação entre os diversos departamentos da empresa (PAIM *et. al.* , 2009).

Pinho *et. al.* (2008, p.17) expõem uma síntese de diversos autores que apresentam caracterizações da “gestão funcional que reconhece importância de processos transversais”:

- a) Criação e sustentação de uma cultura de gestão baseada em dar visibilidade e entendimento aos processos;
- b) Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções ou departamentos funcionais;
- c) Ter práticas para que estes sejam melhorados quando necessário;
- d) Promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais;
- e) Reforçar a noção de que o foco em processos é um meio para ter foco em clientes finais e que este foco traz consigo a noção de processos transversais (da demanda até o atendimento por completo desta demanda ao longo das atividades que compõem o processo “do início ao fim”, conforme já explicado). Este reforço cria uma orientação para gerar resultados dos processos voltados para os clientes finais de demanda e os produtos que os processos produzem;
- f) Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e definir as responsabilidades pelas partes componentes do processo. Isto envolve mudar o que está prescrito como responsabilidade dos departamentos e cargos, mesmo que estes tenham lógicas funcionais. Envolve também responsabilidades para facilitar e promover a coordenação dos processos.

A transversalidade dos processos pode ser uma grande aliada à gestão educacional, quando bem implementada, constrói uma unidade, uma cultura institucional, reduz a resistência a mudanças e envolve pessoas na melhoria contínua e na eficiência. Quando se torna uma política dentro da instituição, tende a minimizar erros e melhorar a produtividade.

2.7 Gestão Educacional

A gestão educacional no Brasil sofreu mudanças na forma de ser gerida em meados dos anos 90, quando o governo apresentou o novo modelo gerencial, se contrapondo ao modelo burocrático, que pautava a administração pública. Visando diminuir a rigidez e a morosidade

com que os processos eram realizados, a implementação do modelo gerencial buscava maior eficiência na realização dos procedimentos. (ZERARDINI, 2006)

Esse novo perfil gerencial adquiriu importância no cenário atual, pois tem a função de suprimir a improvisação da atividade administrativa e tornar a organização mais racional, garantindo a produtividade. (DRABACH; MOUSQUER, 2009; NETO; CASTRO, 2011)

Uma gestão educacional de qualidade é fundamental para a boa organização do ambiente escolar. Um bom gestor é preciso ter habilidades e criatividade que o façam solucionar problemas e até antever problemas que podem acontecer.

No campo da gestão educacional, há o reconhecimento de que existe a necessidade de profissionalizar as ações dos ministérios de educação, dotando-os de recursos adequados e modernos, definindo competências específicas e novas capacidades humanas, políticas, sociais e técnicas, tanto nos níveis centrais, como nos níveis regionais e locais. (ARAUJO; COSTA, 2011, p.99)

A democratização dos processos administrativos, além de ser uma ferramenta para efetividade do princípio constitucional da transparência na administração pública, exige que o gestor da escola seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir (CARVALHO, 2019). “Nos planos de ensino adotados, com algumas exceções, houve pouca preocupação com os aspectos propriamente organizacionais e técnicos-administrativos. ” (LIBANEO, 2018, p.101)

Libâneo (2018) observa que a organização da vida escolar facilita o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos. Em relação a isso, o autor exemplifica sobre a necessidade de cada membro da equipe saber sua atribuição, que as leis e regulamentos institucionais devem ser publicitados e que facilitaria a disseminação dessas informações se a instituição de ensino dispusesse de uma síntese, regularmente atualizada, das informações legais e administrativas.

A realização de uma boa gestão educacional, ainda de acordo com Libâneo (2018), influencia não só no produto final, mas também no ambiente de trabalho e no atendimento, pois um local organizado e gerido de forma eficaz traz qualidade para o dia a dia dos setores e das pessoas envolvidas.

2.8 Qualidade no atendimento no ambiente educacional

A qualidade no serviço público prestado no Brasil é comumente apontada como um quesito deficiente, no qual a demora no atendimento e informações desencontradas levam o

cidadão a questionar as funções dos agentes públicos (DIAZ *et. al.* , 2016). Conforme pesquisa realizada por Bonifácio e Schlegel (2012), intitulada “Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil”, uma experiência negativa com um determinado serviço público, seja saúde, educação ou segurança, acaba fazendo com que o usuário generalize sua opinião para todos os outros.

Para que haja uma transformação na visão do cidadão é necessário realizar também uma transformação interna, criando uma nova cultura organizacional, na qual os sujeitos se sintam envolvidos e tenham seu potencial utilizado plenamente, em consonância com as estratégias organizacionais. (GOMES *et. al.* , 2011)

A cultura organizacional aparece sob duas formas: como cultura instituída e como cultura instituinte. A cultura instituída refere-se a normas legais, estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, rotinas, grade curricular, horários, normas disciplinares etc. A cultura instituinte é aquela em que os membros da escola criam, recriam, nas suas relações e na vivência cotidiana, portanto, podendo modificar a cultura instituída. (LIBÂNEO, 2018, p.277)

Pacheco *et. al.* (2015), abordam alguns fatores que são decisivos na administração escolar e que estão diretamente ligados a opinião pública sobre o setor público, em especial ao funcionamento de uma secretaria acadêmica. Para o autor, a cordialidade dos funcionários e o relacionamento deles com o público estão entre os itens que mais chamam a atenção no atendimento.

Nesse sentido, a mudança na administração pública necessita não apenas de alterações estruturais, de regras e processos, mas também, e principalmente, de intervenção para criar uma nova cultura organizacional de comprometimento com a prestação de serviços de qualidade para o cidadão. (LARA; GOSLING, 2016, p.357)

Cuidar da qualidade de vida ao trabalhador beneficia, além do próprio trabalhador, a produtividade e a qualidade dos serviços ofertados (ALFENAS; RUIZ, 2015). Para tanto, é importante que haja um bom planejamento que faça com que essas mudanças “possam ser adaptadas à realidade dos usuários (SÁ, 2015, p.10) e sejam realizadas de forma natural, trazendo bons resultados para a instituição e alcançando as metas impostas pelos indicadores de desempenho.

2.9 Indicadores de desempenho na Administração Pública

Os indicadores de desempenho foram implementados pela primeira vez com o intuito

de realizar uma medição financeira, para controlar a lucratividade das organizações. Com o passar dos anos e aumento da competitividade, o sistema de medição foi sendo adaptado para medir também indicadores de ordem não-financeira, mas que também influencia diretamente no sucesso das instituições. (MENDES *et. al.*, 2012)

Segundo Ferreira *et. al.* (2009), o indicador pode ser definido como

uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. (FERREIRA *et. al.* , 2009, p.24)

Oliveira (2012) afirma que os indicadores de desempenho permitem que a gestão da organização aconteça através de dados e fatos e orientada a resultados.

Na administração pública, os indicadores estão para além do financeiro, são utilizados para medir a qualidade e a quantidade dos produtos e serviços ofertados a sociedade.

A gama dos produtos e serviços ofertados à sociedade deve ser objeto de avaliação periódica frente a tais padrões produtivos e processuais para que possam haver correções, ajustes e adequações, conforme a necessidade identificada. (PRANDINI, 2017, p.14)

KLIGERMAN *et. at.* (2007), destacam que os indicadores devem ser os mais específicos possíveis, sensíveis a mudanças específicas nas condições de interesse e propiciar o máximo de benefício e utilidade.

Os indicadores foram desenvolvidos devido à necessidade de tratar a informação, na forma original ou 'bruta', de modo a torná-la acessível, permitindo entender fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis e compreensíveis de maneira que possam ser analisados, utilizados e transmitidos aos diversos níveis da sociedade, contribuindo com uma adequada planificação das políticas; e avançando na modernização institucional através da otimização do manejo das informações (KLIGERMAN *et. al.* , 2007, p. 200).

Nesse sentido, as três dimensões de desempenho apresentadas por Oliveira (2012), eficácia, eficiência e adaptabilidade, são os pontos de partida para a criação de indicadores no âmbito das organizações públicas.

Eficácia é fazer a coisa certa, no tempo certo, na qualidade certa de modo a atender aos requisitos dos solicitantes [...] Eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos e maximizar a produtividade na realização de um produto [...] Adaptabilidade é a capacidade da empresa de se preparar para as mudanças futuras.

3. METODOLOGIA

A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador. (MINAYO, 2002)

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, já que inicialmente foi necessário conhecer as variáveis importantes que seriam examinadas. (CRESWELL, 2007, p.44).

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p.41)

Tendo em vista que esse estudo se propõe a responder questões específicas das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação do IFRJ, também pode ser caracterizado como descritivo. (GIL, 2002)

A pesquisa é também de natureza qualitativa, pois de acordo com Gephart (2004), este tipo de pesquisa visa a descrição e compreensão das interações, significados e processos que constituem configurações organizacionais da vida real e se torna muito importante para o estudo da administração por produzir *insights* que são difíceis de conseguir através da pesquisa quantitativa.

3.2 Tipo de Pesquisa

Ampliando o conceito sobre a classificação de pesquisas, é justo citar Vergara (1998) que divide os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Se baseando nestes critérios, esta pesquisa apresenta-se da seguinte forma.

3.2.1 Quanto aos fins – Intervencionista e aplicada

A proposta de identificar os processos críticos e produzir o mapeamento deles, propondo melhorias no desempenho das atividades realizadas nas SPGs torna esta pesquisa intervencionista, já que tem como objetivo “interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la.” (VERGARA, 1998, p.45).

Esta pesquisa também é aplicada, pois tem como “característica fundamental o interesse

na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2008, p.27). Ou seja, o produto resultante deste trabalho será a confecção de um manual de padronização que poderá ser utilizado por servidores atuais e futuros das SPGs. Além da padronização dos procedimentos da Secretaria Acadêmica, constam também, os seguintes subprodutos: a) painel de indicadores de desempenho dos processos, de modo que seja possível fazer o monitoramento, avaliação e melhoria dos processos, ao longo do tempo e de forma contínua; b) um Mapa de Relacionamento dos Processos, de modo a apresentar as conexões entre os processos mapeados e documentados e servir de instrumento de avaliação sobre os impactos sobre a transversalidades destes processos.

3.2.2 Quanto aos meios – Bibliográfica, documental e de campo

A pesquisa bibliográfica foi realizada para buscar subsídios para o embasamento teórico para o estudo proposto.

Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes. (PIZZANI et. al. , 2012, p.54)

Esta pesquisa foi feita em duas fases. A primeira fase constou do levantamento bibliográfico onde foram pesquisados trabalhos de autores consagrados na literatura sobre o tema da pesquisa. Na segunda fase foi feito um estudo bibliométrico com intuito de incluir outros trabalhos relevantes sobre o tema, publicados em periódicos classificados, conforme descrito a seguir.

3.2.2.1 Estudo Bibliométrico

Lopes *et. al.*(2012) definem Bibliometria como uma técnica quantitativa e estatística utilizada para medir índices de produção e disseminação do conhecimento.

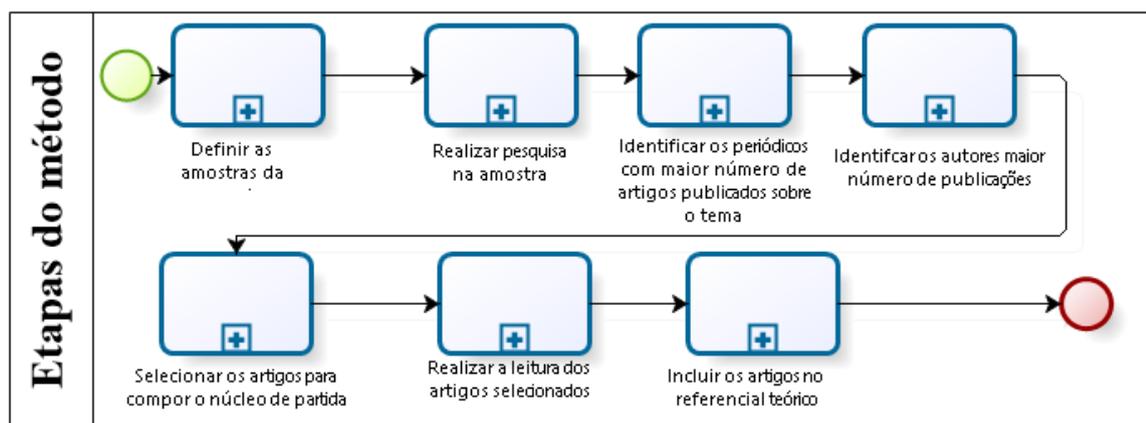
De forma análoga, Guedes (2012) descreve o termo como um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação.

Através do estudo bibliométrico foi possível identificar os trabalhos pertinentes ao tema de mapeamento de processos acadêmicos.

Nesta pesquisa, realizada entre junho e outubro de 2018, foi utilizado o método

Webibliomining, descrito como uma interseção entre Bibliometria, *Bibliomining* e *Webmetria* e desenvolvido por Costa (2010), que visa facilitar a pesquisa sobre um tema no qual o pesquisador ainda não tem vasto conhecimento.

Para a execução do método foram utilizadas as etapas descritas por Costa (2010), apresentado sob a visão de subprocessos, conforme mostra a Figura 3.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 3 – Etapas da pesquisa bibliométrica
Fonte: Elaboração própria baseada em Costa (2010)

As próximas seções detalham cada uma das etapas apresentadas na Figura 3.

3.2.2.1.1 Definição da amostra da pesquisa (escolha da base de dados)

A pesquisa foi realizada utilizando as bases de dados Scielo e Scopus acessadas através do portal CAPES, e Spell pelo portal da própria plataforma. A escolha das bases se deu pela facilidade de acesso e utilização, e por abranger uma vasta quantidade de artigos sobre o tema da pesquisa. Para a busca foram utilizados os períodos de publicação entre 2008 e 2018, com o fim de concentrar nos estudos mais recentes sobre o tema

3.2.2.1.2 Pesquisa na amostra (definição das palavras chaves e demais critérios de refinamento)

As buscas foram realizadas por meio de palavras-chaves, descritas abaixo, definidas após uma leitura exploratória de artigos referentes ao assunto estudado e que serviu como base para a criação dos termos utilizados na pesquisa.

- a) Qualidade no Serviço Público;

- b) Gestão Educacional/ Gestão Escolar;
- c) Gestão por processos;
- d) Mapeamento de processos;
- e) Racionalização de processos;
- f) Secretaria acadêmica;
- g) *Lean Office*.

No Tabela 1 é possível verificar o resultado do estudo bibliométrico feito em cada uma das bases de dados consultadas.

Tabela 1 - Resultados do Estudo Bibliométrico

Base de Dados	Crítérios de Refinamento	Resultados
<i>Período: Entre 2008 e 2018</i>		
<i>Periódicos filtrados:</i>		
	- Revista de Administração Pública	
	- REAd Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	
Scielo	- Ensaio: Avaliação e Políticas públicas em Educação	134
	- Revista de Administração (São Paulo)	
	- Gestão & Produção	
	- Organizações e Sociedade	
	- Pesquisa Operacional	
	- Revista de Administração Contemporânea	
Spell	<i>Período: Entre 2008 e 2018</i> Busca em título ou palavra-chave ou resumo	256
Scopus	<i>Período: Entre 2008 e 2018</i> Busca em título ou palavra-chave ou resumo	246
Total		636

Fonte: Elaboração pela autora com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018).

Destes 636 artigos encontrados, foi constatado que 202 artigos apareceram em mais de uma base pesquisada, sendo assim, o total real de artigos foi de 334 artigos. Devido ao grande número de artigos localizado, optou-se por fazer uma análise inicial considerando a leitura do título, resumo e palavra-chave. Nesta etapa foram considerados e selecionados artigos que

tivessem relação direta com o trabalho em questão, ou seja, que tratassem de um mapeamento ou estudos relativos à gestão pública e melhorias de serviços públicos prestados. Essa leitura exploratória foi realizada para identificar qual material seria importante para a pesquisa, conforme recomenda Gil (2008).

Após a análise inicial, que foi realizada entre os meses de junho e novembro de 2018, foram selecionados 27 artigos para compor o núcleo de partida, baseados na similaridade entre o tema abordado no artigo e tema trabalhado nesta pesquisa e que foram utilizados como uma das bases para a fundamentação teórica apresentada neste trabalho, conforme descrito mais adiante.

3.2.2.1.3 Identificação de periódicos com maior número de publicações

Não houve nenhum periódico que tenha se destacado com um grande número de publicações relativas às palavras-chave pesquisadas. Dos 27 periódicos, apenas 6 apresentaram 2 publicações, não tendo nenhum com concentração relevante, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Periódicos e quantidade de publicações selecionadas

Periódicos	Qualis	Número de publicações	%
Caderno Profissional de Administração	B3	1	4%
Curriculo sem Fronteiras	A1	1	4%
Educação & Sociedade	A1	2	7%
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	A2	1	4%
Espacios	B2	1	4%
Estudios Gerenciales	B1	1	4%
Gestão & Produção	A2	1	4%
Interface – Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas	B3	1	4%
Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial	B2	1	4%
Journal of Organizational Change Management	A1	2	7%
Organizações em Contexto	B1	1	4%
Perspectivas em Ciência da Informação	B1	2	7%
Production	B2	1	4%
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	B2	1	4%
Revista Administração em Diálogo – RAD	A4	2	7%
Revista de Gestão e Secretariado	B2	1	4%
Revista do Serviço Público	A4	2	7%
Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios	B3	2	7%
Revista Gestão & Tecnologia	B3	1	4%
Revista Reuna	B3	1	4%
Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	B3	1	4%
TOTAL		27	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018)

Nos periódicos com 2 publicações, é possível observar que as áreas de gestão e educação

se destacaram.

3.2.2.1.4 Identificação de autores com maior número de publicações

Não houve predominância de autores. Todos os autores só tiveram uma única publicação.

3.2.2.1.5 Identificação do ano com maior número de publicações

Nos 10 anos pesquisados nas bases de dados, verificou-se que o ano de 2008 não retornou nenhum resultado relevante para a pesquisa e os anos que mais se sobressaíram em publicações na busca realizada foram 2011 e 2017, ambos com 5 publicações, conforme apresentado no Gráfico 1.

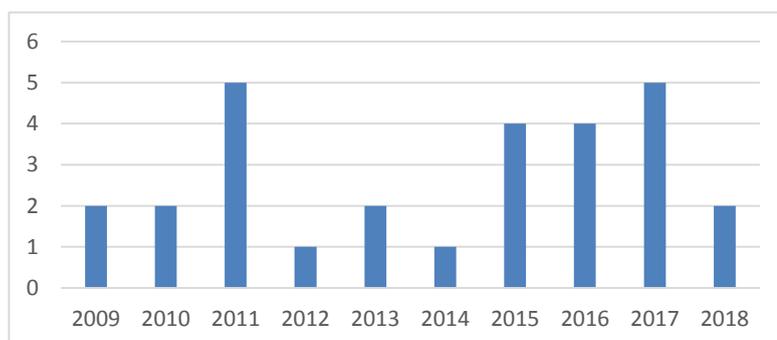


Gráfico 1 - Distribuição dos artigos por ano

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018)

*O número baixo de artigos no ano de 2018 deve-se ao fato de a pesquisa bibliométrica ter sido realizada até outubro de 2018.

A pesquisa bibliométrica e a boa quantidade de artigos encontrados sobre os temas, permitiu constatar que o assunto tem se tornado cada vez mais popular nas mais diferentes áreas, indicando que o mapeamento e a modelagem de processos estão cada vez mais presentes no mundo do trabalho contemporâneo.

3.2.2.1.6 Núcleo de Partida

Após a triagem foi verificado que nem todas as palavras-chave resultaram em artigos que pudessem ter relevância para a pesquisa, seja por serem muito específicos ou por apresentarem estudos semelhantes a outros artigos já selecionados. No Quadro 2 são apresentados os 27 artigos que serviram como núcleo de partida para a realização deste estudo, classificados pelo sobrenome dos autores.

Quadro 2- Núcleo de partida do estudo bibliométrico, ordenado pelo sobrenome do primeiro autor

(continua)

Palavra Chave	Autores	Título	Periódico	Ano	Citações
Qualidade de vida no serviço público	ALFENAS, R. A. S.; RUIZ, V. M.	Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013	Organizações em Contexto	2013	4
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	ARAUJO, S.; CASTRO, A.M.D.A.	Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	2011	31
Mapeamento de processos	BERLITZ, F.A.	Análise crítica de experiência com redesenho de processos em um laboratório clínico	Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial	2011	8
Qualidade de vida no serviço pública	BONIFÁCIO, R.; SCHLEGEL, R.	Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil	Revista do Serviço Público	2012	8
Lean Office	CARNEIRO, C.J.M.; COSTA, R. S.; JARDIM, L. S.; VIANA, A. L.; SANTOS, R.M.S.	Proposta de uso do Lean Office na redução do tempo de atendimento na análise de projetos das indústrias do polo industrial de Manaus	Espacios	2017	3
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	CARVALHO, E.J.G.	Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação	Educação & Sociedade	2009	78
Gestão por processos	CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C.	Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior	Revista Administração em Diálogo – RAD	2017	11
Lean Office	CAVAGLIERI, M.; JULIANI, J.P.	LEAN ARCHIVES: O emprego do Lean Office na gestão de arquivos	Perspectivas em Ciência da Informação	2016	4
Lean Office	CREMA, M.; VERBANO, C.	Understanding lean & safety projects: analysis of case studies	Journal of Technology Management & Innovation	2017	7
Gestão por processos	DOMINGUES, F. M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R.	Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina	Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios	2015	5
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	DRABACH, N.P.; MOUSQUER, M.E.L.	Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades	Currículo sem Fronteiras	2009	68
Lean Office	FREITAS, R.C.	Lean Office contributions for organizational learning	Journal of Organizational Change Management	2018	2
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U.	Gestão Educacional: a Atuação Do Profissional Secretário Nas Organizações Educacionais	Revista de Gestão e Secretariado	2011	16
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	GOMES, C. M.; SCHIMIDT, A. S.; MADRUGA, L. R. G.; SCHUCH JR., V. F.; BLOCK, A. S.	Excelência na mensuração do desempenho: uma análise da gestão educacional e empresarial.	Revista Reuna	2011	2

(conclusão)

Gestão por processos	IRITANI, D.R.; MORIOKA, S.N.; CARVALHO, M.M.; OMETTO, A.R.	Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria.	Gestão & Produção	2015	24
Mapeamento de processos	JORGE, G. A.; MIYAKE, D.I.	Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço	Production	2016	6
Qualidade de vida no serviço público	LARA, R. D.; GOSLING, M. S.	Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública.	REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	2016	6
Gestão por processos	LOCHMULLER, C.; BETANCUR, M.S.T	Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso	Estudios Gerenciales	2013	28
Mapeamento de processos	LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R.; SILVEIRA, L. S.; LUNARDI, G. L.; DUARTE, S	Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria naval brasileira.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2017	7
Gestão por processos	MIRANDA, S. V.A	A gestão da informação e a modelagem de processos	Revista do Serviço Público	2010	38
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	NETO, A. C.; CASTRO, A. M.D.A.	Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial	Educação & Sociedade	2011	52
Gestão por processos	OLIVEIRA, A.M.A.; CARVALHO, R.B.; JAMIL, G.L.; CARVALHO, J.A.B.	Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento	Perspectivas em Ciência da Informação	2010	21
Gestão Educacional/ Gestão Escolar	PACHECO, I. J. D.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T.	Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	Revista Gestão & Tecnologia	2015	11
Gestão por processos	RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. C.; MOURA, G. L.	Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira	Caderno Profissional de Administração	2017	7
Mapeamento de processos	ROCHA, T.A.H; RODRIGUES, J.N; SILVA, N.C; BARBOSA, A.C.Q.	Gestão de recursos humanos em saúde e mapeamento de processos – reorientação de práticas para a promoção de resultados clínicos satisfatórios.	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	2014	7
Qualidade de vida no serviço público	SÁ, M. A. D.	Qualidade de vida no trabalho universitário: uma questão de prazer!	Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas	2015	6
Gestão por processos	TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G.	Gestão de Processos de Negócio – BPM : Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção	Revista Administração em Diálogo – RAD	2018	3

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018)

3.2.2.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, de acordo com Vergara (1998), é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Diante disso, para a realização desta pesquisa foram utilizados os documentos institucionais do IFRJ, como o regulamento da pós-graduação *lato sensu*, o regimento interno, planejamento estratégico 2017-2021, regulamentos de cursos e formulários utilizados.

3.2.2.3 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada diretamente nas 10 Secretarias Acadêmicas selecionadas, para conhecer os processos de trabalhos que estão sendo abordados diretamente com as pessoas envolvidas. (MARCONI; LAKATOS, 2003)

3.3. Sujeitos da Pesquisa

O critério adotado para a seleção das Secretarias e dos participantes foi a acessibilidade ou conveniência, descrito por Gil (2008) como sendo um tipo de amostragem utilizada em estudos exploratórios. Neste processo foram priorizados os indivíduos que tivessem contato diretamente com os processos executados nas Secretarias Acadêmicas. Após análise documental, foi verificado que os sujeitos que mais tinham influência e participação nos processos do setor eram a coordenação do setor, a equipe e os alunos.

O universo estudado é composto por 10 *campi* do IFRJ que oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu*, são eles: Arraial do Cabo, Duque de Caxias, Engenheiro Paulo de Frontin, Mesquita, Nilópolis, Nilo Peçanha/Pinheiral, Rio de Janeiro, São Gonçalo, São João de Meriti e Volta Redonda. A aplicação do manual será realizada no *campus* Arraial do Cabo por ser de mais fácil acesso. Todos os *campi*, atendem aproximadamente a 400 alunos de pós-graduação *lato sensu*, no entanto, algumas secretarias não atendem com exclusividade a pós-graduação, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3- Características das Secretarias de Pós-Graduação Lato sensu do IFRJ

<i>Campus</i>	<i>Cursos – Lato sensu</i>	Quantidade de alunos de Pós-Graduação até 2019	Quantidade de Servidores atuantes (excluindo o secretário)	Exclusiva para Pós-Graduação
Arraial do Cabo	- Ciências Ambientais em Áreas Costeiras - Tecnologias Digitais Aplicadas ao Ensino	44	4	Não
Duque de Caxias	Educação Física Escolar	25	2	Não
Engenheiro Paulo de Frontin	Gestão de Projetos e Negócios em Tecnologia da Informação	36	0	Não
Mesquita	Educação e Divulgação Científica	25	1	Sim
Nilópolis	- Educação de Jovens e Adultos - Estudos Linguísticos e Literários - Gestão Ambiental - Linguagens Artísticas, Cultura e Educação	85	2	Sim
Pinheiral	- Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade	35	0	Sim
Rio de Janeiro	- Ensino de Ciências com ênfase em Biologia e Química - Gestão da Segurança de Alimentos e Qualidade Nutricional	46	2	Sim
São Gonçalo	Ensino de Histórias e Culturas Africanas e Afro-Brasileiras	41	0	Não
São João de Meriti	Práticas de Letramento	20	0	Não
Volta Redonda	Ensino de Ciências e Matemática	22	0	Não

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados obtidos com a Diretoria de Pesquisa Acadêmica do IFRJ e com as secretarias acadêmicas (2019)

3.4. Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita com base em três princípios descritos por Yin (2011): utilização de várias fontes de evidência, como entrevista, questionário, observação participante

e análise documental, que foram fundamentais para a identificação dos processos e suas consequentes diagramações; criação de uma tabela de dados, para manter organizado e bem documentado todos os dados coletados; manter o encadeamento das evidências: fazer com que o leitor perceba que as questões iniciais que levaram à pesquisa estão respondidas nas conclusões.

Os documentos institucionais e o material bibliográfico foram essenciais para o suporte teórico e se tornaram bases norteadoras para elaboração do roteiro da entrevista realizada com secretários (APÊNDICE B), dos questionários aplicados aos servidores (APÊNDICE C) e dos questionários aplicados aos alunos (APÊNDICE D).

A Figura 4 apresenta de forma sintetizada, através de um mapa conceitual as etapas da pesquisa até os resultados obtidos.

