



A BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA E A UNIVERSIDADE OPERACIONAL:

UM ESTUDO DAS ROTINAS DE UMA SECRETARIA
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS

A BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA E A UNIVERSIDADE OPERACIONAL

UM ESTUDO DAS ROTINAS DE UMA SECRETARIA
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS

Relatório técnico apresentado pela mestranda **Joelma de Moura Gontijo** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), sob orientação do(a) docente Dr. Adriano Castorino, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 03

Contexto 05

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data 19

Referências 20

Protocolo de recebimento 21

RESUMO

A Constituição Federal de 1988 garante o direito universal de acesso e permanência na educação, mas exige equidade para superar diferenças históricas, como econômicas, de gênero e raciais. Aristóteles define equidade como tratar desiguais de forma desigual para promover equilíbrio. No Brasil, esse princípio está no artigo 206, que defende condições igualitárias no acesso e permanência na escola. Contudo, para Pereira e Galindo, isso exige uma comunicação inclusiva entre instituições e estudantes, reconhecendo suas diversidades.

Cida Bento, Miguel Arroyo e Paulo Freire apontam condições inadequadas que dificultam inclusão e igualdade na educação. Bento destaca o racismo institucional que exclui grupos vulneráveis, como indígenas e negros, enquanto Arroyo critica a homogeneização dos processos educacionais que ignora subjetividades. Freire enxerga a educação como ferramenta de mudança social, que deve começar com transformações internas nas instituições.

““Nível de Rua” implica uma distância do centro onde presumivelmente a autoridade reside.”

(Michael Lipsky)



“

“Burocracia” implica um conjunto de regras e estruturas de autoridade.”

(Michael Lipsky)

A burocracia em secretarias acadêmicas podem reforçar desigualdades no acesso e permanência, especialmente no ensino superior. Segundo Freire (1987), superar a opressão requer desburocratização, valorização da diversidade e diálogo institucional. O autor defende que intervenções críticas e práticas pedagógicas inclusivas são essenciais para construir uma educação democrática e humanizada, reduzindo exclusões e desigualdades. A burocracia nível de rua, para Lipsky (2019), pode afastar os serviços públicos da promoção da inclusão, gerando prejuízos àqueles que mais necessitam, justamente pela criação de normas internas impostas pela autonomia discricionária dos funcionários.

““Nível de Rua” implica uma distância do centro onde presumivelmente a autoridade reside.”

(Michael Lipsky)

O acesso à educação no Brasil é marcado por desigualdades históricas que ainda reproduzem exclusão no acesso e usufruto equitativo desse direito. Segundo Bento (2022), essas desigualdades resultam de fatores como cultura, condição econômica, gênero e raça, negligenciados por instituições, incluindo as educacionais. O racismo estrutural é apontado como barreira significativa, dificultando o acesso de grupos vulneráveis, como estrangeiros, indígenas, negros e surdos. Bento destaca que práticas aparentemente neutras podem perpetuar discriminações históricas.

Para Abud (2012), a secretaria acadêmica deve ir além da burocracia, promovendo gestão democrática e inclusiva. Mesmo com a Lei de Cotas de 2012 ampliando o acesso ao ensino superior, muitos enfrentam dificuldades para permanecer devido à falta de adequação dos processos às suas necessidades. Szadkoski (2022) defende a criação de um ambiente mais inclusivo e valorizador da diversidade nas secretarias educacionais.

““Burocracia” implica um conjunto de regras e estruturas de autoridade.”

(Michael Lipsky)

CONTEXTO

A secretaria acadêmica é o setor responsável por operacionalizar diversas atividades administrativas ligadas à vida acadêmica. Desde o primeiro contato quando da matrícula de ingresso até a emissão do diploma é na secretaria acadêmica ou através dela que os estudantes logram êxito com relação ao cumprimento de requisitos acadêmicos administrativos necessários durante a jornada estudantil.

Dentre os objetivos principais da secretaria acadêmica da Universidade Federal do Tocantins (UFT), estão o cumprir e fazer cumprir as normas institucionais e a manutenção dos registros acadêmicos, e dentre as suas mais diversas atribuições estão a prestação de atendimento ao público acadêmico a partir do acolhimento e orientação quando dos assuntos de rotina acadêmica segundo o fluxo de processos (UFT, 2006). Dentre os deveres estão atender com presteza a comunidade acadêmica e público em geral (UFT, 2006). Com relação à integração do setor, ainda conforme o regulamento, é necessário que haja um estreito relacionamento cooperativo com as coordenações de curso, tendo em vista sua integração operacional no que se refere aos registros e controle acadêmico (UFT, 2006).

