



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



ANITA OLIVEIRA LACERDA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE
MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA – SISU
EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

VITÓRIA-ES
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



ANITA OLIVEIRA LACERDA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE
MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA – SISU
EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora Prof^ªDr^a Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa

VITÓRIA-ES
2021

- L131t Lacerda, Anita, Oliveira, 1982-
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA - SISU EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL / Anita, Oliveira Lacerda. - 2021.
134 f. : il.

Orientadora: Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Transformação Digital. 2. Administração Pública. 3. Sistema de Seleção Unificada. 4. Ensino Superior. I. de Carvalho Corassa, Maria Auxiliadora. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



ANITA OLIVEIRA LACERDA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA - SISU EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 24 de junho de 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por MARIA AUXILIADORA DE CARVALHO CORASSA - SIAPE 297888 Departamento de Teoria da Arte e Música - DTAM/CAr Em 28/09/2021 às 17:43

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/275766?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por CLAUDIA MARIA MENDES GONTIJO - SIAPE 2204350 Departamento de Linguagens, Cultura e Educação - DLCE/CE Em 30/09/2021 às 12:33

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/277452?tipoArquivo=O>

Dedico este trabalho a minha filha Alice.

AGRADECIMENTOS

À minha filha Alice, por ser a minha força e maior incentivo no curso deste trabalho.

À minha família, pelo apoio e compreensão durante a trajetória do mestrado.

À minha orientadora, professora Dr^a Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa.

À professora Dra^a Marilene Oliver, por fazer a diferença a cada conversa.

À Pró-reitoria de Graduação pela cessão de dados e informações necessários ao desenvolvimento do trabalho.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos.”

Marcel Proust

RESUMO

LACERDA, Anita Oliveira. **Transformação Digital dos procedimentos de matrícula do Sistema de Seleção Unificada – SiSU em uma universidade federal.** 2021. 133f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

Introdução: O Sistema de Seleção Unificada (SiSU) é o sistema informatizado do Ministério de Educação (MEC) utilizado por diversas Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras para oferta de vagas em seus cursos de graduação. A Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) adota, desde 2017, o SiSU como principal meio de acesso aos seus cursos de graduação presenciais e oferta mais de duas mil vagas a cada edição. A seleção é realizada por meio das notas obtidas no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e, após classificação dos candidatos aprovados, a Ufes realiza a convocação dos aprovados para comparecimento presencial e realização de procedimentos de matrícula. **Contexto:** Com a pandemia do novo Coronavírus COVID 19, decretada pela Organização Mundial de Saúde em março de 2020, e a suspensão das atividades presenciais na Universidade Federal do Espírito Santo a partir de 17 de março de 2020, houve o impedimento de realização dos procedimentos presenciais de matrícula dos aprovados no SiSU Ufes 2020/2. Realizou-se então a conversão dos procedimentos presenciais em procedimentos remotos de matrícula, para dar continuidade ao SiSU, cumprindo o cronograma estabelecido pelo Ministério da Educação . O **problema** que se apresentou neste trabalho foi como garantir a matrícula dos candidatos aprovados no SiSU Ufes 2020/2 por meio de procedimentos digitais adotados durante pandemia do Covid 19, obedecendo aos princípios da transparência e eficiência na Administração Pública. Relaciona-se a esse problema o trabalho desempenhado por diversas comissões de verificação do direito às cotas, realizado presencialmente nas edições anteriores do SiSU. O **objetivo principal** foi analisar a percepção dos servidores envolvidos com relação aos procedimentos digitais de matrícula adotados na Universidade Federal do Espírito Santo. Quanto aos **métodos e procedimentos**, foi utilizada a abordagem qualitativa, configurando-se a pesquisa como fenomenológica. A coleta de dados foi feita por meio de levantamento bibliográfico e documental, associada com a aplicação da entrevista narrativa. **Como resultado**, observou-se que o contexto adverso de suspensão das atividades presenciais e a ameaça de contaminação pelo vírus potencialmente letal COVID 19 foi um elemento propulsor para a ocorrência de uma transformação digital que trouxe melhorias aos envolvidos nos procedimentos de matrícula. Ao final deste estudo foi obtido, como **Produto Técnico/ Tecnológico**, um Anteprojeto para realização de procedimentos digitais de matrícula, com o mapeamento dos pontos a serem melhorados.

Palavras-chave: Gestão Pública – Transformação Digital – Procedimentos de matrícula-Ensino Superior - SiSU

ABSTRACT

LACERDA, Anita Oliveira. Digital transformation of the Unified Selection System - SiSU enrollment procedures at a federal university. 2021. 133 f. Dissertation (Professional Master in Public Management) - Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2021.

Introduction: The Unified Selection System (SiSU) is the computerized system of the Ministry of Education (MEC) used by several Brazilian Public Institutions of Higher Education to offer places in their undergraduate courses. Since 2017, the Federal University of Espírito Santo (Ufes) has adopted SiSU as the main means of access to its on-site undergraduate courses and offers more than two thousand places at each edition. The selection is carried out through the marks obtained in the National Secondary Education Examination (ENEM) and, after classification of the approved candidates, Ufes calls those approved to attend in person and carry out enrollment procedures. **Context:** With the pandemic of the new Coronavirus COVID 19, decreed by the World Health Organization in March 2020, and the suspension of on-site activities at the Federal University of Espírito Santo from March 17, 2020, there was an impediment to carrying out the procedures registration of those approved in SiSU Ufes 2020/2. Then, the on-site procedures were converted into remote enrollment procedures, in order to continue SiSU, complying with the schedule established by the Ministry of Education. **The problem** that presented itself in this work was how to guarantee the enrollment of candidates approved in SiSU Ufes 2020/2 through digital procedures adopted during the Covid 19 pandemic, obeying the principles of transparency and efficiency in Public Administration. Related to this problem is the work performed by various committees to verify the right to quotas, carried out in person in previous editions of SiSU. The **main objective** was to analyze the perception of the employees involved in relation to the digital registration procedures adopted at the Federal University of Espírito Santo. As for the **methods and procedures**, the qualitative approach was used, configuring the research as phenomenological. Data collection was carried out through a bibliographic and documental survey, associated with the application of the narrative interview. **As a result**, it was observed that the adverse context of suspension of in-person activities and the threat of contamination by the potentially lethal virus COVID 19 was a driving force for the occurrence of a digital transformation that brought improvements to those involved in the enrollment procedures. At the end of this study, it was obtained, as a **Technical/Technological Product**, a preliminary project to carry out digital registration procedures, with the mapping of the points to be improved.

Keywords: Public Management - Digital Transformation – HigherEducation –Enrollment procedures - SiSU

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do aporte teórico.....	30
Figura 2 –Modelo da evolução de um Governo Digital.....	32
Figura 3 - Eixos Temáticos da E-digital	35
Figura 4 – Linha do tempo do Governo Digital.....	36
Figura 5 - Evolução da oferta de vagas e instituições participantes do SiSU	41
Figura 6 - Distribuição das vagas ofertadas no Sisu pela Lei 12.711/2012...	43
Figura 7 – Elementos do processo de transformação digital.....	50
Figura 8 – Coleta de Dados e Epoché.....	62
Figura 9 –Método Fenomenológico.....	65
Figura 10 – Estrutura da Análise e discussão dos dados.....	67
Figura 11 - Tela de cadastro do termo de adesão da Ufes.....	72
Figura 12 - Distribuição das vagas ofertadas para curso Ciências Biológicas.....	74
Figura 13 – Assentamento Discente Digital.....	78
Figura 14 – Cronograma da Chamada Regular do Sisu Ufes 2020/2.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos fundamentais da temática.....	19
Quadro 2 – Notícias divulgadas sobre mudanças digitais na Ufes.....	21
Quadro 3 – Comissões do Sisu e suas atribuições.....	23
Quadro 4 - As seis dimensões do Governo Digital.....	37
Quadro 5 –Conceituações de Cultura organizacional.....	45
Quadro 6 – Conceituações de Mudança Organizacional.....	48
Quadro 7 – O Modelo de Kotter para criação da mudança.....	49
Quadro 8 - Matriz de consistência metodológica da pesquisa.....	53
Quadro 9 –Conceitos adotados.....	55
Quadro 10 –Objetivos específicos e tipos da pesquisa.....	55
Quadro 11 –Características da abordagem qualitativa.....	56
Quadro 12 –Perspectivas da abordagem qualitativa.....	57
Quadro 13 –Fenomenologia e a pesquisa realizada.....	58
Quadro 14 –Forma de coleta de dados.....	60
Quadro 15 –Forma de tratamento dos dados.....	64
Quadro 16 – Vagas ofertadas no PSVS 2020/2.....	69
Quadro 17 – Modalidades de vagas ofertadas no Sisu.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Número de inscritos, cursos participantes e vagas ofertadas a cada SiSU.....	76
Tabela 02–Comparativo da oferta e ocupação de vagas no Sisu em edições anteriores.....	99

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

ADD	Assentamento Discente Digital
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CITDgital	Comitê Interministerial para a Transformação Digital
CMCA	Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico
COE/ Ufes	Comitê Operativo de Emergência para o Coronavírus na Ufes
DRCA	Direção de Registro e Controle Acadêmico
E-Digital	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
GI	Gestão da Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDSA	Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário
MEC	Ministério da Educação
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
Opas	Organização Pan-Americana de Saúde
OMS	Organização Mundial de Saúde
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proaeci	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania
Sare	Seção de Arquivo e Registro Escolar
SI	Sistemas de Informação
Sisu	Sistema de Seleção Unificada
SinDigital	Sistema Nacional para Transformação Digital
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologia da Informação
Ufes	Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	16
1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL	16
1.2 O TEMA DA PESQUISA	16
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA	22
1.4 OBJETIVOS	26
1.5 O PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO	26
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA	27
2 APORTE TEÓRICO	30
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO	30
2.1.1. Aspectos legais da Transformação Digital no setor público brasileiro	31
2.1.2 Posicionamentos internacionais	36
2.1.3 O Sistema de Seleção Unificada	39
2.2 MODELOS E TEORIAS	43
2.2.1 Cultura Organizacional	43
2.2.2 Mudança Organizacional	47
2.2.2.1. Modelos de mudança organizacional.	49
2.3 TRABALHOS CORRELATOS	50
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	53
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	54
3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS	58
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	59
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	59
3.5 FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS	64
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	66
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	67

4.1 A UFES E SEUS PROCESSO SELETIVOS	67
4.1.1 Processo Seletivo de Vagas Surgidas	67
4.1.2 Processo Seletivo Letras Libras	69
4.1.3 Procampo	69
4.1.4 Processo Seletivo Licenciatura Intercultural Indígena - Prolind	71
4.1.5 PS-EAD	71
4.2 A UFES A PARTIR DA ADESÃO AO SISU	72
4.3 O PERCURSO DO PROCESSO DE MATRÍCULA NA EDIÇÃO DE 2020/2	81
4.3.1 Fase preparatória	82
4.3.2 Fase executória	91
4.4 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	99
4.4.1 Momento 1 – Decisão de aderir ao Sisu e como realizá-lo	100
4.4.2 Momento 2 – Após a adesão e elaboração do cronograma	102
4.4.3 Momento 3 – Análise de documentos online	103
4.4.4 Momento 4 – Dúvidas durante o processo:	104
4.4.5 Momento 5 – Sisu realizado:	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS	107
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO	108
5.3 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	109
5.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS	109
5.5 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO	110
5.6 APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO	110
5.7 INOVAÇÃO	110
5.8 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO	110
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	121
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	123

APÊNDICE C – FASES E PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA	126
APÊNDICE D – MAPEAMENTO DO PROCESSO	133

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

A pesquisadora, formada em 2009, tomou contato com o tema que deu origem a esta pesquisa em 2018, quando assumiu o cargo de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) momento em que também tomou conhecimento do Mestrado em Gestão Pública.

Foi alocada na Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), inicialmente na Seção de Arquivo e Registro Escolar (Sare), atualmente incorporada à Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico (CMCA), setor que coordenou até março de 2021, estando hoje à frente da Direção de Registro e Controle Acadêmico (DRCA).

Inicialmente, a proposta para este trabalho era a pesquisa sobre a relação entre evasão dos estudantes com deficiência e as condições de acessibilidade na Ufes. Porém, durante a elaboração do projeto, viu-se profundamente envolvida nas atividades relacionadas à matrícula de calouros e realização de processos seletivos, sendo o Sistema de Seleção Unificada (Sisu) o principal deles. Este sistema tem sofrido diversas transformações em função das diretrizes inclusivas adotadas pelo Ministério da Educação (MEC). No entanto, para a instituição, não é fácil implementar as transformações dos normativos legais em uma cultura que se baseou, por longos anos, em rotinas estabelecidas com base nos documentos em papel.

Este cenário afastou a autora da pesquisa inicialmente planejada, direcionando-a para o presente tema: a elaboração de procedimentos de matrícula utilizando plataformas exclusivamente digitais.

1.2 O TEMA DA PESQUISA

O tema da pesquisa está inserido no bojo da transformação digital, processo que, de acordo com Nwankpa e Datta (2017, § 7º da Introdução, tradução livre), será

conduzido por “empresas com recursos de TI superiores [...] redesenhando e repensando os processos de negócios existentes e mudando ofertas tradicionais de produtos, serviços e clientes em ofertas digitais”.

Segundo Weiss (2019, p. 203-204) as primeiras formas de organização social e produtiva eram simples e com a revolução industrial surgiram “Novos padrões sociais e culturais, novas formas de produção e comércio [...]”. Isso não teria sido possível sem as tecnologias descobertas por acaso e as que surgiram como resultado de pesquisas, como as que ocorreram em face das necessidades da primeira guerra mundial, que demandavam inovações para vencer o inimigo.

Uma análise desses argumentos pode ser encontrada em Schumpeter (1961), que tratou da inovação como um elemento de destruição criadora. Segundo o autor, inovações surgem pontualmente, de tempos em tempos, sendo adquiridas por pequenos grupos e, posteriormente, apropriadas pela sociedade. Isso quer dizer que as pessoas incorporam essas inovações no seu dia a dia, integrando-a a novos comportamentos que geram mudanças culturais e econômicas. Alguns exemplos podem ser dados, como o caso da máquina de datilografar que foi substituída pelos computadores; as embalagens plásticas por caixas com tecnologia tetrapak; a direção mecânica dos automóveis, substituída por mecanismos hidráulicos, dentre outros.

No caso da prestação de serviços, as tecnologias digitais levaram o ser humano a experimentar “[...] diariamente este novo mundo através de várias formas de conectividade e interação com pessoas, entretenimento, aquisição de produtos e serviços, gestão de nossas finanças pessoais” (SILVA, 2018, p. 4). Isso porque, hoje, elas encontram-se presentes na vida da maioria das pessoas, notadamente aqueles que possuem um aparelho de telefonia móvel, por meio do qual realizam diversas atividades de suas vidas. Se no passado esperavam cartas, telegramas, telex e horários específicos para fazer chamadas interestaduais, devido ao preço, hoje têm seus contatos em um pequeno aparelho, por meio do qual conversam com as pessoas em sistema ponto-a-ponto, com imagem e áudio. Além disso, a tecnologia digital

revolucionou a aquisição de bens e serviços, desestruturando mercados tradicionais com lojas fixas.

No entanto, para Silva (2018, p. 4), isso não basta para caracterizar a transformação digital, uma vez que ela

[...] refere-se à velocidade exponencial e às mudanças disruptivas que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia. Isto está pondo uma enorme pressão nas organizações e, no limite, muitas estão tomando-se irrelevantes.

Como se pode ver, essa ideia aproxima-se do conceito da destruição criadora, proposto por Schumpeter (1961), citado anteriormente. Isso significa que as tecnologias computacionais e de informação sucatearam, por exemplo, o uso dos serviços dos correios para entrega de cartas, passando a um novo nicho de mercado, que é a entrega de produtos adquiridos via internet.

