



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOELMA DE MOURA GONTIJO

**A BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA OPERACIONAL: UM ESTUDO DAS ROTINAS
DE UMA SECRETARIA ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Palmas/TO
2024

JOELMA DE MOURA GONTIJO

**A BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA OPERACIONAL: UM ESTUDO DAS ROTINAS
DE UMA SECRETARIA ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador (a): Dr. Adriano Castorino.

Palmas/TO
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

G641b Gontijo, Joelma de Moura

A burocracia universitária operacional: um estudo das rotinas de uma secretaria acadêmica na Universidade Federal do Tocantins. / Joelma de Moura Gontijo. – Palmas, TO, 2024.

36 f.

Artigo Científico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFLAP), 2024.

Orientador: Adriano Castorino

1. Burocracia. 2. Comunicação Pública. 3. Inclusão Educacional. 4. Secretarias Acadêmicas. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(s) autor(s).

JOELMA DE MOURA GONTIJO

**A BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA OPERACIONAL: UM ESTUDO DAS ROTINAS
DE UMA SECRETARIA ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo científico, apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas. Foi avaliado para a obtenção do título de Mestre (a) em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 19 / 12 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dra. Maria Carolina Carvalho Mota, UFT

Prof. Dra. Rosane Duarte Seluchinsk, UNEMAT

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional, pela força que me impulsionou a seguir adiante e pelo apoio constante em todos os momentos. Aos meus colegas de trabalho, com quem compartilho não apenas os desafios, mas também as alegrias do cotidiano profissional. E à comunidade acadêmica, cuja diversidade e resiliência foram fonte de inspiração para esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, sobretudo, a Deus, por ser a luz que guia meus passos e por conceder forças nos momentos de incerteza e cansaço. Sua presença constante me deu serenidade para enfrentar os desafios e discernimento para tomar decisões ao longo desta caminhada. Reconheço que cada conquista é também fruto de fé, esperança e propósito.

Agradeço, à comunidade acadêmica que, com suas vivências e desafios cotidianos, inspirou as reflexões que fundamentam esta pesquisa. Aos colegas da secretaria acadêmica, pelo compartilhamento de experiências e pela dedicação, muitas vezes invisibilizada, na mediação entre normas institucionais e realidades humanas diversas.

Minha gratidão se estende aos colegas de estudo e pesquisa, pelas trocas constantes e pelo apoio intelectual e afetivo ao longo do processo. Aos professores e banca examinadora pela orientação teórica de autores e autoras que nos ajudam a enxergar além da técnica, abrindo caminhos para práticas mais humanas e democráticas.

Agradeço, com profundo carinho, à minha família, pelo amor incondicional, pela paciência nos momentos de ausência e pelas palavras de incentivo que me sustentaram durante todo o percurso. Sem o acolhimento e a compreensão de cada um, eu não teria conseguido.

Um agradecimento especial ao meu orientador, cuja escuta atenta e sensibilidade contribuíram decisivamente para o amadurecimento desta pesquisa. Sua orientação foi fundamental não apenas na construção deste trabalho, mas também na minha formação crítica, ética e humana.

RESUMO

Os processos acadêmicos requerem flexibilização necessária para que as secretarias acadêmicas construam um ambiente mais inclusivo para todos os sujeitos inseridos em cursos de nível superior. No setor público a promoção da inclusão está diretamente vinculada com o dever de satisfação do interesse coletivo, não sendo essa uma faculdade optativa do Estado, mas sim uma obrigatoriedade. No entanto, as práticas das secretarias acadêmicas revelam certa burocracia discricional que podem incidir em prejuízos para usuários dos serviços oferecidos. O objetivo geral desta pesquisa foi então descrever as rotinas de atendimento e os processos burocráticos no cotidiano de uma secretaria acadêmica da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Foram utilizadas as metodologias de revisão bibliográfica e de análise documental para produzir esta pesquisa de abordagem qualitativa, natureza aplicada e objetivo exploratório-descritivo com fundamentação aportada por pensamentos científicos (estudos buscados nas bases Capes e SciELO, publicados entre 2018 e 2024, no idioma português), por livros, legislações, normas e dados práticos da secretaria acadêmica da UFT. O aporte teórico da pesquisa foi sustentado por pensamentos aludidos por Cida Bento, Miguel Arroyo, Paulo Freire e outros, sendo a base teórica principal desta pesquisa as compreensões trazidas por Cida Bento, de Miguel Arroyo e de Paulo Freire. Os resultados encontrados demonstraram um alto volume de processos acadêmicos na secretaria da UFT, problemas de acessibilidade nos sistemas e dificuldades linguísticas. Os resultados ainda demonstraram complexidade exagerada e pouca flexibilização nos prazos, o que pode agravar a onerosidade. A análise dos processos revelou que mesmo diante das tentativas de automação e flexibilidade dos prazos e outros processos, tais medidas não são suficientes para assegurar atendimento eficiente e inclusivo, principalmente diante da ausência de canais de comunicação mais claros, de provimento de feedbacks e outras questões que afetam a comunicação, tornando-a ineficiente. A pesquisa considera então pela necessidade emergente de se humanizar os processos da secretaria acadêmica da UFT, na disposição de canais de comunicação mais eficiente e em outras estratégias necessárias para promover maior inclusão neste ambiente.

Palavras-chaves: Burocracia. Comunicação Pública. Inclusão Educacional. Secretarias Acadêmicas.

ABSTRACT

Academic processes require the necessary flexibility so that academic secretariats can create a more inclusive environment for all individuals enrolled in higher education courses. In the public sector, promoting inclusion is directly linked to the duty to satisfy the collective interest, and this is not an optional faculty of the State, but rather an obligation. However, the practices of academic secretariats reveal a certain discretionary bureaucracy that can result in losses for users of the services offered. The general objective of this research was to describe the current routines and bureaucratic processes in the daily routine of an academic secretariat at the Federal University of Tocantins (UFT). The methodologies of bibliographic review and content analysis were used to produce this qualitative research, which in nature and with an exploratory-descriptive objective, based on scientific thoughts (studies searched in the Capes and SciELO databases, published between 2018 and 2024, in Portuguese), books, legislation, standards and practical data from the academic secretariat of UFT. The theoretical contribution of the research was supported by thoughts alluded to by Cida Bento, Miguel Arroyo, Paulo Freire and others, with the main theoretical basis of this research being the understandings brought by Cida Bento, Miguel Arroyo and Paulo Freire. The results found demonstrated a high volume of academic processes in the UFT secretariat, accessibility problems in the systems and linguistic difficulties. The results also demonstrated exaggerated complexity and little flexibility in deadlines, which can aggravate the cost. The analysis of the processes revealed that even with attempts to automate and make deadlines and other processes more flexible, such measures are not enough to ensure efficient and inclusive management, especially in the absence of clearer communication channels, feedback provision and other issues that affect communication, making it inefficient. The research then considers the emerging need to humanize the processes of the UFT academic secretariat, in the form of more efficient communication channels and other strategies necessary to promote greater inclusion in this environment.