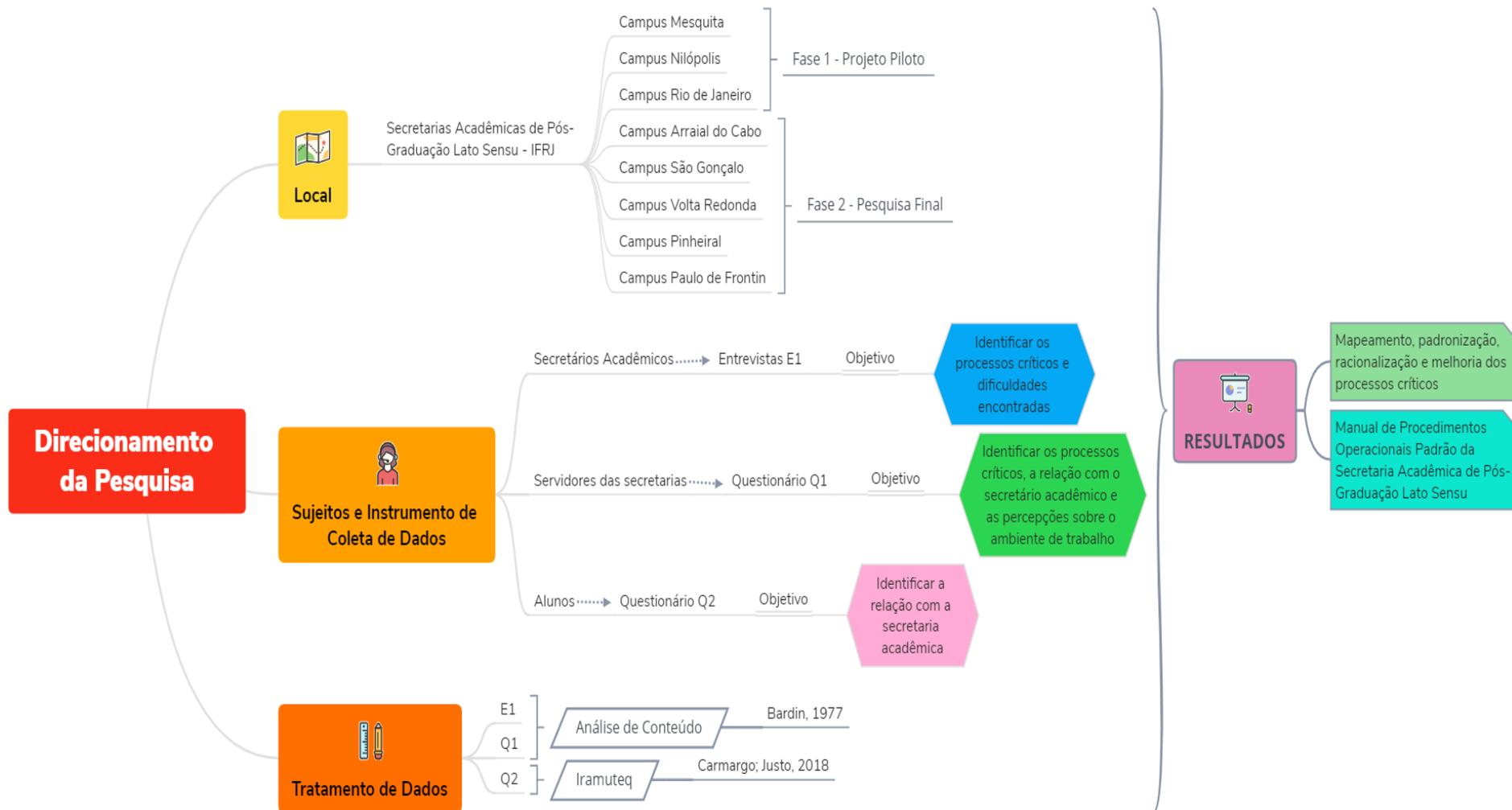


Figura 4 - Mapa conceitual da Pesquisa
 Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para calibragem dos instrumentos de coleta de dados foi realizado um projeto piloto, no qual os sujeitos, escolhidos intencionalmente, foram os secretários das secretarias dos *campi* que oferecem a modalidade estudada há mais tempo. O perfil dos entrevistados consta no Quadro 4.

Quadro 4 - Caracterização do Sujeito – Entrevista – Projeto Piloto

Função	Formação	Tempo no IFRJ	Tempo no Setor
Secretário Acadêmico 1	Licenciatura em Matemática e Especialização em Gestão Escolar	13 anos	10 anos
Secretário Acadêmico 2	Pedagogia (em curso)	3 anos	1 ano e 3 meses
Secretário Acadêmico 3	Gestão Pública	10 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Durante o teste foi verificado que haveria dificuldades em realizar entrevistas com os servidores das secretarias, pois estes não se sentiam à vontade e tinham receios de sofrerem represálias por parte dos chefes imediatos e diretorias.

A partir disto, foi desenvolvido um questionário semiestruturado que visou identificar o cenário estudado, na tentativa de explorar a percepção desses profissionais quanto aos processos e métodos de trabalhos utilizados.

Após feitos os ajustes necessários nos ICDs, foi iniciada a segunda etapa da pesquisa, com entrevistas realizadas com os secretários e aplicação de questionários aos servidores das secretarias e aos alunos, de forma a obter informações mais precisas para atingir os objetivos propostos.

3.5. Análise de Dados

Para a análise de dados das entrevistas realizadas foi utilizada a análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2011) como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis

inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47)

Os dados desta pesquisa foram utilizados para a realização do mapeamento, que resultou no Manual de Procedimentos Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação *lato sensu*. (APENDICE A)

Para representar graficamente os processos, o modelo de diagrama de processos de negócio (DPN) e a técnica BPMN (modelagem de processos de negócios) foram escolhidos por serem de fácil entendimento e interpretação de todos os envolvidos na execução dos processos.

Para realizar a modelagem dos processos, o programa escolhido foi o *Bizzagi Process Modeler*, versão *freeware*, por ser de fácil utilização e compreensão, possibilitando uma melhor organização gráfica dos processos que serão descritos.

Na Figura 5 é possível visualizar de forma resumida o delineamento da pesquisa descrito neste capítulo.

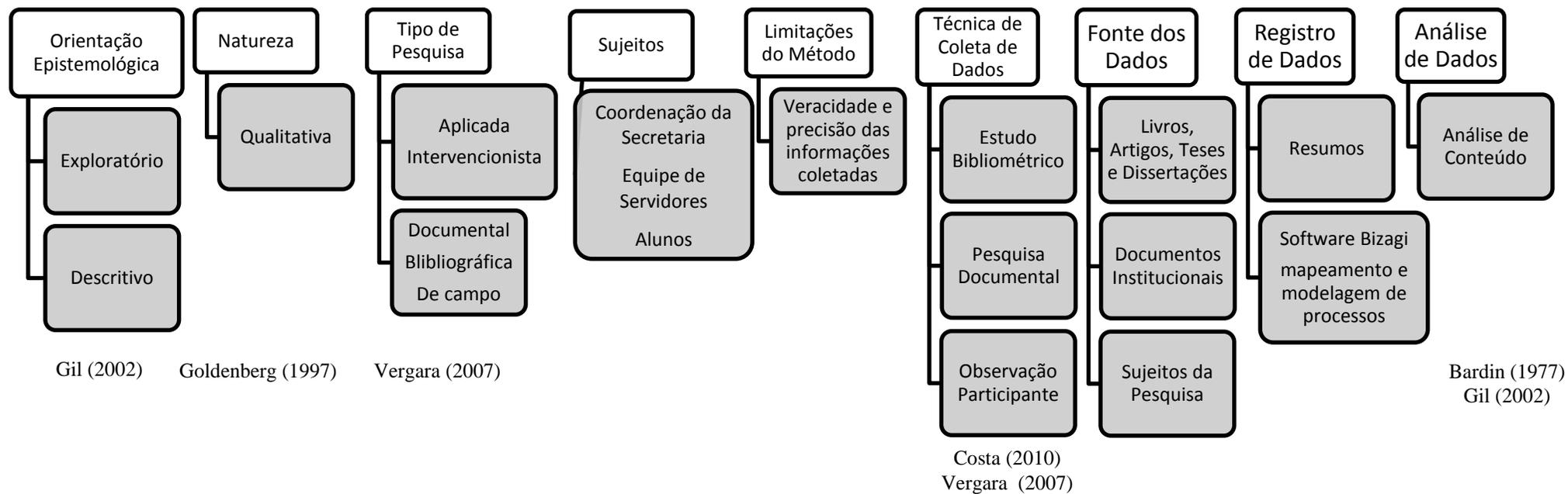


Figura 5 - Delineamento da Pesquisa
 Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6 Realização da Pesquisa

Neste tópico será apresentada como a pesquisa foi realizada, bem como a análise dos resultados obtidos com as entrevistas e os questionários.

3.6.1. Entrevistas com secretários

Para a realização da entrevista foram convidados todos os secretários acadêmicos que não haviam participado do teste piloto, no entanto, apenas cinco aceitaram participar. Os nomes dos secretários foram substituídos por SA 4, SA 5, SA 6, SA 7 e SA 8, para que o anonimato fosse mantido.

Quadro 5 - Caracterização do Sujeito – Entrevista

Entrevistado	Formação	Tempo no IFRJ	Tempo no Setor
SA 4	Ciência da Computação	3 anos	3 anos
SA 5	História	8 anos	8 anos
SA 6	Gestão Pública	3 anos	1 ano
SA 7	Gestão Pública	3 anos	3 anos
SA 8	Publicidade e Propaganda	9 anos	2 anos

Fonte: Elaboração própria (2019)

O roteiro das entrevistas (APENDICE B) foi semiestruturado, sendo flexível o bastante para conduzir a entrevista como uma conversa natural, na qual os participantes pudessem ficar à vontade para compartilhar suas ideias e visões do serviço realizado.

As entrevistas, que tiveram duração média de 20 minutos, foram gravadas e aconteceram no *campus* de cada servidor no período de junho a novembro de 2019, tendo sido previamente agendadas, por *e-mail* ou telefone, com datas e horários mais convenientes para os secretários, visando não atrapalhar o dia a dia de trabalho de cada um. Em seguida, foi realizada a transcrição dos áudios e a categorização se deu através de uma análise temática.

No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, é de se citar em primeiro lugar a análise por categorias; cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos. (BARDIN, 2009, p. 199)

3.6.1.2 Análise das entrevistas

Os dados coletados nas entrevistas foram interpretados através da técnica de análise de conteúdo. O material foi dividido e organizado nas seguintes categorias: (a) Capacitação; (b) padronização de processos; (c) Infraestrutura e mão de obra; (d) Processos Críticos; e (e) Comunicação Interna.

As categorias emergiram tanto da literatura trabalhada nesta pesquisa, quanto a partir das entrevistas.

(a) **Capacitação:** Procurou-se descobrir se houve algum tipo de treinamento para assumir a coordenação do setor, algum tipo de preparo por parte do IFRJ e se há algum tipo de formação contínua aos secretários acadêmicos. Além de buscar conhecer se algum entrevistado tinha conhecimento sobre o trabalho da secretaria acadêmicas antes de atuar no setor.

Quadro 6 - Reposta sobre Capacitação

(continua)

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
SA 4	“Experiência quase zero eu antes de ingressar no setor” “não tive o treinamento, minha sorte foi que eu entrei inicialmente na secretaria do ensino médio técnico então as pessoas que aqui no <i>campus</i> trabalhavam e ainda trabalham, me acolheram e elas próprias me passaram suas experiências com a secretaria acadêmica.” “um treinamento específico para isso não tive, fui aprendendo no dia a dia mesmo conforme iam chegando os procedimentos os servidores antigos do setor iam me passando.”
SA 5	“Não tive nenhum treinamento inicial. O que nós secretários acadêmicos tivemos no primeiro ano aqui, em 2011, nem eram treinamentos, eram reuniões mensais na verdade entre secretários acadêmicos.” “[...] quando eu entrei aqui no IFRJ não se tinha secretaria acadêmica, então eu tive que criar, tive que ir no site buscar o estatuto, o regulamento geral, os regulamentos específicos”
SA 6	“Não tive nenhum treinamento, o menino que saiu, no último dia dele eu passei uma tarde com ele. Ele me mostrou algumas coisas, mas o restante das coisas eu tive que aprender de rotina.” “Tem casos específicos que eu comecei a pegar agora que eu não sei se já existiu em algum <i>campus</i> , não sei o que fazer, as coisas vão surgindo, aí a partir da demanda a gente vai buscando as soluções.” “Não recebi nada. Na verdade, existia até uma pasta lá no drive comum que as pessoas que trabalharam anteriormente deixaram algumas coisas aí eu dei uma olhada ali por alto e no site”
SA 7	“O aprendizado na secretaria, ele foi ocorrendo na adaptação de novas vivências” “A rotina administrativa é muito moldada a partir da gestão que tá vigente.” “Ocorrem sim os treinamentos pra aprender a lidar com os sistemas, mas a rotina a gente aprende no dia a dia e tem essas questões mais de gestão que a gente vai se adaptando conforme vai trabalhando.” “Para ingresso no setor não tive treinamento, sempre que entram servidores novo no IFRJ, eles passam por uma ambientação, onde ele tem um treinamento geral de todos os setores, mas não especificamente da Secretaria de Ensino”

SA 8	<p>“Não recebi nenhum tipo de capacitação, a capacitação que eu recebi foi no dia a dia de trabalho, quando eu cheguei no setor”</p> <p>“A coordenadora anterior era a mais antiga e tinha trabalhando na implantação da secretaria, então ela sempre ia lá e passava muita coisa do trabalho”</p> <p>“tive mais basicamente aquele treinamento de como atender o público, os regulamentos que a gente precisa saber e as coisas de todo dia, declaração, histórico.”</p>
------	---

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nesta categoria, nenhum dos secretários entrevistados receberam treinamento para exercer a função. A capacitação citada por alguns é referente aos sistemas utilizados na Instituição que são essenciais para o cálculo orçamentário do governo federal. É possível perceber que mesmo sem haver uma formação acadêmica ligada ao setor, não houve uma preocupação institucional em oferecer aos servidores uma preparação que permitisse a eles ter uma segurança para estar à frente da secretaria.

Conforme visto anteriormente, Gianini e Gerardin Junior (2010), afirmam que essa é uma função de extrema importância e responsabilidade dentro de uma instituição, sendo assim, é necessária uma atenção maior com os que irão assumir esses cargos.

Os secretários com especialização em Gestão Pública, buscaram por conta própria, visando crescimento salarial e um conhecimento maior na área, no entanto, nenhum dos secretários possui curso específico na área e todo conhecimento adquirido foi passado de servidor para servidor e muitas vezes nem isso, o que faz com que o secretário tenha que desenvolver seus próprios métodos de trabalho.

(b) **Padronização de processos:** Nesta categoria, os coordenadores foram questionados sobre o que entendiam sobre gestão por processos e o que a padronização de processos no setor poderia contribuir para a melhoria das tarefas realizadas.

Quadro 7 - Resposta sobre Padronização de processos

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
SA 4	<p>“A padronização dos procedimentos trará um ganho absurdo pro instituto sobretudo pros novatos que acabam caindo de paraquedas, vamos dizer assim, na secretaria acadêmica eu cheguei a ter essa ideia e fiz um manual bem de forma amadora”</p> <p>“...evita o retrabalho e a perda de tempos [...], eu acho que a padronização dos serviços é fundamental, no sentido de que todas as secretárias acadêmicas trabalhem de forma uniforme, né? Porque nós não temos uma identidade, nós precisamos ter uma identidade, não dá pra a secretaria do <i>campus</i> x trabalhar de uma forma é do <i>campus</i> y trabalhar de outra e cada um trabalhar do seu jeito. Não! A gente tá vinculado ao IFRJ, precisamos ser o IFRJ, precisamos ter uma identidade”</p> <p>“às vezes é complicado a gente precisa de fato um instrumento pra otimizar isso e acho que a gestão de processos é o caminho”</p>
SA 5	<p>“Primeira coisa que me vem a cabeça é gerenciamento né? É você pegar um determinado processo desde uma ponta, que é a sua entrada até a sua saída, e é você fazer esse gerenciamento de todo o trâmite desse processo.”</p> <p>“Acho que a padronização é muito importante, ela ajuda bastante. Inclusive um dos problemas que eu acho que a nível sistêmico é que os procedimentos mudam com muita rapidez , estão constantemente mudando. “</p> <p>“A padronização de procedimentos traz celeridade, mais rapidez com que a gente vai responder certas demandas, tendo em vista que a gente já sabe que como é esse trâmite”</p>
SA 6	<p>“A padronização dos processos deixa o trabalho mais correto e aí não tem esse problema de o servidor sair, entrar outro e não saber o que ta fazendo. Não fica mais aquela coisa descontinua”</p> <p>“Se tiver um protocolo, um manual uma regra, o próximo que assumir, por que é rotativo, ne? O próximo tem que saber o que aconteceu, pra onde vai, uma padronização vai acabar minimizando perda de dados”</p>
SA 7	<p>“[...] uma uniformização que se adequa a todas as realidades de todos os campi. Esse é o meu entendimento com a gestão de processos, a uniformização de acordo com o fluxo de rotinas de trabalho.”</p> <p>“Acredito que a elaboração de fluxo para que se torne uniforme os procedimentos administrativos dentro do setor seria de grande valia”</p> <p>“Falando especificamente da Secretaria de Pós-graduação, eu acredito que a padronização dos trabalhos deveriam não incluir somente a secretaria acadêmica mas diversos setores, secretaria acadêmica, coordenação de curso, docentes.”</p>
SA 8	<p>“Eu entendo que são procedimentos padrões a serem utilizados por todas as secretarias estabelecendo um fluxo de como aquilo é o jeito mais dinâmico de ser feito.”</p> <p>“Acho que quando padroniza procedimentos, gera uma unidade e uma cara para instituição, porque se a Secretaria de um campus faz do mesmo jeito que de outro campus, por exemplo, um aluno quando procurar um campus ou outro enxerga a mesma instituição, o mesmo modo de atender, mesmo modo de fazer as coisas, mesmas respostas, dá uma cara, um todo”</p> <p>“Na Gestão de Processos você deixa as coisas se tornarem menos particulares. Né? Deixa de ser “o jeito que eu faço”, “o jeito que fulano faz”, você permite que as pessoas sejam passageiras, você permite que aquela pessoa deixe de fazer parte daquele setor e o procedimento continue acontecendo da mesma forma que acontecia.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Todos os secretários demonstraram ter conhecimento sobre o que se trata a padronização e se mostraram favoráveis com a realização desses procedimentos para o setor. Foi clarificado também que todos acreditam que a instituição não possui uma identidade,

demonstrando uma desorganização e aumentando a insegurança dos trabalhos realizados.

(c) **Infraestrutura e Mão de Obra:** esta categoria abordou a estrutura física de cada setor, bem como as necessidades e a quantidade de colaboradores, questionando aos coordenadores se as condições atuais são favoráveis para o pleno funcionamento de seus setores.

Quadro 8 - Respostas sobre Infraestrutura e Mão de Obra

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
SA 4	<p>“A questão de infraestrutura, do espaço não tenho o que reclamar. No <i>campus</i> tem espaço suficiente pra realizarmos os atendimentos, temos um setor específico pra arquivo, que na verdade funciona dentro da própria secretaria, mas é uma sala separada, onde tem os armários pra realizar o arquivamento de documentos. Temos os mobiliários, computadores, impressoras, scanner.”</p> <p>“Os servidores, por ter acúmulo de secretarias acadêmicas, tanto de graduação quanto de pós graduação, hoje atuam três [...] aí entra aonde eu acho que poderia melhorar, tendo a desvinculação dos setores, né? tendo um servidor especificamente para a secretaria de pós-graduação e os demais podendo concentrar esforços na graduação.”</p>
SA 5	<p>“São dificuldade de mão de obra, eu fiquei basicamente, por cinco anos atuando sozinho em todas as secretarias acadêmicas”</p> <p>“O <i>campus</i> atende basicamente as exigências da secretaria, no tocante a espaço físico, a mobiliário e a equipamentos, como impressora, como computador, atende as demandas secretaria”</p>
SA 6	<p>“O que acontece hoje aqui no <i>campus</i> é que temos várias secretarias na mesma sala, mesmo espaço físico, Secretaria de Ensino Médio-Técnico, graduação e pós, acaba que um acaba fazendo um pouquinho pelo outro”</p> <p>“O ideal seria que fosse melhor dividido, né? Secretarias separadas. Não sei como é que funciona em outros <i>campi</i>, porque muita função, né? Pra uma pessoa só”</p>
SA 7	<p>“O espaço físico anjo da secretaria ele é um espaço que comporta bem todo nosso mobiliário em relação a condições de trabalho”</p> <p>“A maior dificuldade hoje é a escassez de servidores, pra que haja uma ideia, em dois mil e dezesseis, quando eu tomei posse, tinha seis servidores, cinco ou seis servidores que atuavam na secretaria, hoje nós temos três caminhando para dois”</p>
SA 8	<p>“A gente precisa de mais espaço físico e de mobiliários adequados, hoje a gente tem mobiliários para pasta suspensa que já não é o que atende a gente, não é o tipo de mobiliário que a gente precisa.”</p> <p>“A gente precisa de uma estrutura melhor de trabalho, a gente tem um espaço muito pequeno”</p> <p>“A gente é até um pouco privilegiados em vista de alguns outros <i>campi</i>, né? hoje a gente tem uma equipe de 5 pessoas que dá para atender bem, mas assim, é importante salientar que a gente não atende só pós-graduação, a gente é um registro acadêmico que atende médio-técnico, graduação e pós-graduação junto, então por isso a gente tem mais servidores né? Mas hoje eu acho que é o quantitativo mínimo pra trabalhar, menos que isso a gente já estaria bem capenga, com isso a gente já trabalho no sufoco”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Os secretários se mostraram satisfeitos com o espaço físico e a infraestrutura tecnológica oferecida pelos seus *campi*, no entanto, todos concordaram que se as secretarias fossem desmembradas por modalidade acadêmica, seria mais confortável e organizado de se trabalhar.

O único secretário entrevistado que atua em um setor que atenda somente a pós-

graduação (SA 6), está localizada no mesmo espaço físico que as demais secretarias, causando transtorno no atendimento, pois um servidor de outra secretaria não pode atender alunos de outra modalidade acadêmica. Nesse caso, o discente muitas vezes não entende que um servidor não está autorizado a atender e isso pode acarretar em uma má impressão deste servidor, que pode ser visto pelo aluno como alguém que não quer trabalhar. A separação das secretarias tende a melhorar não só o atendimento, como também a satisfação do aluno com o atendimento e todo serviço prestado.

(d) **Processos Críticos:** Nesta quarta categoria, buscou-se conhecer as tarefas que demandavam mais tempo, mais atenção e com isso se tornavam mais complicadas de serem realizadas. Também, neste quesito, os coordenadores foram ouvidos quanto às dúvidas que essas tarefas traziam no dia a dia.

Quadro 9 - Resposta sobre Processos Críticos

(continua)

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
SA 4	<p>“O que exige mais atenção é sem dúvida o lançamento do cpf dos alunos no sistema, né? apesar de não ser um procedimento difícil considero até relativamente fácil mas ali estamos inserindo as informações para o MEC que vão ser refletido em dinheiro pro instituto”</p> <p>“O lançamento dos alunos no sistema fica a cargo da respectiva secretaria [...] como eu acumulo a graduação e a pós eu faço o lançamento das duas, porém sempre de forma separada e às vezes até em dias diferentes pra não ocorrer confusão [...] não pode correr o risco de lançar o cpf de um aluno da graduação na pós ou vice e versa então eu procuro fazer isso de forma bem concentrada e separadamente.”</p>
SA 5	<p>“Na pós-graduação, a secretaria fica responsável pela matrícula de alunos, colaboração na elaboração do calendário acadêmico, alimentação do SIGAA, alimentação do SISTEC, organização das pastas dos alunos, histórico, elaboração do processo de certificação.”</p> <p>“As tarefas que consideradas mais críticas, são as que demandam mais atenção, porque demandam mais tempo, elas são basicamente aquelas tarefas que requerem alimentação, por exemplo alimentação do sistema, eu preciso colocar todas as informações de cada aluno no SIGAA, com relação a isso, eu tenho que criar todas as disciplinas, vincular cada professor, realizar a inscrição em disciplinas de cada aluno”</p>
SA 6	<p>“Eu acho que o mais complicado é período de matrícula, né? Que tem que analisar os documentos e fazer matrícula dos alunos assim e depois, no final do curso, que são os TCCs, agendamento de banca, abertura de processo. Abertura de processo de certificação é complicado também, tem que conferir toda a documentação, as atas, folha de rosto do TCC.”</p> <p>“A defesa do TCC, como que é feita a solicitação, como que é feito o agendamento, que documento tem que preencher? [...] É preencher o formulário, agendar com professor e a banca e a secretaria pega esses dados e agenda a sala, imprime os documentos que precisam ser assinados, monta, ata e, enfim, aí, depois de tudo com as assinaturas, o aluno apresenta.”</p>

(conclusão)

SA 7	<p>“As tarefas de alimentação de dados, abertura de processo de diplomação e a certificação do encheja, digamos, que 90% do trabalho é monopolizado pela secretaria acadêmica, sobrando ali 10% do trabalho, que seria a promover a publicação, tramitar um processo, tudo mais que é feito por outros setores.”</p> <p>“Falando exclusivamente da Secretaria de Pós-graduação, eu posso citar, por exemplo diversos procedimentos, porém o de agendamento de defesa. No agendamento de defesa a gente começa a iniciar a fase final do aluno no curso, então é quando a gente tem que corrigir tudo que ficou pra trás de pendência, onde não deveria ser um procedimento, mas acabou tornando-se um procedimento, a gente fazer uma verificação total da pasta do aluno. Pra ver se esse aluno durante o período de matrícula entregou todos os documentos, se ele possui na sua pasta todos os formulários, de aceite de orientação, de co-orientação, de aceite de versão prévia do TCC, se ele está ciente dos próximos passos, então, procedimentos como esse que deveriam ter sido feitos ao longo da vida acadêmica do aluno no <i>campus</i>, acabam virando um procedimento”</p> <p>“A verificação data de defesa, se houve aprovação, se houve a entrega do trabalho final do aluno, todos os trabalhos na secretaria acadêmica, principalmente na de pós-graduação tem a necessidade de ser seguido um passo a passo para todas as etapas. Isso vai sendo assim, importado e transportado de servidor pra servidores que vai ocupando as atividades na secretaria acadêmica.”</p>
SA 8	<p>“As tarefas mais difíceis para gente é a parte de defesa dos alunos, toda a documentação que a gente levanta pra defesa e o cuidado que precisa ter, porque a gente lida também com professores externos, então a gente precisa, além de toda a documentação, também dar orientação para esse professor, então isso requer um certo trabalho.”</p> <p>“[...] a gente precisa também ter bastante controle do tempo que esse aluno conclui o curso, porque a pós tem nas suas regras o tempo para conclusão, senão o aluno é considerado evadido. Então a gente precisa ter alguns controles internos, porque nesse ponto o sistema acadêmico não nos ajuda tanto, a gente inscreve os alunos nas disciplinas no sistema acadêmico, mas ele não mostra pra gente nenhum tipo de aviso do prazo de conclusão, pra pós o que dá mais trabalho é controlar a conclusão do aluno e a fase de defesa.”</p> <p>“O que dá mais trabalho pra gente é que as vezes o aluno não sabe em que momento ele precisa marcar defesa, em que momento ele procura o orientador, em que momento ele precisa procurar a secretaria, em que momento precisa procurar a coordenação do curso, então como não tem isso bem esquematizado, essa é a maior dificuldade.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nesta categoria ficou evidente que os processos considerados críticos são vistos dessa forma por não ter havido uma instrução de como proceder com cada um deles.

A mistura de modalidade acadêmica, acarreta também na dificuldade em separar os procedimentos e assim realiza-los com excelência.

Os secretários SA 6 e SA 8 expuseram que o grande problema é com os formulários que devem ser entregues pelos alunos no momento da defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, pois essa orientação, que deveria partir do coordenador do curso e do orientador, fica por conta da secretaria que também não tem o conhecimento necessário para sanar as dúvidas dos alunos. No entanto, demonstraram se esforçar para que não haja ruídos nas informações.

(e) **Comunicação interna:** essa categoria surgiu nas entrevistas após verificar dentre os coordenadores das secretarias a dificuldade em receber alterações nos documentos interno, nos formulários.

Quadro 10 - Resposta sobre Comunicação interna

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
SA 4	<p>“O maior problema é sem sombra de dúvidas a comunicação entre <i>campus</i> e reitoria”</p> <p>“[...] chega uma pessoa no balcão, se você sabe resolver o problema dela você já responde, já trata ali mesmo, senão você vai buscar resposta pra dar pra ela e sobretudo depois da mudança da reitoria antiga para a reitoria nova, os ramais ficaram complicados da gente entrar em contato com eles, o telefone às vezes nem chama, se chama não atende e aí é um problema também de não tá atualizado no site, porque a gente busca no site os contatos, liga e aí falam ‘não tá mais nesse telefone, tá em outro’ [...]”</p> <p>“não só isso, a gente que tá na linha de frente, no balcão, nós precisamos ser consultados sobretudo na confecção de um edital [...] o edital é publicado sem ninguém tá sabendo, o diretor não foi consultado, o secretário não foi consultado, quando vê tá no site, mas isso de fato já houve uma evolução, a diretoria de concurso de processo seletivo já manda o edital com as datas para secretaria opinar quando será o horário de atendimento e tudo, eu só acho que isso devia ser feito com antecedência, às vezes eles mandam pra gente assim muito em cima da hora, você tem que responder pra amanhã e aí acaba que não é possível fazer um planejamento melhor”</p>
SA 5	<p>“Quando há uma alteração no regulamento, formulário, recebo basicamente por <i>e-mail</i> e aí depende de onde vem essa alteração, quem vai enviar essa alteração pode ser a diretoria de ensino, pode ser pela própria DGA, muita das vezes vem também pela direção, mas é só a questão da ciência dessa alteração”</p>
SA 6	<p>“aconteceram algumas coisas específicas que a gente ficou meio sem saber assim teve que pesquisar, sem saber qual era a orientação, a quem recorrer [...]”</p> <p>“[...] quando recebo alguma coisa institucional é por <i>e-mail</i>, mas o que aconteceu uma coisa de eu ver especificamente de um regulamento, sempre recebo nas mensagens gerais, não específico para secretaria”</p>
SA 7	<p>“Os regulamentos da Secretaria acadêmica do Instituto , hoje, eles são disponibilizados em um site na internet, no próprio portal eletrônico do IFRJ e o acesso é fácil tanto pra secretaria, quanto para os alunos, quanto pra qualquer pessoa da comunidade escolar. A comunicação é feita basicamente direto no site”</p>
SA 8	<p>“Eu nunca recebo quando há alguma alteração em formulário ou regulamento, normalmente eu descubro com o passar dos dias. Às vezes a gente entra no site institucional descobre que tem um formulário novo, ou quando a gente precisa consultar algum regulamento que as vezes a gente sabe de cor um artigo, quando vai olhar não é mais aquilo que estava escrito. Essa socialização da informação não acontece de forma eficaz não, se a gente não correr atrás a gente não fica sabendo.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Os secretários expuseram que não são convidados a participar de alterações em documentos que interfira diretamente no serviço da secretaria acadêmica e que muitas vezes são pegos de surpresa com alterações que são publicadas no site e não são enviadas primeiramente para a secretaria acadêmica.