Além de burocrática, a secretaria acadêmica atua como suporte ao estudante, coordenações de curso e comunidade externa em questões acadêmico-administrativas. Contudo, essa função de apoio se contrasta com o engessamento burocrático das práticas rotineiras, voltadas ao cumprimento rigoroso de regimentos e fluxos. Manter a organização exige definição clara de requisitos, competências e procedimentos.

Cabe avaliar se tais processos e procedimentos são reconhecidos e compreendidos por toda a comunidade acadêmica. Na concepção de Arroyo (2012) a elaboração de normas e padrões seguindo a visão apenas de quem as formula, implementa e avalia terminam por fracassar pelo não conhecimento dos diferentes.



[...] sabemos que as burocracias favorecem consistentemente alguns clientes em detrimento de outros, a apesar das políticas oficiais destinadas a tratar as pessoas igualmente.” (Michael Lipsky)



PÚBLICO-ALVO E LOCO DA PESQUISA

O público-alvo desta pesquisa é formado pelos profissionais que atuam na secretaria acadêmica da UFT e dos estudantes que necessitam dos serviços disponibilizados pelo setor.

Deste modo, a pesquisa teve seu loco limitado à unidade de secretaria da UFT, localizada em Palmas (TO).

A definição deste público-alvo partiu do interesse de discutir sobre os processos acadêmicos da UFT quanto a eficiência, flexibilizada e humanizada, sem teor excessivo de burocracias que agem para promover a exclusão interna nas universidades públicas.

Funcionários da Secretaria Acadêmica

Realiza atendimento a estudantes e docentes, faz matrículas, organiza documentos acadêmicos, processa solicitações administrativas, gerencia registros estudantis, orienta sobre procedimentos institucionais, atualiza sistemas acadêmicos e auxilia na execução de rotinas administrativas, garantindo a conformidade com normas e regulamentos internos.

Estudantes/Usuários

Participal dos processos acadêmicos tramitados na secretaria para realizar matrículas, solicitar trancamentos ou aproveitamento de disciplinas, registrar atividades complementares, requerer correção de notas, emitir documentos como históricos e diplomas, esclarecer dúvidas acadêmicas, acompanhar prazos e regularizar situações acadêmicas conforme os procedimentos institucionais.

DADOS GERAIS DOS PROCESSOS ACADÊMICOS

- 09 processos foram selecionados para análise devido à sua relevância na vida acadêmica dos estudantes: **Matrícula de ingresso, Matrícula em disciplinas, Aproveitamento de Disciplinas, Exercício Domiciliar, Atividade Complementar, Correção de Nota e Frequência, Trancamento Parcial, Trancamento Total e Diploma.**



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presença da burocracia nos processos acadêmicos realizados por secretarias educacionais podem ser vistos como uma condição promissora para a manutenção da exclusão e das desigualdades no acesso e na permanência dos sujeitos na formação educacional, incluindo aqui a formação de nível superior. Sobre tal questão, à partir dos três autores considerados como a principal base de fundamentação para esta pesquisa, lançamos olhar pela necessidade de desburocratização de processos acadêmicos, conduzindo-os de forma a reconhecer as desigualdades existentes, valorizando as diversidades, aproximando o diálogo institucional das necessidades reais de cada sujeito. Segundo Freire (1987), a construção de uma “escola” em seu conceito abrangente de formação educacional plena, exige o dismantelamento de estruturas que reproduzem opressão em substituição por uma educação democrática e libertadora.

Para Freire (1987), a melhoria dos processos educacionais exige investigação crítica e compreensão das suas nuances. Profissionais devem mediar relações educativas que superem a desumanização e promovam práticas inclusivas. A pesquisa busca minimizar a burocracia em secretarias acadêmicas, aumentando a inclusão e reduzindo desigualdades, identificando realidades burocráticas e propondo estratégias para humanizar o atendimento. Por isso, essa pesquisa buscou investigar o seguinte problema: **Em que medida os processos burocráticos tramitados em secretarias acadêmicas podem influenciar na exclusão de estudantes de grupos específicos na Universidade Federal do Tocantins?**

OBJETIVOS DA PROPOSTA

A pesquisa teve por objetivo descrever as rotinas de atendimento e os processos burocráticos no cotidiano de uma secretaria acadêmica da Universidade Federal do Tocantins.

Relacionar os procedimentos burocráticos dentro do conjunto de possíveis causas da evasão de grupos específicos na Universidade Federal do Tocantins;

➤ Objetivos Específicos

Contextualizar a função pedagógica das secretarias acadêmicas enquanto ambiente formativo e educativo do ensino universitário;

Verificar possibilidades de atendimento humanizado para públicos específicos em secretarias acadêmicas na Universidade Federal do Tocantins.