De forma mais resumida, no entender de Kotarba (2018, p. 123) “A Transformação Digital (TD) pode ser definida como a modificação (ou adaptação) dos modelos de negócios, resultante do ritmo dinâmico do progresso tecnológico e da inovação que desencadeia mudanças nos comportamentos de consumo e sociais”. Nesse caso, são considerados também os clientes e a sociedade. Não se trata mais de oferecer um serviço de qualidade ao cliente, mas de proporcionar a ele uma experiência diferente.

Em relação a essa temática, de acordo com Collin et al (2015), as mudanças que estão sendo promovidas em organizações e empresas devido à digitalização e ao fenômeno da transformação digital constituem um dos grandes desafios para os gestores. Por consequência, o atendimento ao consumidor ou usuário de um serviço tem provocado uma ruptura com os processos tradicionais, exigindo das organizações sua reinvenção. Nesse caso, a tecnologia funciona como uma alavanca para impulsionar as mudanças necessárias ao processo de transformação digital.

Na administração pública, percebe-se um esforço das esferas governamentais para a adoção de novas tecnologias, ainda que não se possa dizer que isso aconteça de forma rápida. Esse argumento encontra respaldo no fato de o uso de tecnologias para melhorar o desempenho da Administração Pública ter sido recomendado somente a do Decreto nº9.319, de 21 de março, de 2018, que instituiu o Sistema Nacional para a Transformação Digital (SinDigital) (BRASIL, 2018).

Para que uma organização, seja ela pública ou privada, consiga se inserir no processo de transformação digital, alguns requisitos se tornam básicos, quais sejam: a tecnologia da informação (TI), os sistemas de informação (SI) e a gestão da informação (GI). Esses conceitos foram organizados no Quadro 1, para melhor compreensão do tema, conforme Veras (2019, p. 8 – 9).

Quadro 1 - Conceitos fundamentais da temática

Elementos	Descrição
Tecnologia da Informação	“[...] conjunto de sistemas de informação de uma organização – a infraestrutura, a arquitetura e a gestão que as supervisiona”.
Sistemas de Informação	“[...] conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena, analisa e distribui informações para fins ou objetivos específicos”.
Gestão da Informação	“[...] trata da utilização de técnicas, ferramentas e modelos consagrados por gestores [...] para melhorar o desempenho da organização”.

Fonte: Elaborado a partir de Veras (2019, p. 8-9).

Ainda que os requisitos expostos acima sejam cumpridos, a transformação digital tem sido um grande desafio para as organizações da maior parte dos segmentos de mercado, pois além de envolver mudanças na forma de produção de seus produtos, serviços e processos, implica em uma mudança cultural.

De acordo com Eggers & Bellman (2015), em pesquisa realizada pela *Deloitte*, o setor público de mais de 70 países pesquisados estão sofrendo grandes impactos do processo de transformação digital. As respostas obtidas junto a 1200 funcionários e 140 líderes governamentais desses países apontam que:

- Para 75% dos participantes as tecnologias digitais estão causando uma disruptura no setor público;
- Quase todos (96%) sentem que o impacto causado pelas transformações é significativo;
- Os governos estão em estágios diferentes de transformação digital;
- A maioria dos governos desses países ainda está nos estágios iniciais em processo de desenvolvimento e, apenas uma pequena porcentagem pode ser caracterizada por uma transformação mais efetiva;
- As organizações privadas pesquisadas se consideraram a frente de suas equivalentes no setor público;
- No setor público, 70% se consideraram atrasadas em relação ao setor privado;
- Os funcionários do setor público, em sua maioria, não estão satisfeitos com a reação das suas instituições quanto à transformação digital, tampouco confiam em sua capacidade de responder prontamente às tendências das inovações digitais;
- Entre as razões para a adesão à transformação digital estão: pressão para redução de custos e orçamento e a demanda de seus usuários, ou seja, cidadãos;
- Apenas 14% das organizações atendem a diretrizes governamentais com relação à transformação digital. (DELOITTE, p. 1-3-6, 2018, tradução livre).

Em relação à Ufes, algumas notícias sobre ações que contribuem para a transformação digital podem ser vistas em diversas notas divulgadas no site de suas unidades organizacionais, tais como as apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Notícias divulgadas sobre mudanças digitais na Ufes

Fonte	Notícia
Ufes - Secretaria Unificada de Colegiado de Curso (SUCC)	"Agora você pode consultar <i>on-line</i> o andamento dos seus pedidos protocolados na UFES" (UFES, 2013).
Ufes - Institucional	"O projeto Ufes Digital foi lançado no último dia 18 de dezembro e as novidades começaram no dia 2 de janeiro de 2018, quando foi disponibilizado o sistema Protocolo Web para toda a comunidade universitária. No primeiro mês do ano de 2018, os sistemas SIE e o novo sistema Protocolo Web funcionaram concomitantemente" (UFES, 2018a)
Ufes - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)	Curso Ufes Digital – operando o dia a dia com processos e documento digitais e físicos – Turma 3 "Este curso tem como objetivo orientar os participantes sobre como atuar com processos físicos e digitais ao mesmo tempo utilizando o Protocolo Web da UFES." (UFES, 2018b)
Ufes - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)	Curso Ufes Digital – Processos Natodigitais, cujos objetivos foram: "Atualização dos servidores a respeito das atualizações do sistema e próximas fases do projeto Ufes Digital; Orientação sobre as diferenças entre documento avulso e processo digital; Informação sobre novas funcionalidades e melhorias implementadas para o lançamento do processo digital". (UFES, 2018c).
Ufes - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)	Evento - Qualidade na instrução dos processos digitais – 2019, cujos objetivos específicos foram: "Apresentar a visão geral do projeto e seu desenvolvimento; Apresentar melhorias do sistema de protocolo web e funcionalidades planejadas; Apresentar e discutir as melhores práticas de instrução processual; Dirimir dúvidas sobre a instrução processual e operação do sistema." (UFES, 2019)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das fontes citadas no quadro.

Em meio a todos esses eventos, a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da Ufes instituiu, no ano de 2020, o Plano de Transformação Digital da Ufes para

o período de 2020-2022 (UFES, 2020).Esse plano contempla quatro eixos básicos, quais sejam:

Transformação digital de serviços;

Unificação de canais digitais;

Interoperabilidade de sistemas – Adesão ao CBC;

Atualização dos serviços no portal gov.br

Apesar das diversas iniciativas rumo à transformação digital na Ufes, durante o Sistema de Seleção Unificado (Sisu) para a entrada dos estudantes no semestre letivo 2020/2, ainda era necessário o comparecimento presencial dos candidatos para realização de procedimentos de matrícula.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A Ufes tem envidado esforços no sentido de mudar a cultura institucional em relação a alguns temas importantes para este novo século, sendo um deles a adoção de processos digitais e sistemas que permitem melhor interação entre seus servidores e seus usuários.

Dessa forma, desde 2017, vem utilizando o Sistema de Seleção Unificada (Sisu) como principal forma de ingresso aos cursos presenciais de graduação. Trata-se de um sistema informatizado do Ministério da Educação (MEC) para oferta de vagas e seleção de candidatos aos cursos de graduação das Instituições participantes (UFES, 2013a). Nos últimos anos, a Ufes ofertou, por meio do Sisu, mais de duas mil vagas distribuídas em cursos dos quatro campi da instituição, em cada edição realizada.

Os procedimentos de matrícula envolvem servidores da Pró-Reitoria de Graduação - em Vitória, da Secretaria Única de Graduação – em Alegre, e do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, em São Mateus, além de três comissões para verificação do direito às vagas reservadas pela Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012 e suas alterações. Os servidores são organizados em quatro frentes de trabalho, a saber:

Atendimento aos candidatos;
 Conferência de documentação;
 Apoio às comissões;
 Cadastramento de ingressantes.

Assim, os procedimentos de matrícula envolvem diretamente o trabalho de três comissões distintas, cujas atividades estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Comissões do Sisu e suas atribuições

Comissões	Atribuições
Comissão Especial para Reserva de Vagas (Cerv) – vinculada à Pro - Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (Proaeci),	Realiza a análise de documentos para comprovação da renda per capita familiar dos candidatos inscritos nas modalidades de vagas reservadas a estudantes de baixa renda
Comissão de Verificação de autodeclaração à demanda social de cotas raciais - vinculada à Prograd,	Realiza entrevista e análise fenotípica dos candidatos às vagas reservadas às pessoas que se declaram pretas, pardas ou indígenas
Comissão de Análise de Deficiência - composta por médicos e servidores técnicos	Realizam a análise de documentos comprobatórios do direito às vagas reservadas às pessoas com deficiência, nos termos da Lei nº13.146, de 6 de julho de 2015, do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 e da Súmula 377/STJ, podendo convocar os candidatos para realização de perícia médica.

Fonte: Elaboração própria

Todo o processo é organizado pela Prograd, por meio da Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico (CMCA), que elabora os editais, estabelece cronograma interno de atividades (de acordo com o cronograma definido previamente pelo MEC para o Sisu) e aloca os servidores nas diferentes frentes de trabalho.

Tradicionalmente, após os trâmites digitais do Sisu, os procedimentos de matrícula são realizados presencialmente, com a recepção dos candidatos aprovados, em datas e locais pré-estabelecidos em editais, para apresentação dos documentos exigidos e

comprovação do direito à ocupação das vagas reservadas, junto às comissões que realizam a apuração.

Entretanto, a realização de procedimentos presenciais de matrícula foi impedida a partir de março de 2020 quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) caracterizou a Covid 19, doença causada pelo vírus Sars-Cov2, como uma pandemia e orientou os países a adotarem estratégias para “[...] prevenir infecções, salvar vidas e minimizar o impacto” da doença (OMS, 2020).

A Organização Pan-Americana de Saúde (Opas) citada pela OMS (2020) descreveu, dentre os possíveis cenários a serem enfrentados pelas Américas, a possibilidade de grandes surtos do vírus em lugares fechados e de contaminação comunitária em massa (OMS, 2020).

No Brasil, o Ministério da Saúde já acompanhava a disseminação do vírus no exterior e havia elaborado, em fevereiro, o Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus -Covid 19, a ser adotado em caso de surto, que definiu níveis de resposta “[...] baseados na avaliação do risco do novo Coronavírus afetar o Brasil e seu impacto para a saúde pública” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, p. 5).

No Espírito Santo, o Decreto nº 4597-R, de 16 de março de 2020, dispôs sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus na área da educação. Assim, as atividades educacionais em todas as escolas, universidades e faculdades, das redes de ensino pública e privada, foram suspensas a partir do dia 23 de março (ESPÍRITO SANTO, 2020).

No âmbito da Ufes, foi instituído o Comitê Operativo de Emergência para o Coronavírus (COE – Ufes) com a tarefa de subsidiar a Universidade com informações atualizadas sobre o tema face às decisões a serem tomadas pela Reitoria. Esse Comitê expediu, em 16 de março de 2020, a recomendação de suspensão das aulas e atividades presenciais, eventos coletivos, viagens, dentre outros. O Conselho Universitário da Ufes acatou essa recomendação e suspendeu por meio da Resolução

nº 7, de 17 de março de 2020, as atividades de ensino e as reuniões presenciais, estabelecendo, ainda, a obrigatoriedade do trabalho remoto para docentes, técnico-administrativos em educação, empregados públicos e/ou estagiários que se enquadrassem em uma ou mais das seguintes situações:

[...]

- a. idade igual ou superior a 60 anos;
- b. imunodeficientes ou com doenças preexistentes crônicas ou graves [...];
- c. responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de Covid-19, desde que haja coabitação [...];
- d. pais e mães filhos em idade escolar ou inferior e que necessitem da assistência de um dos pais, enquanto vigorar norma local que suspenda as atividades escolares ou em creches, por motivos de força maior relacionadas ao Covid-19 [...];
- e. servidoras e empregadas públicas gestantes ou lactantes;
- f. demais situações autorizadas pelo gestor da Unidade, desde que consideradas as atividades, a disponibilidade e os acessos aos sistemas informatizados da Ufes e do Governo Federal (UFES, 2020a, p.4).

Inicialmente, a suspensão das atividades presenciais seria realizada até 29 de março do mesmo ano, porém, com o avanço da pandemia, novas normativas foram expedidas pelos órgãos responsáveis, prorrogando a suspensão não apenas no estado do Espírito Santo, mas em todo o país, por tempo indeterminado.

Concomitantemente, o MEC confirmou a realização do Sisu e divulgou o cronograma a ser cumprido pelas instituições de ensino superior para a edição do segundo semestre de 2020. Importante destacar que, a partir da assinatura do Termo de Adesão ao SiSU, as Universidades assumem um compromisso obrigatório de cumprimento dos prazos estabelecidos pelo MEC para realização das matrículas e informação dos dados referentes à ocupação de vagas a cada chamada.

Nesse momento a Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico se viu diante de uma situação ainda não vivenciada e para a qual não havia definido um caminho a ser

seguido. Isso porque, conforme registrado anteriormente, os procedimentos envolviam, até então, o atendimento presencial aos candidatos em fase de seleção e também a realização presencial da matrícula. Esse foi o problema enfrentado.

A saída encontrada foi a adoção de procedimentos exclusivamente digitais, mas devido ao fato de nunca terem sido utilizados de maneira exclusiva, surgiram dúvidas a respeito de como fazer isso, de como garantir a qualidade dos procedimentos digitais adotados durante pandemia do Covid 19 na matrícula dos candidatos aprovados no Sisu UFES 2020/2.

Este estudo teve como tema a adoção de procedimentos digitais para matrícula dos candidatos aprovados pelo Sistema de Seleção Unificada - Sisu. Seu ponto central constituiu-se na análise das mudanças promovidas durante os meses de abril a outubro de 2020 para possibilitar a realização de procedimentos administrativos remotamente durante a suspensão das atividades presenciais devido à pandemia do coronavírus Covid-19.

Nesse contexto, a problemática causada pela necessidade de realização dos procedimentos de matrícula do Sisu/Ufes para o semestre 2020/2 em meio à proibição de convocação presencial dos candidatos impulsionou a adoção de tecnologias e procedimentos digitais na CMCA em conjunto com a STI.

As soluções adotadas possibilitaram a ocupação das vagas ofertadas pelo Sisu durante a pandemia do Covid 19 e o cumprimento do cronograma estabelecido pelo MEC sem a exposição dos candidatos e dos servidores aos riscos de contaminação pelo vírus. No entanto, novas indagações foram feitas pelos servidores envolvidos nesse processo, destacando-se a que se configurou como o questionamento desta pesquisa, que consistiu em:

As mudanças realizadas foram suficientes para afirmar que houve uma transformação digital no Sistema de Seleção Unificado?

Esse questionamento, junto com diversos outros, norteou a elaboração dos objetivos da pesquisa.

1.4 OBJETIVOS

Após a definição do tema da pesquisa, seu contexto e seu problema, definiu-se o objetivo geral deste estudo, que consistiu em analisar se os novos procedimentos adotados pela Ufes na edição do Sisu 2020/2 foram suficientes para serem considerados como uma transformação digital na CMCA/Prograd.

Para consecução do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente;
- Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital;

1.5 O PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Ao final deste trabalho, foi possível obter um diagnóstico das mudanças adotadas pela Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico durante a matrícula dos candidatos aprovados no Sisu/Ufes 2020/2 com o mapeamento de desafios e possibilidades que esta experiência apontou.

Como Produto Técnico/ Tecnológico (PTT), foi elaborado um Anteprojeto para realização de procedimentos digitais de matrícula no SISU. Acredita-se que esse PTT tenha o potencial de contribuir para o acesso aos cursos de graduação da UFES por meio de procedimentos digitais de matrícula para o Sisu e outros processos seletivos, podendo ser utilizados por outras Pró-reitorias na sistematização de procedimentos digitais para cadastramento de alunos.