Os setores envolvidos devem sempre ser comunicados de qualquer mudança que influencie diretamente na realização de procedimentos e tarefas do setor, antes mesmo destas

alterações serem publicitadas, para que possam ter, não só conhecimento, mas também possam participar do processo de modificação, adequando à realidade do dia a dia de trabalho.

No entanto, o secretário SA 7 demonstrou estar satisfeito com a forma como tem sido realizada a comunicação e acredita que a disponibilização no site institucional torna mais fácil de ser localizada qualquer alteração.

3.6.2 Questionário com servidores que atuam nas secretarias

Nesta seção, são apresentados os resultados sobre a coleta de dados realizada por meio de questionário aplicado aos servidores que atuam nas secretarias acadêmicas de pós-graduação do IFRJ a respeito do tempo de serviço na secretaria, conhecimento dos procedimentos realizados, satisfação com o setor e com a chefia imediata, dificuldades encontradas por eles no dia a dia do trabalho e recomendações para melhoria do serviço prestado.

3.6.2.1 Perfil dos sujeitos

O questionário foi enviado por *e-mail* para todos os servidores que atuam nas secretarias acadêmicas de pós-graduação *lato sensu* do IFRJ, excluindo os coordenadores e a pesquisadora, que também faz parte do quadro de servidores de uma das secretarias. Dessa forma, dos 11 servidores pertencentes destas secretarias, 9 participaram da pesquisa.

Pela análise dos dados, foi possível verificar que os servidores que participaram da pesquisa estão lotados em *campus* que oferecem a modalidade a mais tempo, conforme podemos ver no Gráfico 2. Isso ocorre porque nas secretarias dos *campi* que oferecem a modalidade a menos tempo não há servidores lotados e o coordenador atua sozinho no setor.

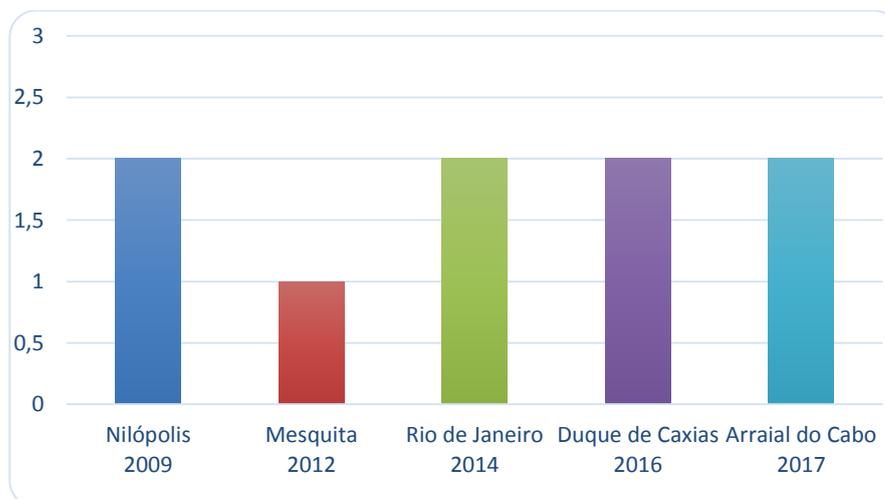


Gráfico 2 - Servidores x Ano de início dos cursos *lato sensu* no *campus*

Em relação ao tempo de atuação em secretaria acadêmica no Instituto, varia de 6 meses a 9 anos, conforme demonstra o Gráfico 3.

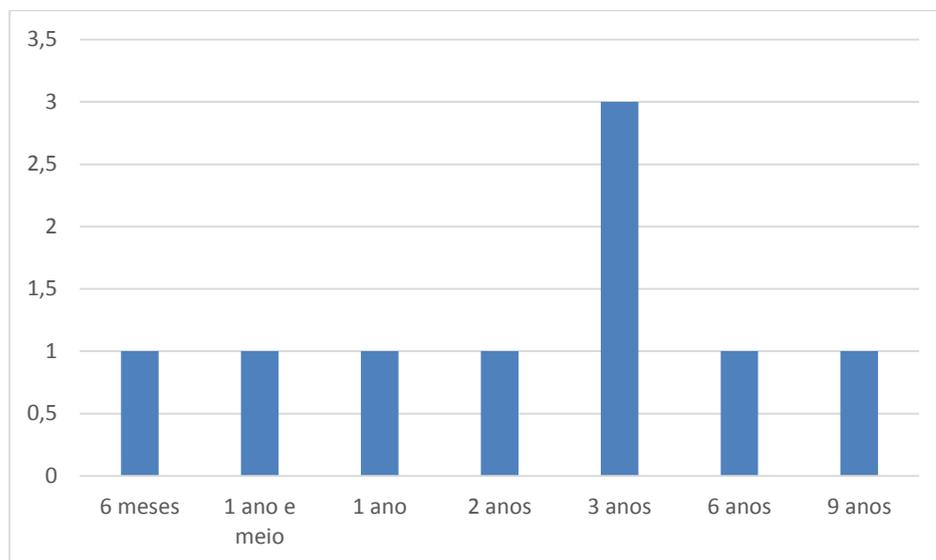


Gráfico 3 - Tempo de atuação em Secretaria no IFRJ
Fonte: Elaboração Própria (2019)

3.6.2.2 Conhecimento quanto aos procedimentos da secretaria

Dos 9 servidores, 4 informaram que trabalham em secretarias que atendem apenas a pós-graduação e os outros 5 trabalham com mais de uma modalidade.

Quando questionados sobre as dificuldades em atender diversas modalidades, os servidores que atendem também curso técnico e/ ou graduação afirmaram que a mistura de procedimentos e formulários influencia negativamente na excelência do serviço prestado.

Assim como os coordenadores, os servidores também responderam sobre capacitação oferecida pelo instituto, sendo questionados se receberam algum tipo de treinamento para atuar no setor. Dos 9 servidores, 7 responderam não ter recebido nenhum tipo de treinamento e 2 expuseram que receberam capacitação para ingressar no setor. No entanto, na questão seguinte, quando foi solicitado que detalhassem o tipo de treinamento que receberam, os servidores descreveram que a capacitação foi somente para utilização dos sistemas que requerem alimentação para captação de recurso orçamentário, tais como Plataforma Nilo Peçanha e SISTEC e dos sistemas de cadastramento de alunos e processos, SIGAA e SIPAC respectivamente. Em relação aos procedimentos realizados no setor, não houve nenhuma manifestação por parte dos respondentes sobre as orientações recebidas para realização dos trabalhos.

Ainda que não tenha havido nenhum tipo de capacitação, 7 dos pesquisados afirmaram se sentir seguro e ter autonomia para solucionar problemas que não necessitam diretamente do secretário acadêmico, 1 afirmou se sentir seguro, conhecer bem o trabalho, mas que não tem autonomia por parte do secretário para solucionar problemas e que precisa sempre entrar em contato para solicitar orientação e 1 afirmou se sentir inseguro por conhecer pouco o trabalho realizado no setor.

Esse resultado evidencia que boa parte dos secretários incentiva a independência e permite que os servidores tenham a liberdade de tomar decisões quando não estão presentes. Isso é possível quando as informações são bem disseminadas, não havendo margem para dúvidas ou insegurança na resolução de problemas.

Em relação às tarefas realizadas, os 9 demonstraram conhecimento sobre os ofícios desenvolvidos na secretaria e os serviços mais citados estão ilustrados no Gráfico 5.

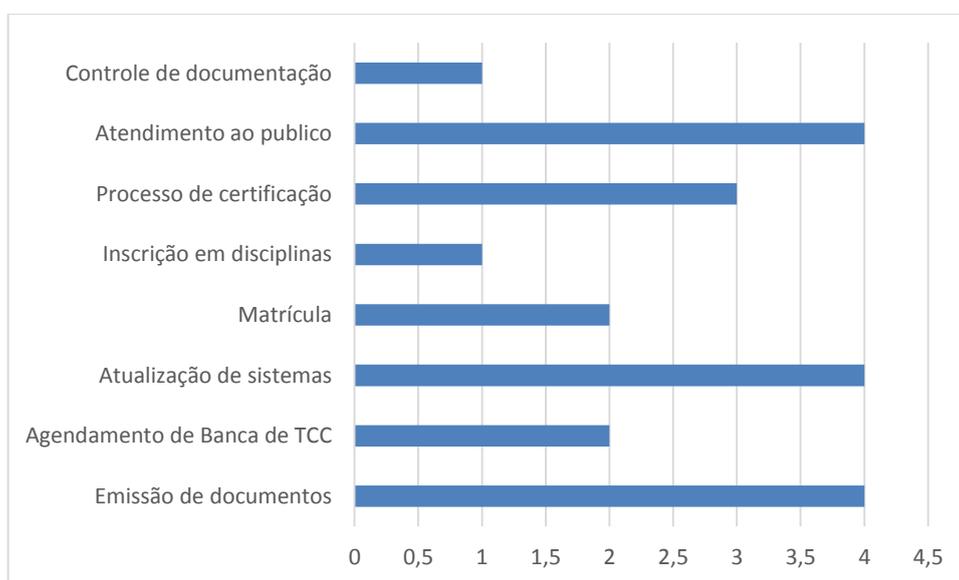


Gráfico 4 - Tarefas Realizadas
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Os servidores foram motivados a detalhar as tarefas que consideram mais complicadas de serem realizadas ou que exigem mais atenção, abaixo seguem alguns dos relatos:

“As marcações de banca são mais complexas, devido a quantidade de trâmites burocráticos para sua efetivação, documentação, assinaturas...”

“Eu não diria complicadas, mas que exigem bastante atenção:

- matrícula - conferência cuidadosa de todos os documentos exigidos no edital, especialmente declarações, que devem explicitar a data de colação de grau ocorrida - e não com data prevista;
- inscrição em disciplinas - olhamos cuidadosamente cada diário e fazemos o

levantamento de reprovados e trancados.

Caso o aluno tenha mais de três reprovações em disciplinas distintas ou duas reprovações na mesma disciplina, não aceitamos a renovação para o próximo semestre [...] considerando que o prazo para conclusão do curso é de 18 meses, podendo ser prorrogado por até 6 meses, e que as mesmas disciplinas não são oferecidas em todos os semestres, é preciso atenção caso o aluno necessite refazê-las, pois caso termine o prazo máximo para conclusão do curso e o aluno não tenha finalizado os créditos, ele será desligado.”

“Processo de diploma, pois leva aproximadamente 20 min para realizar devido ao n° de documentos a anexar no processo e instabilidade do sistema, e ainda há também a realização de matrículas e nos casos de mudança de matriz e alunos entre *campus*, o sistema SIGAA é muito complicado de se trabalhar de forma efetiva.”

“Preenchimentos de informações nos sistemas em início do ano, como ocorrem mudanças com certa frequência, sinto uma certa dificuldade nessas atividades, principalmente em criação de turmas, quando a turma está começando no SIGAA.”

“Abertura de processo de Diploma no SIPAC, pois é necessário analisar muitos documentos, o histórico, se houve alguma restrição na apresentação...”

“Lançamentos no sistema SIGAA, criação de turmas, cadastramento de alunos e matrícula de alunos e solicitação de diploma no SIPAC.”

Dentre as respostas é possível perceber que as maiores dificuldades dos servidores estão relacionadas aos sistemas acadêmicos, a abertura de processo de diploma e aos procedimentos de apresentação dos trabalhos de conclusão de curso, o que poderia ser minimizado com um treinamento seguido de um procedimento operacional padrão que pudesse ser consultado sempre que necessário.

3.6.2.3 Satisfação com o setor

Este tema foi analisado na pergunta que tratou sobre a quantidade de servidores do setor, na qual 66,7% acreditam que atualmente os setores nos quais estão lotados apresentam um número suficiente de colaboradores, diferentemente da percepção dos coordenadores, que afirmaram precisar de mais servidores.

Na questão sobre a comunicação entre os integrantes da equipe, incluindo o coordenador do setor, 33,3% afirmaram que:

“Poderia ser melhor. O Coordenador poderia fazer mais reuniões de atualização ao invés de ir passando a informação de um a um, pois alguém pode ficar sem receber a informação.”

O restante afirmou que a comunicação via grupo do *whatsapp* agiliza a disseminação das informações importantes, deixando todos cientes ao mesmo tempo.

Os servidores foram questionados sobre as dificuldades que vivenciavam em seus setores, podendo falar sobre o espaço físico, relação interpessoal, satisfação com o serviço.

“Sinto falta de uma informação, bem detalhada, sobre todos os processos e atividades que envolvem o setor, principalmente em função do meu pouco tempo como servidor desta instituição e da esfera federal”

“Falta de organização e empenho de toda direção do *campus* em motivar outros servidores para colocar na secretaria, muitas decisões por afinidades levando a conflitos internos funcionais.”

“Aqui no *campus* a nossa Secretaria é no mesmo espaço das demais Secretarias e o atendimento externo é feito distante das mesas dos servidores do setor, dificultando o serviço”

“Burocracia, excesso de papel, exigências esdrúxulas e uma coordenação sem iniciativa. Acredito que a divisão de trabalho não fica muito clara.”

“Poucos servidores, espaço físico pequeno.”

Os relatos descritos acima demonstram uma certa insatisfação com as gestões de cada *campus*. Está incutido nos discursos dos servidores que eles acreditam que a secretaria acadêmica não recebe a atenção que consideram como sendo a necessária pelas direções.

3.6.3 Questionário aplicado aos alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu*

A aproximação com os alunos foi realizada através das secretarias acadêmicas, dos coordenadores de cursos e dos professores, que colaboraram com a pesquisa enviando o questionário (APENDICE D) por *e-mail*, haja vista que os endereços eletrônicos de cada discente fazem parte de dados pessoais que não podem ser repassados para terceiros.

O questionário continha questões abertas e fechadas, de forma a flexibilizar o seu preenchimento pelos alunos a vontade para responder sobre a relação que mantinham com o setor e as principais necessidades.

A partir disto, foram recebidas 99 respostas de alunos dos 15 cursos oferecidos pelo IFRJ no 2º semestre de 2019, na modalidade pós-graduação *lato sensu*. O Quadro 10 apresenta os cursos, quantidade de alunos matriculados e quantidade de questionários respondidos por curso.

Quadro 11 - Questionários respondidos por curso

<i>Campus</i>	<i>Curso</i>	Quant. de matrículas 2019.2	Respondidos
CAC	Ciências Ambientais em Áreas Costeiras	15	4
CAC	Tecnologias Digitais Aplicadas ao Ensino	29	5
CDuC	Educação Física Escolar	25	6
CEPF	Gestão de Projetos e Negócios em Tecnologia da Informação	36	6
CMESQ	Educação e Divulgação científica	25	8
CNIL	Especialização em Educação de Jovens e Adultos	29	5
CNIL	Especialização em Gestão Ambiental	18	5
CNIL	Especialização em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação	28	6
CNIL	Especialização em Estudos Linguísticos e Literários	10	3
CPIN	Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade	35	10
CRJ	Ensino de Ciências	20	10
CRJ	Gestão da Segurança de Alimentos e Qualidade Nutricional	26	10
CSG	Ensino de Histórias e Culturas Afro-Brasileiras	41	11
CSJM	Práticas de Letramento	20	3
CVR	Ensino de Ciências Naturais e Matemática	22	7
TOTAL		379	99

Fonte: Elaboração Própria (2019)

O questionário aplicado aos alunos teve como objetivo identificar a relação deles com a secretaria, analisando a frequência com que precisam comparecer pessoalmente ao setor, o conhecimento pelos serviços prestados e duas questões abertas para que pudessem responder sobre o que poderia ser melhorado no serviço prestado.

3.6.3.1 Atendimento

Quando perguntados sobre com que frequência buscavam a secretaria pessoalmente, 62, 6% afirmou buscar pelo menos uma vez por mês, conforme Gráfico 5.

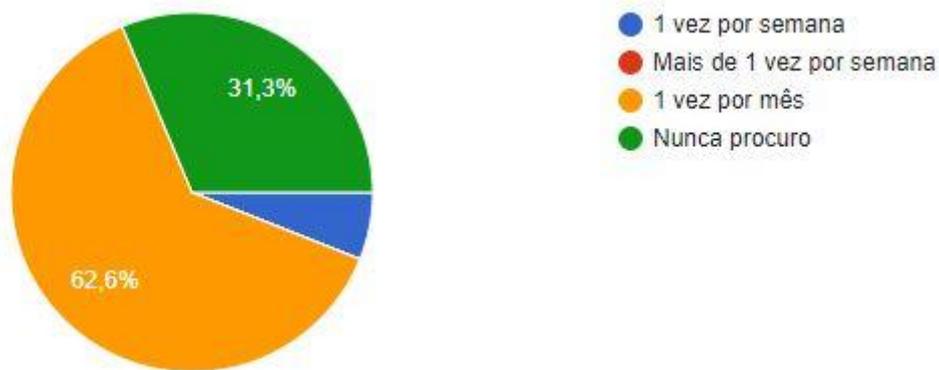


Gráfico 5 - Frequência a secretaria
 Fonte: Elaboração Própria (2019)

Quando perguntados sobre quais meios preferiam utilizar para se comunicar com a secretaria quando não conseguiam pessoalmente, 67,7% dos respondentes indicaram preferir a utilização do meio eletrônico. (GRAFICO 6)

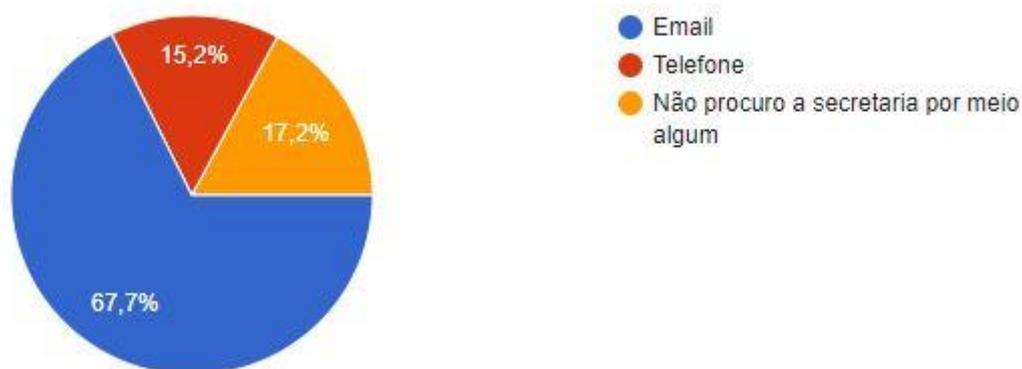


Gráfico 6 - Meios de comunicação utilizados pelos alunos para contato com a secretaria
 Fonte: Elaboração Própria (2019)

Foi possível verificar que os alunos que responderam “nunca procuro” ou “1 vez por mês” são alunos que têm conhecimento sobre as funcionalidades do sistema acadêmico SIGAA ou eram alunos de *campus* que têm aulas em dias ou horários diferentes do período de funcionamento das secretarias. Os que responderam “não procuro a secretaria por meio algum” são alunos que já tentaram e não conseguiram contato, seja por e-mail ou telefone ou que nunca precisaram de nenhum serviço oferecido pelo setor.

Em relação ao atendimento prestado pelos servidores, 80,8% dos respondentes se mostraram satisfeitos e afirmaram ser sempre atendidos com cordialidade e atenção e apenas

1,8% disse perceber desconhecimento na realização do trabalho.

3.6.3.2 Documentação

Em relação ao prazo para entrega de documentação, foi possível visualizar claramente a falta de padronização, não somente entre os *campi*, mas dentro do próprio *campus*, através da disparidade entre as respostas dos alunos, conforme apresentado no Gráfico 07.

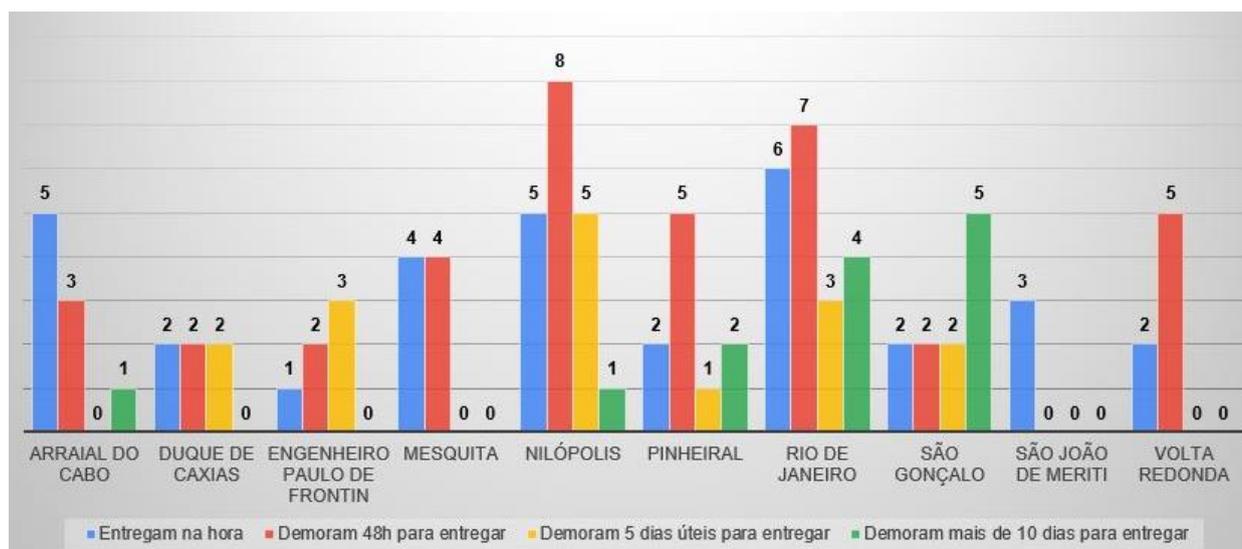


Gráfico 7 - Prazo para entrega de documentação por campus na visão dos alunos
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Nos *campi* Arraial do Cabo, Nilópolis, Pinheiral, Rio de Janeiro e São Gonçalo as respostas de alunos das próprias unidades foram distintas quanto ao tempo que um documento demora para ser entregue pela secretaria. O que demonstra que dentro do *campus* não há uma divulgação clara do prazo para entrega de documentação e que também dentro do próprio setor não há uma padronização do prazo, ou seja, o aluno solicita a documentação e dependendo de quem o atenda, ele pode ter o documento na hora ou em mais de 10 dias.

3.6.3.3 Melhorias no serviço prestado

Para analisar as questões abertas sobre como melhorar a comunicação e os serviços prestados pela secretaria, foi utilizado o software IRaMuTeQ® 0.7 alpha 2, que consiste em um programa gratuito de processamento e análise estatística de textos.

Dentre os recursos oferecidos pelo IRaMuTeQ®, foram escolhidos dois que “organizam a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara” (CAMARGO; JUSTO, 2013, p. 516), sendo eles, a análise de similitude e a nuvem de

palavras.

A análise de similitude tem como objetivo identificar as recorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras (SALVIATI, 2017; MARCHAND; RATINAUD, 2012) e a nuvem de palavras

agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência. Elas são apresentadas com tamanhos diferentes: as palavras maiores são aquelas com maior frequência (ou outro indicador escolhido) no corpus, e as menores apresentam frequências inferiores. As primeiras são colocadas no centro do gráfico. (CAMARGO; JUSTO; 2018, p. 17)

A figura 6 apresenta a árvore de similitude obtida pelo IRaMuTeQ, representando graficamente a opinião dos alunos participantes da pesquisa, que expõe a necessidade de uma comunicação mais efetiva e a necessidade do repasse de informações e procedimentos de forma clara.

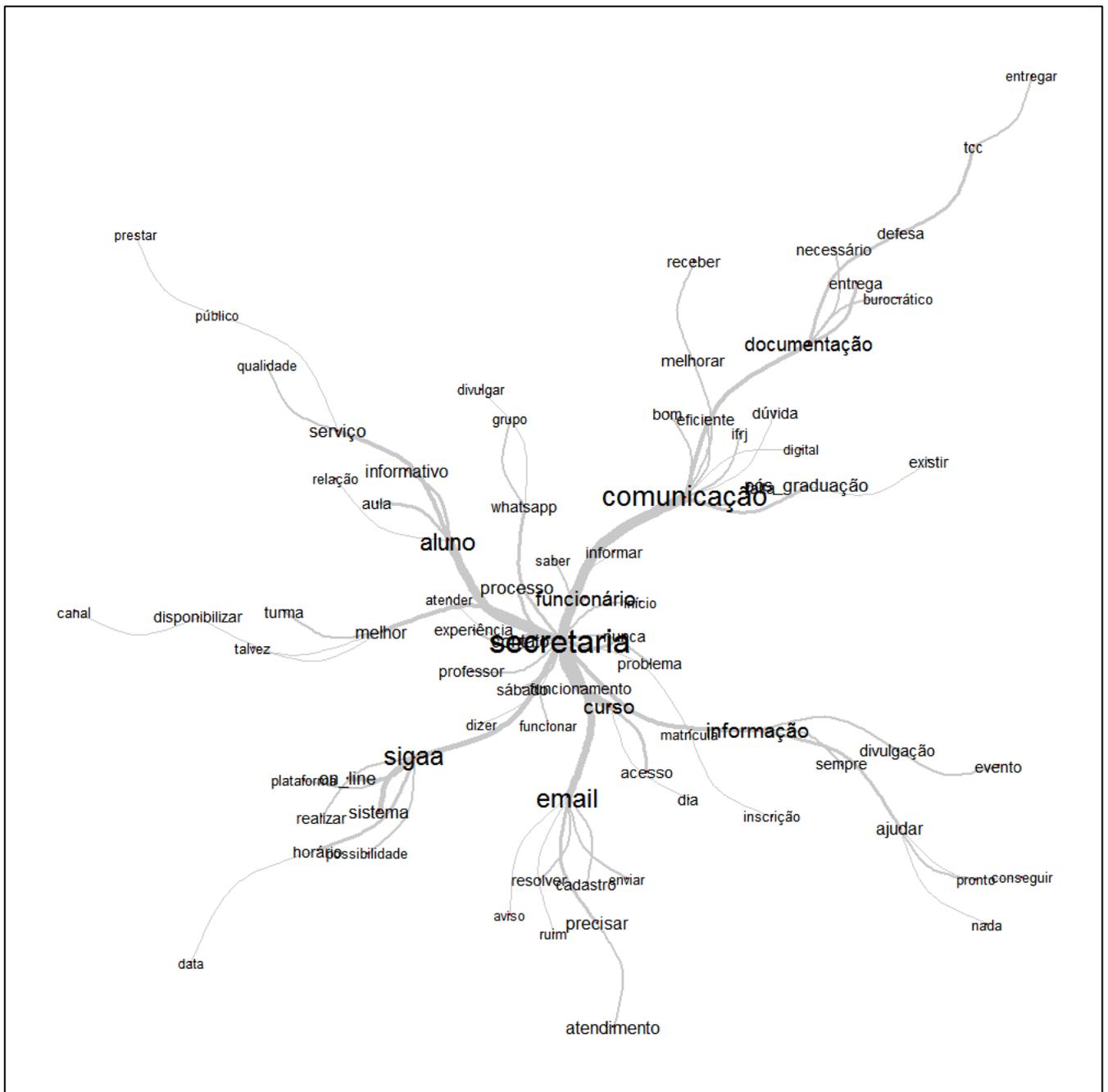


Figura 6 - Árvore da análise de similitude das evocações mais frequentes sobre dificuldades encontradas pelos alunos na secretaria acadêmica
 Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a árvore de similitude gerada para a questão que tratava das dificuldades encontradas pelos alunos, é possível ver que 1 (uma) ramificação principal, representada por **secretaria** deu origem a 5 ramificações que se destacaram, **Informação, e-mail, comunicação, sigaa e aluno**. As 3 primeiras estão diretamente ligadas a comunicação. Dessa forma, esses vocábulos se caracterizam como os mais representativos da árvore de similitude. Não é surpresa que essas palavras se destaquem, tendo em vista a dificuldade encontrada pelos

alunos para se comunicar com a secretaria e para ter informações precisas. Esta análise

Quando questionados sobre o que poderia melhorar, mais uma vez a comunicação se destacou. O Quadro 12 apresenta a síntese das respostas dos alunos em relação ao que eles julgam que poderia melhorado no serviço prestado pela secretaria. A análise foi dividida em 3 categorias analíticas: comunicação presencial, comunicação virtual e acesso ao SIGAA.

Quadro 12- Síntese da opinião dos alunos sobre o que poderia melhorar no atendimento e comunicação da Secretaria Acadêmica

Secretaria Acadêmica	Comunicação Virtual	Informações sobre o SIGAA
<ul style="list-style-type: none">▪ Divulgação de horários e dias de atendimento▪ Apresentação do setor e dos serviços prestados no início do período▪ Apresentação de cada servidor	<ul style="list-style-type: none">▪ E-mails informativos▪ Resolução de problemas via <i>e-mail</i>▪ Chat <i>on line</i>▪ Grupos de <i>whatsapp</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Agilidade na resolução de problemas de acesso▪ Maior clareza sobre como utilizar o sistema▪ Divulgação das funcionalidades do SIGAA▪ Recuperação de senha mais ágil▪ Inscrições de disciplinas via sistema

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Para a representação gráfica desses dados foi escolhida a nuvem de palavras (FIGURA 7), que se trata uma análise visualmente simples, mas apresenta as palavras que aparecem com maior frequência nas respostas dadas pelos alunos no questionário, permitindo com que tenhamos a percepção de forma fácil e rápida de grau de importância desses vocábulos no universo pesquisado.

processos de negócio (DPN):

- a) Matrícula de candidatos aprovados através do processo seletivo;
- b) Inscrição em disciplinas;
- c) Solicitação de apresentação de trabalho de conclusão de curso;
- d) Solicitação de diploma e histórico final.