Keywords: Bureaucracy. Public Communication; Educational Inclusion; Academic secretariats.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
REFERÊNCIAS	13
APÊNDICE A – ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA CADERNO PEDAGÓGICO.	14

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto brasileiro, a educação passou a ser vista como um ato político, vez que a Constituição Federal (CF) de 1988 passou a referir sobre o direito de acesso e permanência no sistema educacional como uma garantia fundamental, de natureza universal, a qual deve ser concedida a todos os cidadãos, de modo igualitário (Brasil, 1988). No entanto, ao falar-se de igualdade no acesso e na permanência no sistema educacional brasileiro, é preciso reconhecer a existência de amplas diferenças entre os sujeitos, as quais são de múltiplas naturezas históricas (econômica, gênero, raça, cor etc.), para compreender que a igualdade almejada para a valia da formação educacional plena no país deve ser conferida sob equidade de condições (Moura, 2020). Sendo a CF vigente uma norma supra que rege a materialização dos direitos fundamentais na prática, é preciso que os processos educacionais sejam conduzidos de forma coerente para satisfação do interesse público pela inclusão.

Nas razões de Aristóteles (2021), o conceito de equidade é apresentado sob a lógica de “fornecer aos desiguais de modo desigual”, sendo essa uma ideia de concessão de tratamento individualizado que possa considerar as circunstâncias e necessidades específicas de cada indivíduo, fornecendo condições equivalentes para supri-las, sendo esse um instrumento de promoção de equilíbrio para a igualdade esperada enquanto ato político. Nos moldes constitucionais direcionados ao sistema educacional do Brasil, essa é a lógica de igualdade-equitativa atribuída pelo princípio elencado no inciso I, do art. 206, que traz o mandamento de garantia de “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (Brasil, 1988). Igualdade de tratamento essa que, para Pereira e Galindo (2018), deve estar presente na comunicação entre a instituição de ensino e os sujeitos nela interessados ou matriculados, no âmbito dos setores internos. Para os autores, a comunicação deve permitir participação equitativa sendo necessário que a instituição reconheça as diversidades dos atores com quem interage, alinhando-se ao princípio constitucional de igualdade de condições para acesso e permanência na escola.

Sob os conhecimentos trazidos por Cida Bento, Miguel Arroyo e Paulo Freire, há convergências interessantes que indicam a presença de condições inadequadas no sistema educacional de ensino brasileiro, as quais inibem a promoção da devida inclusão e igualdade de tratamento, afetando assim a satisfação do interesse constitucional vigente. Para Bento (2022), no Brasil, as instituições públicas e privadas dos mais distintos setores, incluindo as instituições educacionais, estão marcadas pela presença do racismo institucional e estrutural,

afetando nocivamente o direito de acesso e usufruto equitativo da educação por grupos vulnerabilizados (a exemplo dos indígenas e dos negros), promovendo assim invisibilidade e sub-representação.

De acordo com Arroyo (2012), uma importante questão relacionada com a exclusão e as desigualdades existentes nas instituições educacionais do país, é a homogeneização dos processos internos e externos, onde todos os sujeitos são tratados de igual forma, ignorando possíveis diferenças e subjetividades que precisam ser vistas para que seja possível incluí-los, de fato e de forma digna, nos processos educativos-pedagógicos. A presença da burocracia seria então, fruto da homogeneização histórica atribuída aos processos das instituições educacionais brasileiras, refletindo em forma de prejuízos consideráveis para sujeitos vulnerabilizados que precisam de abordagens e tratamentos diferenciados (Arroyo, 2012). Em apoio a tais concepções, Freire (1987) compreende a educação de forma mais ampla, sendo ela responsável pela promoção de mudanças sociais necessárias, processo esse que, segundo ele, deve iniciar nos processos internos às instituições de ensino.

Valendo-se das premissas preliminares acima elencadas, é possível considerar que a presença da burocracia nos processos acadêmicos realizados por secretarias educacionais 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 que seja possível dispor de intervenções capazes de promover melhorias nos processos educacionais, Freire (1987) reflete sobre a importância de uma investigação crítica e a compreensão das nuances que envolvem tais processos. A partir desta compreensão os profissionais interessados devem atuar de forma a mediar a construção das relações necessárias educativas que rompam a desumanização e que culminem em práticas pedagógicas que envolvam todos, sem discriminação. Dentro deste contexto, a pesquisa traz a pretensão de produzir conhecimentos capazes de contribuir para minimizar a burocracia

existente nos processos acadêmicos de secretarias educacionais, promovendo maior inclusão e redução das desigualdades de tratamento.

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 Stephania 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.
- 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.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- MOURA, Paula N. S. **Acesso ao ensino superior: A ideologia e a construção de desigualdades**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.
- 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 (IJBMT)**, 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.
- 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. LISTA DE AUTORES.

**APÊNDICE A – ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA CADERNO
PEDAGÓGICO**

A burocracia universitária operacional: um estudo das rotinas de uma secretaria acadêmica na Universidade Federal do Tocantins

The operational university bureaucracy: a study of the routines of an academic secretariat at the Federal University of Tocantins

La burocracia universitaria operativa: un estudio de las rutinas de una secretaría académica en la Universidad Federal de Tocantins

DOI: 10.54033/cadpedv21n13-232

Originals received: 11/11/2024

Acceptance for publication: 11/29/2024

Joelma de Moura Gontijo

Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)
Instituição: Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: joelmagontijo@uft.edu.br

Adriano Castorino

Pós-doutor em Antropologia Social
Instituição: Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT)
Endereço: Palmas, Tocantins, Brasil
E-mail: adrianocastorino@uft.edu.br

RESUMO

Esta pesquisa buscou realizar uma discussão sobre como os processos administrativos das secretarias acadêmicas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) impactam a experiência acadêmica de estudantes, especialmente grupos vulneráveis, como cotistas, indígenas e pessoas com deficiência. O estudo problematiza a rigidez burocrática e a necessidade de humanização no atendimento, analisando o papel das secretarias acadêmicas como mediadoras entre normas institucionais e as necessidades dos estudantes. A partir da pesquisa documental, foram examinados dez processos acadêmicos, como matrícula, aproveitamento de disciplinas e trancamento. A verificação revelou barreiras significativas, incluindo a falta de acessibilidade digital, comunicação dispersa e ausência de protocolos claros para flexibilizações. Ainda que existam medidas de automação e suporte, como prazos estendidos e atendimento por e-mail, essas iniciativas podem não ser suficientes para garantir equidade e inclusão. O referencial teórico incluiu as contribuições de Paulo

Freire, que destaca a educação como ato político e inclusivo, e Cida Bento, que aborda o racismo estrutural e a necessidade de práticas institucionais inclusivas. Os resultados sugerem que a ausência de diálogo com os estudantes perpetua desigualdades e dificulta a criação de um ambiente acadêmico inclusivo. A pesquisa considera que a superação dessas barreiras exige a implementação de medidas como protocolos claros, suporte humanizado e maior acessibilidade tecnológica promovendo uma gestão acadêmica comprometida com a diversidade e a equidade no ensino superior.