Por estar em consonância com a Estratégia de Governo Digital implementada pelo governo federal brasileiro através de diversos dispositivos legais, a pesquisa

apresentou aderência com a segunda Linha de Pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Ufes, intitulada Tecnologia, inovação e operações no setor público. O objetivo desta linha de pesquisa é o desenvolvimento profissional em gerenciamento de ações finalísticas de governo a partir do conhecimento de novas tecnologias de gestão, de inovação, de comunicação e de informação. Nesta toada, a temática escolhida encontrou-se fundamentada pelo Projeto Estruturante 4, que engloba a transformação e inovação organizacional.

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O problema de pesquisa descrito anteriormente e todo o processo de seleção ocorreram durante o ano de 2020, momento no qual a pesquisadora estava em fase de elaboração de seu projeto de pesquisa. Entendeu-se, nesse momento, que a situação estudada era por si suficiente a um trabalho de conclusão de curso de mestrado. Assim, optou-se por restringir o estudo às transformações ocorridas no processo seletivo do Sisu/Ufes 2020/2 e aos servidores participantes deste processo.

Entende-se que a análise do desenvolvimento da transformação digital possa contribuir para a aplicação deste conceito de forma definitiva e abrangente em toda a Instituição, e não apenas para viabilizar os procedimentos de matrícula durante a situação excepcional de suspensão de atividades presenciais na pandemia do Covid 19.

Outro ponto que justificou esta pesquisa foram as possíveis contribuições para a melhoria na prestação dos serviços públicos, com a promoção de mais transparência na realização de processos seletivos e matrícula de ingressantes, princípios diretamente ligados aos interesses da gestão pública brasileira, com foco no cidadão.

Para a comunidade, a importância consistiu na possibilidade de ampliação do acesso aos cursos da Ufes, considerando que a adoção de procedimentos digitais eliminou a necessidade de deslocamento até os *campi* para proceder à matrícula ou obter

informações, reduziu gastos financeiros e dispêndio de tempo, além de ter proporcionado maior agilidade durante o processo.

Para a comunidade científica, este trabalho tem o potencial de contribuir para as discussões acerca da transformação digital no setor público brasileiro, trazendo reflexões para gestores e demais envolvidos, em consonância com a estratégia de governo digital implementada pelo governo federal através do Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020 (BRASIL, 2020).

Além disso, não há muitas pesquisas publicadas sobre a operacionalização de processos de transformação digital no serviço público, conforme mostram Leal e Rodrigues (2018, p. 4)

A contemporaneidade dos trabalhos, a predominância de artigos de conferência e a ausência de pesquisas quantitativas são compatíveis com o fato de a transformação digital ainda ser pouco explorada no setor público.

Por fim, é importante destacar o que consta no Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018, especificamente no eixo temático Cidadania e Transformação Digital do Governo, segundo o qual

O propósito da transformação digital no governo é torná-lo mais dinâmico e próximo da população, de forma a utilizar as tecnologias digitais para catalisar forças sociais e dinâmicas produtivas, para benefício da sociedade. O Estado deve se inserir de maneira eficaz no ambiente digital, com atendimento eficiente ao cidadão, integração de serviços e políticas públicas e transparência (BRASIL, 2018).

Logo, a confirmação da realização de uma transformação digital em uma unidade da Ufes pode trazer tais benefícios aos seus usuários. Nesse sentido, Corrêa (2009, p. 163) há mais de dez anos já afirmava estar ultrapassada a necessidade da inserção da tecnologia digital nas organizações. Para a autora a prioridade deveria ser “[...] a discussão do processo de comunicação em redes e a construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre emissores e receptores”, tendo por base a

digitalização em rede, o que requer um desenvolvimento das pessoas em termos de competências digitais.

Além desses elementos existe ainda o desafio dos aspectos culturais que envolvem o processo. Carlos (2020, p. 184) ao estudar o processo de transformação digital do Itaú Unibanco revela que a TD não se restringe somente às questões tecnológicas, pois envolve mudanças de natureza estratégica e cultural que, por sua vez, requerem modelos de gerenciamento específicos envolvendo as lideranças e seu comprometimento, os recursos para promover as mudanças, o grau de tolerância da empresa aos riscos do processo e a comunicação daquilo que motivou a decisão pela escolha da transformação digital.

Nesse contexto, a problemática causada pela necessidade de realização dos procedimentos de matrícula do Sisu Ufes para o semestre 2020/2 em meio à proibição de convocação presencial dos candidatos impulsionou a realização de uma transformação digital na CMCA em conjunto com a STI.

As soluções adotadas possibilitaram a ocupação das vagas ofertadas pelo Sisu durante a pandemia do coronavírus Covid19 e o cumprimento do cronograma estabelecido pelo MEC sem a exposição dos candidatos e servidores aos riscos de contaminação pelo vírus.

2 APORTE TEÓRICO

Este capítulo foi estruturado de modo a apresentar três grandes blocos, conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 –Estrutura do aporte teórico



Fonte: Elaboração própria

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

O mundo passou e continua passando por mudanças marcadas por determinados elementos de transformação, como por exemplo, a revolução industrial. Pesquisadores têm elaborado classificações para os diversos períodos da história utilizando parâmetros concernentes às suas áreas de conhecimento. Dessa forma, a diversidade do saber conduziu a diferentes denominações para a contemporaneidade, tais como:

- Era da Informação (Castells, 1999);
- Cibercultura (Levy, 1999);
- Era Digital (Palfrey e Grasser, 2017)

Como se pode ver, todos apontam para uma conotação tecnológica, partindo do fato de que as tecnologias digitais passaram a fazer parte da vida humana, o que pode ser compreendido pelo conceito de cultura digital a seguir descrito

[...] é possível propor a existência de uma cultura digital distinta, na medida em que o termo digital pode representar um modo particular de vida ou um grupo ou grupos de pessoas em um determinado período da história [...]. A digitalidade pode ser pensada como um marcador de cultura porque engloba os artefatos e os sistemas de significação e comunicação que demarcam mais claramente nosso estilo de vida contemporâneo dos outros. (GERE, 2008, p. 16, tradução livre)

A transformação digital tem sido entendida como um efeito decorrente do processo de digitalização, ou seja, da aplicação das tecnologias digitais em todos os aspectos da sociedade. A digitalização se efetiva através da conversão de dados analógicos em dados binários, porém a transformação digital requer mudanças muito mais amplas, em toda a organização (KHAN, 2016).

Segundo o Fórum Econômico Mundial, a transformação digital pode ser conceituada como a conjunção de diversas tecnologias categorizadas como inovações digitais, responsáveis pela ruptura dos modelos de negócios vigentes. Os impactos dessa ruptura se refletem na sociedade de maneira profunda, apresentando uma série de oportunidades e desafios não apenas para as organizações, mas também para os formuladores de políticas públicas (WEF, 2016, p.4, tradução livre).

Mais recentemente Luna (2020, p. 40) trouxe uma nova faceta a essa conceituação ao registrar que a transformação digital consiste na “[...] capacidade de gerir alguma função ou processo, por meio de dados, programas ou sistemas” e, por essa razão, estaria mais intimamente relacionada a uma estratégia de gestão do que à tecnologia por si só.


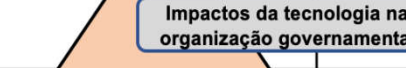


No Brasil um conjunto de normativas emanadas de diversas esferas governamentais regulamenta as políticas de transformação digital no país.

2.1.1. Aspectos legais da Transformação Digital no setor público brasileiro

A transformação digital no setor público nacional vem sendo tratada pela legislação, na última década, por meio de diversos dispositivos normativos. Observa-se certa congruência nas normas brasileiras no sentido de estimular o uso e aprimoramento das tecnologias da informação para proporcionar maior eficácia e transparência nos serviços prestados ao cidadão, definindo um novo modelo de governança, digital, com foco no usuário.

Janowski (2015, p.223) apresenta um modelo de análise da evolução de um Governo Digital que, segundo o autor passa por em quatro estágios: digitalização, transformação, engajamento e contextualização, apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo da evolução de um Governo Digital

Estágio	Contexto de aplicação	Caracterização		
		Transformação governamental interna	Transformação afeta relacionamentos externos	Transformação em contextos específicos
Digitalização		Não	Não	Não
Transformação		Sim	Não	Não
Engajamento		Sim	Sim	Não
Contextualização		Sim	Sim	Sim

Fonte: Janowski (2015, p.223, tradução livre)

O primeiro passo é verificar se a digitalização provocou uma transformação interna na forma de gerir o governo ou as instituições públicas. Em seguida, é preciso ter clareza dos impactos ocorridos na organização governamental devido à adoção da digitalização. Em terceiro lugar os impactos sobre os *stakeholders* têm que visíveis. E, por fim, é necessário que esses impactos cheguem também nos setores da economia e na comunidade, por meio de políticas públicas ou prestação de serviços.

Olhando a Figura 2 e comparando a primeira com as últimas três colunas, fica claro que esses quatro estágios têm que se transformar em realidade para que a transformação digital exista nas instituições públicas e no governo em geral.

No Brasil o primeiro dispositivo legal sobre o tema foi a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012 que “dispõe sobre o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos” e define a digitalização como sendo “a conversão da fiel imagem de um documento para código digital”, posteriormente revogada (BRASIL, 2012a).

Quatro anos depois o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016 instituiu a Política de Governança Digital na administração pública federal, com o objetivo de “[...] gerar benefícios para a sociedade mediante o uso

[...] dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação dos serviços públicos e [...] estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação [...] dos serviços públicos disponibilizados em meio digital (BRASIL, 2016a).

No mesmo ano foi publicada a Portaria nº 68, de 21 de junho de 2016, do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA), que criou um grupo de trabalho interinstitucional com o objetivo de aperfeiçoar as rotinas de verificação de inconsistências e qualificação das bases de dados do MDSA, considerando-se, dentre outros motivos,

[...] a necessidade de permanente aprimoramento e integração dos processos, controles, ferramentas, técnicas e tecnologias que suportam e sustentam as atividades de operação dos programas sociais do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário; e [...] a necessidade de aprimoramento constante dos sistemas de informação e das bases de dados necessárias para gerar informações precisas que possibilitem o processo assertivo de tomada de decisão e que deem condições para que as funções de planejamento, organização, controle e direção sejam executadas de maneira eficaz, (BRASIL, 2016b).

Os referidos dispositivos legais refletem o início do direcionamento da administração pública para o uso de tecnologias com vistas a aprimorar os processos de trabalho e a prestação de serviços à sociedade.

No ano seguinte foi publicada a Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Essa lei definiu como usuário a “pessoa física ou jurídica que utiliza ou se beneficia do serviço público” e elencou, em seu art. 5º, diretrizes a serem observadas pelos agentes públicos, dentre elas a “[...] aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações” (BRASIL, 2017).

Também foram definidos alguns direitos básicos do usuário, sendo “[...] a participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços” um deles. O capítulo VI da Lei nº 13.460/2017, que regulamenta a avaliação continuada dos serviços públicos estabelece no Art. 23 e seus incisos que

[...] os órgãos da administração pública deverão avaliar os serviços por eles prestados dando enfoque aos seguintes aspectos:

I - satisfação do usuário;

II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;

III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;

IV - quantidade de manifestações de usuários; e

V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço (BRASIL, 2017).

É possível observar que o referido dispositivo legal apresenta enfoque na percepção dos usuários, como principais destinatários das atividades governamentais, devendo ser realizadas pesquisas de satisfação para, a partir dos resultados, melhorar a prestação dos serviços.

Dando seqüência, foi publicado o Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018, que no Brasil instituiu o Sistema Nacional para a Transformação Digital - SinDigital, composto pela Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, seus eixos temáticos e sua estrutura de governança, que visa

[...] à harmonização das iniciativas do Poder Executivo federal ligadas ao ambiente digital, com o objetivo de aproveitar o potencial das tecnologias digitais para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável e inclusivo, com inovação, aumento de competitividade, de produtividade e dos níveis de emprego e renda no País (BRASIL, 2018).

O Decreto nº 9.319/2018 definiu ainda diretrizes para a implantação, monitoramento e atualização da E-Digital e instituiu o Comitê Interministerial para a Transformação Digital (CITDigital), para elaborar plano de trabalho, cronograma e ações prioritárias a serem tomadas, dentre outras providências, podendo expedir recomendações

necessárias (BRASIL, 2018). A Figura 3 apresenta um resumo dos eixos temáticos que dão estrutura à E-digital.

Figura 3 – Eixos temáticos da E-digital



Fonte: MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (2018, p. 9)

Para o período de 2020 a 2022 a Estratégia de Governo Digital foi instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que revogou o Decreto nº 8.638 e definiu objetivos e iniciativas para nortear a transformação do governo por meio do uso de tecnologias digitais (BRASIL, 2020).

Para a oferta de serviços públicos digitais, está prevista a transformação de todos os serviços públicos digitalizáveis até 2022. Com relação à avaliação de satisfação, há a previsão de oferta de um meio de avaliação de satisfação padronizado e o aprimoramento da satisfação dos usuários (BRASIL, 2020).

A Figura 4 mostra uma seqüência das ações do governo brasileiro no tocante à transformação digital.

Figura 4 – Linha do tempo do Governo Digital



Fonte: Brasil (2020)

2.1.2 Posicionamentos internacionais

Diversos autores, como Filgueiras, Fernandes e Palotti (2018) afirmam que, no Brasil, para que se possa efetivar a transformação digital, serão necessárias políticas públicas definidas com base na necessidade dos cidadãos, o que vai muito além da mera disponibilização de tecnologias ou da digitalização de procedimentos. A OCDE reafirma essa ideia, ao mencionar a necessidade de criação de uma cultura de concepção digital entre os servidores públicos (CUNHA, 2018).

Recentemente, foi expedida a Revisão do Governo Digital do Brasil. Este documento traz orientações com base em práticas de desenvolvimento de projetos similares em

países parceiros e membros da OCDE, tendo o potencial de “[...] auxiliar o governo brasileiro em seus esforços de transição de uma abordagem de governo eletrônico (*e-government*) para um governo digital, trilhando o caminho para a transformação digital sustentável do setor público” (OCDE, 2018, p.3).

O Quadro 4 apresenta as seis dimensões definidas pela OCDE como atributos necessários às políticas públicas dos governos digitais. Segundo o órgão, a implantação dessas dimensões é requisito para a efetiva transição de um governo eletrônico para um governo digital.

Quadro 4 – As seis dimensões do Governo Digital

De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário	De reativo a proativo na elaboração de políticas públicas	De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados	Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (digital by design)	De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público	Do acesso à informação para abertura como padrão (open by default)
Um governo que adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e as empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.	Um governo que formula políticas públicas e serviços em antecipação aos processos de desenvolvimento econômico e social e em respeito às necessidades dos usuários proporciona um serviço aos usuários antes de ser solicitado. O mesmo se aplica à liberação de dados sob a forma de dados abertos (de forma proativa) ao invés de ser reativo aos pedidos de aces	Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.	Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e de serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e orientado para o cidadão, independentemente e do canal utilizado pelo usuário para interagir com as	Um governo que utiliza tecnologias digitais e dados para permitir a colaboração com e entre as partes interessadas da sociedade, a fim de aproveitar a sua criatividade e suas capacidades para enfrentar os desafios de um país.	Um governo que se compromete de forma proativa na divulgação de dados em formatos abertos e a tornar acessíveis seus processos apoiados por tecnologias digitais, a menos que haja uma justificação legítima para não o fazer.

	so à informação pública 2		autoridades públicas. 4		
--	-------------------------------------	--	-----------------------------------	--	--

Fonte: OECD (2018, p. 1)

Um aspecto importante descrito nessa abordagem é a transição de uma administração pública centrada no usuário para uma administração conduzida por este, através de políticas públicas elaboradas com base na manifestação das necessidades informadas junto aos órgãos governamentais. Em todas as seis dimensões, o atendimento às necessidades dos usuários, e até mesmo a antecipação destas demandas, representam um diferencial para o avanço rumo a um governo digital.