Dos quatro processos, só foi possível fazer modelagem atual e futura em três deles, Matrícula e Inscrição em disciplinas.

No processo Solicitação de apresentação de TCC não foi possível realizar a modelagem atual porque não foi encontrado, junto às secretarias, similaridades na realização desse processo, cada secretaria realiza de uma forma totalmente diferente, muitas vezes com agentes responsáveis diferentes por cada etapa, assim sendo, a modelagem foi realizada de acordo com as informações contidas no regulamento.

Em relação ao processo de solicitação de diploma e histórico final, os secretários sugeriram que fosse realizado por cada secretaria, no entanto, foi constatado que para a confecção do diploma é utilizado papel moeda, que traz custos financeiros para a instituição, sendo assim, é necessário um cuidado maior com o tratamento das informações antes que haja impressão da documentação, evitando reimpressão, e conseqüentemente que a instituição seja onerada. Outra explicação dada para haver um setor próprio para a confecção desses documentos finais, foi que por serem documentos de grande importância, é necessário limitar o número de servidores que tem acesso à sua elaboração, visando minimizar erros e limitar possíveis fraudes, uma vez que o diploma é um documento institucional, que deve seguir um padrão rigoroso de qualidade e segurança.

3.6.4.1 Processo A: Matrícula de candidatos aprovados no processo seletivo

A matrícula é um ato formal para o ingresso na Instituição, que deve ser realizado na SPG pessoalmente nos prazos estabelecidos no edital do processo seletivo.

A modelagem *as-is* (FIGURA 8), apresenta apenas dois agentes atuantes no processo, a secretaria e o candidato, após as entrevistas com os secretários, foi verificado que a Diretoria de Concursos e Processos Seletivos também atua no processo de matrícula, pois é o setor responsável pela divulgação e reclassificação, quando necessário.

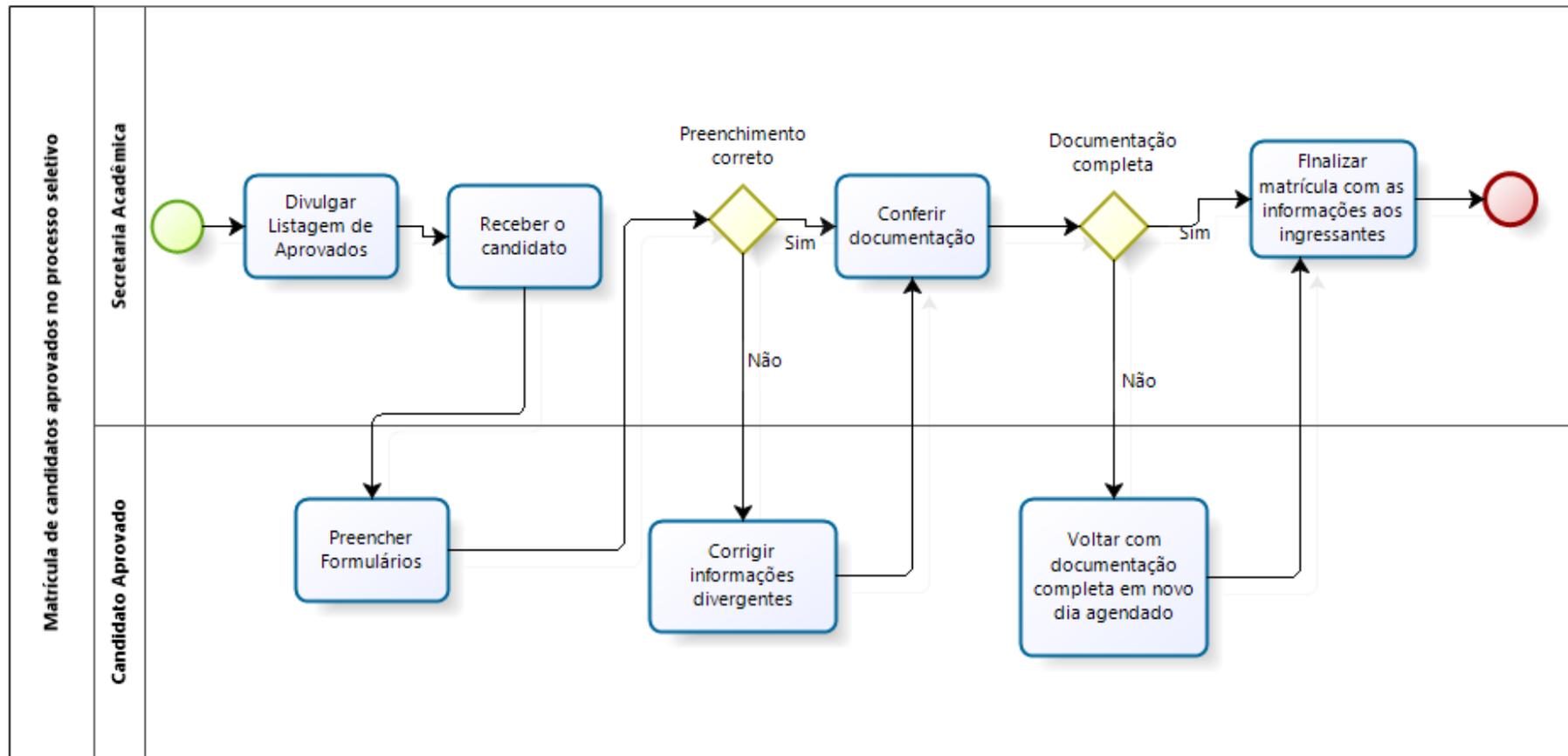


Figura 8 – Modelagem *as-is* do processo “Matrícula dos alunos ingressantes”
 Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O estado futuro deste processo, inclui a Diretoria de Concursos e Processos Seletivos, que, como dito anteriormente está à frente de todos os procedimentos relativos ao ingresso dos candidatos aprovados e acaba passando despercebida pelos servidores no processo de matrícula por não atuar na execução direta da matrícula, no entanto, por ter a função de zelar pela licitude do processo, o setor participa sim deste processo.

Outra inserção que acontece é a da convocação de um novo candidato caso haja desistência de vaga, esse procedimento é realizado pela secretaria acadêmica obedecendo os prazos previstos em edital. (FIGURA 9)

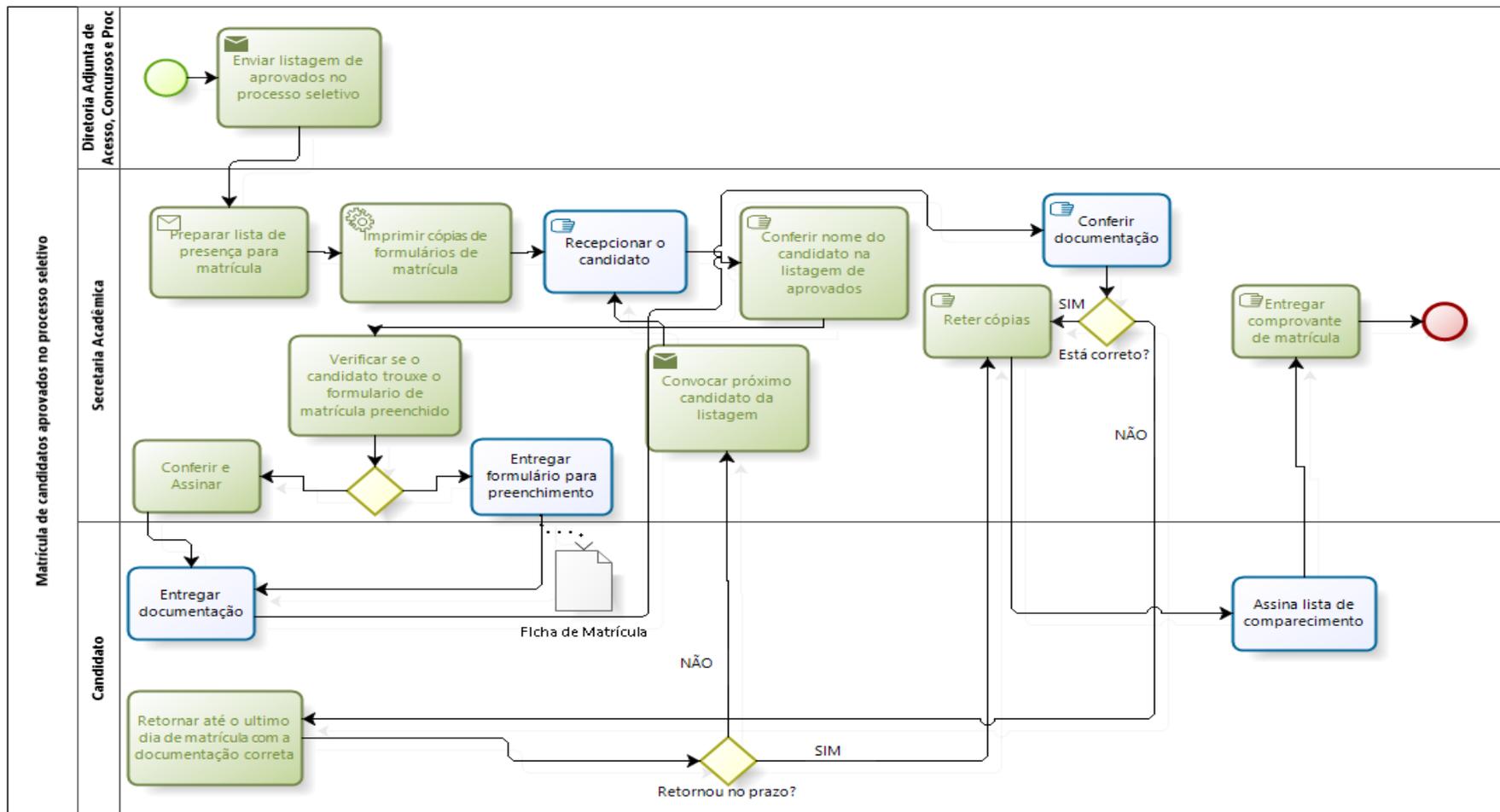


Figura 9 – Modelagem *to-be* do processo “Matrícula dos alunos ingressantes”
Fonte: Elaborado pela autora

3.6.4.2 Processo B: Inscrições em Disciplinas:

As inscrições em disciplinas são realizadas pelo aluno, a partir do segundo período do curso, tendo em vista que após a matrícula ele é matriculado automaticamente pela secretaria acadêmica em todas as disciplinas do primeiro período, não precisando requerer inscrição.

Atualmente o processo de inscrição em disciplinas não envolve a coordenação do curso, no entanto é importante que o coordenador esteja diretamente ligado nesse momento, tendo em vista que a secretaria não pode ser responsável por endossar as matrículas, já que o sistema acadêmico não sinaliza possíveis pré-requisitos das disciplinas. O papel da secretaria neste processo é somente executar a inscrição em disciplinas, ou seja, não pode deferir ou indeferir nenhuma solicitação, sendo este, o papel do coordenador do curso.

A Figura 10 apresenta o estado atual deste processo e a Figura 11 apresenta o estado futuro deste processo. É importante ressaltar que a diagramação *to-be* ideal para inscrições em disciplinas contempla a utilização do sistema acadêmico pelo aluno, responsabilizando-o totalmente pela escolha das disciplinas, além de ter uma atuação maior do coordenador do curso que poderia gerenciar essas inscrições, deferindo ou não as solicitações de inscrição em cada componente curricular. No entanto, o IFRJ ainda não dispõe do módulo que permite a inscrição em disciplinas *on line* e por esse motivo, não é possível a aplicação das melhorias propostas neste momento.

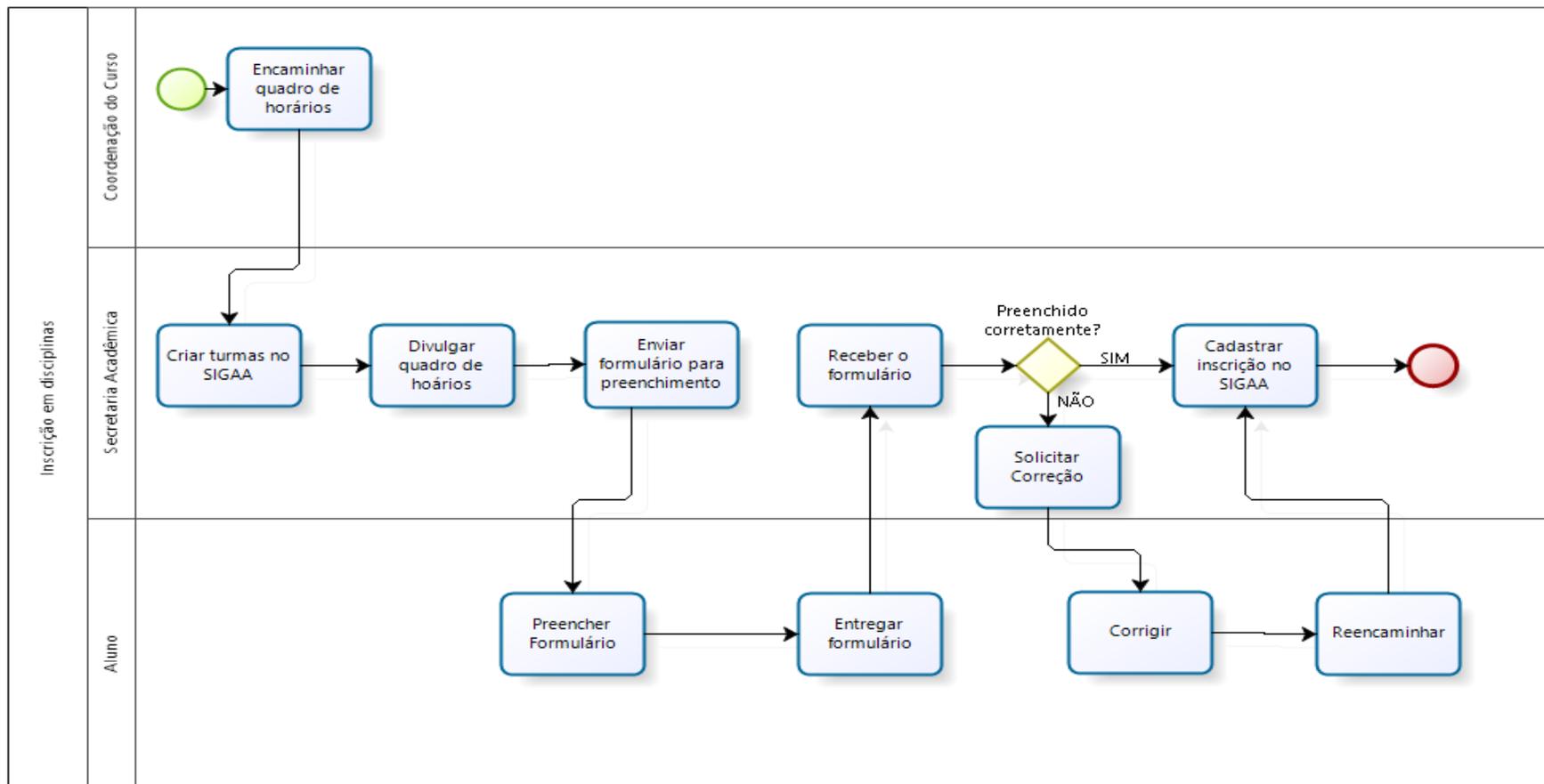


Figura 10 - Modelagem *as-is* do processo “Inscrição em disciplinas”
 Fonte: Elaboração própria (2019)

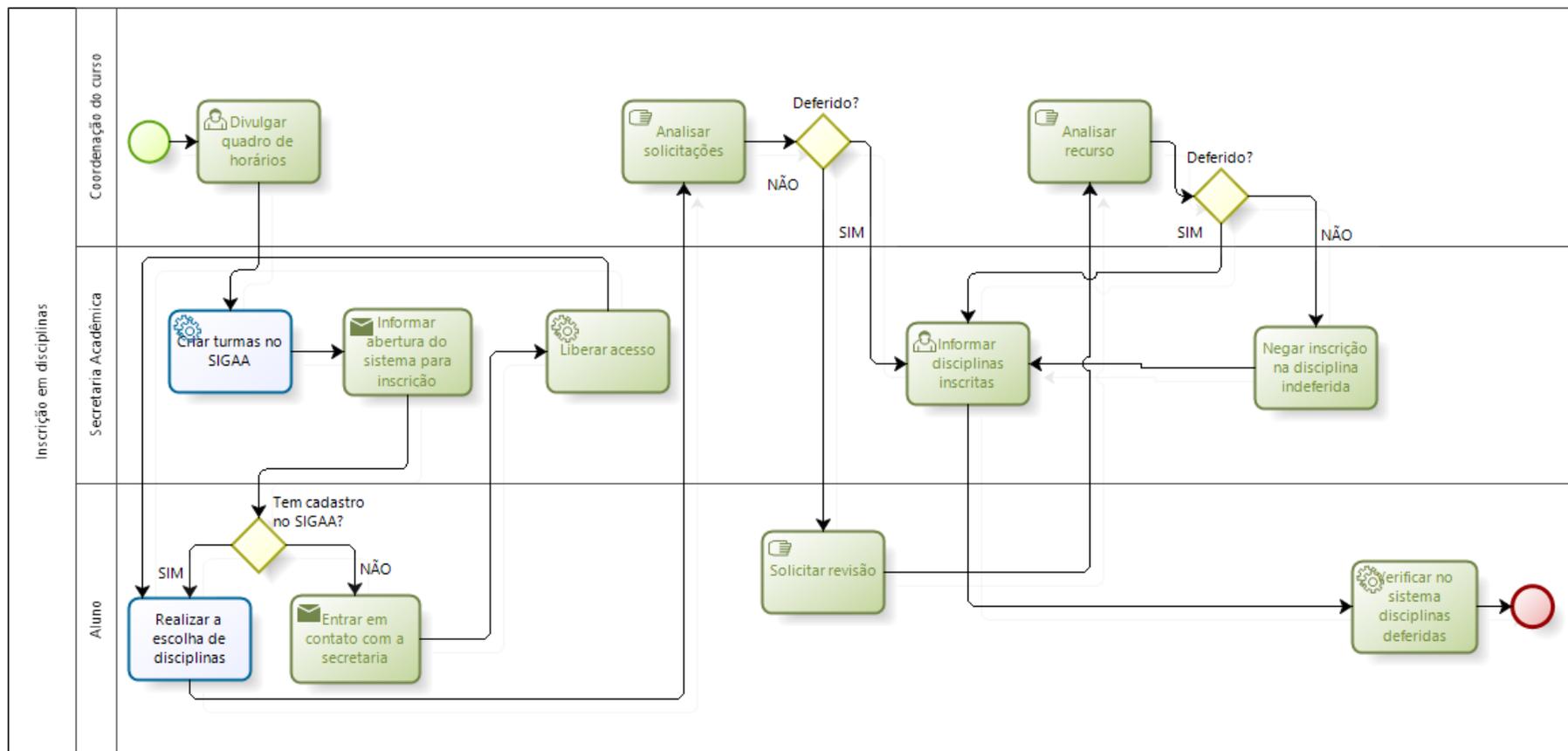


Figura 11 - Modelagem *to-be* do processo “Inscrição em disciplinas”
Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.4.3 Processo C: Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso

Esta etapa é realizada após o aluno cumprir todos os componentes curriculares. Este foi um dos processos que os secretários e os servidores das secretarias demonstrarão ter grandes dúvidas quanto às etapas deste processo. Não houve um consenso sobre como é realizado em cada *campus*, tendo alguns demonstrado desconhecimento sobre os regulamentos e formulários utilizados para este processo.

Em alguns campi, por oferecerem os cursos de pós-graduação lato sensu há pouco tempo, os secretários ainda não passaram por esse momento de finalização do curso. Por esse motivo, não foi possível desenhar o processo como é realizado atualmente, então, a partir de dados obtidos nos regulamentos de trabalho de conclusão de curso, foi realizada a modelagem futura (FIGURA 12) e que será a diagramação que constará no Manual de Procedimentos da Secretaria Acadêmica.

Para a realização desse processo, é importante que os secretários e os servidores das secretarias tenham pleno conhecimento dos regulamentos dos cursos, regulamento de trabalho de conclusão de curso e saibam quais os formulários e qual momento eles devem ser entregues. Esse conhecimento é importante para que não haja diversas informações sendo repassada aos alunos e evitando prejudica-lo por falta de documentação correta entregue no prazo certo.

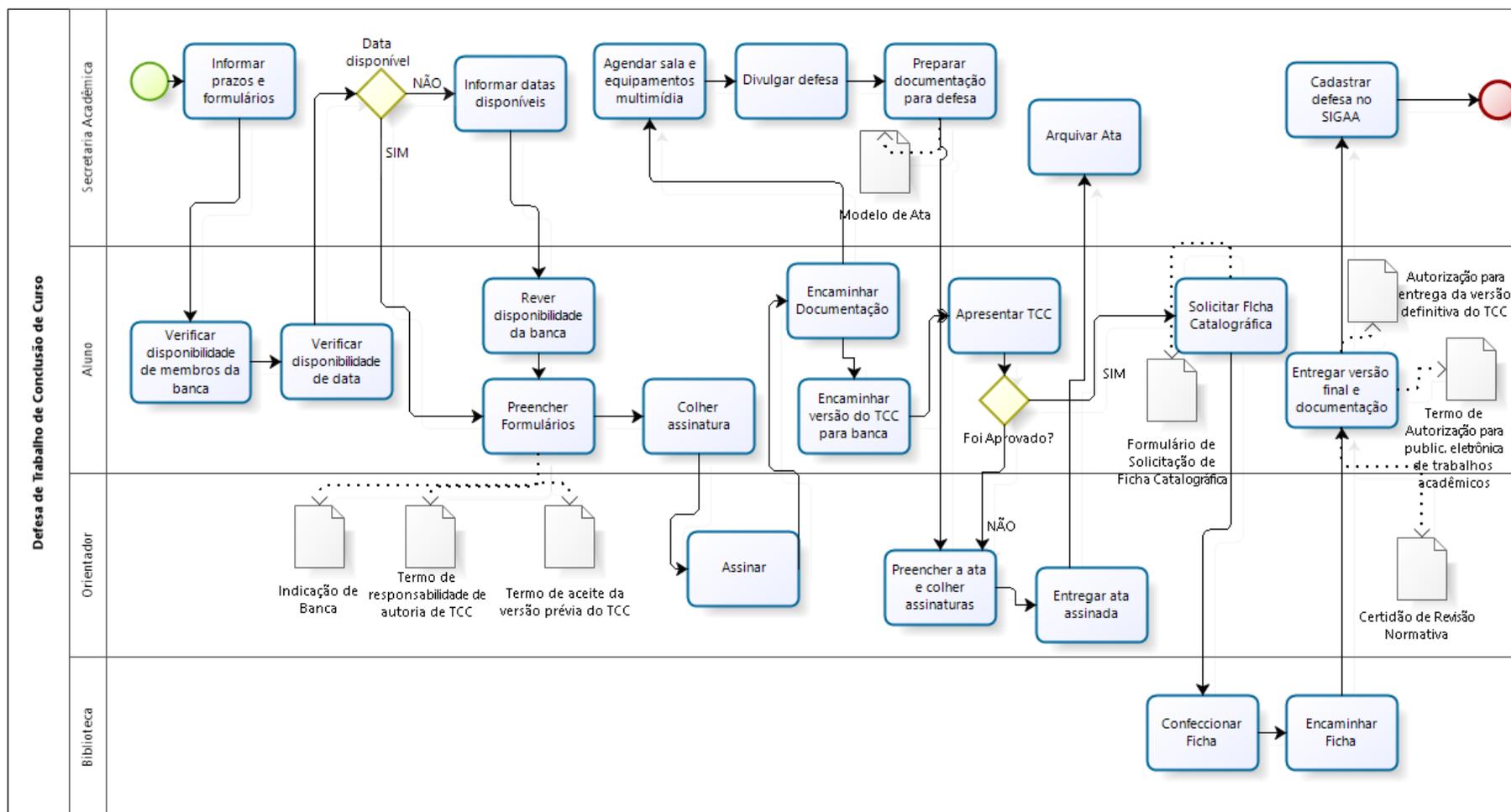


Figura 12 – Modelagem *as-is* do processo “Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso”
 Fonte: Elaboração própria (2020)

3.6.4.4 Processo D: Solicitação de Diploma e Histórico Final:

Após a entrega da versão final do Trabalho de Conclusão de Curso, o aluno pode solicitar na secretaria acadêmica a abertura de processo para solicitar a documentação de conclusão do curso, que é expedida pela Coordenação de Acompanhamento Curricular e Certificação. A secretaria é a responsável por abrir o processo no Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)

A Figura 13 apresenta o processo de diploma como é realizado atualmente, as melhorias propostas para este processo, descritas na Figura 14, são referentes aos cuidados que a secretaria precisa ter para evitar erros e para impedir que o aluno tenha algum contratempo com a documentação contendo dados incorretos.

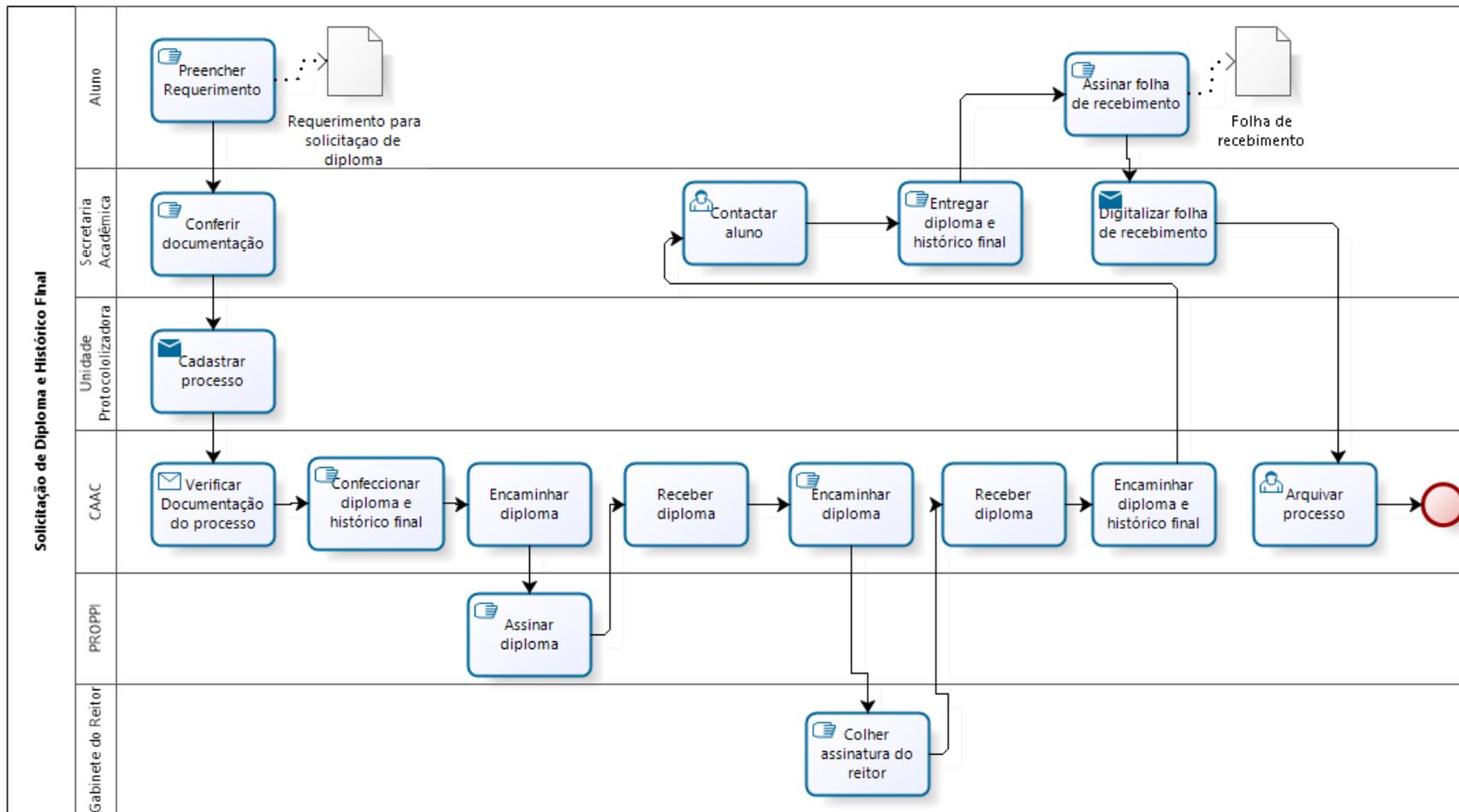


Figura 13 – Modelagem *as is* do processo “Solicitação de Diploma e Histórico Final”
 Fonte: Elaboração própria (2020)