Palavras-chave: Burocracia. Comunicação Pública. Inclusão Educacional. Secretarias Acadêmicas.

ABSTRACT

This research sought to discuss how the administrative processes of the academic secretariats of the Federal University of Tocantins (UFT) impact the academic experience of students, especially vulnerable groups, such as quota students, indigenous people, and people with disabilities. The study problematizes bureaucratic rigidity and the need for humanized service, analyzing the role of academic secretariats as mediators between institutional norms and the needs of students. Based on documentary research, ten academic processes were examined, such as enrollment, course approval, and suspension. The analysis revealed significant barriers, including the lack of digital accessibility, dispersed communication, and the absence of clear protocols for flexibility. Although there are automation and support measures, such as extended deadlines and email support, these initiatives may not be enough to ensure equity and inclusion. The theoretical framework included the contributions of Paulo Freire, who emphasizes education as a political and inclusive act, and Cida Bento, who addresses structural racism and the need for inclusive institutional practices. The results suggest that the lack of dialogue with students perpetuates inequalities and hinders the creation of an inclusive academic environment. The research considers that overcoming these barriers requires the implementation of measures such as clear protocols, humanized support and greater technological accessibility, promoting academic management committed to diversity and equity in higher education.

Keywords: Bureaucracy. Public Communication. Educational Inclusion. Academic Secretariats.

RESUMEN

This research sought to discuss how the administrative processes of the academic secretariats of the federal university of tocantins (uft) impact the academic experience of students, especially vulnerable groups, such as quota students, indigenous people, and people with disabilities. The study problematizes bureaucratic rigidity and the need for humanized service, analyzing the role of academic secretariats as mediators between institutional norms and the needs of students. Based on documentary research, ten academic processes were examined, such as enrollment, course approval, and suspension. The analysis revealed significant barriers, including the lack of digital accessibility, dispersed communication, and the absence of clear protocols for flexibility. Although there

are automation and support measures, such as extended deadlines and email support, these initiatives may not be enough to ensure equity and inclusion. The theoretical framework included the contributions of paulo freire, who emphasizes education as a political and inclusive act, and cida bento, who addresses structural racism and the need for inclusive institutional practices. The results suggest that the lack of dialogue with students perpetuates inequalities and hinders the creation of an inclusive academic environment. The research considers that overcoming these barriers requires the implementation of measures such as clear protocols, humanized support and greater technological accessibility, promoting academic management committed to diversity and equity in higher education.

Palabras clave: Burocracia. Comunicación Pública. Inclusión Educativa. Secretarías Académicas.

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil é um ato político, garantido como direito fundamental pela Constituição de 1988, que assegura o acesso e permanência no sistema educacional (Brasil, 1988). Para alcançar a igualdade de acesso, é necessário reconhecer as desigualdades históricas, econômicas, de gênero e raça, assegurando equidade de condições (Moura, 2020). A Constituição exige processos educacionais inclusivos, voltados ao interesse público.

A equidade, conforme Aristóteles (2021), envolve tratar desiguais de forma desigual para atender às suas necessidades específicas. No Brasil, isso é refletido no art. 206, inciso I da CF, que assegura igualdade de condições para o acesso à escola. Autores como Pereira e Galindo (2018) afirmam que a comunicação educacional deve reconhecer e incluir a diversidade dos indivíduos.

No entanto, o sistema educacional enfrenta falhas que dificultam a inclusão, especialmente para grupos vulneráveis, como negros e indígenas. Bento (2022) e outros autores destacam a necessidade de uma comunicação institucional inclusiva e sensível às especificidades dos estudantes (Oliveira *et al.*, 2021). Arroyo (2012) critica a homogeneização dos processos que exclui sujeitos vulneráveis, e Freire (1987) defende uma educação transformadora e inclusiva.

Com base nessas ideias, a burocracia nas secretarias acadêmicas contribui para a exclusão no ensino superior. A pesquisa propõe a desburocratização desses processos para promover um diálogo institucional mais inclusivo, minimizando desigualdades e humanizando o atendimento, em linha com as ideias de Freire sobre educação democrática e libertadora. Tendo por problema de investigação: Em que medida os processos burocráticos tramitados em secretarias acadêmicas podem influenciar na exclusão de estudantes de grupos específicos na Universidade Federal do Tocantins?

A pesquisa justifica-se pela necessidade urgente de tornar ambientes públicos, como secretarias acadêmicas de instituições de ensino superior, mais inclusivos, humanizados e diversos, promovendo condições equitativas de acesso e permanência. Com enfoque em intervenções práticas, busca-se gerar conteúdos que agreguem ao campo científico e beneficiem o ambiente estudado por meio de melhorias necessárias. A fundamentação se apoia na visão de Paulo Freire (1987) sobre a responsabilidade de educadores e outros atores no ambiente pedagógico, incentivando a reflexão sobre práticas.

O objetivo geral da pesquisa foi descrever as rotinas de atendimento e os processos burocráticos no cotidiano de uma secretaria acadêmica da Universidade Federal do Tocantins. Tendo por objetivos específicos: relacionar os procedimentos burocráticos dentro do conjunto de possíveis causas da evasão de grupos específicos na Universidade Federal do Tocantins; contextualizar a função pedagógica das secretarias acadêmicas enquanto ambiente formativo e educativo do ensino universitário; e propor uma possibilidade de atendimento humanizado para públicos específicos em secretarias acadêmicas na Universidade Federal do Tocantins.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta contribuições científicas e estatísticas relacionadas aos objetivos da pesquisa, com base em Cida Bento, Miguel Arroyo e Paulo Freire. As subseções discutem a politização da educação como inclusão, a exclusão educacional e as desigualdades causadas pela burocracia nos

processos acadêmicos, além de explorar a secretaria acadêmica como um ambiente educativo e dados sobre acesso e permanência na UFT.

2.1 EDUCAÇÃO COMO ATO POLÍTICO INCLUSIVO E DEMOCRÁTICO

Freire (1987) define a educação como um ato político e transformador, capaz de formar cidadãos críticos e conscientes. O autor critica a "educação bancária," na qual o conhecimento é imposto aos alunos de forma passiva, o que desumaniza e bloqueia o diálogo, situação que ocorre também na burocracia acadêmica, que tende a tratar pessoas como números. Bento (2022) acrescenta que a educação é moldada e influencia aspectos culturais, econômicos e sociais, podendo promover inclusão ou exclusão. Segundo ela, a meritocracia histórica e o elitismo educacional excluíram grupos vulneráveis, como minorias étnicas e econômicas, gerando barreiras de acesso ao ensino superior.

A partir de movimentos sociais dos anos 70 e 80, a Constituição de 1988 consolidou a educação como direito universal, impondo ao Estado a obrigação de assegurar acesso e condições equitativas de permanência (Moura, 2020; Brasil, 1988). Segundo Freire, a educação deve preparar os indivíduos para transformar a realidade, ampliando a criticidade e o engajamento político. Pinto *et al.* (2022) defendem que as secretarias acadêmicas, ao adotar um atendimento humanizado, contribuem para um ambiente educativo mais inclusivo e alinhado com uma educação emancipadora.