Semestralmente, 50% das vagas são destinadas a estudantes de escolas públicas em atenção à Lei 12.711/2012 neste percentual de vaga são incluídos públicos específicos como indígenas, quilombolas, portadores de deficiência e estudantes de baixa renda (Brasil, 2012; UFT, 2024). Dos outros 50% 19 destinados à ampla concorrência, 10% das vagas são destinadas à indígenas e quilombola em cumprimento às ações afirmativas de inclusão racial (UFT, 2024). Os dados do Gráfico 1 trazem a informação da quantidade de vagas ofertadas por tipo de modalidade com base no edital do vestibular para os cursos presenciais em 2024/1, esses dados demonstram que, no processo seletivo em questão, mais de 70% das vagas ofertadas estão destinadas à grupos específicos:



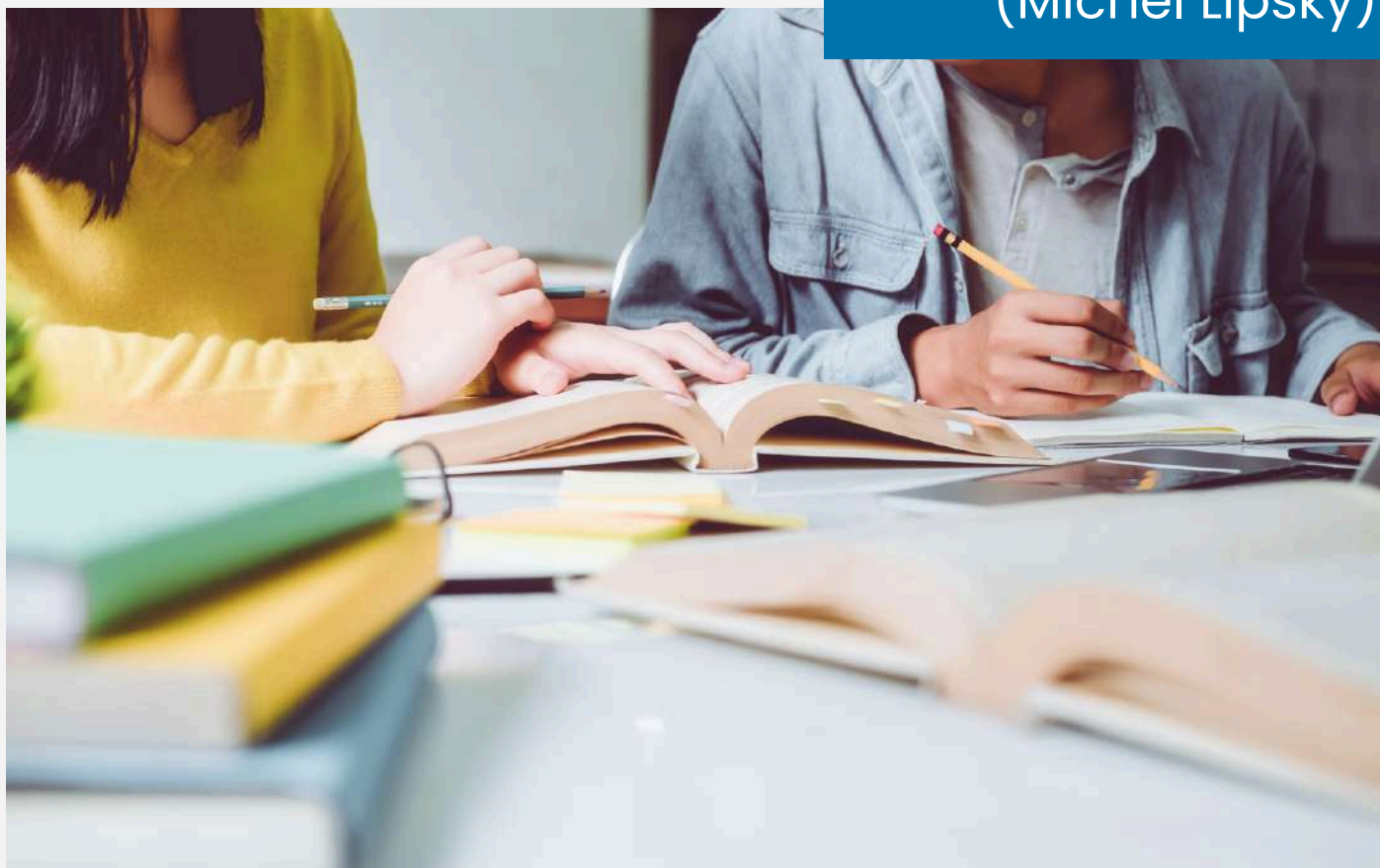
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A secretaria acadêmica atua em diversos processos, desde a abertura de solicitações até a tramitação e orientação, também atuando como protocolo acadêmico, o que trouxe eficiência ao iniciar processos alinhados às normas e regimentos. Contudo, o regulamento interno, datado de 2006, está desatualizado frente às mudanças organizacionais e tecnológicas. Com 10 servidores, o setor mantém atendimento contínuo de 12 horas diárias, equilibrando suporte aos estudantes e qualidade de vida dos funcionários.