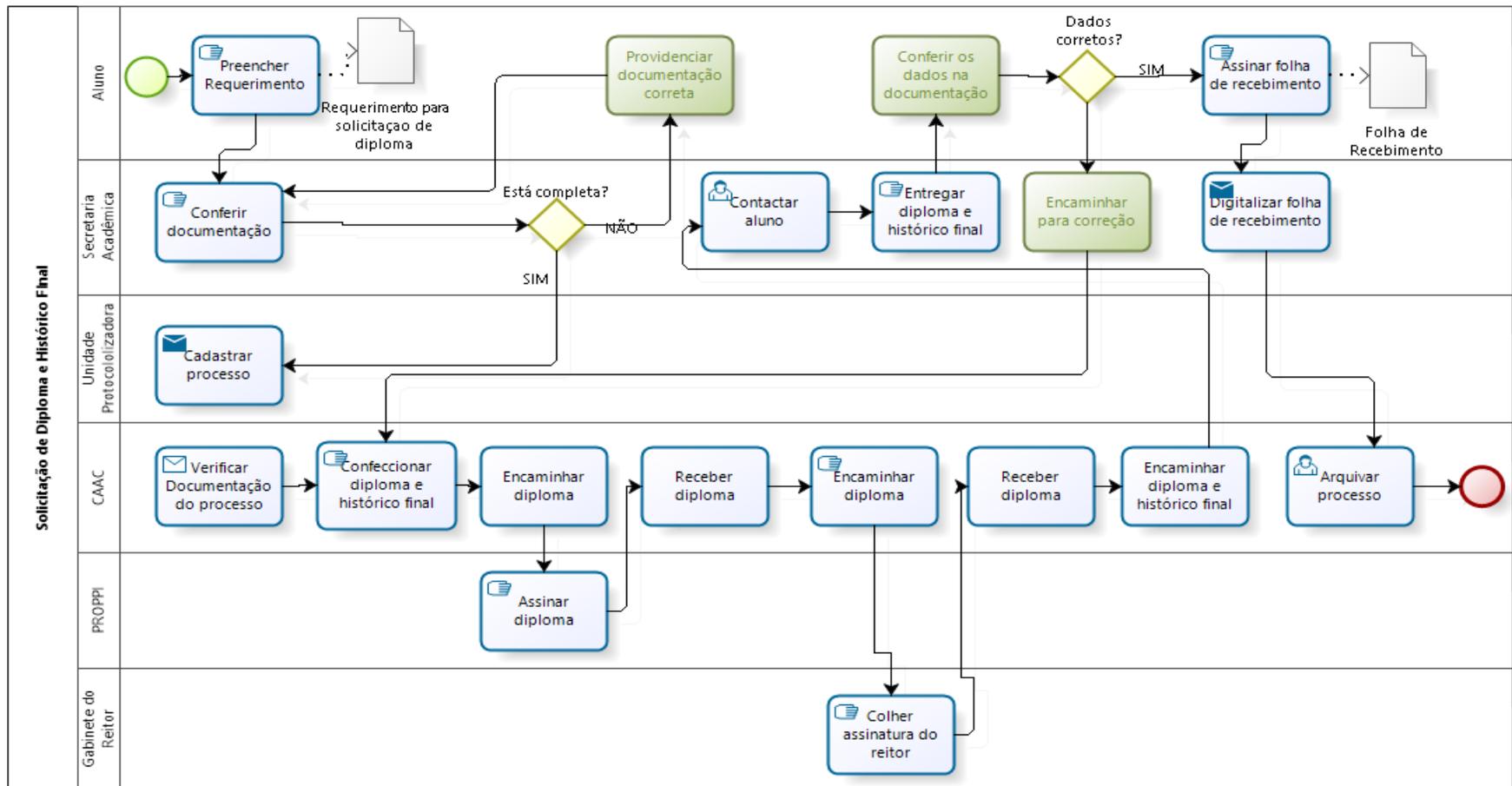


Figura 14 - Modelagem *to be* do processo “Solicitação de Diploma e Histórico Final”
Fonte: Elaboração própria (2020)

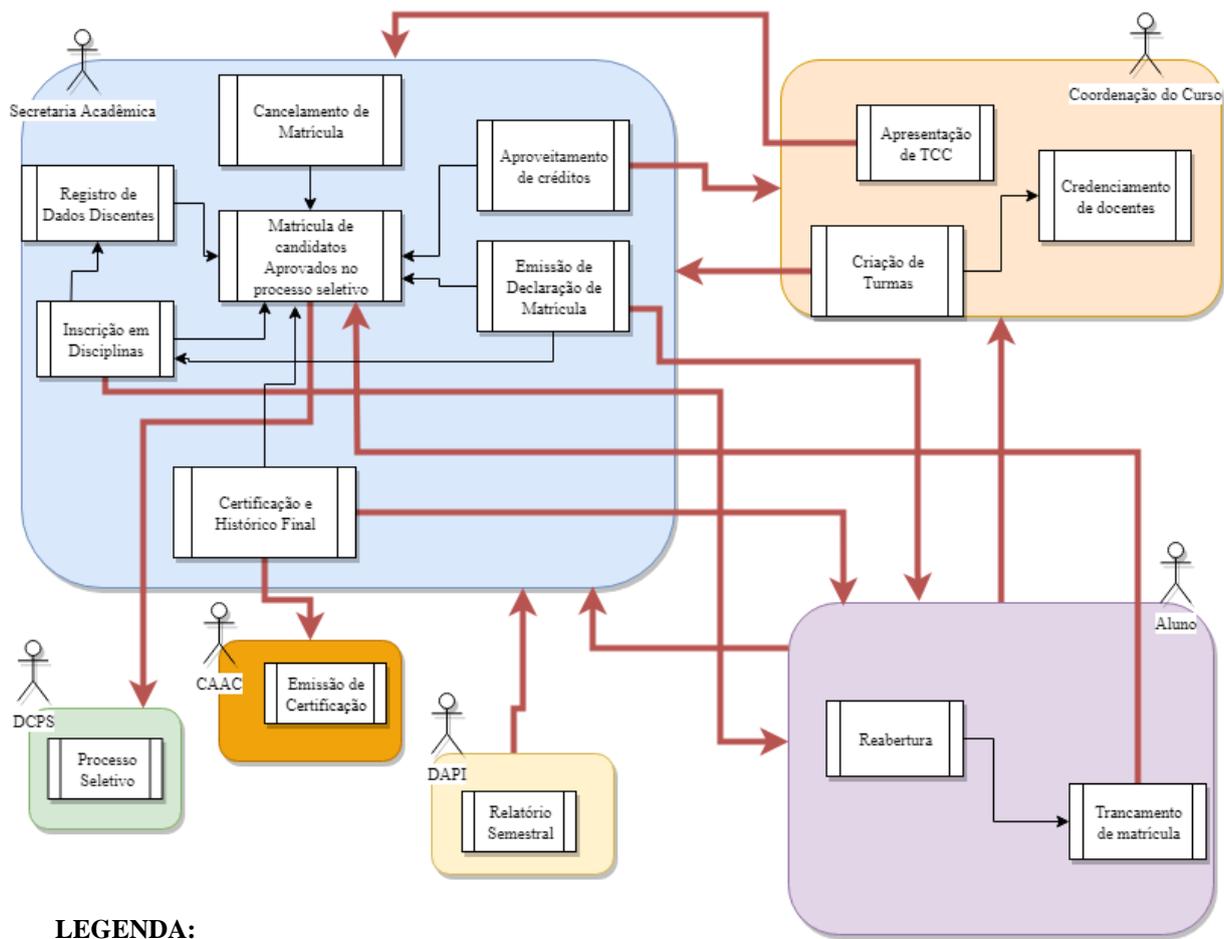
3.7 Mapa de relacionamento

Para melhor visualização dos processos foi elaborado um mapa que apresenta relações existentes entre os agentes envolvidos e os processos. Rummel e Brache (1994), afirmam que o mapa de relacionamento é importante para preencher os espaços em branco em um organograma e mostrar as relações entre os componentes de uma organização.

A secretaria acadêmica é um setor que se inter-relaciona com diversos outros setores, sendo envolvidos nessa relação: Diretoria de Concursos e Processos Seletivos, Diretoria de Pesquisa Institucional, Coordenação de Curso, Coordenação de Acompanhamento Curricular e Certificação e o aluno, que é o principal público alvo da instituição.

A Figura 15, ilustra esses atores que interagem diretamente com as secretarias acadêmica e os processos realizados. É possível perceber que todos os processos relativos aos alunos começam ou terminam na secretaria acadêmica, ou seja, é o setor central para acompanhar toda a trajetória acadêmica do aluno.

A secretaria também participa da elaboração do relatório semestral que o Instituto apresenta do MEC para que seja calculado o orçamento anual destinado ao campus, esta relação se dá com a Diretoria de Pesquisa Institucional.



LEGENDA:

▭ Processos

→ Processos relacionados dentro do setor

→ Processos relacionados interdepartamentais

Figura 15 - Mapa de relacionamento dos processos da Secretaria Acadêmica

Fonte: Elaboração própria (2020)

3.8 Indicadores de desempenho

As secretarias acadêmicas não possuem dentro do IFRJ metas a serem cumpridas, o que é importante para verificar o desempenho do setor. Sendo assim, foram desenvolvidos indicadores de desempenho com uma proposta para auxiliar na melhoria dos serviços prestados pelas secretarias acadêmicas. (TABELA 3)

Tabela 3 - Indicadores de Desempenho

INDICADOR	2020	2021	2022
Percentual de satisfação do atendimento ao público.	40%	60%	80%
Taxa de processos internos padronizados.	0	10%	50%
Nº de dias do prazo de entrega de documentação	5	3	1
Taxa de capacitação e qualificação dos servidores e secretários da SPG	9%	15%	40%
Taxa de servidores satisfeitos e plenamente satisfeitos com relação a qualidade do ambiente de trabalho	70%	80%	90%

Fonte: Elaboração própria (2020)

Para que a taxa de capacitação e qualificação dos servidores seja alcançada ano após ano, é importante que exista, dentre as políticas institucionais, um plano de capacitação para os servidores que são convidados a atuar na secretaria acadêmica, ou seja, capacitação técnica direcionada para os serviços prestados pelo setor.

4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS

Como todo método científico, neste trabalho foram utilizados métodos que, pela própria natureza da escolha, apresentam limitações. Para cada limitação encontrada buscou-se adotar medidas que ajudassem a superar essas limitações, conforme descrito a seguir.

Entrevistas: Este instrumento apresentou duas grandes limitações. A primeira foi em relação a alguns coordenadores de secretaria que não retornaram os contatos e outros que não aceitaram participar. A segunda foi referente a distância dos *campi*, que ficam localizados em regiões totalmente diferente no Estado do Rio de Janeiro. Para transpor a primeira limitação, foram escolhidos secretários que se interessaram pelo trabalho e se ofereceram para colaborar; a segunda limitação, foi superada com entrevistas em regiões próximas sendo agendadas no mesmo dia, em turnos diferentes.

Questionários com alunos: A maior limitação encontrada foi de não ter acesso aos dados dos alunos e também não conseguir colaboração de grande parte das coordenações dos cursos para enviar os questionários aos alunos. Inicialmente o coordenador foi procurado por e-mail e alguns pessoalmente, por terem uma proximidade maior com o corpo discente, no entanto, não houve retorno de questionário. Para superar isso, foi necessário buscar outro método de contato com os alunos, sem que tivesse acesso direto aos dados pessoais, que são confidenciais. Para isso foi de grande importância o auxílio das secretarias acadêmicas dos *campi* que encaminharam o questionário a partir do endereço de e-mail do setor e também foi de grande valia a ajuda de professores de diversos cursos, que também incentivaram os alunos a participar da pesquisa.

Questionário com servidores: Esse questionário já surgiu como instrumento para superar a limitação encontrada no teste piloto. Inicialmente os servidores participariam de entrevistas, mas não se sentiram à vontade devido a questões políticas. A limitação deste questionário foi a demora na resposta por parte dos servidores e como muitos atuam em diversas modalidades acadêmicas, acabavam não se sentindo aptos a falar só da pós-graduação. Isso foi superado após diversas conversas pessoal e virtualmente, onde foi possível apresentar-lhes o real objetivo do trabalho e fazer-lhes se sentir parte integrante dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o crescimento dos cursos de pós-graduação no IFRJ e a expansão de novos *campi*, torna-se necessário que a estrutura administrativa seja vista com a devida importância para o sucesso dos cursos. Portanto, deve-se haver um planejamento que inclua também os setores administrativos, prevendo a quantidade de servidores no setor, capacitação, espaço físico, conhecimento dos processos, que são fatores primordiais para a realização de um trabalho prestado com excelência, conforme alega Iritani *et al* (2015).

A secretaria acadêmica é uma área estratégica, visto que se trata do primeiro atendimento, que precisa de informações concisas e demonstrar segurança nas respostas, isso passa para o aluno a confiança de estar dando prosseguimento a sua vida acadêmica em uma instituição bem organizada.

Diante do essencial papel setor e partindo do pressuposto que atualmente não possui nenhum tipo de padronização e orientação quanto a realização dos processos, o presente estudo partiu da seguinte pergunta central da pesquisa: Como a racionalização dos processos críticos da secretaria acadêmica poderá contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento dos seus serviços?

E para responder a esse questionamento, determinou-se como objetivo final ‘Desenvolver um Manual de Procedimentos contendo a racionalização dos processos críticos de trabalho das secretarias acadêmicas de cursos de pós-graduação *Lato sensu* do IFRJ.’

Para isso, foram definidos cinco objetivos intermediários, conduzidos passo a passo para que o objetivo final fosse atingido. O primeiro objetivo intermediário teve a função de ‘identificar os processos mais críticos realizados no setor’. Para esse fim, foram realizadas consultas aos documentos institucionais, entrevistas com os secretários acadêmicos dos *campi* Arraial do Cabo, Paulo de Frontin, Pinheiral, Volta Redonda e São Gonçalo, questionários com os servidores que atuam no setor e com os alunos de todos os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos pelo IFRJ.

Cabe destacar que durante as entrevistas com os secretários acadêmicos, todos os participantes se mostraram favoráveis à padronização e a existência de um manual de procedimentos e, assim como Pradella *et al* (2012) e Baldam (2012), consideram a modelagem importante, não só para visualização dos processos, mas também para possíveis melhorias das tarefas executadas.

Com a análise dos dados obtidos nesta etapa, foi possível identificar os processos considerados cruciais para a secretaria acadêmica e também ratificar o pressuposto de que o

setor acadêmico em questão não possui nenhum tipo de padronização quanto às atividades desenvolvidas.

Após esta fase, com os processos críticos diagnosticados e com o intuito de alcançar o segundo objetivo intermediário, ‘mapear os processos do controle acadêmico, no seu estado atual, visando identificar áreas potenciais de melhorias’, foi realizada a modelagem com os procedimentos conforme são realizados atualmente e seguindo assim para o terceiro objetivo intermediário, ‘estruturar a modelagem dos processos em seu estado futuro’, a partir disso, os processos foram documentados, chegando ao quarto objetivo.

A partir do mapeamento *as-is* foi constatada a relação de dependência entre secretaria e outros setores do instituto, legitimando uma das novas formas de organização do trabalho apresentada por Oliveira (2014), que é a horizontalidade dos processos.

Cumpridas todas essas etapas, deu-se início à elaboração do manual de procedimentos, que foi construído a partir das necessidades sinalizadas pelos secretários entrevistados e com base nas respostas contidas nos questionários respondidos pelos servidores e alunos.

Parte do manual foi implementado no período de matrícula e inscrição de disciplinas, que ocorreram em janeiro de 2020, no *campus* Arraial do Cabo. Ressalta-se que só houve implementação de duas partes do manual porque neste período não houve defesa de trabalhos de conclusão de curso, que de acordo com o calendário acadêmico ocorre no final do mês de junho de 2020 e também não houve solicitação de diploma neste período.

Desse modo, retornando à questão norteadora de pesquisa descrita anteriormente, tem-se a expectativa de que adoção de um manual de procedimentos para a secretaria acadêmica irá propiciar aos servidores um maior conhecimento sobre as atividades realizadas, além de auxiliar em possíveis dúvidas e orientar com dicas e informações que ajudarão na celeridade dos processos. Será possível aperfeiçoar as rotinas diárias, buscando melhorias contínuas, contribuindo para eficácia e eficiência do setor, colaborando para uma exitosa gestão educacional, conforme apresentado por Libâneo (2008). Além de servir como documento norteador para futuros servidores, permitindo-os a ter um conhecimento e uma orientação inicial das demandas advindas do setor.

De modo geral, no decorrer da elaboração deste trabalho, buscou-se o alcance dos objetivos e também demonstrar que a secretaria acadêmica exerce um papel estratégico dentro dos *campi*, porém sem deixar de considerar a estrutura disponível e o conhecimento adquirido para exercer a função.

Desta forma, o produto tecnológico desenvolvido nesta dissertação, tem o desafio de alinhar as diferentes visões das partes interessadas, que conforme observado por Tabares

Betancur e Lochmuller (2013) não é uma tarefa fácil, no entanto, o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação do IFRJ fará com que os servidores tenham uma visão ampliada de seus papéis dentro da secretaria, seguindo a linha de raciocínio de *Pradela et al* (2012), e se tornará um documento norteador para orientar e simplificar a execução dos processos realizados no setor.

Para trabalhos futuros é recomendado que os demais processos da secretaria acadêmica, tais como aproveitamento de estudos, transferências, emissão de certidão de conclusão de curso, trancamento de matrícula, reabertura de matrícula, emissão de histórico escolar e credenciamento de docentes sejam mapeados e que a iniciativa seja aplicada nos demais setores acadêmicos do instituto, tendo em vista que as outras modalidades também necessitam de atenção, principalmente por ter secretarias que atuam para médio-técnico, graduação e pós graduação ao mesmo tempo, com processos totalmente diferentes e quando exercidos pelos mesmos servidores, podem resultar em erros e atrasos devido a disparidade de procedimentos e calendário acadêmico com as mesmas datas.

6. PRODUTO TECNICO

O produto técnico originado desta pesquisa foi o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação *Lato Sensu* do IFRJ. (APENDICE 1)

Este documento visa suprir as principais dificuldades e necessidades dos servidores que atuam na secretaria sem nenhum tipo de treinamento ou capacitação. Por meio deste manual foi possível instituir o primeiro nível de padronização dos processos estudados, cabendo às futuras iniciativas de melhoria contínua, por parte dos principais envolvidos na execução destes processos, o seu aprimoramento.

O manual foi dividido em 5 seções: Apresentação, Competências Administrativas, Documentos Norteadores, Formulários utilizados e Passo a Passo na Prática. A seção “passo a passo na prática” foi dividido em outras 5 partes (Abertura do semestre, matrícula, inscrições em disciplinas, finalização do curso e processo de diploma).

Além de abordar as atividades burocráticas, o manual também apresenta dicas para os servidores agilizarem atendimento e procedimentos.

6.1 Aplicabilidade

O manual foi aplicado parcialmente, devido ao tempo de conclusão e o calendário acadêmico do IFRJ. A aplicação, como relatada anteriormente, aconteceu no mês de janeiro de 2020, no período de matrículas e inscrição em disciplinas no *campus* Arraial do Cabo.

Também foi enviado para todos os secretários que participaram das entrevistas e para a Direção de Gestão Acadêmica, tendo em vista que no manual consta os procedimentos para utilização do SIGAA.

Os secretários acadêmicos receberam o arquivo e colaboram com sugestões de melhorias. A principal sugestão foi relacionada às atividades realizadas no SIGAA, pois inicialmente o manual não as incluiria. Mas, após a análise dos secretários, foi constatado a importância de conter essas informações, pois fazem parte da rotina diária do setor estudado e que também gera muitas dúvidas aos servidores.

O Diretor de Gestão Acadêmica, sugeriu que, futuramente, seja incluído no manual os formulários utilizados pelas secretarias, que atualmente encontram-se em fase de revisão.

Os secretários que analisaram o manual o descreveram como completo e de fácil entendimento, principalmente em relação aos diagramas, que mostram o processo em seus

mínimos detalhes, do início ao fim.

Para que seja implementado totalmente no IFRJ, esse manual precisa ser aprovado pelo Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (CAPOG), com a sugestão de que seja constituído um Grupo de Trabalho formado por secretários acadêmicos visando a constante atualização do documento.

7 REFERÊNCIAS

ALFENAS, R. A. S.; RUIZ, V. M. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38664/um-panorama-de-estudos-sobre-qualidade-de-vida-no-trabalho-na-administracao-publica-brasileira-no-periodo-de-2007-a-2013-i/pt-br>. Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

ARAUJO, L.; FERREIRA, A. L., Reengenharia: A Fênix Incompreendida. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro, v. 107, 2000. Disponível em https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12912/000302652_107.pdf. Acesso em 22 de novembro de 2018.

ARAUJO, S.; CASTRO, A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, mar. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362011000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – **ABPMP - BRASIL**. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management**. São Paulo: Ed. Érica Ltda, 2009.

BALDAM, R. Ciclo de Gerenciamento de BPM. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 109-115.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERLITZ, F. A. Análise crítica de experiência com redesenho de processos em um laboratório clínico. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 257-269, Junho 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442011000300009&lng=en&nrm=iso. Acesso em 12 de fevereiro de 2019.

BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BONIFÁCIO, R; SCHLEGEL, R. Panorama e Determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Enap, v. 63, n. 4, 01 out. 2012, p.413. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/105/101> . Acesso em 31 de janeiro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008a, Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 21 de abril de 2018.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 05 de outubro de 2019.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial Para Uso do Software IRAMUTEQ**. 2018. Disponível em <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em 05 de outubro de 2019.

CAPOTE, G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio | BPM**. Florianópolis: Bookess, 2012

CARNEIRO, C. J. M., COSTA, R. S., JARDIM, L. S., VIANA, Á. L., & da Silva SANTOS, R. M. Proposta de uso do Lean Office na redução do tempo de atendimento na análise de projetos das indústrias do polo industrial de Manaus. **Revista Espacios**. Vol. 38, número 19, p. 9, 2017.

CARVALHO, E. J. G.. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, Dec. 2009 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000400011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45623/gestao-por-processos--novo-modelo-de-gestao-para-as-instituicoes-publicas-de-ensino-superior-/i/pt-br>. Acesso em 13 de julho de 2018.

CARVALHO, P. **A Evolução da Gestão de Processos de Negócios como uma disciplina profissional BPM**, 1ª ed. 2013. Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/community/files/basic/anonymous/api/library/ca86b94b-4988-476d-b90c-ca5bd33d737e/document/a0d479ca-2da0-4362-8d1c-f6703626da6e/media>. Acesso em: 13 de julho de 2018

CAVAGLIERI, M. LEAN ARCHIVES: O emprego do Lean Office na gestão de arquivos. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.4, p.180-201, out./dez. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n4/1413-9936-pci-21-04-00180.pdf>. Acesso em: 09 de janeiro de 2019.

COSTA, H. G. Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 13, n. 1, p. 115–126, 2010. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/226>. Acesso em 07 de junho de 2018.

CREMA, M.; VERBANO, C. Understanding lean & safety projects: analysis of case studies. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago , v. 12, n. 4, p. 29-41, 2017 . Disponível em https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=en. Acesso em 30 de janeiro de 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, THOMAS H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 5. ed, Rio de Janeiro, *Campus*, 1994.

DIAZ, T.C.S.B.A; RODRIGUES, M.N.D; FIGUEIREDO, F.J.S. de. Qualidade do atendimento no serviço público. In: **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, João Pessoa/PB, outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf. Acesso em 25 de janeiro de 2019.

DOMINGUES, F. M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 199-238, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35175/gestao-por-processos--uma-analise-da-ferramenta-de-gestao-utilizada-no-poder-judiciario-de-santa-catarina-> Acesso em 15 de novembro de 2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul. 2009. Disponível em: www.curriculosemfronteiras.org. Acesso em 27 de janeiro de 2019.

FERREIRA, A.R. **Gestão de processos. módulo 3**. – Brasília: ENAP / DDG, 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>. Acesso em 25 de junho de 2018.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

FONSECA, D.S.C. A reengenharia de processos de negócios: um estudo de casos. **Dissertação** (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, 2014. Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Dora%20Fonseca%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2019.

FREITAS, R. C.; FREITAS, M. C. D.; MENEZES, G. G.; ODORCZYK, R. S. (2018), “Lean Office contributions for organizational learning”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31, No. 5, pp. 1027-1039. Disponível em <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JOCM-06-2017-0221>. Acesso em 30 de

janeiro de 2019.

GEPHART Jr., R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. From the Editors. **Academy of Management Journal**, 2004, Vol. 47, Nº. 4, 454-462. Disponível em <https://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/ese/gephart-qualresearch-ednote04.pdf>. Acesso em 15 de março de 2019.

GIANINI, V. C.; GERADIN JUNIOR, U. Gestão Educacional: A atuação do profissional Secretário nas organizações Educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, V.1, nº 2, 2010. p.45, jul/dez. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32/81>. Acesso em 13 de julho de 2018.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar – Como fazer pesquisa em Ciências Sociais**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, C. M.; SCHIMIDT, A. S.; MADRUGA, L. R. G.; SCHUCH JR., V. F.; BLOCK, A. S. Excelência na mensuração do desempenho: uma análise da gestão educacional e empresarial. **Reuna**, v. 16, n. 3, p. 15-30, 2011. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5589/excelencia-na-mensuracao-do-desempenho--uma-analise-da-gestao-educacional-e-empresarial/i/pt-b>. Acesso em 13 de fevereiro de 2019.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: **ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**, 6., Salvador/BA, 2012. Disponível em: www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf. Acesso em 07 de junho de 2018.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio? In: **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**/ Jan Vom Brocke, Michael Rosemann: Tradução Beth Honorato; revisão técnica: André Macieira, Leandro Jesus – Porto Alegre: Bookman, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação Lato sensu**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regimento Interno**, estabelecido pela Resolução n.º 16 do Conselho Superior do IFRJ em 10 de agosto de 2011 Disponível em: <https://www.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/REGIMENTO%20GERAL%20IFRJ.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

IRITANI, D. R.; MORIOKA, S.N.; CARVALHO, M.; OMETTO, A.R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, Mar. 2015 . Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000100164&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 de março de 2019

JAQUES, N.D. Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento das Competências Funcionais: Construção de um Modelo. **Dissertação** (Mestrado em Gestão e Estratégia). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2015.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000300590&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 de novembro de 2018.

KLIGERMAN, Débora C.; VILELA, Heliana; CARDOSO, Telma A. de O.; COHEN, Simone C.; SOUSA, Denise; LA ROVERE, Emilio. Sistemas de indicadores de saúde e ambiente em instituições de saúde. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p.199-211, 2007.

LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre , v. 22, n. 2, p. 333-362, Ago. 2016 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000200333&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 de fevereiro de 2019.

LIBANEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. 6ª edição. Editora Heccus. São Paulo, 2018.

LOBO, C. V. F. Aplicação do mapeamento de fluxo de valor em empresa do setor de óleo e gás com base na abordagem enxuta. **Dissertação** (Mestrado em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2018.

LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R.; SILVEIRA, L. S.; LUNARDI, G. L.; DUARTE, S. Proposta de Mapeamento de Processos Usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. Ed. Especial 2, p. 247-275, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45669/proposta-de-mapeamento-de-processos-usando-a-bpmn--estudo-de-caso-em-uma-industria-da-construcao-naval-brasileira-> Acesso em 12 de novembro de 2018.

LOPES, S; COSTA, T.M.; FERNÁNDEZ-LLIMÓS, F.; AMANTE, M.J.; LOPES, P.F. A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. In: **Actas do congresso Nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas**. 2012. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/10>. Acesso em 07 de junho de 2018.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliqueé aux corpus textuelles: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. **Actes des 11eme Journées Internationales 'Analyse Statistique des Données Textuelles**, Belgique, p. 687-699, 2012. Disponível em: <http://lexicometrica.univparis3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et>

%20al.%20%20L'analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf . Acesso em 25 de outubro de 2019.

MARCHWINSKI, C.; SHOOK, J.; SCHROEDER, A. **Lean lexicon: a graphical glossary for lean thinkers**. 4th ed. Cambridge: The Lean Enterprise Institute, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, A.E.S. Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

MENDES, P.; SANTOS A. C.; PERNA, F., TEIXEIRA, M. R. The Balanced Scorecard as an Integrated Model Applied to the Portuguese Public Service: a Case Study in the Waste Sector. **Journal of Cleaner Production** 24 (2012) 20-29. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611004422>. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social**. Rio de Janeiro, Vozes, 2002.

MIRANDA, S. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**. Vol. 61, no 1 - ISSN:0034/9240. Jan/Mar 2010.

NETO, A. C; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.Campinas**, v.32, nº 116, p. 745-770. Set. 2011 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302011000300008&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 de fevereiro de 2019.

OLIVEIRA, S.B; ALMEIDA NETO, M.A. Análise e modelagem de processos In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, A. M. A. de; CARVALHO, R. B. de; JAMIL, G. L.; CARVALHO, J.A.B. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte , v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em 20 de janeiro de 2019.

OLIVEIRA, E. M. Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. **Caminhos da Geografia**, v.6, n. 11, fev 2004. Disponível em <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327>. Acesso em 13 de junho de 2018.

OLIVEIRA, J. D. **Escritório Enxuto (Lean Office)**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. Disponível em: [https://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](https://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx) Acesso em 30 de janeiro de 2019.

OLIVEIRA, S. B. A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio. In: **XIII**

SIMPEP, Anais; Bauru, SP, 6 a 9 de novembro de 2006.

ORIBE, C. Y. PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos. **União Brasileira para Qualidade**, abr/2009. Disponível em <http://www.qualypro.com.br/artigos/pdca-origem-conceitos-e-variantes-dessa-ideia-de-70-anos>. Acesso em 12 de novembro de 2018.

PACHECO, I. J. D.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T. Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica . **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 5-28, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37360/qualidade-percebida-e-satisfacao-dos-alunos-da-rede-federal-de-educacao-profissional-e-tecnologica-i/pt-br>. Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos: metodologia GRAUSS**. São Paulo - SP: M. Books do Brasil Ltda., 2011.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PERUFFO, G. REENGENHARIA, POR QUÊ?; **Cadernos EBAP**; 2000 Disponível em https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12912/000302652_107.pdf Acesso em 22 de novembro de 2018.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896> Acesso em 26 de dezembro de 2018.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática. Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de Processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. C.; MOURA, G. L. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016.