Com relação ao contexto brasileiro, a OCDE (2018) destaca a vasta dimensão de nosso território e a disparidade econômica e social da população como desafios à elaboração de políticas públicas para o governo digital. Por outro lado, tais características demonstram também o potencial de melhoria e inclusão digital do país.

De acordo com dados do Comitê Gestor da Internet no Brasil obtidos através da Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros (TIC Domicílios), o Brasil apresentou na última década notável crescimento no número de usuários de internet. Em 2009, 39% da população brasileira utilizava a internet. Em 2018 esse percentual evoluiu para 70% da população, chegando a 90% entre os jovens na faixa etária de 16 a 24 anos de idade, onde se encontram a maioria dos estudantes universitários e ingressantes no mercado de trabalho (COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL, 2019).

Apesar disso, a referida pesquisa destaca desigualdades regionais no acesso e uso da internet, principalmente ao se compararem áreas urbanas e rurais e as diferentes classes sociais. Enquanto nas classes de alta renda (A e B) o percentual de usuários em 2018 chegou a 92%, na população de baixa renda (classe D e E), o percentual

registrado foi de apenas 48%, devendo ainda ser comemorado, pois foi a primeira vez que quase metade da população baixa renda declarou ter acesso à rede.

Paralelamente à tendência de crescimento no número de lares brasileiros acessando a internet, observa-se a redução deste acesso por meio de computadores e o crescente aumento no uso exclusivo de telefones celulares para conexão à rede. Em 2018, segundo a TIC Domicílios, 96% dos usuários de internet utilizou o celular para conectar-se à rede e a maior parte deles, 56% dos usuários, utilizou exclusivamente o celular para conectar-se (COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL, 2019).

Além disso, os dados obtidos permitiram concluir que é nos segmentos socioeconômicos mais vulneráveis que se observa maior expansão do uso exclusivo do celular para acesso à rede, o que reflete o enfrentamento, por parte desta parcela da população, de diversas limitações para a realização de atividades que demandam maior capacidade de conexão e tráfego de dados.

Com relação às atividades realizadas online, cabe destacar os dados obtidos pela pesquisa sobre busca de informações ou realização de serviços públicos pela internet. Em 2017, 28% dos usuários com 16 anos e mais mencionaram procurar informações ou serviços referentes à educação pública. Em 2018 este número caiu para 23%. Segundo o Comitê Gestor de Internet no Brasil, esse decréscimo ocorreu em oposição ao aumento, da proporção de órgãos públicos federais estaduais que disponibilizaram algum tipo de serviço em seus *websites* (COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL, 2019).

2.1.3 O Sistema de Seleção Unificada

O Sisu foi criado pelo MEC por meio da Portaria Normativa nº 2, de 26 de janeiro de 2010 para a oferta de vagas de graduação em Instituições de Ensino Superior. O sistema foi estruturado para que os candidatos realizem a inscrição e as instituições de ensino ofereçam suas vagas. Esses dados são processados pela plataforma informatizada, que realiza a classificação dos candidatos com base na nota obtida no

último Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) realizado antes daquela edição (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2010).

A participação das instituições é oficializada por meio da assinatura do Termo de Participação (atualmente, denominado Termo de Adesão), no qual são descritos: os cursos, turnos e quantitativo de vagas ofertadas; as políticas de ações afirmativas adotadas; os pesos e notas mínimas estabelecidos para cada nota do Enem em cada curso e turno; e a relação de documentos necessários à matrícula dos aprovados (UFES, 2013b).

Cabe ressaltar que a adesão de uma instituição ao SiSU pode ser integral - quando todas as vagas regulares para seus cursos de graduação são ofertadas por meio dele, ou parcial, quando a instituição oferta parte de suas vagas por meio do SiSU, utilizando também outras formas de seleção.

O sistema oferece a oportunidade de o candidato participar de dois processos de seleção ao ano, ocorrendo respectivamente no primeiro e no segundo semestre. O cronograma é definido pelo MEC e publicado no sítio eletrônico doSisu.

No período de inscrições, os candidatos podem selecionar, por ordem de preferência, até dois cursos de seu interesse. O sistema permite o acompanhamento da nota de corte para o curso escolhido e, dessa forma, ele consegue saber, em tempo real, sua probabilidade de aprovação para aquela opção.

Caso seja aprovado no curso de interesse principal, ele estará apto a realizar o procedimento de matrícula, devendo seguir os prazos e trâmites definidos pela Instituição de Ensino, por meio de seus editais próprios. Caso o candidato não obtenha, no Enem, pontuação satisfatória para ocupar uma vaga no primeiro curso, ele poderá optar por participar da Lista de Espera do curso mencionado como segunda opção de interesse e estará sujeito a nova classificação pelo Sisu.

Segundo Oliveira (2013) 23 universidades federais manifestaram adesão integral ao SiSU no ano de 2010, quando ele foi instituído, e em 2013 a adesão integral já

alcançava 43 universidades federais em todo o Brasil. A Figura 5 permite avaliar o crescimento da plataforma SiSU no decorrer dos anos, com incremento gradativo no número de instituições participantes e de vagas ofertadas.

Figura 5 – Evolução da oferta de vagas e instituições participantes do SiSU

	VAGAS	CURSOS	INSTITUIÇÕES	CANDIDATOS
Sisu 2010	47.913	1.319	51	793.910
Sisu 2011	83.125	2.570	83	1.080.193
Sisu 2012	108.560	3.327	95	1.757.399
Sisu 2013	129.319	3.752	101	1.949.958
Sisu 2014	171.401	4.723	115	2.559.987
Sisu 2015	205.514	5.631	128	2.791.334
Sisu 2016	228.071	6.323	131	2.712.937
Sisu 2017	237.840	6.489	131	2.498.261
Sisu 2018	239.601	4.206	130	-

Fonte: Moreno (2018)

Pela figura acima se observa que a adesão ao Sisu vem sendo crescente e, de 2010 a 2018 houve um incremento significativo no número de instituições participantes e vagas ofertadas, o que firmou o entendimento de que este tem se tornado um dos principais sistemas de oferta de vagas nas instituições de ensino superior brasileiras.

Importante ressaltar que o quantitativo de instituições participantes do SiSU deve ser acompanhado ano a ano, uma vez que a adesão é manifestada para cada edição. Portanto, uma mesma instituição de ensino pode manifestar adesão em uma determinada edição e não aderir no ano seguinte, sem prejuízo para participações futuras. No segundo semestre do ano de 2020, 47 universidades federais assinaram a adesão (SISU, 2020).

Diversos autores destacam vantagens na utilização do SiSU como sistema de seleção padronizado nacionalmente. Segundo Li (2016), com a implementação do Sisu, a consulta e candidatura às vagas nas instituições de diversas partes do país tornou-se mais acessível. Dentre as principais vantagens estão a eliminação de custos por parte dos candidatos, que antes precisavam arcar com o pagamento de uma taxa de inscrição para cada vestibular em que desejassem se inscrever. Além disso, a utilização do Enem como única prova elimina a necessidade de deslocamentos (e mais gastos) para realização de um certame em cada instituição de ensino, como acontecia anteriormente.

Apesar disso, há também apontamentos referentes às desvantagens do Sisu. Nogueira et al (2017) afirmam, com base em um estudo realizado na Universidade Federal de Minas Gerais, que após a adoção do Sisu verificou-se um aumento no número de candidatos convocados não matriculados, gerando a necessidade de sucessivas chamadas para ocupação das vagas. Além disso, os autores afirmam ainda que a evasão de ingressantes ainda nos primeiros períodos do curso se elevou e esses mesmos estudantes retornam à instituição em um novo curso. Assim, o Sisu favoreceu a escolha estratégica do curso com base na concorrência e nota mínima

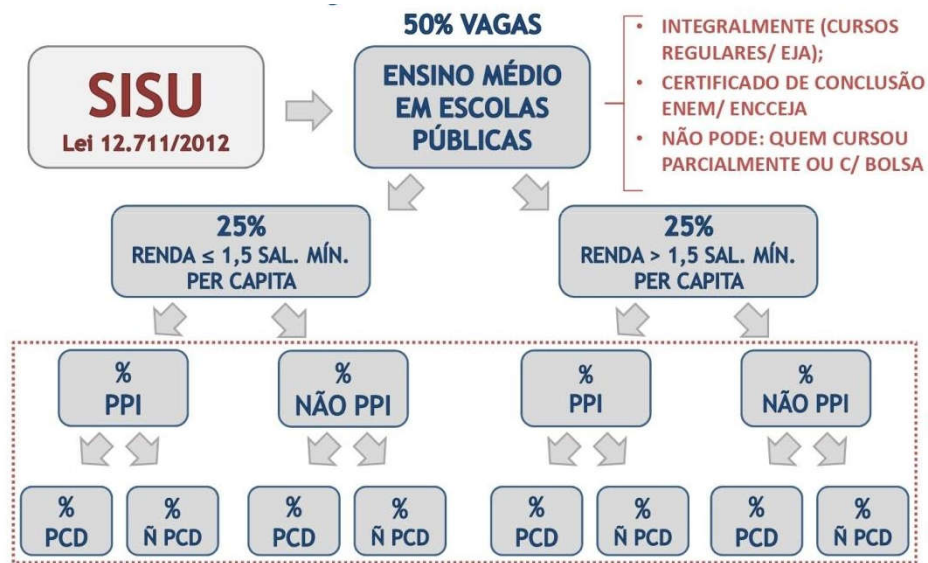
verificada durante a inscrição, o que talvez estimule o afastamento do estudante do seu real curso de interesse.

Com o advento da Lei nº 12.711 de 2012, foi instituída a reserva obrigatória de 50% das vagas ofertadas em cursos de graduação de instituições federais de ensino, para estudantes que cursaram o Ensino Médio integralmente em instituições públicas de ensino no Brasil. Dentre as vagas reservadas, 50% devem ser distribuídas entre candidatos oriundos de famílias consideradas de baixa renda - cuja renda *per capita* familiar não ultrapasse 1,5 salários mínimos (BRASIL, 2012). O referido diploma legal estabeleceu, ainda, que as vagas reservadas devem ser ocupadas por pessoas pretas, pardas ou indígenas, de forma proporcional ao percentual desta população na Unidade da Federação onde se localiza a instituição de ensino, segundo o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Essa lei foi alterada pela Lei nº 13.409, de 28 de dezembro de 2016, acrescentou as pessoas com deficiência à cota anteriormente destinada às pessoas pretas, pardas e indígenas. Pela nova redação, as vagas destinadas a estudantes que tenham cursado o Ensino Médio integralmente em escolas públicas (50% do total das vagas ofertadas por curso e turno) devem ser ocupadas por estudantes pretos, pardos e indígenas e por pessoas com deficiência na proporção desta população existente na unidade da federação onde está instalada a instituição de ensino, de acordo com o último censo do IBGE (BRASIL, 2016c).

A Figura 6 mostra o fluxo de distribuição de vagas do SiSU, entendendo PPI como pretos, pardos e indígenas e PCD como pessoas com deficiência.

Figura 6 - Distribuição das vagas ofertadas no Sisu pela Lei 12.711/2012.



Fonte: Elaboração própria.

Os percentuais delimitados pela linha tracejada na parte inferior da figura se referem à população PPI e PCD na respectiva unidade da federação em que se localiza a instituição de ensino. Esses percentuais são levantados pelo IBGE no último Censo Demográfico realizado antes da edição do Sisu em que as vagas estão sendo ofertadas.

2.2 MODELOS E TEORIAS

Neste capítulo serão abordadas algumas teorias capazes de contribuir para o estudo da transformação digital durante o Sisu Ufes 2020/2.

2.2.1 Cultura Organizacional

Toda organização possui uma cultura que a define e delinea suas relações sociais e seu ambiente. Existe hoje na literatura uma pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional, que se refletem na abrangência dos estudos sobre o tema.

O conceito de Cultura Organizacional passou a ser mais bem estudado a partir da década de 1980, em virtude da necessidade de se explicar os fenômenos

administrativo-organizacionais ocorridos em decorrência de transformações sociais, econômicas, políticas e também culturais (Chesini, 2004).

Diversos autores afirmam que a cultura organizacional é constituída por meio de normas, crenças, valores e padrões compartilhados, que se desenvolvem numa organização e orientam o comportamento dos seus membros (Barbosa, 1996; Freitas, 1991, Junior e Borges-Andrade: 2004).

Dentre os estudiosos desta temática, merece destaque o trabalho realizado por Edgar H. Schein. O autor afirma que as forças internas podem influenciar e restringir o comportamento dos indivíduos quando inseridos em determinado grupo. Ao se referir à cultura organizacional, o autor cita quatro características que a definem: estabilidade, ou seja, é difícil de ser mudada; profundidade, por ser a parte mais profunda de um grupo, sendo muitas vezes inconsciente; extensão, pois influencia todos os aspectos relativos ao modo como uma organização exerce sua atividade principal e, por último a padronização ou integração, que se refere aos elementos que se vinculam em um todo coerente, fortalecendo, inclusive, a estabilidade - 1ª característica mencionada pelo autor (Schein, 2009).

Outra importante característica identificada pelo autor é a influência de determinados grupos na cultura de outros grupos. Como exemplo, podemos citar o fato de que os indivíduos que compõe uma organização participam também de outros grupos distintos, de amigos, de igrejas, de organizações informais, e assim, os elementos culturais absorvidos de um grupo são levados a outro.

O quadro 5, elaborado por Afonso (2018), reúne diversas definições de cultura organizacional:

Quadro 5 – Conceituações de Cultura Organizacional

Autor	Conceito
Tavares (1991. p. 67)	“[...] um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um

	grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”.
Pettigrew (1979. p. 574)	“um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”
Hall (1978. p. 80)	“[...] a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.”
Fleury e Fischer (1996. p.22)	“[...] a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.
Hofstede (1994. p. 180)	Hofstede defende que a compreensão da cultura organizacional passa pela análise da cultura a qual a mesma está inserida. Segundo o autor, “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.
Aktouf (1994. p. 42)	“uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente”.
Deal e Kennedy (2000. p. 21)	Esses autores defendem que o valor é o “pano de fundo de qualquer cultura corporativa. Como a essência da filosofia da companhia para a realização do sucesso, os valores servem de senso de direção comum para todos os empregados e guia de comportamento para o seu dia-a-dia”.
Smircich (1983. p. 347)	Esse autor faz uma divisão em duas vertentes sobre o campo de estudo em Cultura Organizacional. A primeira trata-se da perspectiva funcionalista e gerencialista em que considera a cultura como “algo que a organização tem”. Dessa forma, considera-se que as organizações criam traços culturais que influenciam o comportamento de seus membros e lhes proporcionam um senso

	de identidade, assegurando a estabilidade do sistema e servindo como um meio de moldar os comportamentos. A segunda vertente, de cunho fenomenológico, considera a cultura como “algo que a organização é”. Assim, entende-se que as organizações são estruturadas sob a influência das manifestações da consciência humana, e, por isso, o estudo de sua cultura deve ser por meio de seus aspectos expressivos, simbólicos e ideacionais.
Schein (2009. p. 16)	“[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Fonte: Afonso (2018)

Pelo quadro acima, é possível perceber que, apesar dos inúmeros conceitos, as definições apresentam significativas semelhanças entre si. Não é possível abordar o tema cultura organizacional sem fazer referência aos diferentes níveis ou camadas abordados por diversos autores para fazer referência ao grau de percepção do fenômeno.

Segundo Trompenaars (1994) e Schein (2009), existem três níveis a serem analisados: Artefatos, nível mais externo e de fácil observação (ambiente físico, vestuário, forma de comunicação, etc.); Valores, nível intermediário onde se situam as crenças compartilhadas (como, por exemplo, as normas); e Premissas ou Suposições básicas, o nível mais profundo, que traduz o que o grupo considera como verdade, os sentimentos inconscientes.