Embora os servidores tenham ampla experiência, a baixa rotatividade favorece a manutenção de conhecimento, mas pode limitar mudanças. A secretaria enfrenta desafios de inclusão e clareza nos processos, especialmente após a pandemia, que acelerou a digitalização. No entanto, a falta de integração entre sistemas e a confusão entre atendimentos presenciais e digitais prejudicam a eficiência. A flexibilização de prazos e ajustes nos fluxos é necessária para atender à diversidade de estudantes e reduzir cancelamentos de matrículas.

“[...] os estudantes expulsos das escolas [...] não dependem apenas dos critérios fixos, mas também da interação com os burocratas de nível de rua.”

(Michel Lipsky)



➤ O mapeamento dos Processos Acadêmicos apresenta os principais fluxos administrativos da jornada acadêmica dos estudantes, como matrícula, aproveitamento de disciplinas, trancamento e emissão de diploma. São destacados documentos exigidos, prazos e os gargalos identificados em cada etapa dos processos:

Categoria	Quantidade
Processos Identificados	09
Etapas Identificadas	24
Documentos Exigidos	29
Prazos para solicitação	Média de 1 a 25 dias
Análise de gargalos	15

“[...] insensibilidade e inflexibilidade reforçam crenças comuns já presentes de que a burocracia é parte do problema e não da solução.”

(Michel Lipsky)

O processo de matrícula de ingresso na UFT é visto muitas vezes de forma complexa pelos candidatos, envolvendo dois sistemas (Sougov e Sigrad). As dificuldades percebidas especialmente pelos cotistas, pessoas com deficiência, indígenas e quilombolas, são relacionados à pouca compressão sobre documentos específicos e barreiras de conectividade e linguagem. Isso gera dificuldades e exclusão, conforme Lipsky (2019). Os processos de matrícula e aproveitamento de disciplinas têm prazos fixos, mas estudantes vulneráveis enfrentam falta de suporte no planejamento das disciplinas. A emissão de diplomas sofre com falhas e atrasos, prejudicando a entrada no mercado de trabalho, enquanto o trancamento de disciplinas é ágil, mas requer flexibilização para estudantes com dificuldades financeiras, de saúde ou pessoais. A desburocratização é necessária para tornar os processos mais inclusivos.