ROCHA, T.A.H.; RODRIGUES, J.M.; SILVA, N.C.; BARBOSA, A.C.Q. Gestão de Recursos Humanos em Saúde e Mapeamento de Processos: Reorientação de Práticas para Promoção de Resultados Clínicos Satisfatórios. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. 2014. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2075/1363>. Acesso em 29 de novembro de 2018.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma Abordagem Prática para Transformar as Organizações através da Reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ, M. A. D. Qualidade de Vida no Trabalho Universitário: uma Questão de Prazer!, **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2015. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43177/qualidade-de-vida-no-trabalho-universitario--uma-questao-de-prazer---/i/pt-br>. Acesso em 16 de fevereiro de 2019

SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Planaltina, DF: [S.n.], 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/anexo-manual-do-aplicativoiramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em 25 de outubro de 2018

SANTOS, Tamires Gomes ; SANTOS, A. L. ; BRITO, F. J. A. ; SALIM, Paulo Henrique Adib D. . Metodologia de racionalização de processos: um estudo sobre a integração de ferramentas de melhoria. In: **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2011.

SANTOS, V. F. M.; SANTOS, M.F.M. **Formação White Belt**. [2016]. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/portfolio/apostila-de-white-belt/>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

SCARTEZINI, L.M.B. - **Análise e Melhoria de Processos. Goiânia, 2009**. (Apostila). Disponível em <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em 12 de janeiro de 2019.

TABARES BETANCUR, M. S.; LOCHMULLER, C. Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. **Estudios Gerenciales** [en línea] 2013, Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229175011>> Acesso em 22 de fevereiro de 2019.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Value stream management for the lean office: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas**. 1st ed. New York: Productivity Press, 2003. Disponível em <http://www.upv.es/i.grup/repositorio/Tapping%202003%20VSM%20for%20the%20lean%20office.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2019

TURRA, M.; JULIANI, L.; SALLA, N.. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 20, n. 3, p. 46-68, set. 2018. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/36961/26528>>. Acesso em: 29 de novembro de 2018.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLELA, C. S. S., Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. **Dissertação** (Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, Porto Alegre, Editora BOOKMAN,

2002

ZERARDINI, I.M.S. A ideologia da pós-modernidade e a política de gestão educacional brasileira. 2006. 163f. **Tese** (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de *Campinas*, *Campinas*, 2006. Disponível em http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/252682/1/Zanardini_IsauraMonicaSouza_D.pdf. Acesso em 12 de março de 2019.

**APENDICE A – MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO
DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DO
IFRJ**

MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

RIO DE JANEIRO
2020



Sumário

APRESENTAÇÃO.....	3
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS.....	4
DOCUMENTOS NORTEADORES.....	5
FORMULÁRIOS UTILIZADOS	6
PASSO A PASSO NA PRÁTICA	8
ABERTURA DO SEMESTRE	9
MATRÍCULA	15
INSCRIÇÃO EM DISCIPLINAS	22
FINALIZAÇÃO DO CURSO	29
PROCESSO DE DIPLOMA	31

APRESENTAÇÃO

Este documento é a diretriz operacional da Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação *Lato sensu* e objetiva adequar e orientar os procedimentos operacionais para garantir a qualidade nos serviços oferecidos à comunidade interna e externa da Instituição.

O setor é de importância para o cenário acadêmico, pois acompanha o discente durante toda a trajetória no Instituto Federal do Rio de Janeiro; desde a sua entrada e sua saída; instrui e auxilia os docentes e gera dados para a construção de indicadores institucionais relativos à entrada, permanência e saída de alunos.

A equipe da secretaria precisa ter a capacidade de atender bem, “decifrar” necessidades e oferecer respostas com clareza e agilidade. Cada servidor atuante no setor precisa ter noção da importância e responsabilidade do serviço prestado.



COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

As competências administrativas da secretaria acadêmica de pós-graduação estão descritas no artigo 136 do Regimento Geral do IFRJ e no artigo 27 do Regulamento Geral dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*. Cabe aos envolvidos executar com zelo e dedicação as atividades do setor.

Art. 136

- I. efetuar os registros relativos à vida acadêmica do corpo discente matriculado nos cursos de pós-graduação;
- II. organizar e manter, sob sua custódia, os arquivos de registros individuais do corpo discente;
- III. efetivar os trâmites de matrícula, inscrição e trancamento em disciplina dos discentes nos cursos de pós-graduação do *Campus*;
- IV. expedir históricos escolares parciais, declarações de matrícula, diários de classe e identidades estudantis;
- V. atuar na formalização dos processos para emissão e registro de diplomas, certificados de conclusão de curso e históricos escolares do ensino de pós-graduação;
- VI. formar e informar processos relativos à vida acadêmica do corpo discente e docente;
- VII. manter sob custódia permanente os diários de classe devidamente preenchidos;
- VIII. preencher, anualmente, os bancos de dados dos órgãos reguladores referentes à pós-graduação. (IFRJ, 2011, p.47).

- I. Art. 27
- II. disponibilizar os documentos relacionados ao processo de elaboração do TCC;
- III. arquivar na pasta do aluno todos os documentos relacionados ao TCC;
- IV. divulgar a composição das Bancas Examinadoras, os horários e as salas destinados à defesa do TCC;
- V. agendar espaço e recursos didáticos solicitados para defesa do TCC;
- VI. emitir declarações para o Professor Orientador (e, se for o caso, para o coorientador) e para os avaliadores da banca, bem como a ata de defesa;
- VII. registrar a entrega da versão definitiva do TCC pelo aluno, verificando o cumprimento das normas previstas neste regulamento;
- VIII. encaminhar a versão definitiva do TCC à Biblioteca do *campus*;
- IX. atualizar os sistemas de gestão acadêmica após a entrega das versões finais, mantendo os cadastros institucionais atualizados. (IFRJ, 2011, p.7-8)



DOCUMENTOS NORTEADORES

A coordenação e a equipe da secretaria precisam estar sempre atualizadas e informadas sobre os regulamentos e legislações que interferem diretamente nos processos de atuação do setor. Isso evita a ocorrência de erros por desconhecimento, impedindo assim algum tipo de atrito ou eventualidade que possa vir a acontecer.

A seguir estão indicados os principais documentos gerais (os mais importantes para a orientação das demandas), no entanto, é importante que os servidores do setor conheçam também as normas de cada curso, sendo necessário o bom relacionamento com a coordenação dos cursos oferecidos no *campus*.

- ✓ Lei 9.394/96 – que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- ✓ Lei 11.892/2008 – que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- ✓ Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*;
- ✓ Regimento Geral do Instituto Federal do Rio de Janeiro;
- ✓ Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021;
- ✓ Editais de processos seletivos;
- ✓ Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos dos cursos de Pós-Graduação: trabalho de conclusão de curso, dissertação e tese;
- ✓ Roteiro para elaboração de artigo científico;
- ✓ Regulamento Geral dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*;
- ✓ Normas de credenciamento e descredenciamento de docentes;
- ✓ Manual do Portal do Docente;
- ✓ Manual do Portal do Discente;



FORMULÁRIOS UTILIZADOS

No dia a dia da secretaria, são diversos formulários utilizados pelos alunos. Esses formulários devem ser únicos e desenvolvidos, atualizados e mantidos pela Diretoria de Gestão Acadêmica, setor sistêmico localizado na reitoria. Ou seja, não é da competência e atribuição da Secretaria Acadêmica a criação de formulários que atenda somente a um *campus*. A centralização desta atividade em um setor específico facilita o trabalho das secretarias e o acesso e a comunicação do aluno entre secretarias, além de garantir que todos os *campi* obtenham as mesmas informações no preenchimento, devidamente unificadas e padronizadas.

A construção desses formulários deve ser pensada a partir das necessidades institucionais, evitando assim dados desnecessários e excesso de informações. Sempre que atualizado eles devem ser enviados para as secretarias por e-mail e disponibilizados no site institucional.

Os formulários necessários à cobertura das atividades das secretarias são todos físicos, pois a instituição ainda não adotou a utilização de formulários digitais.



Para agilizar o trabalho, a secretaria pode enviar os formulários para os alunos por e-mail, orientando-os quando utilizar e a forma de preenchimento. Além de ter algumas cópias impressas para atendimentos presenciais, e para possíveis imprevistos, como falta de sistema interno ou de energia.

A seguir, são descritos os formulários, sua obrigatoriedade e em qual momento deve ser utilizado durante o curso.



Formulário	Obrigatoriedade	Quando entregar	Quem assina
Ficha de Matrícula	Obrigatório	No momento da matrícula	Aluno
Requerimento de matrícula	Obrigatório	No momento da matrícula	Aluno
Formulário de compromisso	Obrigatório	No momento da matrícula	Aluno
Formulário de Inscrição, trancamento e cancelamento de disciplina	Obrigatório	No período de inscrição em disciplinas; quando o aluno desejar solicitar trancamento ou cancelamento de matrícula.	Aluno
Termo de aceite de orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Obrigatório	No período de escolha do orientador.	Professor Orientador
Termo de aceite de coorientação interna/externa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Opcional	No período de escolha de coorientador.	Professor coorientador
Solicitação de aprovação de coorientação interna/externa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Opcional	No período de escolha de coorientador.	Aluno
Indicação de Banca	Obrigatório	Quando o orientador autorizar a apresentação de TCC	Aluno e coordenador do curso
Termo de responsabilidade de autoria de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Obrigatório	No momento de solicitar apresentação de TCC	Aluno
Termo de aceite da versão prévia do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Obrigatório	No momento de solicitar apresentação de TCC	Orientador
Alterações propostas pela banca	Opcional	Após apresentação de TCC.	Orientador e Aluno
Autorização para entrega da versão definitiva do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Obrigatório	No momento de entregar a versão final do TCC	Orientador
Solicitação de Ficha Catalográfica	Obrigatório	Antes de entregar a versão final do TCC.	Aluno
Entrega de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Obrigatório	No momento de entregar a versão final do TCC.	Aluno
Termo de Autorização para publicação eletrônica de trabalhos acadêmicos dos cursos de pós-graduação	Obrigatório	No momento de entregar a versão final do TCC.	Aluno
Certidão de Revisão Normativa	Obrigatório	No momento de entregar a versão final do TCC.	Aluno
Emissão de Diploma e Histórico Final	Obrigatório	No momento de solicitar diploma e histórico final.	Aluno
2ª via de Diploma e Histórico Final	Obrigatório	Se necessitar 2ª via de diploma e histórico final.	Aluno



PASSO A PASSO NA PRÁTICA

ABERTURA DO SEMESTRE

Após o período de matrícula, é necessário realizar diversos procedimentos no SIGAA para iniciar o semestre. Veja abaixo o que fazer:

➤ **SUBMETTER PROPOSTA DO CURSO:**

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o SIGAA → Módulos → Lato sensu → Curso → Cadastrar Proposta de Curso Lato sensu.

Tela 1: Preencher todos os dados com *

Passo atual do cadastro da proposta de Curso Lato Sensu.

1. DADOS GERAIS
2. CONFIGURAÇÃO DA GRU
3. COORDENAÇÃO CURSO
4. OBJETIVO E IMPORTÂNCIA
5. PROCESSO SELETIVO
6. CORPO DOCENTE
7. DISCIPLINAS MINISTRADAS
8. RESUMO DA PROPOSTA DO CURSO LATO

Adicionar Remover

criação de proposta de curso lato sensu

DADOS BÁSICOS DO CURSO

Tipo do Curso: * -- SELECIONE --

Unidade Responsável: * -- SELECIONE --

Unidade Orçamentária: []

Outras Unidades Envolvidas: -- SELECIONE --

Modalidade de Educação: * -- SELECIONE --

Carga Horária: * []

Número de Vagas: * []

Vagas Servidores Internos:

Grande Área: * -- SELECIONE --

Área: * -- SELECIONE --

Subárea: -- SELECIONE --

Especialidade: -- SELECIONE --

Tipo do Trabalho de Conclusão: * -- SELECIONE --

Habilitação Específica: * []

Banca Examinadora: Sim Não

Financiamento: -- SELECIONE --

Período Proposto do Curso: * [] a []

Quantidade de Mensalidades: []

Público Alvo: []

Arquivo: Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado

Cancelar Avançar >>

* Campos de preenchimento obrigatório.

Preencher todos os dados com *, que são obrigatórios para avançar no procedimento.

OBS: Os dados que a secretaria não souber devem ser consultados com

coordenador ou no PPC do curso.

Tela 2: Avançar sem fazer alteração nenhuma alteração

LATO SENSU > CONFIGURAÇÃO GRU

Passo atual do cadastro da proposta de Curso Lato Sensu.

1. DADOS GERAIS
2. CONFIGURAÇÃO DA GRU
3. COORDENAÇÃO CURSO
4. OBJETIVO E IMPORTÂNCIA
5. PROCESSO SELETIVO
6. CORPO DOCENTE
7. DISCIPLINAS MINISTRADAS
8. RESUMO DA PROPOSTA DO CURSO LATO

CONFIGURAÇÃO DAS GUIAS DE RECOLHIMENTO DA UNIÃO - GRU

O Curso usará GRU para cobrança de taxa de inscrição em Processos Seletivos

<< Voltar Cancelar Avançar >>

* Campos de preenchimento obrigatório.

Tela 3: Cadastrar dados da coordenação do curso

DADOS DA COORDENAÇÃO DO CURSO

DADOS BÁSICOS DO COORDENADOR

Coordenador: *

E-mail de Contato: *

Telefone de Contato: *

Data de Início do Mandato: * 19/10/2015

Data de Fim do Mandato: * 07/10/2017

DADOS BÁSICOS DO VICE-COORDENADOR

Vice-Coordenador: *

E-mail de Contato: *

Telefone de Contato: *

Data de Início do Mandato: * 19/10/2015

Data de Fim do Mandato: * 07/10/2017

DADOS DO SECRETÁRIO

Secretário(a):

<< Voltar Cancelar Avançar >>

* Campos de preenchimento obrigatório.

Tela 4: Cadastrar Justificativa, objetivo e local do curso

OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DO CURSO

Justificativa e Objetivo Local do Curso

* Justificativa/Objetivos do Curso.

<< Voltar Cancelar Avançar >>

* Campos de preenchimento obrigatório.



*Tela 5: Cadastrar os dados do processo seletivo e de avaliação durante o curso
(Marque as opções conforme as especificidades dos cursos de pós-graduação lato sensu
oferecidos em seu campus, em caso de dúvidas, consulte o coordenador do curso)*

DADOS DO PROCESSO SELETIVO	
SELEÇÃO	
Forma de Seleção:	<input checked="" type="checkbox"/> Análise de Currículo <input type="checkbox"/> Arguição <input checked="" type="checkbox"/> Carta de Intenção <input type="checkbox"/> Curriculum Vitae <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Indicação do Empregador <input type="checkbox"/> Outra <input type="checkbox"/> Prova de Inglês <input type="checkbox"/> Provas
PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO ALUNO NO CURSO	
Formas de Avaliação:	<input type="checkbox"/> A Critério De Cada Professor <input checked="" type="checkbox"/> Artigo <input checked="" type="checkbox"/> Dinâmica de Grupo <input checked="" type="checkbox"/> Exercícios Avaliativos <input type="checkbox"/> Monografia <input type="checkbox"/> Monografia ou Artigo <input checked="" type="checkbox"/> Pesquisa de Campo <input checked="" type="checkbox"/> Provas <input checked="" type="checkbox"/> Relatórios <input checked="" type="checkbox"/> Seminários <input checked="" type="checkbox"/> Trabalhos <input type="checkbox"/> Trabalhos Finais de Disciplinas
MÉDIA APROVAÇÃO	
Nota Mínima para Aprovação:	★ 6.0
FREQUÊNCIA	
Frequencia Mínima Aprovação:	★ 75.0 %

Tela 6: Cadastrar os docentes do curso

BUSCAR DOCENTE	
DOCENTE CADASTRADO (IF...)	CADASTRAR NOVO DOCENTE EXTER...
DOCENTE INTERNO	
Docente: ★	<input type="text"/>
<input type="button" value="Adicionar"/>	

OBS: Todos os professores credenciados no curso devem constar nesta listagem.

Na aba DOCENTE CADASTRADO (IFRJ), deverão ser adicionados todos os professores que fazem parte do quadro de servidores do Instituto.

Na aba CADASTRAR NOVO DOCENTE EXTERNO, deverão ser cadastrados os docentes que atuam no programa como convidados, para isso é necessário consultar a pasta de arquivo e o currículo *lattes* do docente.

Tela 7: Cadastrar disciplinas



Ao digitar as primeiras letras da disciplina aparecerá o nome das disciplinas que poderão ser escolhidas. Sendo uma disciplina antiga, os dados da disciplina já serão automaticamente preenchidos pelo próprio sistema, neste caso, basta atribuir um docente ou mais e preencher a carga horária dele. Em seguida basta clicar em  para adicioná-lo. Havendo mais de um docente, basta repetir o procedimento de escolha de um novo docente e adicionar. A carga horária deve ser distribuída entre eles de forma que a soma resulte na carga horária total da disciplina. Por fim, clicar em adicionar disciplina.

Este procedimento deve ser realizado com todas as disciplinas do programa.

Após o preenchimento de todos os dados, aparecerá uma tela contendo todas as informações que foram preenchidas para sua revisão. Veja atentamente se tudo está correto e clique em **SUBMETTER PROPOSTA**.

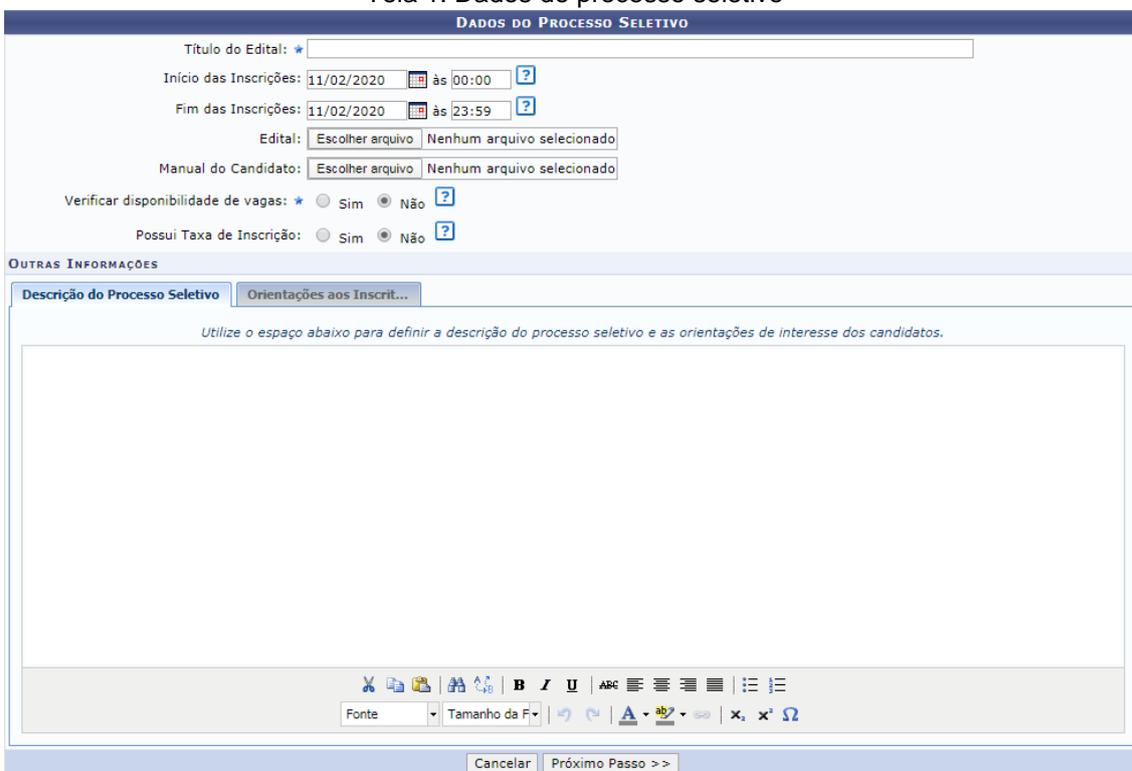
Em seguida, volte para o módulo *lato sensu*, na aba CURSO, clique em **APROVAR PROPOSTA DE CURSO**, a proposta aparecerá como aceita.

➤ **PROCESSO SELETIVO:**

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o SIGAA → Módulos → Portal do Coordenador Lato sensu → Cadastro → Processos Seletivos → Gerenciar processos seletivos

Na tela seguinte clique em  e vá para a tela abaixo:

Tela 1: Dados do processo seletivo



- Título do edital: **EDITAL XX/AAAA – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM XXX**
- Início e fim das inscrições (Caso o processo seletivo já tenha ocorrido, pode ser colocado a data do dia em que está sendo realizado o cadastro)
- Edital: **Anexar o edital publicado pela DCPS**
- Manual do candidato: **OPCIONAL**
- Marcar a opção **NÃO** no item verificar a disponibilidade de vagas.
- Marcar a opção **NÃO** no item possui taxa de inscrição (mesmo sabendo que há cobrança de taxa de inscrição, não podemos colocar a opção SIM no SIGAA, tendo em vista que a inscrição e taxa são realizadas por uma banca externa)

- Descrição do Processo Seletivo: **OPCIONAL**
- Orientações aos Inscritos: **OPCIONAL**

CLIQUE EM PRÓXIMO PASSO E VÁ PARA A TELA SEGUINTE.

Tela 2: Dados do processo seletivo



Curso: * -- SELECIONE --

Nº de Vagas: * 0

Adicionar à lista

Remover

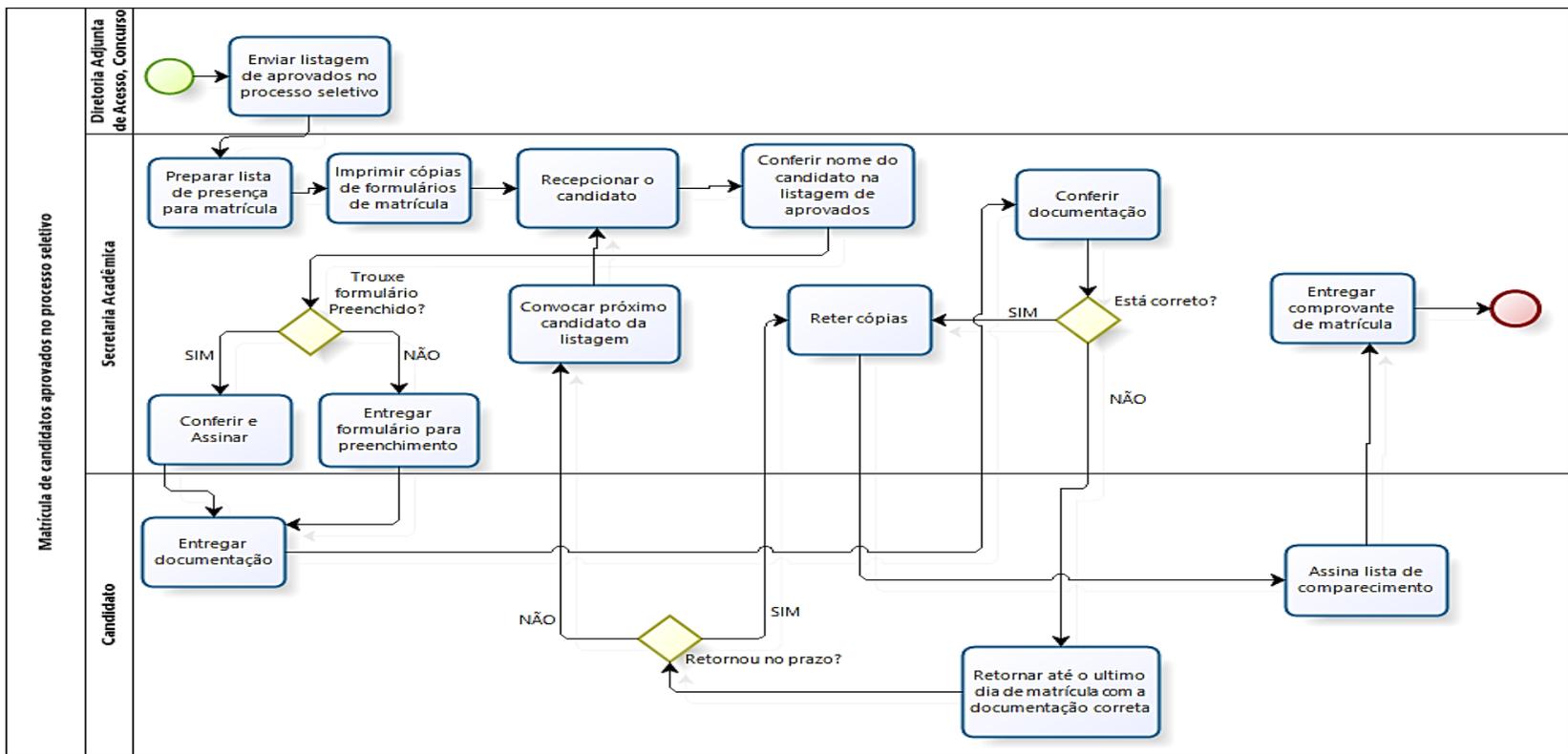
Curso	Nível	Questionário	Vagas
-------	-------	--------------	-------

Salvar Salvar e Submeter << Dados do Processo Seletivo Cancelar

* Campos de preenchimento obrigatório.

Selecione o curso e preencha o número de vagas, em seguida, clique em salvar e submeter.

MATRÍCULA



Este é o primeiro contato do aluno com a instituição. Até o momento todo contato que ele teve foi como candidato do processo seletivo.

É importante que todos os servidores tenham conhecimento das informações contidas no edital e saiba responder as principais dúvidas do discente.



Quando receber a minuta do edital do processo seletivo, o coordenador da secretaria juntamente à direção a qual está subordinado, devem verificar o horário proposto para realização da matrícula. Para uma melhor organização, recomenda-se não colocar exatamente o período de funcionamento do setor, tendo em vista que outras ações serão necessárias para o êxito do processo. Exemplo: Se o setor funciona de 08h às 20h, o horário para matrícula pode ocorrer de 10h às 16h. Um período de 04h a 06h diárias é suficiente para a quantidade de dias disponibilizados para matrícula.

Antes do dia da matrícula

A coordenação da secretaria pode enviar um e-mail para os candidatos aprovados, parabenizando-os, informando data e hora para matrícula e também anexando o formulário de matrícula, termo de compromisso e termo de responsabilidade, orientando-os a preencher antecipadamente. *Esse procedimento agiliza o atendimento e já familiariza o aluno com a comunicação eletrônica.*

Preparação:

- Disponibilizar uma cópia da listagem de candidatos aprovados com cada servidor que irá atuar neste processo.

- Entrar em contato com a coordenação do curso para verificar se há alguma informação necessária para ser repassada aos alunos no momento da matrícula, por exemplo, data e horário da aula magna.

- Comunicar à vigilância do *campus* os dias e horários em que os candidatos irão se apresentar e deixar uma listagem de aprovados. *Esse procedimento visa prezar pela segurança de todos no campus, tendo em vista que a matrícula acontece em período de férias, com a maioria dos campi esvaziados.*

- Preparar formulários extras;

- Preparar um check list de documentação entregue por candidato. Pode ser feito em duas vias, uma para ficar com a secretaria e outra para o aluno levar comprovando a documentação que entregou e a que ficou pendente, deve conter também o prazo que o candidato tem para entregar o documento. *Esse procedimento irá facilitar no momento de fazer o levantamento sobre os documentos faltantes.*

No dia da matrícula

- Equipe deve verificar se todo material para matrícula está pronto, equipamentos funcionando, organização da sala ou do espaço disponibilizado para atendimento.
- Recepcionar os candidatos com presteza e orientá-los quanto às dúvidas de preenchimento do formulários;
- Conferir toda a documentação comparando as cópias com os originais;
- Repassar informações importantes para o aluno;
- Responder dúvidas;
- Entregar um comprovante de matrícula e o *check list* de documentação entregue.



A secretaria não deve reter nenhum documento original, apenas cópias. Todos os envolvidos na matrícula devem estar cientes dessa informação.

Após o fim do período de matrículas

- Digitar todos os alunos no sistema acadêmico;
- Após ser gerado o número de matrícula, escreve-lo na ficha do aluno;
- Providenciar um espaço para arquivamento da documentação;
- Inserir os novos alunos nos sistemas externos;



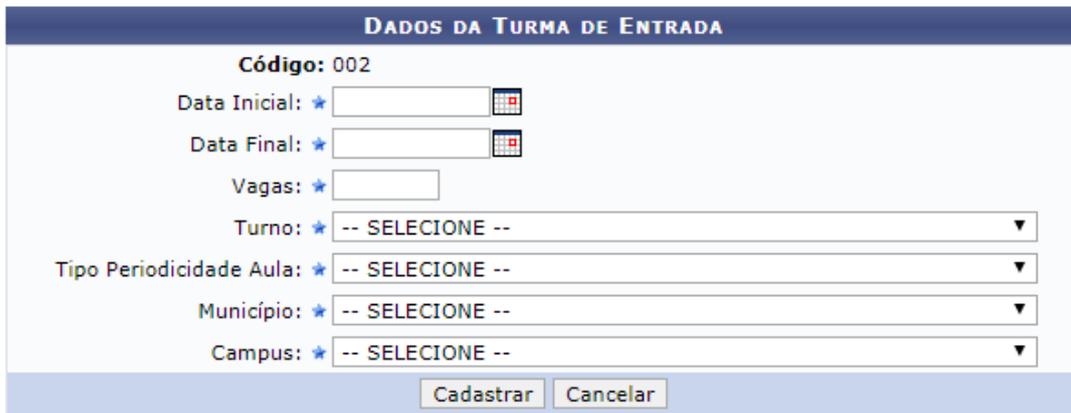
Na falta de espaço físico para arquivamento individual da documentação, a secretaria pode providenciar a digitalização dos documentos e arquivá-los em pasta compartilhada com todos os servidores no computador. Recomenda-se criar uma pasta para o aluno e inserir a documentação em arquivos separados.