As desigualdades históricas ainda refletem na exclusão educacional, alimentadas por fatores como cultura, raça e gênero (Bento, 2022; Moura, 2020). A Lei de Cotas de 2012 ampliou o acesso ao ensino superior, mas a permanência de estudantes de grupos minoritários continua desafiadora. Abud (2012) e Szadkoski (2022) defendem que as secretarias acadêmicas devem promover uma gestão mais inclusiva, reconhecendo a diversidade e atendendo às necessidades específicas dos estudantes para evitar que se sintam excluídos.

2.2 BREVE PANORAMA SOBRE A SECRETARIA ACADÊMICA

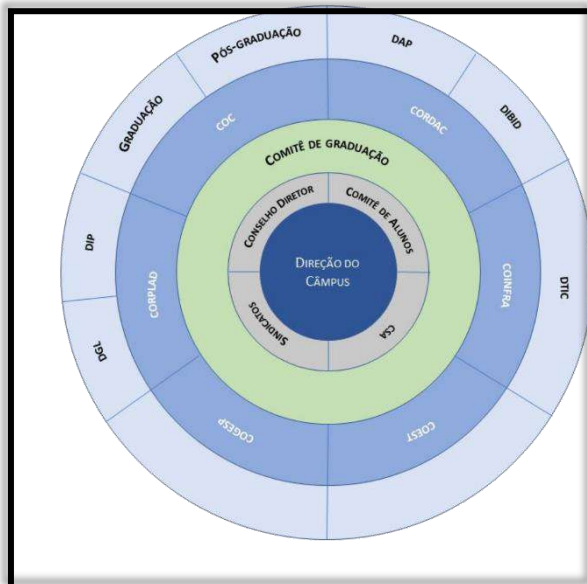
A secretaria acadêmica é o setor responsável por operacionalizar diversas atividades administrativas ligadas à vida acadêmica. Desde o primeiro contato quando da matrícula de ingresso até a emissão do diploma é na secretaria acadêmica ou através dela que os estudantes logram êxito com relação ao cumprimento de requisitos acadêmicos administrativos necessários durante a jornada estudantil. O regulamento interno da secretaria acadêmica (2006) define o setor como:

Art. 1. A secretaria acadêmica – SAC é a instância que em conformidade com as normas acadêmicas, possui como atividades primordiais o processamento dos dados sobre o ensino e o acompanhamento da vida acadêmica dos discentes desde a entrada na Instituição até o momento da conclusão do curso. É um órgão suplementar da UFT, de caráter executivo, que reúne a documentação pertinente ao desempenho das atividades acadêmicas e é responsável pelo manuseio, classificação, preservação e manutenção do acervo discente (UFT, 2006, p. 1).

Dentre os objetivos principais 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).

Conforme Resolução CONSUNI 29/2018, atualmente a secretaria acadêmica se apresenta como unidade de registro e protocolo compreendida na Coordenação Acadêmica (CORDAC). A Figura 1 demonstra a coordenação assumindo um papel de mediação, de interação constante e cooperativa com diversos outros setores em especial com as Coordenações de Curso (COC):

Figura 1: Estrutura organizacional



Fonte: UFT. Disponível em <https://sip2.uft.edu.br/index.php/en/palmas/estrutura-organizacional-palmas>. Acesso em: 13 jul. 2024.

A secretaria acadêmica vai além da burocracia, atuando como um suporte para estudantes, coordenações de curso e comunidade externa em questões acadêmico-administrativas. No entanto, essa função de apoio é comprometida pelo engessamento burocrático das práticas rotineiras, focadas no cumprimento rigoroso de regimentos e fluxos de processos. Embora seja importante ter padrões organizacionais bem definidos, com requisitos, competências e procedimentos claros, é essencial verificar se a comunidade acadêmica compreende e reconhece esses processos. Arroyo (2012) ressalta que normas criadas apenas pela perspectiva de seus formuladores tendem a falhar ao desconsiderar as necessidades dos diferentes.

2.2.1 Do fluxo de processos na secretaria acadêmica

O fluxo de processos nas secretarias acadêmicas costuma ser intenso, mas quando organizados de forma estratégica é possível trabalhar com maior agilidade e inclusão (Abud, 2012). A nuvem de palavras gerada a partir do fluxo de processos sugere as principais práticas quando da autuação dos processos acadêmicos, o que muito se assemelharia a atividades desenvolvidas por

cartórios. Na Figura 2 disponibiliza-se um exemplo próprio de nuvem de palavras pertinente:

Figura 2: Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

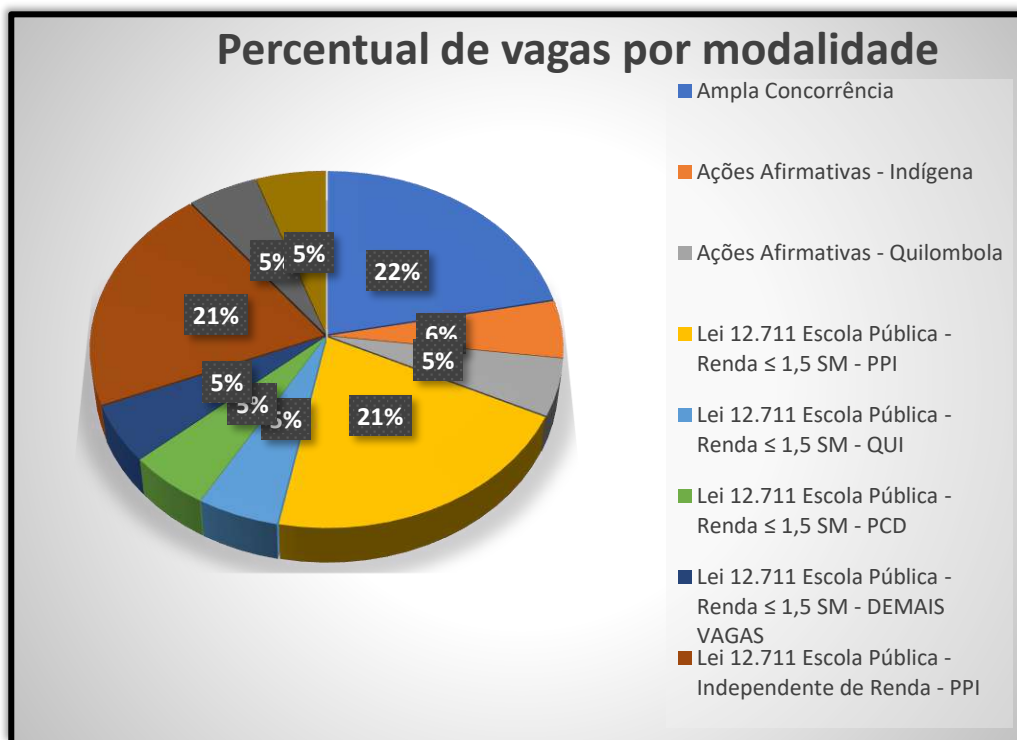
A imagem reforça a visão de um setor burocrático focado em documentação e cumprimento de normas. No entanto, Santos e Santos (2020) argumentam que as secretarias deveriam priorizar a interação com a comunidade, o diálogo e a mediação de conflitos, cumprindo um papel pedagógico importante no ambiente educacional. Para Szadkoski e Paixão (2023), aplicar as regras institucionais de forma rígida deve coexistir com o desenvolvimento de um ambiente humanizado, acolhendo a diversidade e promovendo inclusão e equidade.