Já Tavares afirma que as estruturas organizacionais mais visíveis representam o nível de realidade mais externo e mais público da organização: aquele que é apresentado ao visitante e ao iniciante do processo de socialização interno” (1991, p.60).

A autora afirma ainda o fato de ser facilmente visualizado não significa que este nível de cultura seja facilmente compreendido, pois demandam certo tempo de convivência para tal.

Os estudos sobre os níveis de cultura, ainda que não apresentem nomenclatura homogênea, são fundamentais para compreensão do comportamento dos indivíduos diante de situações que demandem mudanças ou que estejam em desacordo com os pressupostos até então concebidos e aceitos na organização.

Ainda segundo Schein (2009), a estabilidade das culturas estaria diretamente relacionada ao seu nível mais profundo, considerado também o mais difícil de mudar.

A cultura organizacional relaciona-se intimamente com o processo de transformação digital. Isso porque, de acordo com Magnus (2018), apesar de as organizações não precisarem necessariamente nascer com uma cultura digital, elas precisam demonstrar capacidade de adaptação. Nesse sentido, McKinsey (2016), em pesquisa realizada com executivos globais, observou que a cultura organizacional é a principal barreira para o sucesso na era digital.

2.2.2 Mudança Organizacional

A mudança organizacional tem sido vista como um imperativo para as organizações na atualidade, pela necessidade de adaptação às diversas e velozes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas pelas quais o mundo passa. Segundo Neiva (2004), o interesse por esse fenômeno data das décadas de 1970 e 1980, quando os estudos tinham como foco as mudanças nas organizações por meio de alterações nos comportamentos individuais.

Em um levantamento sobre o tema, Silva (2016) promoveu a organização conceitual de acordo com o foco de análise realizado por diversos autores. O quadro 6 reúne os principais e mais recentes conceitos de mudança organizacional:

Quadro6 – Conceituações de Mudança Organizacional

Definição	Foco	Referência
Jornada caracterizada pelo exercício de aprendizagem contínua que envolve mapear, manter-se atento, mirar, máscaras e mobilizar.	Criar condições de conexão que integrem o conhecimento orientado e reflexivo.	Badham (2013a)
Resposta à necessidade de adequar a estratégia da empresa, repensar autoridades, sistemas de produção, recursos, comportamentos ou interesses compartilhados coletivamente.	Criar e agregar valor aos produtos, aumentando a competitividade da empresa.	Cançado & Santos (2014)
Mudança transformacional refere-se a alterações nas diferentes dimensões organizacionais (estratégica, estrutural, tecnológica e comportamental), de forma integrada, planejada ou não, interferindo na cultura organizacional.	Componentes organizacionais, ambiente interno e externo.	Guedes (2015, p. 13)
Promover e liderar a transformação nas empresas, por meio de oito passos.	Gerar produtos e serviços de melhor qualidade com menor preço, competitividade.	Kotter (2013)
Resposta da empresa a pressões de seu ambiente interno, visando adaptações às transformações ocorridas no ambiente externo, implicando ação, reação e interação entre as partes do processo.	Interação contínua entre contexto, conteúdo e processo.	Pettigrew (2011)
Modificações nas dimensões: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura.	Nova perspectiva sustentada em propostas de modificação e crescimento.	Sales et al., (2014)

Fonte: Adaptado de Silva (2016)

A autora destaca alguns aspectos comuns às diversas definições: a mudança é entendida como um processo, com alterações nos componentes organizacionais devido a demandas do meio externo ou interno, tendo como objetivo melhoria no desempenho da organização.

Outra distinção se faz com relação à amplitude da mudança e o termo a ser utilizado. Ainda segundo Silva (2016), mudança deve ser utilizada para referir à alteração em um dos componentes da empresa ou organização. Quando o impacto das alterações atinge todos os componentes, deve-se utilizar o termo transformação organizacional (Tanure & Soares, 2017), ou mudança organizacional (Guedes, 2015; Pettigrew, 2011; e Wood, 2009).

2.2.2.1. Modelos de mudança organizacional.

Existem diversas formas de fazer a mudança e, conseqüentemente, diversos modelos tentam explicá-la. Importante diferenciação deve ser feita entre o gerenciamento da mudança, que é planejado e controlado racionalmente (Silva, 2016); e o gerenciamento para mudança que, segundo Badham, Cançado, Sales et al. (2015), entende a mudança como algo processual, complexo e até mesmo caótico.

Considerando o contexto da mudança ocorrida no Sisu 2020/2, por imposição de um contexto de exceção, será abordado o modelo de Kotter (2013) que prevê a realização da mudança em oito etapas para que ela seja bem sucedida, conforme o quadro 7:

Quadro 7: O Modelo de Kotter para criação da mudança:

Etapas de criação da mudança	
Descongelamento	1. Estabelecimento de senso de urgência
	2. Criação de uma coalizão administrativa
	3. Desenvolvimento de uma visão estratégica
	4. Comunicação da visão da mudança
Implementação	Investir em empoderamento dos funcionários para ações abrangentes
	Realização de conquistas de curto prazo
	Consolidação dos ganhos e produção de mais mudanças
Recongelamento	Estabelecimento de novos métodos de mudança

Fonte: Adaptado de Kotter, J.P. (2013)

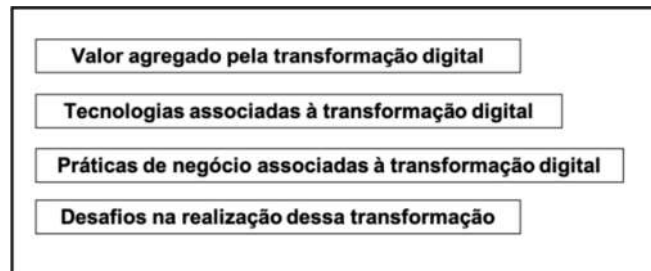
Segundo este modelo, a primeira etapa - o estabelecimento de um senso de urgência - é fundamental para que seja alcançada a colaboração dos envolvidos. Ela não impede que sejam levantados problemas e demanda celeridade na mudança. Ainda segundo o autor, a segunda etapa pressupõe que um determinado grupo de pessoas será o detentor de poder de decisão para liderar a condução do processo de mudança. A terceira etapa será responsável pela definição dos objetivos e ações a serem adotadas, possuindo importante papel na motivação dos participantes. A quarta etapa determina que a comunicação sobre as intenções anteriores seja realizada com eficiência, sendo facilmente compreendida e envolvendo também a escuta dos envolvidos. Ao final dessas quatro etapas considera-se que o modo de trabalhar existente foi descongelado e que a organização está pronta para a implementação de novos processos (Kotter, 2013).

O modelo de Kotter prevê a necessidade de empoderamento dos funcionários para que aprendam a resolver problemas, por meio de treinamento, incentivos e preparação das chefias. A sexta etapa ressalta a importância de valorização das conquistas de curto prazo, o que dá ânimo ao processo. Essa confiança trabalhada na sexta etapa é decisiva para o sucesso da sétima etapa, consolidação dos ganhos e produção de mais mudanças, na qual será trabalhada a motivação para novas mudanças e reformulação de processos que possam ter sido adiados até aqui. Após todos esses estágios, tem-se a última fase, chamada consolidação ou recongelamento. É nela que são estabelecidos novos métodos de mudança e uma nova cultura organizacional (Kotter, 2013).

2.3 TRABALHOS CORRELATOS

No Brasil, Leal e Rodrigues (2018, p. 4) realizaram uma pesquisa bibliométrica na qual encontraram 16 artigos que tratavam da transformação digital no setor público. Entre os resultados da análise realizada estão quatro elementos importantes que devem ser considerados pelas instituições públicas que pretendem assumir a transformação digital, apresentados na Figura 7.

Figura 7 - Elementos do processo de transformação digital



Fonte: Elaborado a partir de Leal e Rodrigues (2018, p. 4)

Complementando, Moser e Kolbe Júnior (2020, p. 116), ao estudarem as competências para a transformação digital na educação superior, alertam que é necessário um alinhamento do *mindset*¹ dos trabalhadores dos quais serão exigidas novas habilidades. Sem dúvida, esse é um elemento importante dentro das universidades federais, que ainda carregam muito da burocracia e do excesso de normas que limitam a criatividade exigida na TD.

Com relação ao governo federal, CUNHA (2019, p.10) afirma que o papel do Estado na transformação digital é imprescindível, pois ele é o elemento central para o desenvolvimento do país, dado que “[...] é o seu próprio agente transformador e sua mudança é catalizadora do aprofundamento da transformação da economia e da sociedade”.

Em termos específicos sobre transformação digital na área administrativa de universidades, Alves (2020, p. 23) identificou que dois setores da Faculdade de Engenharia do Porto apresentavam procedimentos arcaicos, cujas características poderiam ser transferidas para uma plataforma digital. A autora elaborou dois projetos-piloto visando remodelar e integrar os procedimentos “[...] para gestão e arquivo dos contractos de dissertação e documentos relacionados” (ALVES, 2020, p.2).

No Brasil, a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), antes mesmo da última década, já discutia e refletia sobre a transformação digital. De acordo com a

¹*Mindset*, aqui traduzido livremente com o significado de mentalidade.

Pró-Reitora de Desenvolvimento Universitário, em 2015 foi concluída a primeira avaliação institucional (2009-2013) cujo formato foi totalmente digital. Em seu pronunciamento, Teresa Dib ZambonAtvars (2016) citada por Unicamp (2016) revelou que isso só foi possível devido à coerência obtida entre as etapas, durante o processo, a qualificação profissional dos envolvidos em relação ao tema e à infraestrutura disponível para tal. Em suas palavras: “Se faltar um desses pilares, não se implantam os processos digitais” (ATVARS, 2016, apud UNICAMP (2016)).

Mais recentemente, a Assessoria de Informática da Reitoria da Universidade Estadual Paulista (Unesp) foi transformada na Coordenadoria de Tecnologia da Informação, cuja estratégia principal tem por base a Transformação Digital. Essa estratégia está centrada no uso da tecnologia para melhorar o desempenho da estrutura institucional. O objetivo foi aumentar a capacidade operacional da universidade visando a satisfação de seus usuários internos e externos, por meio de melhores resultados (UNESP, 2019).

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana, situada em Foz do Iguaçu-PR, revela que

Para fins de análise do impacto causado pela aplicação da tecnologia na Unila, uma análise sobre a automação dos processos eleitorais mostrou, ao longo de 4 anos, uma economia de mais de 10 mil horas de trabalho considerando o uso do sistema em mais de 250 eleições. (UNILA, 2019).

Por sua vez, a Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS) (2020), por meio de sua Secretaria Especial de Tecnologia e Informação, divulgou nota sobre seu Plano de Transformação Digital revelando que

O Plano de Transformação Digital (PTD) cria ações e direcionamentos para construirmos uma UFFS eficiente, confiável, transparente e aberta à sociedade, integrada ao governo central, centrando os seus serviços aos cidadãos e incorporando a inteligência dos negócios em seus processos. O eixo central direciona para a simplificação dos relacionamentos das pessoas com a instituição e para isto, se exige a transformação do ambiente digital que conhecemos em um cenário ainda mais intuitivo, interativo e agradável. (UFFS, 2020).

A Universidade Federal de Lavras (UFLA), por meio de da Portaria nº 974, de 21 de julho de 2020, designou uma comissão encarregada de elaborar seu Plano de Transformação Digital devendo, minimamente, ser consideradas “[...] as ações de: I. transformação digital de serviços; II. Unificação de canais digitais; e III. interoperabilidade de sistemas” (UFLA, 2020).

Iniciativas relacionadas à transformação digital estão ocorrendo também em outras instituições federais de ensino, mas não há muitos relatos sobre o assunto.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa teve como mote o processo de adaptação da Prograd e seus servidores às mudanças nos procedimentos necessários ao Sisu/Ufes 2020/2. Diante dos objetivos geral e específicos, resgatados no Quadro 8, foi necessário refletir sobre a abordagem mais adequada, os tipos de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e suas fontes, como tratar esses dados, bem como analisá-los. Para maior clareza do texto ao leitor, o Quadro 8 apresenta a matriz de consistência metodológica da pesquisa.

Quadro 8 – Matriz de consistência metodológica da pesquisa

Objetivos da pesquisa	Questionamentos de pesquisa	Coletade dados (Forma e instrumentos)	Resultados esperados
Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente.	Houve poucas ou muitas mudanças? As mudanças ocorridas são significativas em relação às demais? Essas mudanças exigiram o uso de tecnologia digital de forma simples ou complexa?	Levantamento dos procedimentos de matrícula do SiSU de 2020/2, 2020/1 e 20219/2 em processos formais da instituição, na versão impressa e, em alguns casos, em arquivos digitais da Prograd.	Os novos procedimentos adotados pela Ufes na edição do Sisu 2020/2 se configurem como uma transformação digital na Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico/Prograd
		Analisar os procedimentos de matrícula realizados no SiSU 2020/2 e nas edições anteriores, com a elaboração de um quadro comparativo que possibilite avaliar a ocorrência de uma transformação digital na CMCA/Prograd.	
Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma	Houve transformação digital? Houve somente uso de tecnologia digital?	Realização de entrevista narrativa	
		Método fenomenológico Redução fenomenológica Exploração do material descrito Interpretação	

transformação digital			
-----------------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A abordagem considerada mais adequada para a pesquisa realizada foi a qualitativa, por se tratar de uma experiência inusitada para todos os envolvidos. Além disso, conforme Silveira, Fisher e Olivier (2010, p. 1) essa abordagem “[...] é caracterizada pela ação e pela reflexão, sendo assim é marcada por uma abertura na interpretação de seus conceitos, na diversidade de rótulos e rotinas de trabalho que nem sempre podem ser bem estabelecidas”.

Durante o processo, ao viver o novo momento, a todo instante os servidores envolvidos se deparavam com situações sem padrão processual, que exigiam tomada de decisão e atitudes para eles desconhecidas. Nos livros de metodologia foram encontradas diversas denominações que levam o pesquisador iniciante à confusão conceitual. Exemplos podem ser pontuados a seguir:

Método, especificado como método quantitativo e método qualitativo.

Abordagem qualitativa, também denominada de pesquisa qualitativa.

Pesquisa fenomenológica, cuja nomenclatura é apresentada como método fenomenológico, abordagem fenomenológica.

Por essa razão optou-se pela definição utilizada por alguns autores como forma de dar mais clareza ao texto, conforme se observa no Quadro 9.

Quadro 9– Conceitos adotados

Denominação	Conceito
Método	“Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”(GIL, 2012, p. 8).
Abordagem	“Maneira através da qual um assunto é entendido, abordado” (DICIO, 2021)
Abordagem qualitativa	“Preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).
Pesquisa	“Forma de conhecimento que tem por objetivo formular, mediante linguagem rigorosa e apropriada - se possível, com auxílio da linguagem matemática -, leis que regem os fenômenos”(GIL, 2012, p. 2).
Pesquisa fenomenológica	“O que interessa ao pesquisador não é o mundo que existe, nem o conceito subjetivo, nem uma atividade do sujeito, mas sim o modo como o conhecimento do mundo se dá, tem lugar, se realiza para cada pessoa” GIL, 2012, p. 14).
Pesquisa narrativa	Pesquisa que utiliza na coleta de dados as narrativas dos sujeitos que vivenciaram o objeto da pesquisa. Por essa razão “as narrativas se encaixam por primar pela valorização das experiências” (BARBISAN; MEGIA, 2018, p. 983).
Pesquisa descritiva	Pesquisa que após o tratamento dos dados coletados, descreve seus achados como forma principal de expor os resultados.

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados no quadro.

O Quadro 10 mostra a tipificação da pesquisa realizada e sua coerência com os objetivos específicos propostos.