➤ **CADASTRAR TURMA DE ENTRADA:**

As turmas de entrada são utilizadas para agrupar um conjunto de alunos que ingressam no curso em um mesmo momento. A Secretaria pode distribuir o total de vagas do curso em várias turmas de entrada, de acordo com a maneira mais conveniente para a organização do curso.

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o *SIGAA* → *Módulos* → *Portal do Coordenador Lato sensu* → *Curso* → *Cadastrar turmas de entrada*

Tela 1: Dados da Turma de Entrada



DADOS DA TURMA DE ENTRADA

Código: 002

Data Inicial: ★ 

Data Final: ★ 

Vagas: ★

Turno: ★ -- SELECIONE -- ▼

Tipo Periodicidade Aula: ★ -- SELECIONE -- ▼

Município: ★ -- SELECIONE -- ▼

Campus: ★ -- SELECIONE -- ▼

★ Campos de preenchimento obrigatório.

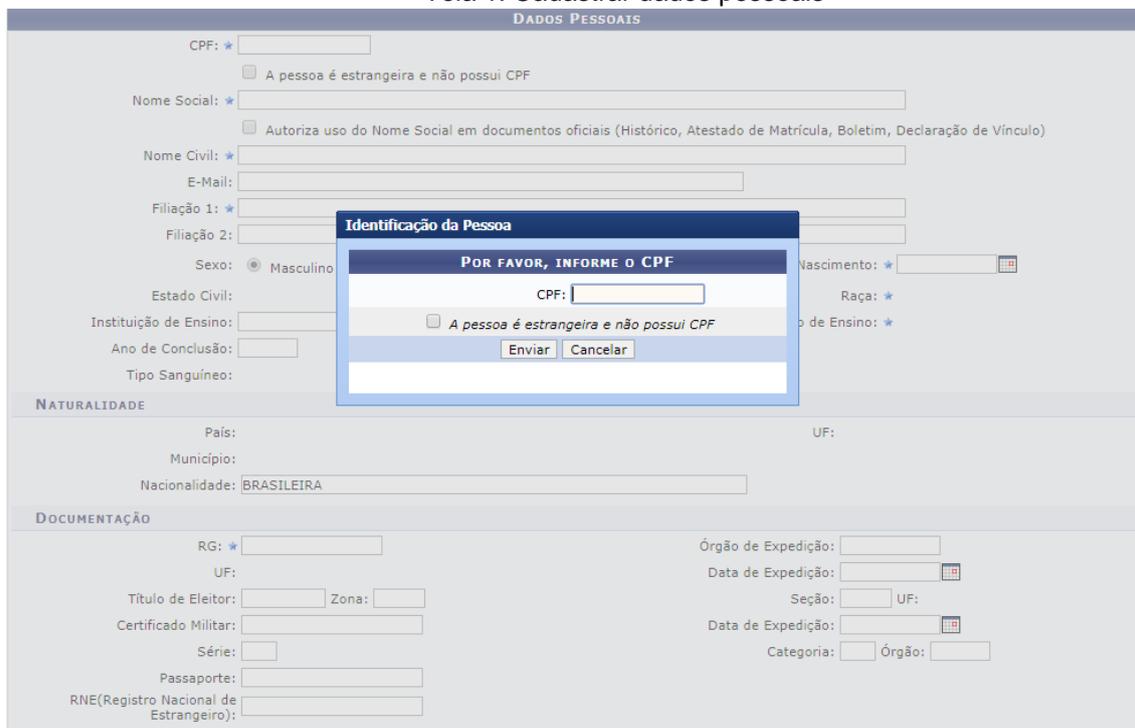
- **Código:** Gerado automaticamente pelo sistema, não há como alterar.
- **Data inicial:** Primeiro dia de aula no curso
- **Data final:** Previsão do último dia de aula no curso (18 meses após o primeiro dia)
- **Vagas:** Quantidade de vagas nesta turma de entrada
- **Turno:** Selecionar o que atende ao curso
- **Tipo de Periodicidade Aula:** Selecionar o que atende ao curso
- **Município:** Selecionar o que atende ao curso
- **Campus:** Selecionar o que atende ao curso

CLIQUE EM CADASTRAR

➤ CADASTRO DOS DADOS PESSOAIS E ACADÊMICOS DO ALUNOS

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o *SIGAA* → *Módulos* → *Lato sensu* → *Aluno* → *Cadatar novo aluno*

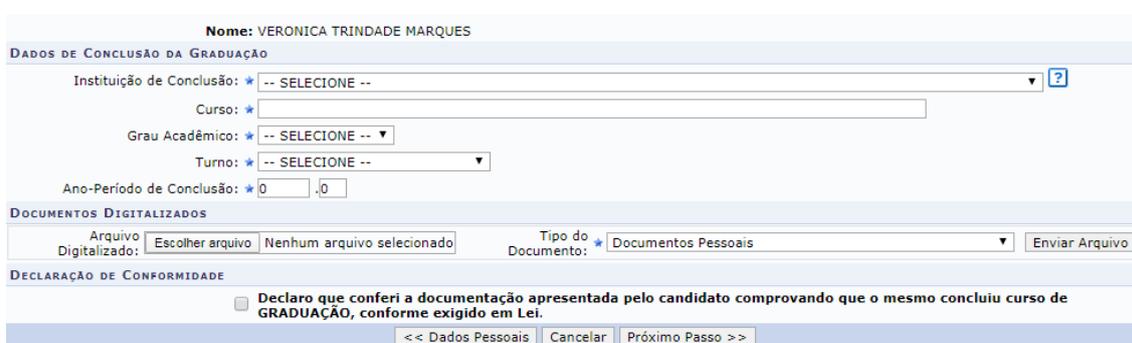
Tela 1: Cadastrar dados pessoais



Inicie com o CPF do aluno matriculado e em seguida preencha todos os dados obrigatórios (dados com *).

As informações para contato não constam como obrigatórias, no entanto, é muito importante para a secretaria acadêmica que sejam preenchidos.

Tela 2: Cadastrar dados da Graduação



* Campos de preenchimento obrigatório.

- **Instituição de Conclusão:** Escolher a instituição que o aluno cursou a graduação. Caso não esteja listada, escolha a opção outros e no campo que irá aparecer escreva manualmente o nome da instituição.
- **Curso:** Digite o curso conforme consta no diploma do aluno
- **Grau acadêmico:** Escolha o grau do aluno conforme consta no diploma do aluno
- **Turno:** Essa informação não é solicitada ao aluno em nenhum formulário, neste caso, recomenda-se colocar Turno Indefinido.
- **Ano-Período de Conclusão:** Colocar o ano e o período que o aluno concluiu o curso. Atentar-se ao fato de os alunos colarem grau no semestre seguinte ao de conclusão. Exemplo: A colação de grau do aluno ocorreu em março de 2019, nesse caso o ano e período de conclusão dele será 2018.2.

É recomendável a digitalização de todos os documentos dos alunos, no entanto, não sendo possível, é importante anexar pelo menos o Diploma e o Histórico da graduação.

Clique em escolher arquivo, localize o documento e anexe. No tipo de documento escolha a informação referente ao documento que está sendo anexado e clique em enviar arquivo. Realize esse procedimento com todos os documentos que anexar.

Marque a declaração de conformidade e siga para o próximo passo.

Tela 3: Cadastrar o aluno no curso



DADOS DO DISCENTE

Nome: VERONICA TRINDADE MARQUES

Curso: * -- SELECIONE --

Processo Seletivo: * -- SELECIONE --

Turma de Entrada: * -- SELECIONE --

Forma de Ingresso: -- SELECIONE --

Procedência do Aluno: Não Informado

Ano - Período de Ingresso: * 2020 -

Observação:

<< Dados Pessoais Cancelar Próximo >>

* Campos de preenchimento obrigatório.

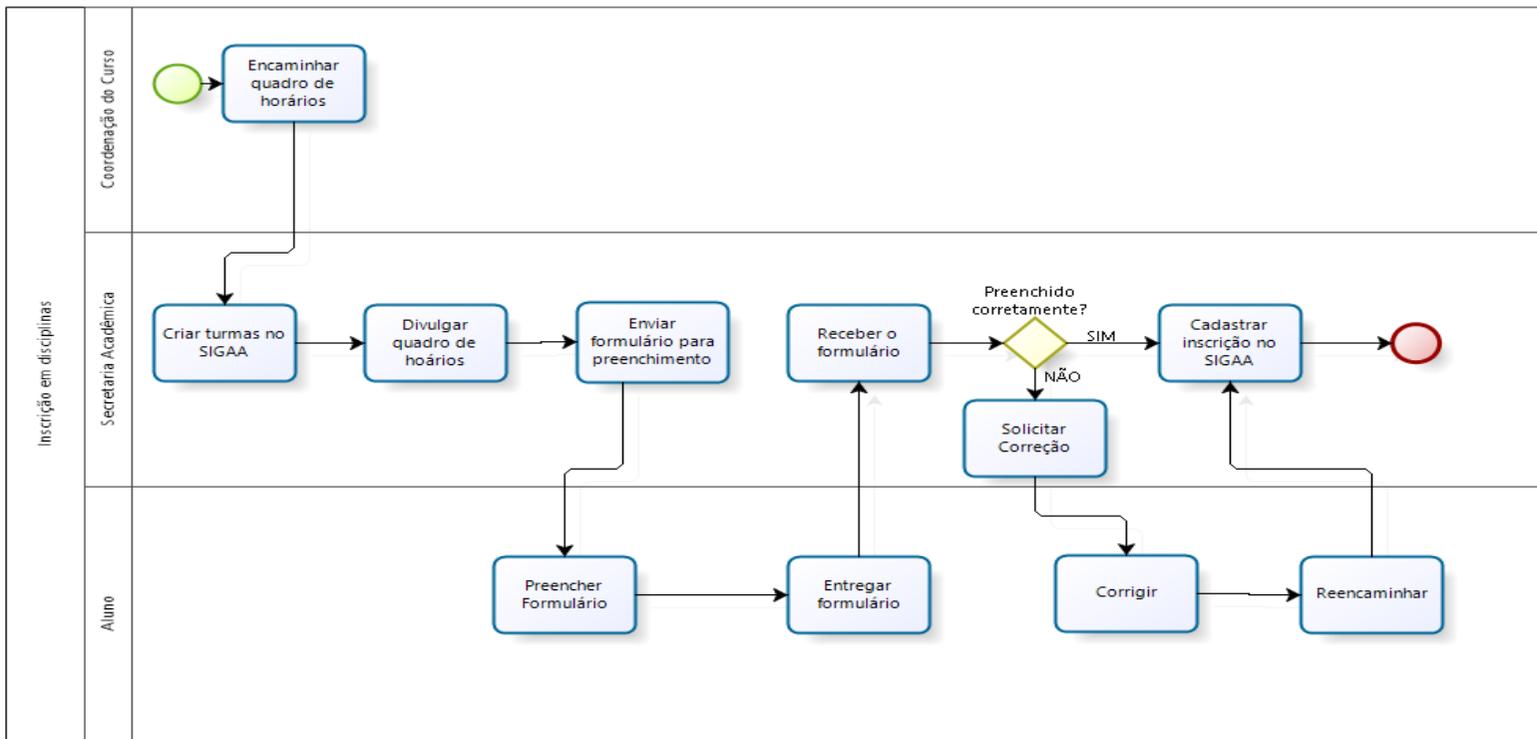
- **Curso:** Selecione o nome do curso conforme cadastrado na proposta.
- **Processo Seletivo:** Escolha o processo seletivo que você cadastrou
- **Turma de Entrada:** Escolha a turma de entrada que o aluno será inserido.
- **Forma de ingresso:** Escolha a forma como o aluno ingressou no curso.
- **Procedência do aluno:** OPCIONAL
- **Ano-Período de ingresso:** Colocar o ano e o período no qual o aluno está ingressando no curso.

Clique em **PRÓXIMO**.

A tela seguinte mostrará todas as informações cadastradas nesta etapa, após conferir e estando tudo correto clique em **CONFIRMAR**.

Nesta etapa o aluno já está cadastrado como discente do curso, no entanto, ainda não está inscrito em nenhuma disciplina.

INSCRIÇÃO EM DISCIPLINAS



A inscrição em disciplinas é realizada em todos os semestres. No primeiro semestre, a secretaria realiza a dos alunos ingressantes e a partir do segundo semestre, os alunos são responsáveis por solicitarem a própria inscrição.

Antes do período de inscrições em disciplinas, é necessário abrir turmas e cadastrar os horários e docentes no SIGAA.

Veja abaixo como realizar esses procedimentos.

➤ **EFETUAR CADASTRO DE DISCIPLINA/COMPONENTE NA TURMA**

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o SIGAA → Módulos → Lato sensu → Turma → *Criar Turma*

Tela 1: Escolher o componente curricular



Você pode escolher por código, nome do componente, modalidade e Unidade Responsável.

Recomendamos que a busca seja feita por Unidade Responsável, na qual a secretaria deve escolher o nome do curso, ao invés do *campus*.

Em seguida, todos os componentes curriculares do curso aparecerão na parte abaixo.

OBS: Essa etapa só é possível ser realizada após o coordenador do curso entregar o cronograma de aulas do semestre com o nome dos docentes que ministrarão as disciplinas.

Tela 2: Escolher o componente curricular

BUSCA DE COMPONENTES CURRICULARES

Código:

Nome:

Modalidade:

Unidade Responsável:

Nível: LATO SENSU

Selecionar Componente

COMPONENTES CURRICULARES ENCONTRADOS (16)

Código	Nome	CH Total	Tipo	Mod. Educação	Ativo
CAC76023	CONSTRUÇÃO DE WEB SITES E AMBIENTES ONLINE DE ENSINO	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76029	ELABORAÇÃO DE PROJETO	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76024	JOGOS ELETRÔNICOS	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76022	LEITURA DE TEXTOS E PESQUISA ACADÊMICA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CET76024	LINGUAGE	30.0 h	MODULO	Presencial	Sim
CAC76020	METODOLOGIA DA PESQUISA	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
OPT76020	PRÁTICAS DE ENSINO E TECNOLOGIAS DIGITAIS NA MATEMÁTICA	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
OPT76019	PRÁTICAS DE ENSINO E TECNOLOGIAS DIGITAIS NAS CIÊNCIAS DA NATUREZA	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
OPT76021	PRÁTICAS DE ENSINO E TECNOLOGIAS DIGITAIS NAS CIÊNCIAS HUMANAS	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
OPT76022	PRÁTICAS DE ENSINO E TECNOLOGIAS DIGITAIS NAS LINGUAGENS E CÓDIGOS	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76026	ROBÓTICA EDUCACIONAL	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76027	SOCIEDADE, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76019	SOFTWARE EDUCACIONAL E TECNOLOGIAS DIGITAIS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76025	TECNOLOGIAS DIGITAIS NA FORMAÇÃO DOCENTE	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76021	TEORIAS DA APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DIGITAL	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim
CAC76028	TÓPICOS ESPECIAIS EM TECNOLOGIAS DIGITAIS	30.0 h	DISCIPLINA	Presencial	Sim

Escolha o componente curricular que desejar abrir turma e clique em 

Tela 3: Cadastrar dados da turma

DADOS DA TURMA

DADOS DO COMPONENTE CURRICULAR

Componente Curricular: CAC76023 - CONSTRUÇÃO DE WEB SITES E AMBIENTES ONLINE DE ENSINO

Tipo do Componente: DISCIPLINA

CH Total: 30.0 h

DADOS GERAIS DA TURMA

Tipo da Turma: REGULAR

Modalidade: Presencial

Curso: *

Ano-Período: * -

Campus: *

Capacidade de Alunos: *

Local: *

Início: *

Fim: *

* Campos de preenchimento obrigatório.

- **Curso:** Escolher o ano vigente
- **Ano-período:** Observar se está no ano e período correto.
- **Campus:** Escolha o *campus* referente ao curso
- **Capacidade de alunos:** recomenda-se colocar a quantidade de alunos matriculados, se já tiver ocorrido o período de matrícula, caso contrário colocar a quantidade de vagas que foi disponibilizada em edital.
- **Local:** Colocar o número da sala na qual a disciplina será ministrada
- **Início e Fim:** Observar o início e fim da disciplina no cronograma de aulas disponibilizado pelo coordenador.

Em seguida, clique em próximo passo.

Este procedimento deve ser realizado com os demais componentes curriculares que serão ministrados no semestre e deve ser repetido em todos os outros semestres.

Tela 4: Cadastrar horário da turma



Componente: CAC76023 - CONSTRUÇÃO DE WEB SITES E AMBIENTES ONLINE DE ENSINO
CH Total: 30.0h **CH Aula:** 30.0h
Ano-Período: 2020.1
Período Letivo: de até
Capacidade: 25 aluno(s) **Tipo:** REGULAR
Local: Sala 202
Início - Fim: 03/02/2020 - 07/07/2020
Docente(s): A DEFINIR DOCENTE

HORÁRIO DA TURMA							
GRADE DE HORÁRIOS							
Expressão do Horário:	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB
16:00 - 21:00	<input type="checkbox"/>						

<< Passo Anterior Cancelar Próximo Passo >>

Nesta tela deverão ser marcados os dias e horários do componente que está sendo incluído, em seguida, clique em próximo passo.

Tela 5: Incluir professor na turma

Componente: CAC76023 - CONSTRUÇÃO DE WEB SITES E AMBIENTES ONLINE DE ENSINO	
CH Total: 30.0h	CH Aula: 30.0h
Horário: 3T1	
Ano-Período: 2020.1	
Período Letivo: de até	
Capacidade: 25 aluno(s)	Tipo: REGULAR
Local: Sala 202	
Início - Fim: 03/02/2020 - 07/07/2020	
Docente(s): A DEFINIR DOCENTE	

DOCENTES	
Docentes do Cur...	Docentes Que Não Pertencem ao Progra...
Docentes Extern...	
Docentes do Curso: * SELECCIONE UM DOCENTE DO CURSO ▼	
Carga Horária: * <input type="text"/> h	
Adicionar	
Retirar Docente da Turma	

Nesta tela a secretaria deverá atribuir um professor à disciplina. Os docentes do curso aparecerão em uma lista, onde deverá ser escolhido um professor, em seguida, preencha a carga horária e clique em adicionar. Realize esse procedimento para quantos professores forem necessários, de acordo com o cronograma de aulas, clicando em adicionar, ao finalizar, clique em próximo passo.

Na tela seguinte aparecerá um resumo de todos os dados da turma, verifique se está tudo correto e clique em cadastrar. E passe para o próximo componente curricular.

No período do calendário, o aluno deverá procurar a secretaria para realizar sua inscrição em disciplina.

Veja abaixo como realizar o cadastramento das inscrições em disciplinas no SIGAA.

➤ EFETUAR MATRÍCULA EM TURMA

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o *SIGAA* → *Módulos* → *Lato sensu* → *Aluno*
→ *Matrícula* → *Efetuar matrícula em turma*

Tela 1: Escolher como irá realizar a inscrição em disciplina



SELECIONE UMA MODALIDADE DE MATRÍCULA

Matricular um Aluno em uma Turma

Selecione esta opção para realizar a matrícula de apenas um aluno em uma única turma.

Matricular uma Turma de Entrada em uma Turma

Selecione esta opção para realizar a matrícula de alunos de uma turma de entrada em uma única turma.

Nesta etapa é possível inscrever um aluno individualmente ou inscrever um determinado grupo de alunos que estejam vinculados a mesma turma de entrada.

Tela 2: Inscrição em disciplinas

- 1) **Matricular um Aluno em uma Turma:** Selecione esta opção para realizar a matrícula de apenas um aluno em uma única turma.



INFORME OS DADOS PARA A MATRÍCULA

Aluno: ★

Turma: ★

Cancelar Avançar >>

★ Campos de preenchimento obrigatório.

Nesta opção é necessário buscar o nome do aluno e a turma na qual deseja inscreve-lo.

OU

- 2) **Matricular uma Turma de Entrada em uma Turma:** Selecione esta opção para realizar a matrícula de alunos de uma turma de entrada em uma única turma.



INFORME OS DADOS PARA A MATRÍCULA

Curso: ★ -- SELECIONE -- ▾

Turma de Entrada: ★ -- SELECIONE -- ▾

Turma: ★ -- SELECIONE --

Buscar Cancelar

★ Campos de preenchimento obrigatório.

Nesta opção, você poderá inscrever todos os alunos vinculados a uma determinada turma de entrada em uma disciplina.

Ao realizar a inscrição em disciplinas, individual ou por turma de entrada, clique em AVANÇAR.

Estando tudo correto, aparecerá a mensagem dizendo que a matrícula foi executada com sucesso e o resumo da inscrição realizada.

Tela 3: Resumo da matrícula



Matrícula executada com sucesso (x) fechar mensagens

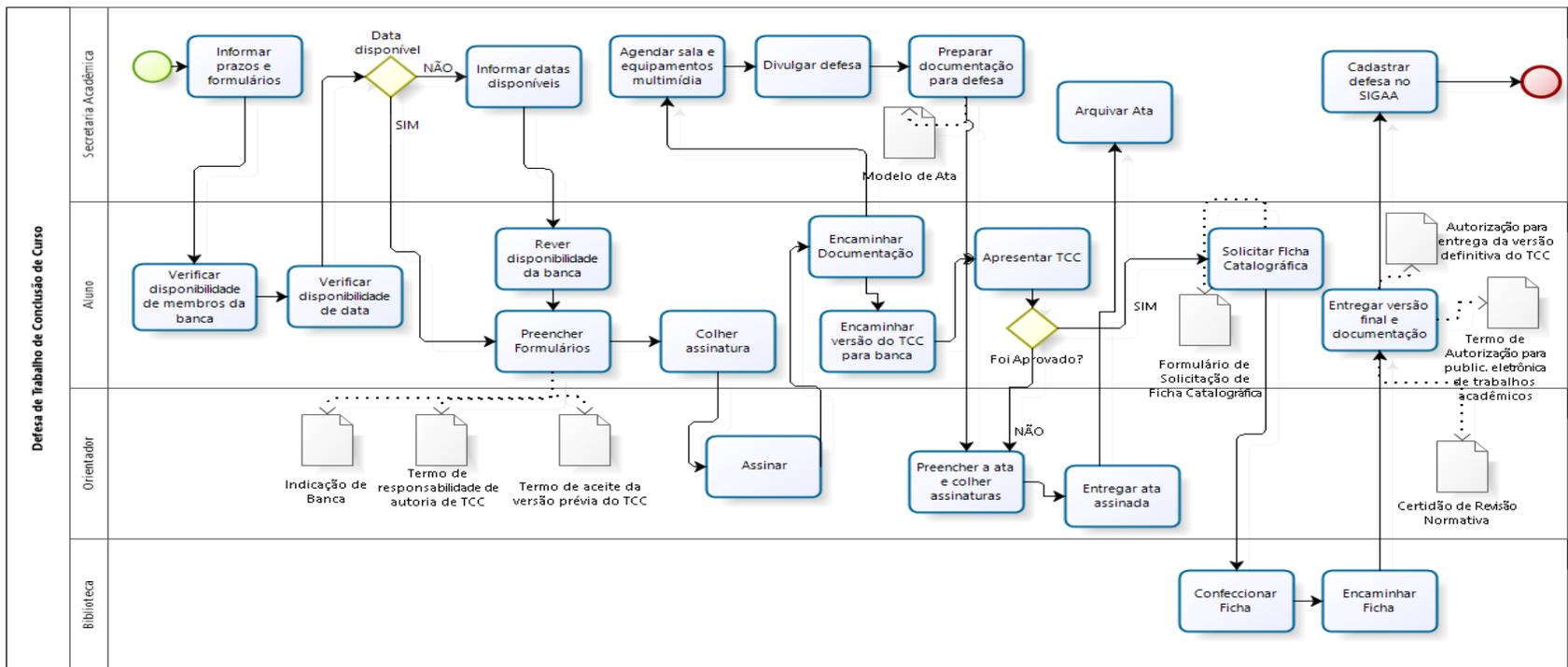
PORTAL DO COORDENADOR LATO SENSU > RESUMO DA MATRÍCULA

Matrícula: 2015200084
Discente: ALUNO
Curso: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA EDUCADORES/IC - EAD
Status: ATIVO
Tipo: REGULAR

DISCIPLINAS MATRICULADAS			
Código	Nome	Turma	Horário
IC 0001	INTRODUÇÃO A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	01	

[Gerar Atestado](#) [Nova Matrícula](#)

FINALIZAÇÃO DO CURSO



A finalização do curso começa quando o aluno conclui todos os componentes curriculares e realiza a inscrição no Trabalho de Conclusão de Curso.

No entanto, o aluno já começa a escrever o projeto de TCC a partir do 2º período do curso. Nesta etapa é necessário manter sempre o aluno informado sobre quais formulários deve entregar e qual momento, minimizando os erros, dificuldades e a tensão normal de um curso de pós-graduação.

Nos calendários acadêmicos de cada *campus*, deve estar descrito o período para escolha do orientador. Essa escolha deve ser feita com o auxílio do coordenador do curso e os professores do programa. Alguns cursos, a escolha do orientador não é realizada pelo aluno e sim pelo colegiado do curso, baseado na carta de interesse e na formação do aluno. Dessa forma é preciso conhecer como funciona nos cursos do seu *campus*.

Independente de como é a escolha, o aluno obrigatoriamente precisa preencher o Termo de Aceite de Orientação do Trabalho de Conclusão de Curso da pós-graduação e quando necessário, o Termo de Aceite de Coorientação.

Para a apresentação do TCC, a secretaria deve orientar aos alunos quanto os prazos para agendamento, tendo em vistas que procedimentos internos devem ser realizados no setor, não é recomendável que o agendamento seja feito com menos de 15 dias antes da defesa.

Para agendar o aluno deverá entregar o formulário de indicação de banca totalmente preenchido, termo de aceite da versão prévia do TCC e o termo de responsabilidade de autoria.

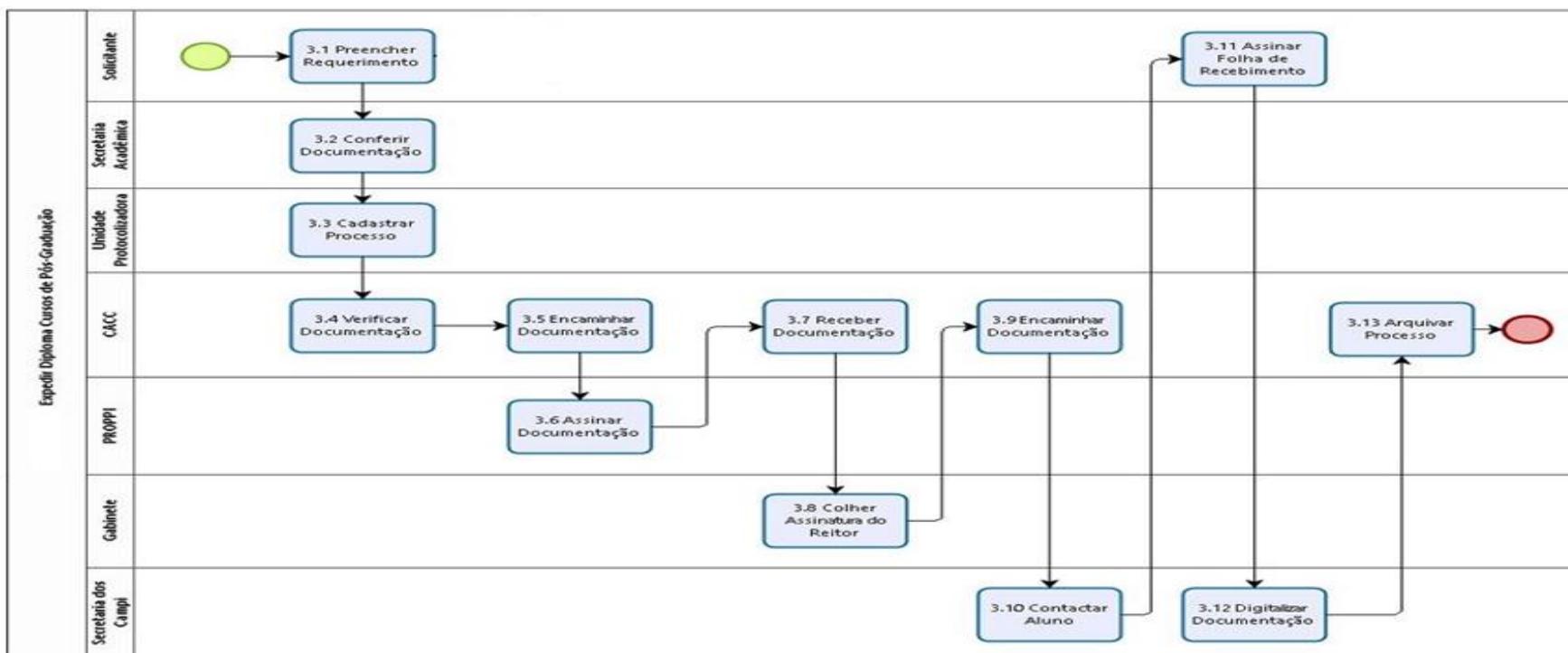
Com as informações destes formulários, a secretaria deverá providenciar a divulgação da apresentação do TCC, confeccionar ata e declarações de participação em banca e de orientação, que deverão ser entregues ao orientador no dia da defesa.

Imediatamente após a defesa, o orientador deverá entregar a ata preenchida e assinada por todos os membros na secretaria.