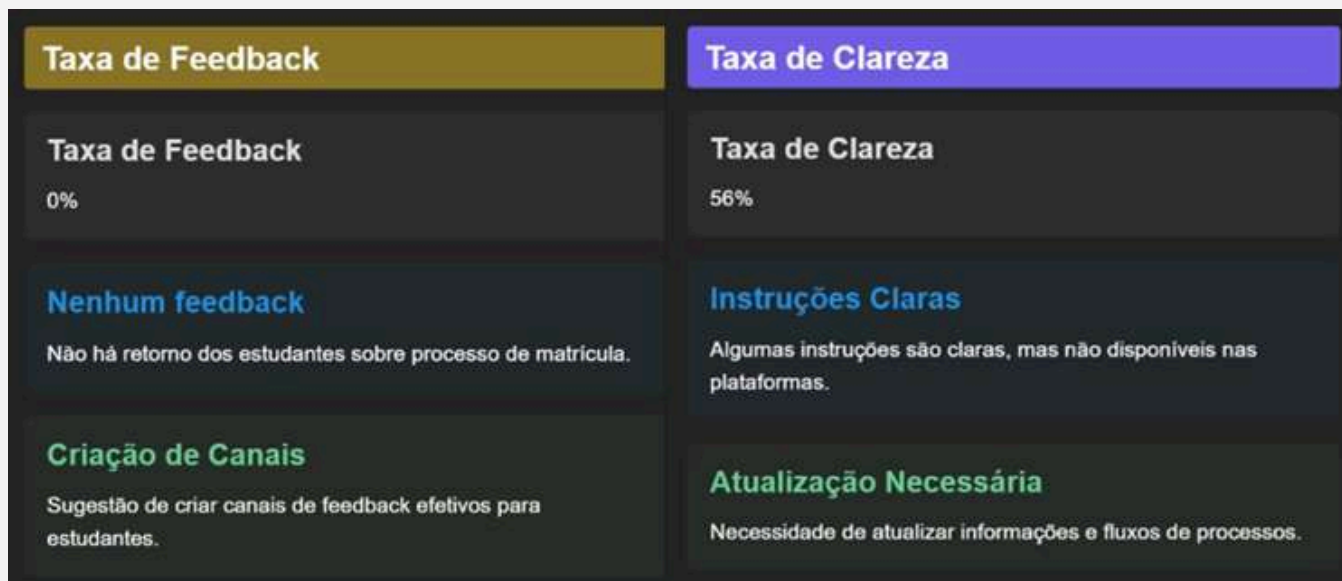


A burocracia é necessária para profissionalizar e racionalizar organizações, melhorando seu desempenho (Abrucio; Loureiro, 2018). Segundo Lipsky (2019), ela não pode ser dispensada, mas seu conteúdo deve ser analisado para evitar a exclusão de grupos vulneráveis (Santos; Santos, 2020). Bresser-Pereira e Motta (2004) veem a burocracia como uma organização e um grupo social que impõe objetivos, muitas vezes negando a liberdade.

Os burocratas de rua usam discricionariedade para adaptar normas às situações específicas, o que pode tanto favorecer quanto prejudicar os serviços (Cavalcant; Lotta; Pires, 2018). Segundo Lipsky (2019), essa discricionariedade geralmente impacta negativamente a prestação de serviços. Para superar isso, é necessário focar em um atendimento individualizado e observar a reação do público, evitando a impessoalidade nas decisões.



- Instruções dispersas e pouco claras em diferentes plataformas agravam essas falhas, prejudicando a experiência dos estudantes. Os processos analisados incluem matrícula, aproveitamento de disciplinas, correção de notas, trancamento e emissão de diplomas, entre outros. A figura abaixo destaca a pouca eficiência e falta de transparência nos processos administrativos, evidenciando a ausência de canais formais de feedback e a comunicação ineficaz, que limita melhorias:



As instruções para matrícula de ingresso são insuficientes, gerando dúvidas e erros, especialmente para grupos vulneráveis. A falta de clareza sobre a organização de documentos aumenta a sobrecarga nas secretarias. A emissão de diplomas também carece de orientações claras, afetando a eficiência. As instruções de matrícula em disciplinas não são integradas às plataformas digitais, prejudicando a autonomia dos estudantes.



Quando as rotinas conduzem à previsibilidade, podem promover o grau de confiança do cliente.” (Michael Lipsky)



Apesar da automação melhorar a organização e agilidade, plataformas como SIGRAD, SISMA e ASTEN ainda apresentam problemas de acessibilidade para alguns estudantes. Tal situação aliada a problemas de infraestrutura comprometem a eficiência das soluções, prejudicando a inclusão digital. A figura a seguir traz um panorama do impacto da automação em alguns processos da secretaria acadêmica da UFT:



Propostas de Melhorias	
Matrícula Ingresso Sigrad - Problemas de acesso em áreas rurais e falta de acessibilidade.	Melhorias Propostas Simplificar a interface e permitir envio via aplicativo.
Matrícula em Disciplinas Portal do Aluno e Sisma - Acessibilidade insuficiente.	Tornar Eletrônico Criar interface de aplicativo com padrões de acessibilidade.
Aproveitamento Sisma - Acessibilidade limitante para deficientes visuais e auditivos.	Incluir Tutoriais Adicionar tutoriais na plataforma para facilitar o uso.
Exercício Domiciliar Processo Manual - Não se aplica, mas deve ser digitalizado.	Padrões de Acessibilidade Adotar padrões de acessibilidade para deficientes auditivos e visuais.
	Impacto Automação Aproximadamente 66.67% de impacto positivo na automação.

A informatização dos processos enfrenta desafios, como dificuldades de conexão para alunos em áreas rurais e indígenas. A fragmentação dos sistemas aumenta a complexidade e o risco de erros, dificultando a experiência acadêmica. A integração das plataformas é necessária para promover uma inclusão digital real, garantindo acessibilidade e eficiência no atendimento. Segundo Costa e Sousa (2020), as tecnologias devem ser integradas para promover inclusão e não exclusão.



A informatização impulsionada pelo avanço tecnológico traz consigo ainda mais rigidez e engessamento nas práticas que envolvem o setor.”

(Da autora)

As barreiras enfrentadas por grupos vulneráveis e quanto a adequação dos processos a suas necessidades são tratadas no quadro abaixo. O conceito de humanização aqui, envolve a adaptação e flexibilização dos procedimentos a fim de acomodar as diversas realidades dos estudantes, permitindo que todos possam participar integralmente da vida acadêmica. O quadro abaixo traz um panorama da humanização e inclusão nos processos acadêmicos:

Processos	Grupos impactados	Barreiras	Flexibilização	Propostas
Matrícula de ingresso	Cotistas, indígenas, deficientes	Falta de suporte, barreiras linguísticas	Prazo estendido para documentos via e-mail	Central de matrícula, dicionário simplificado
Matrícula em disciplinas	Vulneráveis, deficientes, indígenas	Dificuldade no sistema, acessibilidade	Flexibilização de prazos para formandos	Auxílio presencial, flexibilização para outros casos
Aproveitamento de disciplinas	Vulneráveis, deficientes, indígenas	Dificuldade no sistema, acessibilidade	Flexibilização de prazos para formandos	Auxílio presencial, flexibilização para outros casos
Exercício Domiciliar	Estudantes com problemas de saúde	-	Atendimento por e-mail	-
Atividade Complementar	Vulneráveis, deficientes, indígenas	Dificuldade no sistema, acessibilidade	Flexibilização de prazos para formandos	Auxílio presencial, flexibilização para outros casos
Correção de Nota e Frequência	-	-	Atendimento por e-mail	-
Trancamento Parcial	Vulneráveis, deficientes, saúde, indígenas	Dificuldade no sistema, acessibilidade	Atendimento psicopedagógico	Auxílio presencial, protocolos claros
Trancamento Total	Vulneráveis, deficientes, saúde, indígenas	Dificuldade no sistema, acessibilidade	Atendimento psicopedagógico	Auxílio presencial, protocolos claros
Diploma	Vulneráveis, deficientes, indígenas	Dificuldade no sistema, barreira cultural	Flexibilização por e-mail	Auxílio presencial, simplificação do processo



Cotistas, estudantes indígenas, pessoas com deficiência e quilombolas enfrentam barreiras no processo de matrícula, como falta de suporte, dificuldades documentais e barreiras linguísticas, especialmente para indígenas. A extensão do prazo e o suporte limitado são insuficientes. Ampliar a flexibilização e fortalecer o suporte, como sugerido por Szadkoski e Paixão (2023), pode melhorar a qualidade do atendimento sem prejudicar os processos. Esses grupos também enfrentam dificuldades com os sistemas de matrícula e atividades complementares, e a flexibilidade aplicada aos formandos não se estende a outros estudantes vulneráveis. No trancamento e emissão de diplomas, a falta de orientações claras e a dependência de decisões informais geram incertezas. Segundo Lipsky (2019), a flexibilização dos processos pode promover maior inclusão ao adaptar as normas às necessidades reais.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir do estudo e da experiência no setor, foi possível elaborar algumas recomendações que poderiam conduzir à melhorias nos processos acadêmicos da UFT, são elas:

- **Atualização dos regulamentos internos:** revisar os regulamentos da secretaria acadêmica para refletir as mudanças organizacionais e tecnológicas, além de contemplar as necessidades específicas dos estudantes, como cotistas, indígenas e pessoas com deficiência;
 - **Automatização e integração de sistemas:** investir em sistemas que comportem todos os processos eletrônicos com interface simplificada com possibilidade de acesso via aplicativo facilitando a experiência do usuário.
 - **Acessibilidade digital:** implementar padrões de acessibilidade (como as diretrizes WCAG) nas plataformas, garantindo suporte a estudantes com deficiência visual e auditiva;
 - **Comunicação simplificada e inclusiva:** criar manuais e vídeos explicativos com linguagem acessível, dicionários de termos técnicos e orientações claras para todos os processos;
 - **Central de atendimento unificada:** estabelecer uma central que forneça suporte presencial e remoto para atender às dúvidas e necessidades dos estudantes, facilitando a interação com a secretaria;
 - **Flexibilização de prazos:** ampliar a flexibilidade de prazos em processos como matrículas, aproveitamento de disciplinas e trancamentos, especialmente para grupos vulneráveis;
 - **Capacitação e sensibilização dos servidores:** promover treinamentos regulares para que os servidores desenvolvam habilidades de atendimento humanizado e estejam alinhados com políticas de inclusão;
 - **Feedback contínuo:** implementar canais formais para coleta de feedback dos estudantes, utilizando as sugestões para melhorar processos e resolver gargalos identificados;
 - **Monitoramento e avaliação contínuos:** criar uma rotina de análise e avaliação de processos, baseada em indicadores de eficiência, transparência e satisfação dos usuários, para ajustes contínuos.
- Essas medidas visam aprimorar a eficiência administrativa, promover maior inclusão e humanização nos serviços prestados pela secretaria acadêmica da UFT.**

“As oportunidades de rever o trabalho dos indivíduos, compartilhar críticas, e buscar uma capacidade coletiva para melhorar o desempenho deveriam ser integradas a cada semana de trabalho.”

(Michael Lipsky)

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Tais medidas materializam-se por meio de um plano de ação, com base nas situações observadas como forma de retorno à intuição na qual o estudo se deu. Cabe no entanto ressaltar que a aplicação fica à critério da instituição não sendo esta uma etapa da pesquisa.