Quadro 10 – Objetivos específicos e tipos da pesquisa

Objetivos específicos	Entrega (resultados)	Tipo de pesquisa
Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na	Quadro comparativo para avaliar a ocorrência de uma	-----

ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente.	transformação digital na CMCA/Prograd	
Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital	<u>Relatório descritivo</u> das narrativas com a percepção dos servidores	Fenomenológica

Fonte: Elaboração própria

Este capítulo apresenta o conjunto de procedimentos utilizados para responder as questões de pesquisa, configurando-se em seu todo, como o método científico adotado.

Com relação à abordagem, uma análise do problema e dos objetivos mostrou a necessidade de adotar a dimensão qualitativa, pois como registra Minayo (2016, p. 21), ela privilegia “[...] o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A abordagem qualitativa se caracteriza pela busca de dados primários do tipo nominal, utilizando principalmente a entrevista como instrumento de coleta de dados. É importante focar nos participantes, pois suas narrativas podem fornecer riqueza e minúcias das informações, a partir do que foi transcrito.

Flick (2009, p. 24 – 25) descreve quatro características importantes da abordagem qualitativa, que estão resumidas no Quadro 11.

Quadro 11 – Características da abordagem qualitativa

Características	Descrição
Apropriabilidade de métodos e teorias	Amplia o espectro das possibilidades, escapando aos limites das pesquisas empíricas de causa e efeito. “O objeto em estudo é o fator determinante para a escolha de um método, e não o contrário” O objeto da pesquisa é estudado em sua totalidade, não apenas a partir de suas variáveis. O foco passa a ser a descoberta do novo (FLICK, 2009, p. 24).

Perspectivas dos participantes e sua diversidade	A perspectiva dos participantes permite compreender o cerne que ele vive, o significado que o objeto do estudo tem para ele.
Reflexividade do pesquisador e da pesquisa	"[...] consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente como uma variável a interferir no processo. A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa" (FLICK, 2009, p. 25).
Variedade de abordagens e de métodos	As bases teórica e metodológica não são únicas. É possível utilizar diversas formas de ir a campo, de coletar os dados e analisa-los.

Fonte: Elaborado a partir de Flick (2009, p. 24-25)

Flick (2009) traz ainda outras contribuições ao mostrar as perspectivas da abordagem qualitativa, aqui transcritas no Quadro 12.

Quadro 12 – Perspectivas da abordagem qualitativa

	Abordagem aos pontos de vista subjetivos	Descrição da produção de situações sociais	Análise hermenêutica das estruturas subjacentes
Postura teóricas	Interacionismo simbólico Fenomenologia	Etnometodologia Construtivismo	Psicanálise Estruturalismo genérico
Métodos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas Entrevistas narrativas	Grupos focais Etnografia Observação participante Gravação de interações Coleta de documentos	Gravação de interações Fotografia Filmes
Métodos de interpretação	Codificação teórica Análise de conteúdo Análise narrativa Métodos hermenêuticos	Análise de conversação Análise do discurso Análise de gênero Análise de documentos	Hermenêutica objetiva Hermenêutica profunda
Campos de aplicação	Pesquisa bibliográfica Análise de conhecimento cotidiano	Análise das esferas de vida e das organizações Avaliação Estudos culturais	Pesquisa de família Pesquisa biográfica Pesquisa de geração Pesquisa de gênero

Fonte: Flick (2009, p. 30, destaques dados pela pesquisadora)

Olhando as duas primeiras colunas do quadro pode-se ver que a fenomenologia está inserida na abordagem qualitativa, podendo ser utilizada a entrevista narrativa e sua respectiva análise para conhecimento do cotidiano, como é o caso ocorrido na Ufes em relação ao SiSU 2020/2, quando os servidores ficaram impedidos de cumprir parte dos procedimentos que eram feitos em interação pessoal.

Quanto ao tipo de pesquisa, registra-se aqui a dificuldade inicial em se identificar aquele que seria utilizado. Admite-se que a fenomenologia não é algo fácil de ser entendido. Por essa razão e, dada a clareza do texto de Bogdan e Biklen (1994), foram esses autores definidos como base para a referência deste aspecto. É importante esclarecer ainda, que apesar de seu livro ter sido escrito há 30 anos (a primeira edição é de 1991), depois da leitura de vários artigos e dois livros, foi essa obra que mais contribuiu para a compreensão e definição do tipo de pesquisa adotado. Sendo assim, a maior parte das citações sobre este item, teve como referência os autores mencionados.

O Quadro 13 mostra a adequação das características descritas por Bogdan e Biklen (1994) em relação à fenomenologia e à pesquisa realizada.

Quadro 13 – Fenomenologia e a pesquisa realizada

Características da fenomenologia	Características da pesquisa realizada
Participação do pesquisador	A pesquisadora fez parte da pesquisa juntamente com os servidores da Prograd
O investigador busca “[...] compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para pessoas vulgares ² , em situações particulares” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 53)	Um dos objetivos da pesquisa foi identificar a percepção dos servidores envolvidos no processo. São servidores comuns a toda a universidade.
Levantar informações sob a perspectiva dos sujeitos pode não resultar em algo perfeito, mas é o que menos distorce o relato sobre a experiência que viveram.	Foi utilizada a entrevista narrativa para a coleta da percepção dos sujeitos, de forma a permitir que expressassem sua percepção e sentimentos diante dos fatos.

²O texto está escrito em português de Portugal, portanto, ‘vulgares’ deve ser entendido como sinônimo de comuns.

<p>Permite a utilização de diversas formas para “[...] interpretar as experiências, em função das interações com os outros e que na realidade não é mais do que o significado das nossas experiências” (GRENNE apud BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 54)</p>	<p>Foi utilizada a análise das narrativas dos sujeitos pesquisados.</p>
--	---

Fonte: Elaborado a partir de Bogdan e Biklen (1994, p. 53-54)

Além dessas características, tomando o conceito deBello (2006, p. 23) buscou-se caracterizar o pensamento e as atitudes dos servidores que participaram do SiSU 2020/2 considerando que “[...] nem todas as coisas são imediatamente compreensíveis”, portanto, requerem que sejam buscadas sua essência, conforme preconiza a pesquisa fenomenológica.

3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS

A elaboração desta dissertação utilizou dados qualitativos tanto em sua dimensão primária quanto secundária.

Ainda na fase do projeto foi necessário realizar um levantamento bibliográfico para verificar os conteúdos publicados sobre a temática estudada. Dessa forma, foram utilizados: a base Scielo, google acadêmico, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), periódicos Capes, sites específicos como o do SiSU e outros, e livros, tanto impressos quanto digitais. Portanto, foram fontes secundárias.

Para a coleta dos dados no campo da pesquisa as fontes foram os sujeitos envolvidos no processo. Esses dados configuram-se como dados de natureza primária. Foram também coletados dados secundários, de natureza documental e extraídos do sistema da universidade, em relação aos procedimentos operacionais do SiSU.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A abordagem qualitativa não preconiza o uso de amostras estatísticas, por razões óbvias. Nem por isso deixa de se valer do conceito de amostra, pois mesmo tendo muitos participantes na pesquisa, “[...] há um momento em que a quantidade pode inviabilizar a coleta dos dados impondo, por exemplo, o uso de tratamentos

estatísticos, codificando as variáveis nominais e transformando-as em dados numéricos (OLMIER; DIAS, 2020, p. 35).

De acordo com Fischer (2004, p. 4) “[...] mais importante do que a quantidade de sujeitos é a validade, extensão e qualidade dos testemunhos que se pretende obter. Para isso há que se prever critérios [...] que permitam selecionar os elementos a serem investigados”. No presente caso foram selecionados servidores que estiveram diretamente envolvidos nos procedimentos de planejamento e execução do SiSU 2020/2, ou seja, 8 pessoas, buscando-se dessa forma, detalhes em seus depoimentos. Para não haver identificação elas foram designadas com a letra “S” seguida de um número sequencial.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados utilizados nos três primeiros capítulos foi utilizado o levantamento, que na verdade consiste em um procedimento, que “Como o próprio nome diz trata-se da forma, do modo como algo é executado, a maneira como o pesquisador deve agir para obter dados da sua pesquisa” (OLMIER; DIAS, 2020, p. 39). Esse procedimento foi utilizado para acessar material bibliográfico e documental.

Em relação ao campo da pesquisa a coleta de dados se deu conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Formas de coleta de dados

Objetivos	Coleta de dados
<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente. 	Levantamento dos procedimentos de matrícula do SiSU de 2020/2 e 2020/1 e 2021/2 em processos formais da instituição, na versão impressa e, em alguns casos, em arquivos digitais da Prograd.
<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital 	Realização de entrevista narrativa

Fonte: Elaboração própria

O primeiro procedimento de coleta de dados é comum em pesquisas acadêmicas. No entanto, a realização de entrevistas narrativas requer explicações detalhadas devido à complexidade do conceito e da sua inserção no contexto da pesquisa fenomenológica.

Assim, em relação ao campo da pesquisa os dados foram coletados utilizando-se a entrevista narrativa (Apêndice A), pois segundo Buffon, Martins e Neves (2019, p. 5) “[...] as narrativas são potencialmente instrumentos de pesquisa e de formação, uma vez que, ao “se narrar”, o sujeito reconstrói sua prática, ressignificando o que vive/viveu dentro das ações do seu cotidiano [...]”. Esse conceito entra em consonância com a questão da aprendizagem digital, uma vez que o processo vivido, o novo, precisa ser internalizado para que possa ir se aperfeiçoando.

Segundo os autores anteriormente citados, ao se utilizar o método fenomenológico, as entrevistas não seguem o padrão convencional, pois os questionamentos devem ser diretamente relacionados ao fenômeno. Assim,

Ao pensar em tal questionamento é necessário levar em consideração o objetivo geral da pesquisa para ambos estarem articulados. Sugerem-se perguntas diretas iniciadas por ‘o que’, ‘qual’, ‘como’, a fim de dar liberdade ao interlocutor em expressar os seus sentimentos sem se sentir limitado. (BUFFON; MARTINS; NEVES, 2019, p. 5)

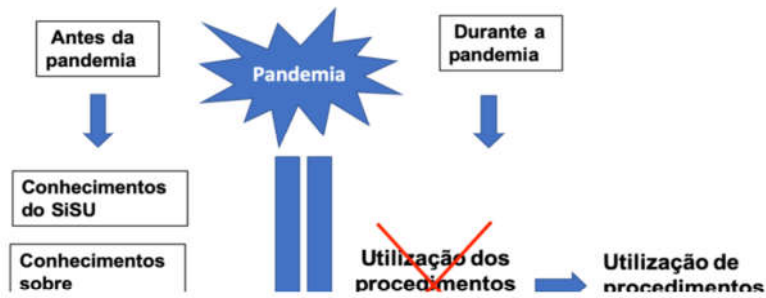
Com relação à coleta de dados, registra-se aqui a dificuldade do conceito de *epoché*, que significa colocar o conhecimento prévio em suspensão ou entre parênteses (QUINTILIANO, 2020, p. 6). Assim, as questões formuladas não levam em consideração conceitos existentes sobre o fenômeno estudado. Mas sim, a experiência vivida e sentida pelos participantes da pesquisa, devendo focar no sentir e perceber de cada participante em relação ao SiSU 2020/2. Dessa forma as narrativas “[...] são descrições do vivendo”(NEVES, 2005, p. 50).

Ao se colocar o conhecimento prévio entre parênteses, os sujeitos participantes podem se expressar mais livremente sobre os fatos ocorridos, o que significa poderão refletir sobre sua realidade, independente de como acontece em outros locais, assim o que foi praticado se torna mais consciente. De acordo com Husserl (2015, p. 28) na

utilização desse tipo de pesquisa “[...] os ‘fenômenos’ de ela trata enquanto ‘fenomenologia’ psicológica são eventos reais, os quais, como tais, possuem existência efetiva, inserindo junto com os sujeitos reais a que pertencem”.

A Figura 8 ajuda a compreender o processo de coleta de dados e a redução da *epoché*, na qual se vê, na parte superior uma situação antes da pandemia, onde os servidores que lidam diretamente com o SiSU conheciam seus propósitos e os procedimentos para sua operacionalização na Ufes. Considerou-se possível que tivessem também conhecimento de transformação e aprendizagem digital, ainda que incipientes.

Figura 8 – Coleta de dados e *epoché*



Fonte: Elaboração própria

A pandemia foi um fator interveniente nesse processo, que os colocou diante de uma situação inusitada, onde parte dos procedimentos não poderia mais ser feita da forma tradicional, até então conhecida e dominada.

A partir do isolamento social e da suspensão das atividades presenciais na Ufes, foram adotados novos procedimentos em parte do processo. O que se pergunta é se houve transformação e aprendizagem digital. No entanto, para obter respostas nesse sentido, os questionários e as formas comuns de entrevista não se mostraram adequados, pois poderiam não gerar respostas coerentes.

Assim, na parte inferior da Figura 8, para a coleta de dados, foi utilizado um instrumento denominado entrevista narrativa que, acredita-se colocar esses conhecimentos em suspensão, denominado por Husserl de redução fenomenológica

ou *epoché*. Isso porque a forma de se elaborar os questionamentos conduz a esse estado de suspensão. É como se o participante fizesse

[...] a descrição do objeto da experiência como se tratasse de um primeiro encontro [...] como se o descritor não soubesse absolutamente nada a seu respeito, deixando de lado suas preferências, memórias sugeridas pelo objeto em descrição, desejos, imaginações e valores. Também não estaria preocupado em descobrir as causas do objeto ou as justificativas de sua existência(GOMES, 1997, §³ 20).

Husserl (2015) argumentou que as pessoas são influenciadas por tudo que as cerca, mas que se colocam de forma acrítica diante do que lhes é apresentado. Para melhor entender o conceito de redução fenomenológica, Souza e Silva (2017, p. 78) tomam como exemplo uma partida de futebol na qual assistindo o jogo

[...] desconsideremos o time para o qual torcemos, toda a história que nos foi implementada pela família, que a religião que nos foi dada no berço seja esquecida e que analisemos o caso concreto sob a luz da *epoché*. Onde deveria ficar a bola durante a cobrança? No lugar onde fosse mais crível o chute e a defesa, pois, desnudado de todos os conceitos prévios, o agente seria capaz de tomar decisões corretas.

Para Husserl (2015) o método fenomenológico seria capaz de separar os preconceitos, a história do sujeito, seus valores e imaginações, da essência do objeto, sendo constituído de três partes: redução ou *epoché*, exploração do material descrito e interpretação.

Assim, no caso da pesquisa fenomenológica as narrativas não são descrições do ocorrido, mas sim da experiência vivida, por isso a relação dialética entre a narrativa e a experiência de modo que a narrativa produz o discurso e este produz a narrativa. Isso porque, segundo Souza e Silva (2017, p. 72). “[...] momento em que o sujeito, descaracterizado de suas idiosincrasias, coloca o mundo “entre parênteses” e passa a analisar o todo despido de seus dogmas, conceitos e pré-conceitos, visões de mundo etc.”.

³Artigo na versão html sem paginação

Isso significa que a experiência vivida, ao ser relatada sem as influências do conhecimento prévio, leva a uma narrativa que produz um discurso que, por sua vez, conduz a nova experiência, podendo gerar aprendizagem.

3.5 FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS

As formas de tratamento dos dados que foram utilizadas estão dispostas no Quadro 15.