Com o avanço tecnológico, muitas rotinas acadêmicas passaram do presencial ao digital, trazendo mais rigidez aos processos do setor. Embora a informatização busque eficiência e padronização, ela pode afastar grupos menos familiarizados com as ferramentas digitais e a linguagem técnica envolvida. Apesar do uso cotidiano das tecnologias digitais, Costa e Sousa (2020) apontam que o domínio dessas ferramentas não é universal e depende das condições sociais e econômicas de cada indivíduo. Em linha com o Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples (STF; CNJ, 2023), a comunicação deve ser

acessível e inclusiva, especialmente na educação. Segundo Pereira e Galindo (2018), a comunicação pública deve considerar as necessidades e realidades dos usuários, promovendo um diálogo mais acessível.

A diversidade do público atendido no setor educacional é evidente nas cotas para cursos de graduação. A cada semestre, 50% das vagas são reservadas para estudantes de escolas públicas, incluindo grupos específicos como indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e estudantes de baixa renda, conforme a Lei 12.711/2012. Dos outros 50% das vagas, 10% são reservadas para indígenas e quilombolas, em cumprimento às ações afirmativas (Brasil, 2012; UFT, 2024). O Gráfico 1 mostra que, no processo seletivo de 2024/1, mais de 70% das vagas foram destinadas a esses grupos:

Gráfico 1: Percentual de distribuição de vagas por modalidade



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Além da diversidade dos estudantes dos cursos presenciais, os alunos de cursos a distância, enfrentam particularidades ligadas ao distanciamento geográfico. Cada grupo acolhido pelas secretarias acadêmicas apresenta necessidades específicas que não se garantem apenas com o ingresso; é

necessário considerar essas particularidades nos processos que asseguram a permanência e a jornada acadêmica. Arroyo (2012) diferencia "tolerância" e "reconhecimento", sendo o último um ato de valorização que inclui a diversidade nos processos.

Os editais de matrícula, como porta de entrada, reforçam uma prática rígida, tratando a diversidade com uniformidade. O uso de linguagem técnica, sem adaptação inclusiva, contraria o ideal de simplificação do Pacto do STF e CNJ (2023), dificultando o entendimento de parte do público (Santos; Santos, 2020). Isso exige, dos servidores, habilidades para reduzir distâncias com grupos específicos, já que não há institucionalmente facilitadores, como manuais de linguagem simples ou glossários.

Embora o setor tenha objetivos técnicos, seu papel de apoio e atendimento humanizado ao público diverso da comunidade acadêmica requer diálogo. Nessa perspectiva, o aspecto pedagógico do atendimento supera o técnico ao atender as necessidades humanas, como destaca Hora (2011, p. 38):

O critério de relevância humana tem um desempenho filosófico e antropológico que implica a articulação definida, significativa e lógica entre duas realidades: de um lado a administração e de outro a qualidade de vida humana dos participantes, qualidade essa que está definida de acordo com as próprias opções existenciais. A relevância humana é um critério eticamente filosófico e antropológico, cuja medida se dá em termos do significado, do valor, da importância e da pertinência dos atos e fatos administrativos para a vida dos participantes.

A superação de aspectos burocráticos em prol de um atendimento humanizado envolve reconhecer as necessidades do público (Santos; Santos, 2020). Alterar o olhar para o público atendido torna-se, assim, uma escolha política e de gestão, concretizada através do diálogo. Como aponta Abud (2012), a "gestão democrática" deve ser praticada diariamente, dentro e fora da instituição, envolvendo toda a comunidade acadêmica e refletindo sobre as relações humanas e de trabalho. Somente há inclusão quando se dialoga com aqueles que se deseja incluir; caso contrário, corre-se o risco de perpetuar exclusão e desigualdades nas instituições públicas de ensino.

2.3 BUROCRACIA COMO SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A burocracia, como sistema administrativo, é essencial para a estruturação e funcionamento das instituições públicas, desempenhando papel importante na implementação de políticas públicas no Brasil. Embora o termo inicialmente se referisse aos funcionários do estado, com Max Weber, passou a abranger também os funcionários das empresas, caracterizando aqueles com especialização técnica que visam agilizar as organizações.

Esse processo burocrático é visto como necessário para a profissionalização e racionalização das organizações, visando aprimorar seu desempenho (Abrucio; Loureiro, 2018). Bresser-Pereira e Motta (2004) analisam a burocracia de duas formas: como organização e como grupo social que se impõe para alcançar objetivos, sendo, em última instância, a negação da liberdade.

Na era pré-moderna, as relações de autoridade eram pessoais, baseadas na vontade do governante, enquanto com a modernidade e a formação da administração pública, o modelo burocrático se consolidou, fundamentado em regras impessoais e universais, legitimando o monopólio do uso da força pelo estado (Abrucio; Loureiro, 2018).

A burocracia, conforme sua definição clássica, é o sistema de execução da atividade pública caracterizado por uma estrutura hierarquizada e regulada, pautada por normas fixas, rotinas administrativas, e uma linha de autoridade e responsabilidade bem demarcadas. Além disso, o termo também designa o corpo de funcionários que compõem essa estrutura e são responsáveis pela implementação das políticas públicas e pela gestão da prestação de serviços à comunidade.

Oliveira e Abrucio (2018) destacam que a burocracia não se limita à organização técnica, mas está também ligada às relações de poder e à dinâmica política. Ela media entre o aparato administrativo e os agentes políticos, traduzindo decisões em ações concretas. Contudo, a rigidez burocrática pode afastar a administração pública das necessidades da população, prejudicando a eficácia das políticas públicas. Assim, a burocracia pode ser tanto essencial para a

governança quanto um obstáculo à democracia, dependendo da aplicação das suas regras.

Sob a perspectiva de tradutores da política pública, os burocratas de rua usam discricionariedade para adaptar normas às situações específicas, o que pode favorecer ou prejudicar a prestação de serviços (Cavalcant; Lotta; Pires, 2018). Esse processo exige lidar com a reação do público, que busca um atendimento individualizado, afastando-se da impessoalidade esperada na decisão (Lipsky, 2019).

3 METODOLOGIA

Para levantar os processos do setor, foi utilizado o fluxo de processos por meio de uma análise documental. Após a identificação, 9 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.

Os processos foram detalhados, com descrição das etapas, documentos exigidos, prazos e gargalos, identificados a partir da experiência cotidiana com os estudantes. A análise abordou a eficiência e transparência, o impacto da automação e a humanização dos processos, com base em quadros descritivos.