Plano de Ação

Área de Atenção	Proposta	Ação
Regulamentos e Normativas	Revisão e modernização regulatória	1. Realizar uma análise crítica dos regulamentos internos incluindo o Regulamento Interno da SA, considerando demandas contemporâneas e específicas do público atendimento pela universidade. 2. Envolver servidores, representantes estudantis em um comitê para garantir que os regulamentos reflitam mudanças tecnológicas e sociais.
Regulamentos e Normativas	Política de flexibilidade	1 Estabelecer protocolos claros de flexibilizações para estudantes em situações adversas devidamente justificadas. 2. Criar um sistema de análise caso a caso para grupos vulneráveis, como indígenas, cotistas e estudantes com dificuldades psicossociais. 3 Estabelecer um banco de dados das situações para consulta afim de se tornarem aplicáveis em ocasiões semelhantes.
Tecnologia e Acessibilidade	Desenvolvimento de sistema digital integrado	1. Criar um sistema único e acessível que centralize todos os processos acadêmicos, como p.exe. matrícula, trancamento e emissão de diplomas. 2. Garantir interface simplificada e compatível com dispositivos móveis, priorizando a experiência do usuário. 3. Testar o sistema com usuários reais antes da implementação para corrigir barreiras de acessibilidade e usabilidade.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Plano de Ação (continuação)

Área de Atenção	Proposta	Ação
Tecnologia e Acessibilidade	Fortalecimento da acessibilidade digital	1. Implementar diretrizes de acessibilidade digital (WCAG) em todas as plataformas digitais. 2. Disponibilizar suporte técnico para estudantes com deficiência visual e auditiva, como tutoriais adaptados e suporte humano via chat ou telefone. 3. Garantir capacitação contínua para servidores sobre inclusão e acessibilidade.
Comunicação	Estratégia de comunicação integrada	1. Criar manuais explicativos e vídeos tutoriais com linguagem simples e acessível. 2. Desenvolver guias visuais e glossários para reduzir dúvidas sobre termos técnicos e processos. 3. Centralizar as informações em um portal único, acessível via dispositivos móveis.
Atendimento ao Usuário	Criação de uma Central de Atendimento Unificada	1. Estabelecer um setor único que combine suporte remoto (chat, telefone e e-mail) e presencial, com autação especialmente aos candidatos durante o período de matrícula. 2. Garantir a capacitação dos servidores para atender de forma humanizada e eficaz, priorizando estudantes em situação de vulnerabilidade.
Atendimento ao Usuário	Capacitação contínua dos servidores	1. Implementar um programa de formação continuada sobre atendimento humanizado, com módulos sobre inclusão, acessibilidade e gestão de conflitos. 2. Promover oficinas e palestras periódicas, utilizando casos reais para ilustrar boas práticas.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Plano de Ação (continuação)

Área de Atenção	Proposta	Ação
Monitoramento e Melhoria Contínua	Criação de canais formais de feedback	1. Estabelecer um sistema online de coleta de feedback, como questionários de satisfação e caixas de sugestões digitais. 2. Realizar reuniões anuais para compartilhar os resultados do feedback e propor ajustes nos processos.
Monitoramento e Melhoria Contínua	Monitoramento e avaliação contínuos	1. Definir indicadores para medir eficiência, acessibilidade e satisfação; criar relatórios anuais para análise e ajustes. 2. Estabelecer um comitê de avaliação composto por servidores e representantes estudantis. 3. Realizar reuniões semestrais para ajustar processos com base nos indicadores coletados ou ainda nas experiências vividas.



"Mais do que automatizar processos, é preciso humanizar práticas. Essa perspectiva está alinhada ao que defendem Freire (1987), Arroyo (2012), Bento (2002) e Lipsky (2019), que destacam a importância de espaços inclusivos e de práticas institucionais sensíveis às trajetórias dos sujeitos." (Da autora)

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Pesquisadora

Joelma de Moura Gontijo, assistente em administração na Universidade Federal do Tocantins, trabalha na secretaria acadêmica do Campus de Palmas desde 2015.

CO-Pesquisador/Orientador

Dr. Adriano Castorino, professor permanente no Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP na Universidade Federal do Tocantins.

Palmas, 06 de janeiro de 2025.