Quadro 15 – Formas de tratamento dos dados

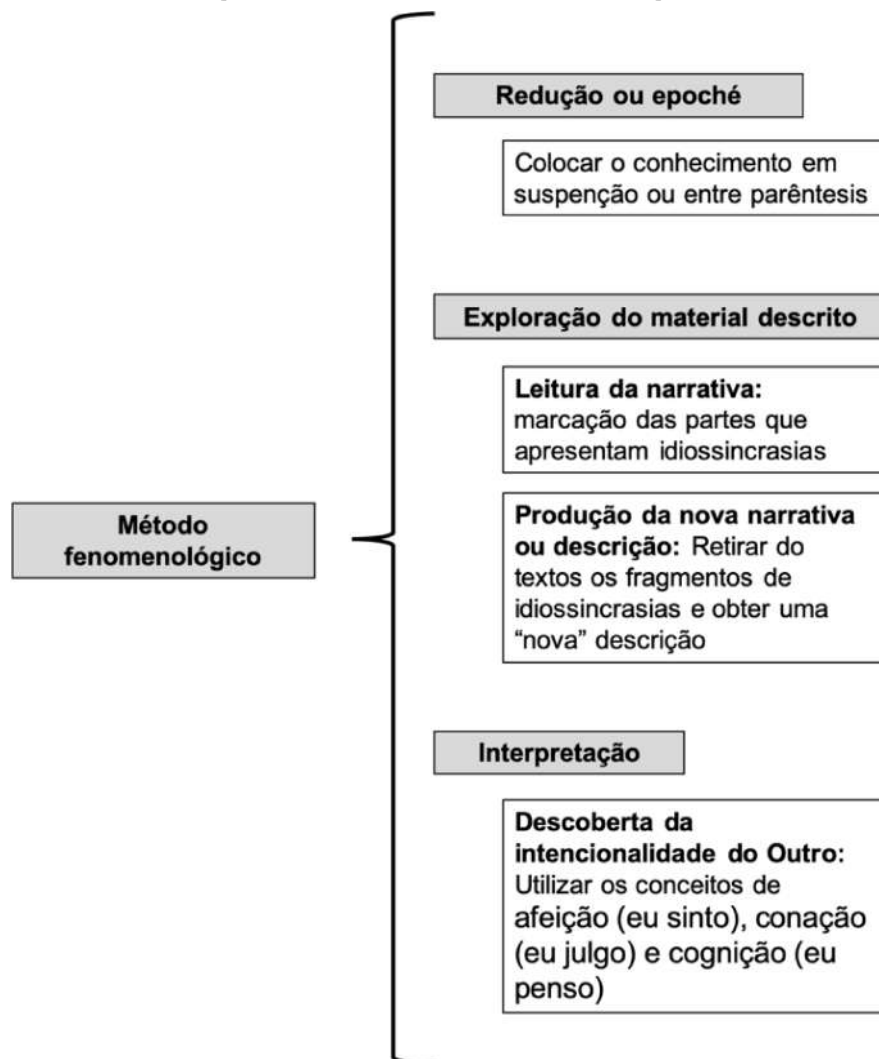
Objetivos	Coleta de dados	Tratamento dos dados
Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente.	Levantamento dos procedimentos de matrícula do SiSU de 2020/2, 2020/1 e 2019/2 em processos formais da instituição, na versão impressa e, em alguns casos, em arquivos digitais da Prograd.	Analisar os procedimentos de matrícula realizados no SiSU 2020/2 e nas edições anteriores, com a elaboração de um quadro comparativo que possibilite avaliar a ocorrência de uma transformação digital na CMCA/Prograd.
Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital	Realização de entrevista narrativa	Método fenomenológico Redução fenomenológica Exploração do material descrito
Verificar se houve aprendizagem digital	Realização de entrevista narrativa	Interpretação

Fonte: Elaboração própria

Na terceira coluna do Quadro 15 estão descritas as formas de tratamento dos dados. Como os dois primeiros são de mais fácil entendimento, a descrição textual terá como foco o método fenomenológico, que em termos dos procedimentos de campo apresenta três momentos: redução, exploração do material descrito e interpretação.

A Figura 9 apresenta um esquema do método fenomenológico.

Figura 9 – Método fenomenológico



Fonte: Elaborado a partir de Gomes (1997, §21)

Uma vez que a redução já foi anteriormente explicada, passa-se então à etapa de exploração do material descrito, que ocorre por meio de dois passos:

Leitura da narrativa - O texto deve ser objeto de questionamento por parte do pesquisador, para verificar os pontos nos quais existem idiossincrasias, que “[...] podem ser retiradas sem comprometer a estrutura ou essência do objeto. Por estrutura, entende-se o conjunto mínimo de informação que continue garantindo a permanência da identificação do objeto” (GOMES, 1997, § 21). O resultado é um texto no qual se têm marcadas as partes que não são essenciais.

Produção da nova narrativa ou descrição - Em seguida, o texto deve ser passado a limpo, ser construído sem as partes marcadas, surgindo assim, uma nova descrição, que segundo Gomes (1997, § 21) “[...] mostra a nova consciência do objeto da experiência”.

A última etapa é a interpretação, que consiste na descoberta da intencionalidade do outro – Deve-se fazer uma nova leitura da versão obtida no passo anterior, com foco na intenção do participante ao fazer sua narrativa. Trata-se da busca de um “eu” por trás do texto.

Conforme Gomes (1997, § 21)

Assim, a investigação chega ao fim com a descoberta da intencionalidade do outro. Em outras palavras, a descrição final do objeto da experiência seria a consciência do pesquisador (eu) da intencionalidade do pesquisado (outro). O que possibilita a experiência de acesso à consciência do outro (alteridade) é a intersubjetividade - uma subjetividade comum a duas ou mais pessoas.

A seguir serão feitas as considerações a respeito dos aspectos éticos da pesquisa.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa envolveu 8 pessoas que trabalharam diretamente com o SiSU 2020/2. Em que pese terem sido entrevistadas, em nenhum momento lhes foram solicitadas informações pessoais.

Foi utilizada a entrevista narrativa dentro do método fenomenológico que, conforme descrito anteriormente, utiliza a redução para retirar das narrativas os valores dos

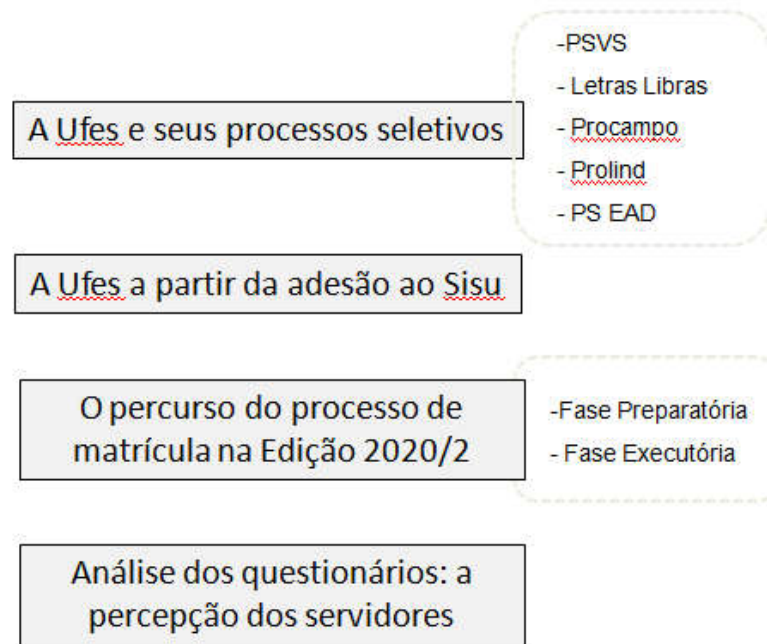
participantes. Além disso, ao final, no resultado apresentado, o maior peso é da interpretação do pesquisador.

Por essas razões foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), que será devidamente arquivado para comprovação da autorização de cada participante.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo será estruturado em quatro seções, cujos conteúdos estão apresentados na Figura 10:

Figura 10 – Estrutura da análise e discussão dos dados



Fonte: elaboração própria

4.1 A UFES E SEUS PROCESSO SELETIVOS

A Universidade Federal do Espírito Santo possui atualmente cinco processos seletivos para oferta de vagas em seus cursos de graduação, todos realizados pela Prograd, especificamente por meio da Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico (CMCA).

4.1.1 Processo Seletivo de Vagas Surgidas

Regido pela Resolução nº 48/2020 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFES, este processo seletivo oferta vagas originadas por motivo de:

- I. morte do estudante;

- II. transferência do estudante para outra Instituição de Ensino Superior (IES);
- III. remoção e reopção;
- IV. não preenchimento das vagas do processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação desta Universidade;
- V. desistência de vaga, formalizada na Prograd;
- VI. desligamento por sanção disciplinar, por abandono de curso e por reprovações, conforme normas estabelecidas por este Conselho. (UFES, 2020a)

Importante ressaltar que, parte das vagas ofertadas pelo PSVS são provenientes do Sisu realizado no ano anterior. Assim, a não ocupação de vagas no Sisu afeta diretamente a organização e o quantitativo de vagas disponibilizadas para o Processo Seletivo de Vagas Surgidas a ser realizado no ano seguinte, como se observa no item IV do art. 3º da Resolução nº 48/2020, mencionado acima.

O PSVS é realizado anualmente, pela Prograd, após levantamento das vagas surgidas no ano anterior ao da realização do certame. As vagas são ofertadas nas seguintes modalidades: remoção (para estudantes da Ufes que desejam mudar de turno ou de campus, no mesmo curso), reopção (para estudantes da Ufes que desejam mudar de habilitação ou de curso), transferência facultativa (para estudantes oriundos de outras instituições de ensino) e novo curso (para candidatos que, já tendo concluído um curso superior de graduação, desejam ingressar em um novo curso de graduação na Ufes).

A classificação dos candidatos é realizada pela ordem decrescente de pontuação obtida na nota do Enem e a ocupação das vagas é realizada dando-se prioridade aos candidatos inscritos nas modalidades de remoção e reopção de curso; posteriormente, por candidatos interessados em transferência e, finalmente, em novo curso superior.

No ano 2020 o PSVS ofertou 812 vagas distribuídas nos diversos campi da Ufes. O Quadro 16 apresenta o quantitativo de vagas ofertadas e ocupadas:

Quadro 16 – Vagas ofertadas no PSVS 2020/2

Cidade/ Campus	Quantitativo de vagas ofertadas	Quantitativo de vagas ocupadas	Quantitativo de vagas remanescentes
Vitória (Goiabeiras e Maruípe)	241	193	48
Alegre	248	44	204
São Mateus	323	28	295

Fonte: Quadro de vagas disponível em: <https://ps.ufes.br/conteudo/psvs-20202>

Como se pode observar, o processo possibilitou a ocupação de 265 vagas, portanto restaram ainda 547 sem ocupação, concentradas principalmente nos campus de Alegre e São Mateus.

4.1.2 Processo Seletivo Letras Libras

O curso de graduação em Letras-Libras – Bacharelado em Tradução e Interpretação tem como objetivo

a formação de tradutores e intérpretes da Língua Brasileira de Sinais (Libras), habilitando-os para realizar atividades tradutórias e interpretativas nos mais variados contextos, e capacitando-os para atuar em trabalhos e pesquisas que envolvam conhecimentos lingüísticos e literários. (UFES, 2020b)

Por suas particularidades, o curso exige de seus candidatos o conhecimento prévio da Língua Brasileira de Sinais e, por este motivo, possui um Teste de Habilidades Específicas para verificação deste conhecimento.

O PS Letra -Libras tem suas normas estabelecidas pela Resolução nº 13/2018 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Ufes, que prevê, além da realização de uma prova da Redação, a prova objetiva específica na área de Libras. No último processo seletivo, realizado em 2020, foram ofertadas 30 vagas.

4.1.3 Procampo

O curso de Licenciatura em Educação do Campo visa formar profissionais para atuação nos anos finais do ensino fundamental e médio, tendo como objeto de estudo e de prática as escolas de educação básica do campo. Este curso possui a particularidade de prever em sua organização curricular a oferta, em regime de alternância, de etapas presenciais divididas entre Universidade e Comunidade, de modo a proporcionar aos estudantes a articulação entre a educação e a realidade específica das populações do campo.

O processo seletivo é regido por meio das Resoluções nº8/2016 e 38/2017, ambas do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE/UFES. O curso é ofertado nos campus Goiabeiras e São Mateus, para residentes no campo que se enquadrem nos seguintes perfis:

- a) Professores em exercício nas escolas do campo da rede pública, que não possuem Licenciatura na área de atuação;
- b) Professores ou outros profissionais da educação com atuação em experiências educacionais alternativas de Educação do Campo, vinculadas aos movimentos sociais ou sindicais do campo;
- c) Professores ou outros profissionais da educação com atuação em programas governamentais que visem à ampliação do acesso à educação básica da população do campo;
- d) Público jovem e adulto, residente em comunidades do campo. (UFES, 2016)

As avaliações são realizadas por meio de prova de redação e a ocupação das vagas é realizada conferindo prioridade aos candidatos do perfil “a” (professores em exercício nas escolas do campo da rede pública, que não possuem Licenciatura na área de atuação).

O último processo seletivo PROCAMPO ofertou 169 vagas distribuídas nos seguintes cursos:

Educação do Campo – Ciências Humanas e Sociais – Campus Vitória;

Educação do Campo – Linguagens – Campus Vitória;

Educação do Campo – Ciências Humanas e Sociais – Campus São Mateus;

Educação do Campo – Ciências Naturais – Campos São Mateus.

4.1.4 Processo Seletivo Licenciatura Intercultural Indígena - Prolind

O curso de Licenciatura Intercultural Indígena (Prolind) foi criado em 2015, com oferta única de 70 vagas, destinadas a professores da educação básica que estivessem atuando nas escolas indígenas nas aldeias. Originou-se de reivindicações dos povos indígenas Tupinikim e Guarani, que vivem no município de Aracruz – ES, que buscavam a valorização dos conhecimentos de cada povo e das línguas indígenas.

Como mencionado, o processo seletivo foi realizado uma única vez, com oferta de vagas em três habilitações: Ciências Sociais e Humanidades; Artes, Linguagens e Comunicação; e Ciências da Natureza e Matemática. Portanto, apesar de estar inserido nos rol de processos seletivos realizados pela Prograd para ingresso nos cursos de graduação da Ufes, não há previsão de oferta de novas vagas neste momento (UFES, 2013).

4.1.5 PS-EAD

Os cursos de graduação na modalidade de ensino a distância são ofertados pela Superintendência de Educação a Distância – Sead, instância responsável pela política de educação à distância na Ufes. Os cursos são semipresenciais e são ofertados em parceria com os municípios nos Pólos de Apoio Presencial da Universidade Aberta do Brasil – UAB (SEAD, 2020).

Os cursos EAD possuem a particularidade de não terem oferta regular, estando sujeitos a calendário específico. A oferta é realizada pela SEAD, com o apoio da Prograd para realização dos procedimentos de matrícula dos aprovados. O último

processo seletivo, realizado para ingresso em 2021 ofertou 1050 vagas em 5 cursos distintos (SEAD, 2020).

A Portaria MEC nº 493, publicada em 22 de maio de 2020, alterou a Portaria MEC nº 21, de 5 de novembro de 2012, e trouxe importante alteração no funcionamento do Sistema de Seleção Unificada. A referida normativa passou a prever, em seu art.5º, a possibilidade de oferta de vagas nos cursos EAD por meio do Sisu, salvo quando se tratar de cursos que exijam teste de habilidade específica (BRASIL, 2020).

Até o momento, no âmbito da Ufes, ainda não foi viabilizada a oferta de vagas nos cursos EAD por meio do Sisu. Entretanto, considerando-se as vantagens de utilização do Sisu, que proporciona a otimização da oferta de vagas, é bastante provável que essa oferta seja operacionalizada nas próximas edições.