Foi verificado se existem canais de feedback e clareza nas informações para a eficiência e transparência, analisando também a acessibilidade e usabilidade das plataformas para o impacto da automação. Quanto à humanização e inclusão, foram considerados os grupos impactados, barreiras identificadas e flexibilizações existentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção todos os resultados levantados a partir da análise documental são apresentados e discutidos com o aporte teórico selecionado pela pesquisa.

4.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

O Quadro 1 de 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:

Quadro 1. Mapeamento dos processos acadêmicos

Categoria	Quantidade
Processos Analisados	9
Etapas Identificadas	24
Documentos Exigidos	29
Prazos para solicitação	1 a 25 dias
Análise de gargalos	15

Fonte: Da pesquisa da autora (2024)

O processo de matrícula de ingresso é complexo, envolvendo dois sistemas (Sougov e Sigrad), com frequentes falhas que afetam servidores e candidatos. Apesar de extensões de prazo, cotistas, pessoas com deficiência, indígenas e quilombolas enfrentam dificuldades devido a documentos específicos e barreiras de conectividade e linguagem, tornando o processo estressante e demorado. Dificuldades essas que exemplificam o que Lipsky (2019) aponta como barreiras que os burocratas de rua enfrentam para implementar políticas de maneira equitativa, pois, muitas vezes, essas restrições afetam desproporcionalmente os grupos mais vulneráveis, promovendo o risco de exclusão.

Os processos de aproveitamento e matrícula em disciplinas têm prazos fixos, mas estudantes, especialmente de grupos vulneráveis, enfrentam dificuldades devido à falta de suporte no planejamento de disciplinas. A emissão de diplomas também sofre com falhas no sistema e atrasos, exigindo ajustes nos trabalhos finais. O atraso na emissão de diploma é visto por Silva (2021) como um fator que produz inúmeros prejuízos, impactando especialmente na possibilidade de ingresso no mercado de trabalho.

O trancamento de disciplinas e de semestre é ágil, mas há situações em que estudantes, por motivos pessoais ou financeiros, não conseguem cumprir

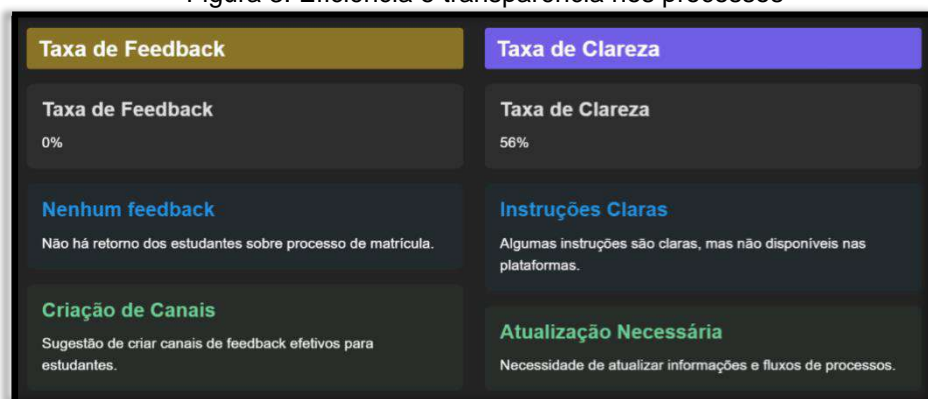
prazos, sugerindo a necessidade de flexibilização. Eliminar situações que geram onerosidade em determinados processos é fundamental para tornar os serviços públicos mais acessíveis e sensíveis às necessidades da população. Seguindo a lógica de uma burocracia de nível de rua, como definida por Lipsky (2019), os burocratas que estão em contato direto com os cidadãos frequentemente adaptam procedimentos para garantir que os serviços sejam efetivamente prestados, mesmo diante de recursos escassos e alta demanda. Não foram identificados gargalos em solicitações de correção de notas, frequência ou atendimento domiciliar, que exigem documentação simples.

Nas atividades complementares, o processo também envolve dois sistemas, mas o setor considera essa abordagem eficiente e ágil.

4.2 QUANTO A EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA DOS PROCESSOS

A Figura 3 destaca a ausência de canais formais de feedback para estudantes. Instruções dispersas e pouco claras em diferentes plataformas agravam as falhas de comunicação, que podem prejudicar a experiência estudantil. Os processos analisados foram “matrícula de ingresso, matrícula em disciplinas, aproveitamento de disciplinas, exercício domiciliar, atividade complementar, correção de nota e frequência, trancamento parcial, trancamento total e diploma”, obtendo os seguintes dados:

Figura 3. Eficiência e transparência nos processos



Fonte: Da pesquisa da autora (2024)

As instruções para matrícula de ingresso são insuficientes, gerando dúvidas e erros, especialmente entre grupos vulneráveis. Falta clareza, por exemplo, sobre a necessidade de agrupar páginas em um único arquivo, o que leva a mais interações manuais e sobrecarga nas secretarias.

A emissão de diplomas carece de orientações claras sobre exigências da biblioteca e nomeação de arquivos, afetando a eficiência. As instruções, como na matrícula em disciplinas, não estão integradas às plataformas digitais, dificultando a autonomia dos estudantes. A falta de atualizações nos fluxos dificulta o acesso e a transparência, tornando os processos acadêmicos incompreensíveis e lentos, o que gera sobrecarga administrativa e dificuldades para os usuários.

4.3 SOBRE O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS

Embora a automação tenha melhorado a organização e agilidade nos processos, as plataformas digitais como SIGRAD, SISMA e ASTEN ainda carecem de acessibilidade para certos grupos de estudantes. A falta de acessibilidade e problemas de infraestrutura tecnológica limitam a eficiência dessas soluções, afetando a inclusão digital. A Figura 4 traz um panorama do impacto da automação em alguns processos da secretaria acadêmica da UFT:

Figura 4. Impacto da automação nos processos acadêmicos

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

Fonte: Da pesquisa da autora (2024)

A informatização dos processos enfrenta desafios importantes: falta de acessibilidade para estudantes com deficiência visual e auditiva, sem aderência às normas WCAG (Diretrizes de Acessibilidade para conteúdo da Web), impede a autonomia e amplia desigualdades. Estudantes em áreas rurais sofrem com a baixa conexão à internet, e indígenas enfrentam barreiras linguísticas e culturais, dificultando o uso das plataformas. Para Lipsky (2019), essas dificuldades ilustram como os burocratas de rua, ao interagirem com populações diversas, lidam com barreiras estruturais e limitações nos serviços, o que exige adaptações constantes para garantir uma prestação de serviços mais equitativa.

A fragmentação dos sistemas — sisma, portal do aluno, asten — exige que os estudantes se adaptem a interfaces diferentes, aumentando a complexidade e o risco de erros. A falta de integração entre plataformas torna a experiência acadêmica mais difícil e menos eficiente. A integração dos serviços acadêmicos em secretarias é uma nova exigência imposta pelas tecnologias e a variedade de canais que, conjuntamente, tendem a facilitar o atendimento, torná-los eficientes e ampliar a qualidade dos processos (Pinto *et al.*, 2022).