REFERÊNCIAS

- ABUD, Cristiane C. R. A função do secretário escolar na contemporaneidade: entre memórias e arquivos escolares. **Linguagem, Educação e Memória**, UDESC, Florianópolis, v. 03, n. 03, p. 01-09, 2012. Disponível em <https://periodicosonline.uems.br/index.php/WRLEM/article/view/2084>. Acesso em 29 jul. 2024.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Maria Stephanie da Costa Flores. São Paulo: Principis, 2021.
- ARROYO, Miguel G. **Outros sujeitos, outras pedagogias**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 jul. 2024. 2012.
- BRASIL. Lei de Cotas em Universidades e Instituições Federais. **Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2014**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011/2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 20 jul. 2024.
- CAVALCANTE, Sérgio; LOTTA, Gabriela; PIRES, Roberto. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: **ENAP. Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas**. Brasília: Enap, 2018. p. 75-94.
- CNJ. [Conselho Nacional de Justiça]. **Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples, 2023**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-da-justica/acessibilidade-e-inclusao/pacto-nacional-do-judiciario-pela-linguagem-simples/>. Acesso em: 20 jul. 2024.
- COSTA, M. R. M. & SOUSA, J. C. Desafios da educação e das tecnologias de informação e comunicação durante a pandemia de covid-19: Problematizando a transmissão de aulas assíncronas nos canais de televisão aberta e o uso da internet para fins didático-pedagógicos. **Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 55-64, 2020. Disponível em: <https://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/904>. Acesso em 24/07/2024.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FUFT. [Fundação Universidade Federal do Tocantins]. **Regulamento Interno Secretaria Acadêmica**. 2006.
- FUFT. [Fundação Universidade Federal do Tocantins]. **Fluxo de Processos Acadêmicos**. 2018.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. 18. ed. São Paulo: Papirus, 2011.
- INSTITUTO SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. 14 ed. São Paulo: SEMESP, 2023. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2024/05/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-202.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.
- LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua: Dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Tradução: Maria Carolina Palhares. Rio de Janeiro: Enap, 2019.
- MOURA, Paula N. S. **Acesso ao ensino superior: A ideologia e a construção de desigualdades**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.
- MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução às organizações burocráticas**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- OLIVEIRA, Sirlene M. D.; REYES, Claudia R.; CASTORINO, Adriano B. Conversas com quem fala outra língua. **Interfaces da Educ.**, Paranaíba, v. 12, n. 34, p. 438-462, 2021. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/interfaces/article/view/4892>. Acesso em 2 jul. 2024.
- OLIVEIRA, Vanessa E.; ABRUCIO, Fernando L. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: Um novo olhar sobre o conceito. In: **ENAP. Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas**. Brasília: Enap, 2018. p. 95-116.
- PEREIRA, Klinger; GALINDO, Flávia L. O. C. A Comunicação Pública como abordagem teórica empírica na estratégia de comunicação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista FOCO*, online, v. 11, n. 02, p. 101-122, mar./jun., 2018. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/153>. Acesso em 26 jun. 2024.
- PINTO, Alexandre R. et al. Melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria: Intervenção e resultados em uma instituição de ensino superior. **International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)**, São Paulo, v. 07, n. 01, p. 22-31, 2022. Disponível em: <https://www.ijbmkt.org/ijbmkt/article/view/242>. Acesso em 12 jun. 2024.
- SANTOS, Jorgete D.; SANTOS, Caroline D. Aspectos pedagógicos presentes na atuação do secretário escolar. **Revista Contemporânea de Educação**, online, v. 15, n. 32, p. 156-169, jan/abr., 2020.
- SILVA, Nilson A. **A inclusão no ensino superior**. Santa Catarina: Clube dos Autores, 2021.
- SZADKOSKI, Marta H. **Desafios dos espaços educativos nos institutos federais em tempos de pandemia: Um olhar para as secretarias acadêmicas**. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal do Paraná (IFPR), Curitiba, PR, 2022, 172f.
- SZADKOSKI, Marta H.; PAIXÃO, Márcia V. As secretarias acadêmicas como espaços educativos na educação profissional e tecnológica. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 14, n. 07, p. 11809-11827, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2246>. Acesso em 3 jul. 2024.
- UFT. [Universidade Federal do Tocantins]. **Edital Nº 16/2024 – CDE/PROGRAD de 14 de fevereiro de 2024 Concurso Seletivo Vestibular UFT/UFNT 2024.2**. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Direção do Campus Universitário de Palmas; e

À Pro-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Tocantins

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **“A burocracia universitária e a universidade operacional: Um estudo das rotinas de uma secretaria acadêmica na Universidade Federal do Tocantins”**, derivado do trabalho de conclusão de mestrado de título igual, de autoria de **“Joelma de Moura Gontijo”**.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada **“Universidade Federal do Tocantins (UFT)”**.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um **“relatório técnico-tecnológico”** e seu propósito é “apresentar um plano de ação para os problemas identificados”. Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@uft.edu.br.

Palmas, TO 06 de janeiro de 2025.

Registro de recebimento

Direção do Campus Universitário de Palmas
Universidade Federal do Tocantins

Pró-Reitoria de Graduação
Universidade Federal do Tocantins

Discente: Joelma de Moura Gontijo, Mestranda em Administração Pública pela UFT

Orientador: Dr. Adriano Castorino

Universidade Federal do Tocantins (UFT)

19 de dezembro de 2024