A secretaria acadêmica, coordenador do curso e orientador devem aconselhar ao aluno a levar a folha de aprovação no dia da defesa. Para evitar dificuldades posteriormente para colher a assinatura dos membros da banca. Essa folha é item

PROCESSO DE DIPLOMA



O processo de diploma deve ser aberto na secretaria do *campus*. Antes da solicitação do aluno, a secretaria deve verificar se a pasta de documentação está completa, caso falte algum documento deverá comunicar ao aluno.

Nenhum servidor deve aceitar a solicitação de abertura de processo caso esteja faltando algum documento, pois isso faz com que seja mais um papel parado na secretaria aguardando para seguir os trâmites necessários.

Neste processo a secretaria é responsável por receber a solicitação, anexar a documentação no SIPAC e encaminhar para a Coordenação de Acompanhamento Curricular e Certificação, que é o setor responsável por dar prosseguimento ao processo e confeccionar os documentos finais, enviando para o *campus* quando estes estiverem prontos para entrega.

Após receber a documentação, a secretaria deverá entrar em contato com o aluno, agendando data e horário para a retirada.

Por ser a documentação final, o prazo está em torno de 365 dias uteis para entrega, por esse motivo a secretaria pode entregar ao aluno uma certidão de conclusão de curso, que contenha além dos dados do curso, a data de apresentação do TCC, o número do processo e a data de quando foi solicitada abertura do processo pelo aluno na secretaria acadêmica.

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SECRETÁRIOS ACADÊMICOS

Apresentação do projeto
Levantamento das informações profissionais
Tempo de serviço no IFRJ:
Tempo de serviço no setor:
Formação acadêmica:

Entrevista:

Experiência e conhecimento do serviço executado:

1. Qual sua experiência com secretaria acadêmica antes de ingressar no setor?
2. Você recebeu algum tipo de capacitação recebeu para ingressar no setor?
3. Poderia contar um pouco do seu início na liderança da secretaria?

Processos e formas de desempenhá-los:

4. Quais são as tarefas você realiza na secretaria?
5. Como o senhor aprendeu o passo a passo para a realização dessas tarefas?
6. Qual tarefa você acredita que demanda mais tempo para ser realizada?
7. Existem outros setores envolvidos na realização desta tarefa ou somente a secretaria é responsável do início ao fim?
8. Você acredita que existe uma forma mais rápida de realizá-la?

Dificuldades encontradas:

9. Na sua percepção quais são as dificuldades enfrentadas na secretaria acadêmica?
10. Como você classificaria as condições da secretaria do seu *campus*, em termos de espaço físico, mobiliário, quantidade de servidores e tecnologia?

Gestão por processos:

11. O que o senhor entende por gestão de processos?
12. Em sua opinião, a implantação de uma metodologia de gestão de processos poderia produzir melhorias no desempenho das funções do setor?
13. Quais seriam os benefícios para o trabalho do setor se houvesse uma padronização nos procedimentos de todas as secretarias de pós-graduação da instituição?
14. A realização do mapeamento dos processos do setor irá detalhar o passo a passo das

atividades desenvolvidas, existe alguma tarefa na secretaria que você coordena que tem um passo a passo descrito, seja feito por você ou por outro servidor?

Documentos:

15. Os regulamentos institucionais atendem às necessidades da secretaria?
16. Por qual meio você recebe as alterações realizadas em regulamentos, formulários ou procedimentos?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS

Meu nome é VERÔNICA TRINDADE MARQUES e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Mapeamento de Processos, sob o título “Racionalização dos processos de trabalho das secretarias acadêmicas de pós-graduação *Lato sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro”. O objetivo é implementar a racionalização dos processos de trabalho nas secretarias acadêmicas de cursos de pós-graduação *lato sensu* do IFRJ através do mapeamento, análise e melhoria dos processos de trabalho do setor, com o intuito de ajudar a melhorar o ambiente de trabalho, tornando os processos mais fáceis e rápidos de serem realizados.

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo de Oliveira Barbará. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

QUESTIONÁRIO TOTALMENTE ANÔNIMO.

***Obrigatório**

1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro:

2. Em qual ano ingressou no IFRJ? *

3. Marque seu *campus*. *Marcar apenas uma oval.*

- Arraial do Cabo
- Duque de Caxias
- Mesquita
- Nilópolis
- Niterói
- Paracambi
- Paulo de Frontin
- Pinheiral
- Rio de Janeiro
- São Gonçalo
- São João de Meriti
- Volta Redonda

4. Há quanto tempo atua na secretaria acadêmica? *

5 A secretaria na qual você atua, atende a qual modalidade acadêmica? * *Marcar apenas uma oval.*

- Somente Pós-Graduação
- Pós-Graduação e Ensino Médio/Técnico
- Pós-Graduação e Graduação
- Pós-Graduação, Ensino Médio/Técnico e Graduação

Se na resposta anterior, você tiver respondido que atende a mais de uma modalidade, responda a questão 6. Senão, pule para a pergunta 8.

6. Os processos de trabalhos, os regulamentos, formulários e as atividades são as mesmas para as modalidades citadas na pergunta 5? *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Se sua resposta foi NÃO para a questão anterior, responda a próxima pergunta. Senão, pule para a número 8.

7 - O quanto o atendimento a modalidades diferentes influencia negativamente na eficiência do trabalho desenvolvido no setor?

8. Você recebeu algum treinamento ao ingressar na secretaria acadêmica? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Se você respondeu SIM na questão anterior, por favor, responda a questão 9. Senão, pule para a pergunta 10.

9. Qual(is) o(s) treinamento(s) recebidos?

10. **Como você avalia a comunicação entre os integrantes da equipe do setor. (Informações que chegam para o e-mail do coordenador, novas atribuições repassadas fora do seu horário de trabalho...)** * Marcar apenas uma oval.
- Positiva. Sempre há uma reunião ou mensagem via e-mail ou whatsapp para atualizar sobre algo novo.
- Negativa. O coordenador retém as informações ou passa somente para um outro se
- Indiferente. Quando estou interessado, busco a informação.
- Poderia ser melhor. O Coordenador poderia fazer mais reuniões de atualização ao invés de ir passando a informação de um a um, pois alguém pode ficar sem receber a informação.
11. **Em relação a quantidade de servidores no setor, você acredita que:** * Marcar apenas uma oval.
- Deveria ter mais servidores
- Deveria ter menos servidores
- Atualmente tem um número suficiente de servidores
12. **Quais as atividades mais desenvolvidas na secretaria acadêmica?** *
13. **Sobre as atividades citadas na questão anterior, qual(is) você considera mais complicada(s) e exigem mais atenção por parte do servidor? Se possível descrever a realização desta atividade em forma de passo a passo.** *
14. **Quais as maiores dificuldades encontradas no ambiente da secretaria? (Espaço físico, falta de organização, desconhecimento do trabalho...) Fique a vontade para detalhar toda e qualquer dificuldade vivida. Este questionário é totalmente anônimo e a intenção é ajudar a melhorar a qualidade do trabalho.** *
15. **Na ausência do coordenador da secretaria, como você se sente para realizar uma tarefa e repassar uma informação?** * Marcar apenas uma oval.
- Seguro. Conheço bem o trabalho e tenho autonomia para solucionar o que não precisar da presença do coordenador.
- Seguro. Conheço bem o trabalho, mas não tenho autonomia para solucionar, então costumo entrar em contato com o coordenador para que ele oriente o que deve ser feito.
- Inseguro. Conheço pouco o trabalho da secretaria.
16. **Os regulamentos de cursos e atividades acadêmicas estão escritos de forma clara e de fácil entendimento? O que você acha que poderia melhorar neste quesito?** *
17. **Para melhorar e facilitar o dia a dia do trabalho, o que você recomendaria a ser feito?** *

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

Meu nome é VERÔNICA TRINDADE MARQUES e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Mapeamento de Processos, sob o título “Racionalização dos processos de trabalho das secretarias acadêmicas de pós-graduação *Lato sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro”. O objetivo é implementar a racionalização dos processos de trabalho nas secretarias acadêmicas de cursos de pós-graduação *lato sensu* do IFRJ através do mapeamento, análise e melhoria dos processos de trabalho do setor, com o intuito de ajudar a melhorar o ambiente de trabalho, tornando os processos mais fáceis e rápidos de serem realizados.

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Saulo de Oliveira Barbará. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

QUESTIONÁRIO TOTALMENTE ANÔNIMO.

*Obrigatório

1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro:

2 Curso *

- () Especialização em Ciências Ambientais em Áreas Costeiras – *Campus Arraial do Cabo*
- () Especialização em Tecnologias Digitais Aplicadas ao Ensino – *Campus Arraial do Cabo*
- () Especialização em Educação Física Escolar – *Campus Duque de Caxias*
- () Especialização em Gestão de Projetos e Negócios em Tecnologia da Informação – *Campus Engenheiro Paulo de Frontin*
- () Especialização em Educação e Divulgação Científica – *Campus Mesquita*
- () Especialização em Educação de Jovens e Adultos – *Campus Nilópolis*
- () Especialização em Estudos Linguísticos e Literários - *Campus Nilópolis*
- () Especialização em Gestão Ambiental – *Campus Nilópolis*
- () Especialização em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação – *Campus Nilópolis*

- () Especialização em Educação e Novas Tecnologias – *Campus Niterói*
- () Especialização em Gestão de Projetos Ambientais – *Campus Niterói*
- () Especialização em Gestão de Serviços – *Campus Niterói*
- () Especialização em Educação e Diversidade – *Campus Paracambi*
- () Especialização em Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade – *Campus Pinheiral*
- () Especialização em Educação em Direitos Humanos – *Campus Pinheiral*
- () Especialização em Ensino de Ciências – Ênfase Biologia e Química - *Campus Rio de Janeiro*
- () Especialização em Gestão da Segurança de Alimentos e Qualidade Nutricional – *Campus Rio de Janeiro*
- () Especialização em Ensino de Histórias e Culturas Africanas e Afro-brasileiras – *Campus São Gonçalo*
- () Especialização em Gestão de Negócios – *Campus São João de Meriti*
- () Especialização em Práticas de Letramento – *Campus São João de Meriti*
- () Especialização em Ensino de Ciências Naturais e Matemática – *Campus Volta Redonda*
- () Especialização em Automação Industrial e Robótica – *Campus Volta Redonda*

3. Com que frequência você procura os serviços da secretaria pessoalmente? * Marcar apenas uma oval.

- 1 vez por semana
- Mais de 1 vez por semana
- 1 vez por mês
- Nunca procuro

4. Qual o meio que você mais utiliza para se comunicar com a secretaria? * Marcar apenas uma oval.

- E-mail
- Telefone
- Não procuro a secretaria por meio algum

5 Sobre o atendimento da secretaria, quais os critérios abaixo você acha que descreve melhor os servidores do setor: * Marque todas que se aplicam.

- Demonstram sempre cordialidade e educação
- Estão sempre dispostos a ajudar
- Resolvem o problema no primeiro contato
- Sempre respondem de imediato, sem depender de terceiros.
- Nunca sabem responder e passam para o responsável do setor
- Parecem desconhecer o trabalho
- Estão sempre mau humorados
- Outro:

6. **Você considera que o fornecimento de documentação é realizado em tempo hábil?** * *Marcar apenas uma oval.*

- Entregam na hora
- Demoram 48h para entregar
- Demoram 5 dias úteis para entregar
- Demoram mais de 10 dias para entregar

7. **Você foi informado sobre a possibilidade de obter declaração e histórico através do Sistema acadêmico - SIGAA?** * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Se você respondeu SIM para a questão 7, por favor responda a próxima pergunta. Senão, pule para a de número 9.

8. **Você já acessou o SIGAA?** *Marcar apenas uma oval.*

- Sim, acesso sempre para ver minhas notas
- Sim, acesso somente quando preciso de declaração de matrícula
- Tentei acessar, mas achei complicado e desisti.
- Tentei acessar, mas deu erro nos meus dados e desisti.
- Nunca acessei.

9. **9 - Você considera que a secretaria acadêmica se comunica adequadamente com os alunos?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

10 **10 - O que você considera que poderia ser melhorado na comunicação entre Secretaria e Alunos?** *

11. **O que você recomenda para melhorar o serviço prestado pelo setor?** *

APÊNDICE E – RESULTADO DO TESTE PILOTO

Para o teste piloto foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário com o objetivo de avaliar a estrutura, verificando a funcionalidade desses instrumentos e reconhecendo as falhas e ajustes necessários para a próxima etapa.

Com isso foi possível:

- 1.2.1 Identificar o conhecimento dos secretários acadêmicos sobre gestão de processos;
- 1.2.2 Levantar as atividades desenvolvidas pela secretária acadêmica;
- 1.2.3 Detectar métodos de trabalho desenvolvidos pelos secretários para facilitar o trabalho no dia a dia;
- 1.2.4 Analisar as dificuldades encontradas pelos servidores;
- 1.2.5 Identificar a visão dos alunos sobre o ambiente e o serviço prestado pela secretaria acadêmica.

No intuito de facilitar a apresentação e compreensão da discussão dos resultados encontrados nas entrevistas, esta análise foi dividida em duas partes: (a) Gestão de Processos e (b) Gestão Educacional.

a) Gestão de Processos

Quadro 4 – Respostas sobre Gestão de Processos

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
Secretário Acadêmico 1	<p>“(…) a gente foi vivendo, aprendendo, achando ‘ah a gente pode fazer dessa forma’, criando mesmo, criando esses processos.”</p> <p>“Esse processo quando eu coloco, eu penso em procedimentos, atividades, como um todo e seria uma organização mesmo, uma organização dos procedimentos, das atividades, alguma coisa desse tipo.”</p> <p>“Com um passo a passo do que deve ser feito, então, assim, a gente tenta fazer isso aqui. Quando a gente cria algum passo a passo, quando eu não estou na secretaria e a outra, por exemplo, a Josiane que é mais nova aqui, ela não fica tão insegura em realizar uma atividade, ela não se sente insegura a ponto de me telefonar pra saber se está fazendo alguma coisa correta, então ela consegue resolver a situação porque existe um procedimento e ela tá segura. Eu acredito que isso torna um trabalho mais eficaz.”</p> <p>“(…) mas a gente chegou perto disso, a gente quase que conseguiu padronizar mesmo. É possível e eu sou a favor e acho que todo mundo que trabalha em secretaria é a favor que isso aconteça, eu espero que isso acontece, sinceramente, porque eu sei que é possível.”</p>
Secretário Acadêmico 2	<p>“Peguei pronto e eu vou adaptando, vou criando meus métodos de ir fazendo, de me virar até pra tornar mais fácil pra mim no dia a dia.”</p> <p>“Gestão de Processos? Sei lá, uma organização dos processos...de algum processo, agora quais?”</p> <p>“é uma criação de métodos para os processos da secretaria né? Facilitaria. Ia otimizar, facilitar, a gente ia ter onde se encontrar. Pelo menos eu que cheguei na secretaria e nunca tive um contato antes, eu ia ter por onde começar não ia ficar tão perdida.”</p> <p>“Eu fui criando pra mim, pra me facilitar, eu tenho um passo a passo nas minhas anotações, mas não que existe na secretaria. Mas nada do início ao fim. Tenho o básico, os formulários que eu preciso, os documentos que eu vou precisar receber, desde o início até o final não.”</p> <p>“Acho importante, acho essencial, vai facilitar o dia a dia dos secretários e vai otimizar o trabalho da secretaria.”</p>
Secretário Acadêmico 3	<p>“É você pegar uma determinada atividade dentro da secretaria e você programar como ela vai acontecer do início ao fim, pra que tudo ocorra certo. (...) do início ao fim, mas prevendo algumas dificuldades, alguns problemas que possam acontecer no meio e você com essa previsão antecipada, aconteceu o problema tal você já vai saber como consertar, entendeu? Então, eu acho que tudo, qualquer atividade, por menor que seja ela tem que ter um processo de início e fim.”</p> <p>“vai vir uma pessoa, coitada, vai cair de paraquedas aqui e vai ficar perdida, pior que cego em tiroteio, ‘como é que eu vou fazer?’, ‘como é que vai ser?’“</p> <p>“Eu imagino que cada <i>campus</i> deva ter um mini manual de alguma coisa. E se de repente juntasse seria um manual completo que atenderia a todas as secretarias.”</p> <p>“(…) criaria-se um padrão inclusive das secretarias, de formulário, de tudo. Porque as vezes um desenvolve um de um jeito, outro desenvolve outro de outro jeito, mas e aí, qual é o melhor? Às vezes, aquele que nem é o melhor, está fazendo um serviço que tá prejudicando ele, mas ele não ta enxergando, ele enxerga de outra coisa, mas daquilo não tá enxergando como poderia melhorar e isso tá desgastando ele sem necessidade.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Há um consenso entre os entrevistados de que não há no IFRJ a cultura de realizar transição de cargos, sendo assim, excetuando um responsável que está desde início da própria secretaria e que desenvolveu todos os métodos com os quais trabalha, os outros informaram que ao se tornarem coordenadores não receberam nenhum tipo de orientação do membro anterior, o que dificultou o trabalho inicial, pois trabalhavam de forma intuitiva.

Devido às dificuldades encontradas, os secretários desenvolveram formas de se adaptarem ao trabalho, criando maneiras de realizar as atividades, no entanto se mostraram confusos quanto a correção das práticas adotadas.

Ainda que sem entender os conceitos existentes na literatura, os três demonstraram ter uma pequena ideia do que se trata gestão de processos e apesar dos esforços individuais, os secretários se mostram favoráveis a padronização de processos e criação de uma metodologia única para as secretarias.

Eles acreditam que se houvesse um trabalho de padronização, as tarefas poderiam ser realizadas com mais segurança e com menos ocorrências de erros.

b) Gestão Educacional

Quadro 5 - Respostas Sobre Gestão Educacional

(continua)

Entrevistado	Trecho da resposta destacado
<p>Secretário Acadêmico 1</p>	<p>“A gente também guarda e tenta organizar de alguma forma todo os documentos dos cursos, desde a resolução de aprovação da matriz curricular, das suas alterações que vão ocorrendo ao longo do tempo, os diários, documento dos professores, os professores precisam fazer um credenciamento nos cursos lato e stricto, e a gente guarda essa documentação também”</p> <p>“Agora, se, eu não sei se é possível, se o aluno depois que entrega os documentos, se ele tivesse já o acesso ao SIGAA e pudesse cadastrar os dados e a gente no caso fizesse só uma conferência, eu acho que a gente ganharia tempo. Não sei se é possível, mas é uma coisa que eu vejo a princípio, pensando rápido, talvez alguma coisa dessa forma.”</p> <p>“aconteceu uma atualização no regulamento geral stricto sensu ou <i>Lato sensu</i>, e ninguém avisa, né? Simplesmente colocam no site e a gente às vezes tá trabalhando com o regulamento desatualizado, eu acho que isso é muito grave e acho que tem que acontecer de cima pra baixo essa informação, alguma coisa desse tipo, quando falta a comunicação, quando falha a comunicação eu acho que é o pior.”</p> <p>“A gente já teve uma época que a gente tava mais perto da PROPI, por exemplo, né? A gente ficou um bom tempo trabalhando na mesma sala, depois que a reitoria foi pra outro espaço e assim, a gente tinha uma interação muito boa.(...) Na época da DGA, que a gente tinha aquelas reuniões com a Lucia e o Bispo, que reunia todas as secretarias, eu acho isso muito importante. Eu sinto falta, porque caiu bastante a interação entre as secretarias. A partir daí a gente acabou debandando cada um pra um lado, criando as vezes formulários próprios. ”</p> <p>“(…) quando não tem a informação, a gente acaba falhando em passar essa informação para o candidato ou para a pessoa que vem.”</p> <p>“A gente tinha um (manual) do @ula, a gente tinha um passo a passo que a gente criou pra gente, né? Da pós porque era um pouco diferente do que a gente usava lá dentro. A gente tá tentando criar agora um pro SIGAA, teve uma mudança muito grande pra esse ano. O <i>Lato sensu</i> principalmente, então a Mariana está fazendo as anotações pra gente criar esse passo a passo.”</p> <p>“(…) a gente tem que ter um ambiente, o <i>campus</i> precisa ter um espaço caso algum candidato queira fazer a inscrição aqui no computador e tal, e a gente fica um pouco disponível para ajudar.”</p>

Secretário Acadêmico 2	<p>“A maior dificuldade é de sistema, falta de suporte, a gente não tem uma estrutura (...) pra resolver determinadas situações que envolve regulamento, direções e não basta só a secretaria ir lá e apertar um botão , porque a gente não tem como resolver.”</p> <p>“Até o presente momento eu descobri (os regulamentos institucionais que guiam o trabalho das secretarias), procurando, no site, na pasta que eu tenho acesso.”</p>
Secretário Acadêmico 3	<p>“(…) foi aos trancos e barrancos mesmo. Correndo atrás, indo na reitoria ou então as meninas da reitoria vinham aqui, ou então ligando pras meninas de Nilópolis, enfim, trocando informações mesmo.”</p> <p>“(…) as outras coisas que nós dois cuidamos, atendimento ao balcão, pedido de diploma, inscrição de matrícula, requerimento, todos aqueles formulários que tem que preencher. Sistema, nós dois sabemos mexer, tudo que eu sei fazer dentro do SIGAA ele sabe fazer, eu passei pra ele, entendeu? Porque se eu tiver uma dor de barriga, ele tem que saber fazer. Eu vou entrar de férias semana que vem, o setor não pode parar, então tudo que eu sei fazer, ele sabe fazer.”</p> <p>“(…) eu to desenvolvendo colunas que falem tudo que seja referente a defesa, ata, pessoas que participaram da banca, orientador, avaliador, quando apresentou o produto final, tudo com data, pra gente ter um controle de quem falta apresentar o produto final. Porque alguns são aprovados com restrição e aí tem os 90 dias para apresentar o produtor final. E aí como a gente faz esse controle? A gente ainda não tem isso tudo legal. Então, estamos tentando desenvolver isso em planilha, porque a gente abre a planilha e já ta tudo ali. É mais imediato, mais rápido do que olhar pasta por pasta (...)”</p> <p>“Digamos assim, ele teve a necessidade de fazer isso e começou a fazer e eu tive a necessidade e enxerguei esse outro lado e comecei a fazer, quando a gente se deu conta, nós estávamos alimentando a planilha de formas diferentes e estamos concluindo. ”</p> <p>“Então, mesmo com o sistema, a gente acaba tendo que fazer o controle manual de muitas coisas e o controle manual não tem a rapidez que tem um controle por sistema, entende? Então, poxa, se as regras, não vou dizer as regras mais rígidas, se elas fossem revistas talvez muitas coisas a gente conseguisse executar mais rápido.”</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Sobre o tema gestão educacional, ainda que não soubessem estar falando exatamente sobre isso, os secretários demonstraram ter conhecimento de que a organização do setor está diretamente ligada à relação que os diretores e pró-reitores tem com os setores.

Além da comunicação interna, entre servidores da secretaria, a comunicação com a alta gestão é de suma importância. Os três entrevistados se mostraram descontentes em não serem comunicados sobre alterações em documentos necessários para o setor, como formulários e regulamentos.

Quando questionados sobre as maiores dificuldades do setor, dois entrevistados responderam que seria o sistema acadêmico e quando questionados sobre capacitação, os três informaram que não receberam, por parte da instituição, nenhum tipo de capacitação específica para atuarem na secretaria.

O responsável que está há mais tempo na secretaria informou ter recebido por vídeo conferência treinamento para operacionalizar o SIGAA (Sistema acadêmico utilizado no IFRJ

atualmente) e também informou estar, juntamente a outra servidora da mesma secretaria, desenvolvendo um manual sobre o sistema para facilitar o dia a dia do trabalho.

Outra secretaria, diante das dificuldades encontradas na utilização do sistema, criou uma planilha no Excel com todas as informações pertinentes sobre a vida acadêmica do aluno.

Sendo assim, apesar de o ensino ser a atividade fim do IFRJ, é importante que haja uma atenção especial aos setores administrativos que lidam diretamente com os alunos e com informações importantes para avaliações institucionais.

Aplicação de questionários

Para o questionário, foi selecionado um aluno de cada *campus* que participou da entrevista. Também foi realizada uma amostragem por conveniência, na qual foi solicitada a participação voluntária dos alunos para responder o questionário, após apresentação da pesquisa nas turmas recomendadas pelos coordenadores do curso. No Quadro 6 é apresentada a caracterização destes sujeitos.

Quadro 6 - Caracterização do Sujeito – Questionário – Projeto Piloto

Função	Sexo	Idade	Curso	Ano de Ingresso no IFRJ
Aluno 1	F	34	Educação e Divulgação científica	2019
Aluno 2	F	29	Ensino de Ciências com ênfase em Biologia e Química	2018
Aluno 3	M	31	Gestão Ambiental	2018

Fonte: Elaboração própria (2019)

Os alunos demonstraram entendimento pelos serviços prestados pela secretaria e foi possível perceber não sentem os reflexos das dificuldades encontradas pelos secretários e se mostraram satisfeitos tanto com o atendimento realizado pela coordenação do setor quanto com os servidores.

Sobre gestão de processos, dois alunos responderam que a criação de um passo a passo melhoraria o trabalho da secretaria e um outro aluno informou achar que não faria diferença.

APÊNDICE F – CARTA DE VALIDAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS EXPEDIDA PELA DIRETORIA ADJUNTA DE GESTÃO, REGISTRO E ACOMPANHAMENTO ACADÊMICO DO IFRJ.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – IFRJ

O Manual de Procedimentos Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação Lato Sensu do Instituto Federal do Rio de Janeiro, desenvolvido pela servidora do campus Arraial do Cabo e discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, Verônica Trindade Marques, foi analisado e obteve as seguintes considerações:

- Apresenta clareza nas informações e no conteúdo abordado;
- Apresenta informações completas e detalhadas sobre os procedimentos desenvolvidos nas secretarias acadêmicas de pós-graduação;
- Tem um designer simples, sem poluição visual e segue o padrão utilizado em documentos institucionais do IFRJ;
- Apresenta imagens demonstrando o passo a passo de cada ação, facilitando o entendimento do usuário.
- Aborda o funcionamento do sistema acadêmico SIGAA de forma clara e fácil, utilizando imagens no estilo "print screen" de forma fidedigna, obedecendo todas as etapas e servindo de base para esclarecimento de dúvidas para os usuários.

Desta forma, a Diretoria Adjunta de Gestão, Registro e Acompanhamento Acadêmico considera que o manual elaborado é relevante para o trabalho desenvolvido nas secretarias acadêmicas de pós-graduação do Instituto. Recomenda-se que, futuramente, sejam inseridos no manual em questão os formulários utilizados pelas secretarias, os quais encontram-se em fase de revisão por esta diretoria e que seja encaminhado para aprovação do Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (CaPOG), para que possa ser amplamente divulgado e utilizado pelo setor estudado.

Rio de Janeiro, 25 de maio de 2020.


Felipe Verdan da Silva dos Santos
Diretor Adjunto de Gestão, Registro
e Acompanhamento Acadêmico
Siape: 1824552

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **VERÔNICA TRINDADE MARQUES** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **Mapeamento de Processos**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. **Saulo de Oliveira Barbará**. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
() **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU / () NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

E-mail: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____

ANEXO 2 – ATA DE APROVAÇÃO DA DEFESA



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

ATA Nº 5

Aos 25 dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte, às 14 horas, por meio de seção remota online, devido às restrições impostas pela pandemia do Corona Vírus, instalou-se a banca examinadora de dissertação de mestrado da aluna Verônica Trindade Marques, sob a orientação do professor Saulo Barbara de Oliveira. A banca examinadora foi composta pelos professores/pesquisadores Caio Peixoto Cain, membro interno e presidente da Banca, Saulo Barbará de Oliveira, membro interno e orientador da aluna, e Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalheiro, membro externo. A seção de defesa e respectivo exame da dissertação, intitulada RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DAS SECRETARIAS ACADÊMICAS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, foi iniciada às 14 horas e 10 minuto e concluída às 16 horas e 30 minutos. A orientanda, após avaliada pela banca examinadora obteve o resultado:

APROVADA, devendo a aluna entregar a versão final em até 60 dias à sua coordenação de curso (de acordo com a Deliberação Nº 84 de 22 de agosto de 2017).

APROVADA COM RESSALVA, devendo a aluna satisfazer, no prazo estipulado pela banca, as exigências constantes da Folha de Modificações de Dissertação de Mestrado anexa à presente ata. Após, entregar a versão final em até 60 dias à sua coordenação de curso (de acordo com a Deliberação Nº 84 de 22 de agosto de 2017).

REPROVADA.



Seropédica 25 de junho de 2020.

Dr. GABRIEL MARCUZZO DO CANTO CAVALHEIRO, UFF
Examinador Externo à Instituição

Dr. SAULO BARBARA DE OLIVEIRA, UFRRJ
Examinador Interno

Dr. CAIO PEIXOTO CHAIN, UFRRJ
Presidente

VERÔNICA TRINDADE MARQUES
Mestrando

OBSERVAÇÃO: Esta ata é documento administrativo de uso exclusivo da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e NÃO pode ser utilizada a título de comprovação de Grau pelo candidato, que deve seguir o trâmite institucional para emissão de Diploma, Histórico Escolar e demais declarações.



Emitido em 25/06/2020

ATA DE DEFESA DE TESE N° 14/2020 - DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 24/07/2020 10:53)

CAIO PEIXOTO CHAIN
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
Dept^oAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: 1258701

(Assinado digitalmente em 23/07/2020 20:13)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: 308451

(Assinado digitalmente em 23/07/2020 20:21)

VERÔNICA TRINDADE MARQUES
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 099.100.887-11

(Assinado digitalmente em 24/07/2020 14:42)

GABRIEL MARCUZZO DO CANTO CAVALHEIRO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 085.516.977-06

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número:
14, ano: **2020**, tipo: **ATA DE DEFESA DE TESE**, data de emissão: **23/07/2020** e o código de verificação:
084f3e307e