Para alcançar uma inclusão digital real, é essencial que essas ferramentas garantam acessibilidade e integração, beneficiando todos os estudantes de maneira equitativa. Para Costa e Sousa (2020) o uso de tecnologias nas secretarias acadêmicas é necessário, desde que se observe a integração para que tais recursos promovam inclusão e não sejam condutores da exclusão.

4.4 SOBRE A HUMANIZAÇÃO E INCLUSÃO DOS PROCESSOS

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 2 traz um panorama da humanização e inclusão nos processos acadêmicos:

Quadro 2. 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

Fonte: Da pesquisa da autora (2024)

No processo de matrícula, cotistas, estudantes indígenas, pessoas com deficiência e quilombolas enfrentam barreiras como falta de suporte e dificuldades com exigências documentais, além de barreiras linguísticas e culturais, especialmente para indígenas. A extensão do prazo para envio de documentos por e-mail é uma medida limitada, e o suporte direto permanece insuficiente. Ampliar a flexibilização e fortalecer o suporte são medidas que, para Szadkoski e Paixão (2023) não prejudicará os processos burocráticos, mas ampliará a qualidade do atendimento.

Para matrícula em disciplinas e atividades complementares, os mesmos grupos enfrentam dificuldades com os sistemas e falta de acessibilidade. Embora formandos tenham matrícula facilitada pela secretaria, essa flexibilidade não se aplica a outros estudantes vulneráveis. É de responsabilidade dos servidores a busca por medidas capazes de efficientizar os processos acadêmicos e, segundo Szadkoski (2022), é um dos principais desafios para as secretarias.

Nos processos de trancamento e emissão de diplomas, barreiras no uso dos sistemas, somadas à falta de orientações claras, dificultam o acesso de estudantes vulneráveis. A flexibilização depende de decisões informais dos servidores, sem protocolos definidos, gerando incertezas e sobrecarga para servidores e estudantes. Conforme aponta Lipsky (2019), a adaptabilidade das normas pelos burocratas de rua é uma prática comum para lidar com as demandas dos cidadãos em situações reais. No entanto, essa flexibilização, ao ser conduzida sem protocolos claros, pode gerar inconsistências e afetar a igualdade de acesso, o que desafia o equilíbrio entre adaptabilidade e previsibilidade nos serviços públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender como os processos administrativos da universidade impactam a experiência acadêmica de estudantes, especialmente aqueles pertencentes a grupos, como cotistas, indígenas, estudantes com deficiência e em situação de vulnerabilidade socioeconômica. O estudo aventa a existência de estrutura burocrática rígida, com pouca flexibilidade e apoio insuficiente para atender às especificidades desses estudantes, limitando a inclusão e a humanização dos processos acadêmicos. Nesse contexto, os conceitos de Paulo Freire sobre educação dialógica e Cida Bento sobre práticas institucionais inclusivas foram centrais para refletir sobre as lacunas observadas e propor alternativas que promovam um ambiente acadêmico mais acessível e acolhedor.

A análise dos processos sugere que, apesar das tentativas de automação e flexibilidade, como prazos estendidos e atendimento por e-mail, essas medidas não são suficientes para garantir um atendimento eficiente e inclusivo. A falta de

canais claros de feedback e a deficiência na comunicação institucional, como instruções pouco claras, agravam as falhas, e podem resultar em ineficiência e insatisfação dos estudantes. A segregação entre os sistemas utilizados, aliada a problemas de infraestrutura, fragilizam ainda mais a experiência acadêmica dos estudantes vulneráveis, limitando o acesso e a transparência.

A ausência de protocolos claros para flexibilizações e a dependência da interpretação individual dos servidores destacam a importância de um sistema que respeite e considere as necessidades diversas dos estudantes. Tal cenário está alinhado ao conceito de "burocratas de rua" de Michael Lipsky, pois a falta de diretrizes institucionais deixa os servidores responsáveis por decisões de impacto direto sobre o atendimento estudantil, o que pode resultar em experiências desiguais para os estudantes.

Dialogar com o público com o qual se presta atendimento faz parte da construção de uma gestão acadêmica inclusiva e humanizada e requer um rompimento com práticas que reforçam barreiras e desigualdades. Este processo vai além de ajustes administrativos, exige um compromisso político e ético que objetive um diálogo genuíno com a comunidade acadêmica. É na criação de espaços para escuta ativa e interação contínua que as instituições têm a oportunidade de promover relações justas, que ampliem o acesso e fortaleça o pertencimento, elementos esses essenciais para a efetiva inclusão.

A proposta de um atendimento humanizado em secretarias acadêmicas, com a implementação de medidas como protocolos claros, flexibilização formalizada de prazos e a criação de centros de apoio presencial, visa mitigar as desigualdades. Tais ajustes são essenciais para garantir que todos os estudantes, independentemente de suas condições socioeconômicas ou culturais, possam acessar e permanecer no ensino superior de maneira equitativa, atendendo assim aos objetivos desta pesquisa de promover um ambiente acadêmico mais inclusivo e humanizado.

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 Stephania 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.

BRASIL. Lei de Cotas em Universidades e Instituições Federais. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 20 jul. 2024.

COSTA, Marcos R. M.; SOUSA, Jonilton 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.

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.

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, Dinair 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.

MOTTA, Fernando C. P; PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução às organizações burocráticas**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MOURA, Paula N. S. **Acesso ao ensino superior: a ideologia e a construção de desigualdades**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.

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**, 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 N° 16/2024 – CDE/PROGRAD de 14 de fevereiro de 2024 Concurso Seletivo Vestibular UFT/UFNT 2024.2**. 2024.



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.



SUMÁRIO

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.

Objetivos Específicos

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

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:



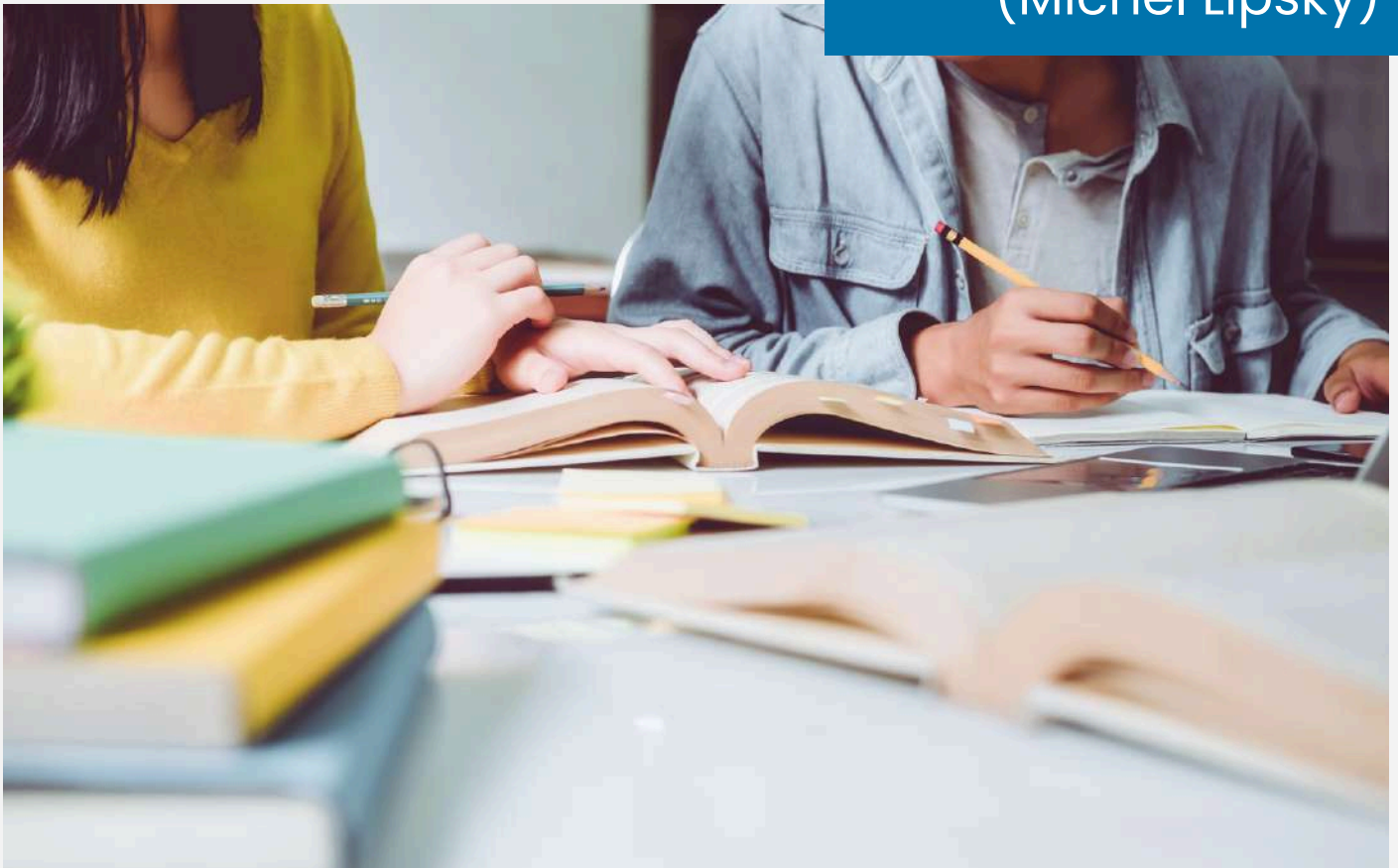
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

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.

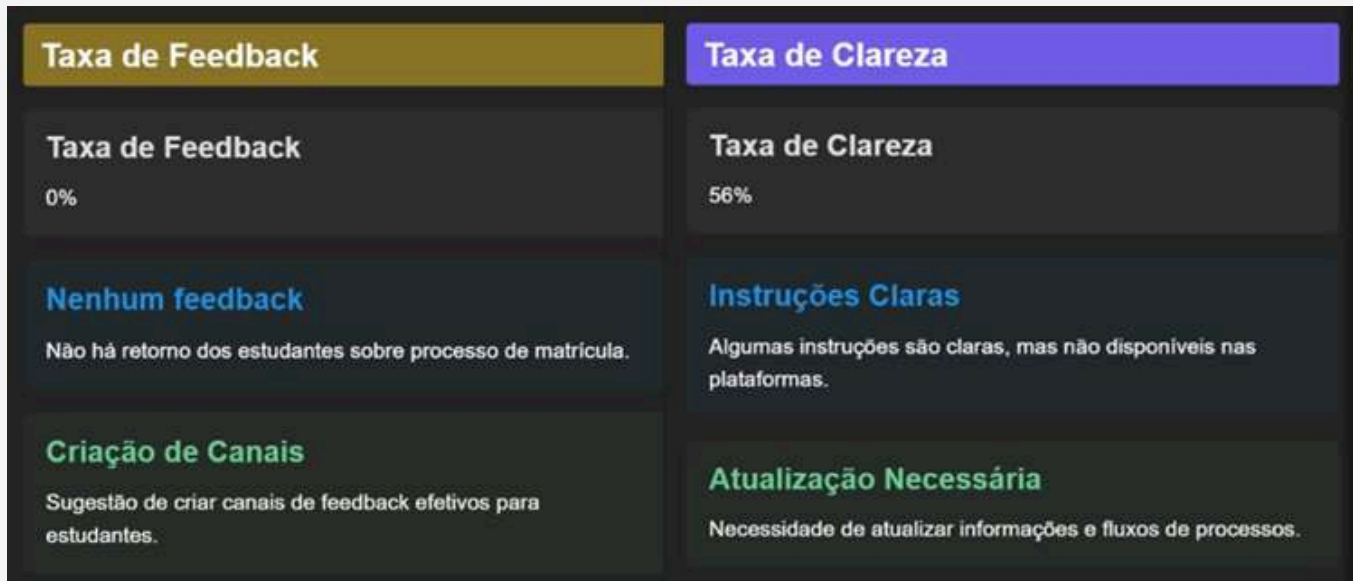


A burocracia é necessária para profissionalizar e racionalizar organizações, melhorando seu desempenho (Abrucio; Loureiro, 2018). Segundo Lipsky (2019), ela não pode ser dispensada, mas seu conteúdo deve ser analisado para evitar a exclusão de grupos vulneráveis (Santos; Santos, 2020). Bresser-Pereira 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	
<p>Matrícula Ingresso</p> <p>Sigrad - Problemas de acesso em áreas rurais e falta de acessibilidade.</p>	<p>Melhorias Propostas</p> <p>Simplificar a interface e permitir envio via aplicativo.</p>
<p>Matrícula em Disciplinas</p> <p>Portal do Aluno e Sisma - Acessibilidade insuficiente.</p>	<p>Tornar Eletrônico</p> <p>Criar interface de aplicativo com padrões de acessibilidade.</p>
<p>Aproveitamento</p> <p>Sisma - Acessibilidade limitante para deficientes visuais e auditivos.</p>	<p>Incluir Tutoriais</p> <p>Adicionar tutoriais na plataforma para facilitar o uso.</p>
<p>Exercício Domiciliar</p> <p>Processo Manual - Não se aplica, mas deve ser digitalizado.</p>	<p>Padrões de Acessibilidade</p> <p>Adotar padrões de acessibilidade para deficientes auditivos e visuais.</p>
	<p>Impacto Automação</p> <p>Aproximadamente 66.67% de impacto positivo na automação.</p>

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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 Stephania 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/_ato2014/2012/lei/l12711.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.ijbmk.org/ijbmk/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 <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

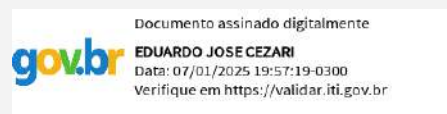
Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **“A burocracia universitária e a universidade operacional: Um estudo das rotinas de uma secretaria acadêmica na Universidade Federal do Tocantins”**, derivado do trabalho de conclusão de mestrado de título igual, de autoria de **“Joelma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