4.2 A UFES A PARTIR DA ADESÃO AO SISU

A Universidade Federal do Espírito Santo adota o SiSU como principal forma de ingresso em seus cursos de graduação desde 2017. Praticamente todas as vagas dos cursos regulares de graduação presenciais são ofertadas via SiSU, com exceção dos cursos de Licenciatura em Educação do Campo e Licenciatura Intercultural Indígena (cuja oferta não ocorre regularmente), Música Bacharelado, Música Licenciatura e Letras-LIBRAS que apresentam particularidades, como por exemplo a realização de Teste de Habilidades Específicas – THE (para os cursos de Música e Libras) para verificação de conhecimento prévio dos candidatos. Em 2020/2 o curso de música passou a ofertar vagas também pelo SiSU, não sendo mais realizado o teste de habilidades específicas (UFES, 2013b).

A oferta das vagas reservadas é realizada em conjunto com a oferta das vagas destinadas à ampla concorrência, pelo sistema informatizado do SiSU, no momento da elaboração do Termo de Adesão, conforme ilustra a Figura 11:

Figura 11: Tela de cadastro do termo de adesão da Ufes

Fonte: Sisugestão (2020)

A Ufes não possui políticas afirmativas próprias para oferta de vagas por cotas. Assim, atualmente, as vagas ofertadas pelo SiSU são distribuídas conforme determina a Lei 12.711/2012. Os percentuais utilizados para definição do quantitativo de vagas reservadas às pessoas pretas, pardas e indígenas e pessoas com deficiência são obtidos pelo último censo realizado pelo IBGE e informados no Termo de Adesão da instituição. O sistema informatizado do SiSU realiza o cálculo de vagas de acordo com o percentual informado e as distribui nas diferentes modalidades.

De acordo com o último censo demográfico realizado pelo IBGE, o percentual utilizado atualmente é de 57,22% para pessoas pretas, pardas e indígenas e 8,28% para pessoas com deficiência no estado do Espírito Santo (UFES, 2013b). A figura 12 ilustra a distribuição de vagas reservadas ofertadas no SiSU Ufes 2020/2 para o curso Ciências Biológicas ABI, realizada pelo sistema do SiSU, conforme Termo de Adesão referente a esta edição:

Figura 12 – Distribuição das vagas ofertadas para curso Ciências Biológicas

5000632 - ABI - CIÊNCIAS BIOLÓGICAS										
ABI - CIÊNCIAS BIOLÓGICAS trata-se da área básica de ingresso que possibilitará ao aluno se graduar em Licenciatura em CIÊNCIAS BIOLÓGICAS ou Bacharelado em CIÊNCIAS BIOLÓGICAS . Código: 5000632 Grau: Área Básica de Ingresso (ABI) Turno: Integral (Matutino/Vespertino) Periodicidade: Semestral Integralização: 8 Vagas autorizadas: 70 Vagas ofertadas no Sisu: 35 vagas, sendo 0 vagas no 1º semestre e 35 vagas no 2º semestre. Percentual de vagas reservadas da Lei nº 12.711/2012: 50%					Prova do Enem	Peso	Nota mínima			
					Redação	4,00	0,01			
					Ciências da Natureza e suas Tecnologias	4,00	100,00			
					Ciências Humanas e suas Tecnologias	2,00	100,00			
					Linguagens, Códigos e suas Tecnologias	2,50	100,00			
					Matemática e suas Tecnologias	2,50	100,00			
					Média mínima no Enem	-	100,00			
									PERCENTUAIS	
Pretos, pardos e indígenas:				57,22 %		57,22 %				
Pessoas com deficiência:				8,28 %		10,00 %				
Quadro de vagas ofertadas no curso										
A0	L1	L2	L5	L6	L9	L10	L13	L14		
17	3	5	3	5	-	1	-	1		
Informações adicionais:										
Não informado.										

Fonte: UFES (2013b)

Com relação às modalidades de vagas, a Ufes utiliza-se da seguinte classificação (Quadro 17):

Quadro17 – Modalidades de vagas ofertadas no Sisu

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
AO	Ampla Concorrência
L1	Candidatos com renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L2	Candidatos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas, com renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo e que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L5	Candidatos que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L6	Candidatos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L9	Candidatos com deficiência que tenham renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo e que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L10	Candidatos com deficiência autodeclarados pretos, pardos ou indígenas, que tenham renda familiar bruta per capita igual ou inferior a 1,5 salário mínimo e que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L13	Candidatos com deficiência que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).
L14	Candidatos com deficiência autodeclarados pretos, pardos ou indígenas que, independentemente da renda (art. 14, II, Portaria Normativa nº 18/2012), tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas (Lei nº 12.711/2012).

Fonte: Elaboração própria, com base em UFES (2013b)

Em 2017 e 2018 foram realizadas apenas edições anuais do processo, nas quais foram ofertadas vagas para ingresso no primeiro e segundo semestres letivos. A partir de 2019, o Sisu Ufes passou a ser realizado duas vezes por ano, para oferta de vagas destinadas ao semestre de realização do processo (UFES, 2013b).

A tabela 01 relaciona o quantitativo de vagas ofertadas, cursos participantes e número de candidatos inscritos em cada SiSU realizado pela Ufes desde 2017. Cabe ressaltar que alguns cursos ofertam vagas nos dois semestres letivos, e outros ofertam vagas apenas uma vez ao ano, destinadas especificamente para ingresso no primeiro ou no segundo semestre, conforme termo de adesão.

Tabela 01– Número de inscritos, cursos participantes e vagas ofertadas a cada SiSU.

Edição	Nº inscritos	Cursos participantes	Vagas ofertadas
2017	55.405	91	4930
2018	44.985	92	4960
2019/1	34.071	73	2776
2019/2	23.884	55	2179
2020/1	32.393	73	2776
2020/2	17.557	57	2239

Fonte: Elaboração própria, com dados obtidos em UFES (2013b)

O Sistema de Seleção Unificada foi criado e intencionado para ser um sistema totalmente informatizado, que otimiza a operacionalização tanto da oferta de vagas quanto da inscrição e classificação dos candidatos, em todas as instituições de ensino participantes. Apesar disso, os procedimentos de convocação dos aprovados para realização de matrícula ficam a cargo da instituição de ensino, que possui autonomia para elaborar seus editais e definir trâmites internos específicos para tal.

Na UFES, a partir da divulgação do resultado do SiSU/Ufes através da plataforma Sisugestão, os procedimentos de matrícula são realizados, de modo geral, na seguinte seqüência:

Publicação de Edital de Matrícula no sítio eletrônico <http://sisu.ufes.br>: por meio do edital são estabelecidos os prazos e trâmites a serem realizados pelos candidatos aprovados que desejarem ocupar a vaga;

Realização de pré-matrícula online, com envio de documentação digital pelo portal do candidato (<http://candidato.ufes.br>): dentro dos prazos estabelecidos no edital de

matrícula, os candidatos aprovados realizam o acesso ao portal do candidato para submissão de documentos necessários, tanto para a matrícula quanto para a comprovação do direito às vagas reservadas por lei;

Realização de cadastramento presencial dos candidatos aprovados: recepção dos candidatos em dias, horários e locais estabelecidos em edital de matrícula, para conferência de documentos enviados digitalmente e comprovação do direito às vagas reservadas para estudantes oriundos de escolas públicas, baixa renda, pessoas pretas pardas e indígenas e/ou pessoas com deficiência.

Os procedimentos descritos acima são realizados tanto para a chamada regular quanto para a lista de espera. O cadastramento presencial dos candidatos aprovados é realizado nos diversos *campi* da Ufes envolvendo servidores lotados nos seguintes municípios:

Vitória: realiza o cadastramento dos candidatos aos cursos dos campi Vitória e Maruípe;

São Mateus: realiza a matrícula dos candidatos às vagas ofertadas para este campus;

Alegre: realiza os procedimentos necessários ao cadastro dos aprovados nos cursos ofertados em Alegre.

Essa distribuição visa dimensionar melhor a estrutura mobilizada em cada campus, otimizando o trabalho dos servidores e comissões envolvidas, de maneira proporcional ao quantitativo de candidatos. Porém, em situações excepcionais, um candidato aprovado em um determinado campus pode realizar seu cadastramento junto à equipe de outra localidade.

De maneira geral, os procedimentos de matrícula já vêm passando por transformações em direção à digitalização, visando garantir mais segurança e transparência ao processo. Exemplo disso foi a criação, em 2018, de um Assentamento Discente Digital (ADD), composto por todos os documentos enviados digitalmente pelo

candidato por ocasião da matrícula na Ufes. O ADD é criado automaticamente a partir do deferimento da matrícula pelo servidor que realizou a análise dos documentos enviados pelo candidato. Após sua criação no sistema ProtocoloWeb, o ADD é tramitado para a CMCA, que fica responsável pela sua guarda e pode encaminhá-lo a demais setores, para consulta, quando necessário.

A criação do ADD (figura 13) dispensou a construção de pastas físicas para cada um dos mais de cinco mil novos ingressantes anuais, facilitando o processo de arquivamento, desarquivamento e consulta da documentação, a qualquer tempo, além de proporcionar maior segurança na guarda das informações dos estudantes, dispensando ainda a disponibilização de espaço físico e servidores para arquivamento de documentação física.

Figura 13 – Assentamento Discente Digital

Assentamento Discente Digital nº

INFORMAÇÕES TRAMITAÇÕES VÍNCULOS PEÇAS TRAMITAR JUNTAR EMITIR

Marcadores
Insira os marcadores aqui...

Após escrever aperte Enter ou Tab para incluir o marcador

Criado em
quarta-feira, 2 de setembro de 2020 às 18:12

Estado
Ativo

Destino atual
Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico - CMCA/DRCA/PROGRAD

Procedência
Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico - CMCA/DRCA/PROGRAD

Tipo de interessado
ALUNO

Interessado
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Assunto
ENSINO SUPERIOR: Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância): Vida acadêmica dos alunos dos cursos de graduação: Documentação acadêmica: Assentamentos individuais dos alunos (dossiês dos alunos)

Resumo
Alunos Ingressantes 2020/2 - ARQUIVOLOGIA - NOTURNO

Fonte: PROTOCOLOWEB (2018)

O processo seletivo para a entrada de novos alunos nos cursos de graduação da Ufes possui duas fases: a primeira, preparatória e a segunda, executória, ambas realizadas

pela CMCAe as comissões de análise de renda, análise étnico-racial e análise de deficiência.

No ano de 2020, a população de todo o planeta foi surpreendida com a notícia da disseminação do coronavírus (SARS-CoV-2). A pandemia trouxe incertezas quanto à realização da segunda edição do SiSU, que chegou a ser adiada pelo MEC. Apesar disso, o cronograma de realização do processo foi publicado em maio e confirmou a realização do processo em meio à suspensão das atividades presenciais pelo Conselho Universitário da Ufes e às orientações de distanciamento social pela OMS e demais autoridades sanitárias brasileiras.

Segundo a *World Health Organization* (WHO, 2020) o Covid19, surgido e disseminado inicialmente nos países asiáticos, atingiu o restante da população mundial. A proliferação foi de tal magnitude que a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou, em 30 de janeiro de 2020, o estado de Emergência de Saúde Pública em nível internacional e, posteriormente, em 11 de março de 2020, reconheceu a situação como uma pandemia.

A Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020, antecipou-se ao primeiro caso de coronavírus registrado no Brasil, que ocorreu 19 dias após sua promulgação. Essa lei “Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”.

Como referência ao assunto traz em seu Art. 2º as definições de isolamento e quarentena, segundo o Regulamento Sanitário Internacional, conforme transcrito a seguir.

Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - isolamento: separação de pessoas doentes ou contaminadas, ou de bagagens, meios de transporte, mercadorias ou encomendas postais afetadas, de outros, de maneira a evitar a contaminação ou a propagação do coronavírus; e

II - quarentena: restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou de bagagens, contêineres, animais, meios de transporte ou mercadorias suspeitos de

contaminação, de maneira a evitar a possível contaminação ou a propagação do coronavírus.

Nesse contexto, a Ufes definiu seu calendário acadêmico para o ano de 2020 com o início do semestre previsto para o dia 02 de março. No entanto, 15 dias depois, as aulas e todas as atividades presenciais na universidade foram suspensas, como uma medida emergencial de proteção aos alunos e servidores.

Como a contaminação pelo vírus aumentava dia a dia, em abril de 2020, o reitor Paulo Vargas tomou uma decisão *ad referendum*, mantendo a suspensão das atividades presenciais até o final do mês de maio, período no qual os procedimentos administrativos e acadêmicos deveriam ser reorganizados (MARINHO, 2020).

Em 28 de maio de 2020, diante do aumento do número de casos da Covid-19 e sem perspectivas de mudança no cenário brasileiro, o Conselho Universitário se reuniu em sessão ordinária e “[...] decidiu estender o prazo de suspensão das atividades presenciais da Ufes até o dia 30 de junho, como forma de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus”(MARINHO, 2020).

Dessa forma, os alunos ingressantes por meio do processo seletivo para as vagas do primeiro semestre de 2020, ainda recém matriculados, tiveram suas aulas suspensas, sem uma definição de como o semestre letivo seria conduzido.

Em texto publicado no site da Ufes, Correa (2021) diz que

Na graduação, a adoção do Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário e Emergencial (Earte), aprovado após debates nos 11 centros de ensino, em 70 departamentos e em mais de 150 colegiados de graduação e de pós-graduação, permitiu que 17.531 estudantes dessem continuidade a seus estudos no semestre especial de 2020/1 e 19.147 em 2020/2. No primeiro semestre regular do ano passado, interrompido por causa da pandemia, estavam matriculados 18.102 estudantes.

Em meio a esse turbilhão, os servidores da Pró-reitoria de Graduação foram impelidos a repensar a realização do processo seletivo para a segunda entrada do ano, ou seja, 2020/2.

É importante registrar que o processo, desde o Termo de Adesão até o resultado final da lista de espera com candidatos matriculados e não matriculados, ocorreu entre junho e outubro, portanto, cinco meses.

Geralmente, o cronograma estabelecido pelo MEC para realização do Sisu em condições normais já é considerado exíguo e exige a concentração de esforços das diversas equipes para conclusão dos procedimentos antes do início do semestre letivo. Diante do novo contexto imposto pela situação pandêmica, o cronograma passou a ser visto como um ponto crítico.

O que ocorreu foi que, de um sistema misto que envolvia procedimentos digitais e pessoais, a Coordenação de Matrícula se viu no bojo de um processo que exigia mudanças para garantir as matrículas de 2.239 vagas em 57 cursos sem qualquer etapa presencial. Assim, com a impossibilidade de convocar os candidatos para a apresentação dos documentos para matrícula e comparecimento junto às Comissões, foi imperativo realizar mudanças, adotando somente procedimentos em sua forma digital.

4.3 O PERCURSO DO PROCESSO DE MATRÍCULA NA EDIÇÃO DE 2020/2

A Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico é a unidade responsável por

- Elaborar e publicar os Editais do Sisu;
- Estabelecer o cronograma dos trabalhos da matrícula, em cumprimento ao cronograma previamente estabelecido pelo MEC;
- Intermediar a composição das comissões que atuarão na verificação do direito à reserva de vagas;
- Divulgar o cronograma junto às Comissões;

- Compor os diversos grupos de trabalho que atuarão em todas as frentes de matrícula (central de atendimento, verificação de documentos, etc.);
- Realizar reuniões junto à STI para correções de erros e implementação de melhorias nos sistemas, a cada edição;
- Oferecer treinamento aos servidores que atuarão na matrícula;
- Acompanhar o andamento dos trabalhos e a finalização do Sisu, com a publicação da relação final de candidatos matriculados e vagas ocupadas após todas as convocações.

Além dos procedimentos listados acima, é a Coordenação de Matrícula que realiza, após o Sisu, a matrícula dos ingressantes nas disciplinas do 1º período de seus cursos e fornece demais informações sobre início das aulas e acesso ao portal do aluno.

Até o semestre 2020/1, a matrícula dos calouros foi realizada por meio de 16 procedimentos na fase preparatória e 42 na fase executória (Ver Apêndice C), totalizando 58 ações necessárias para a ocorrência do Sisu. Já na edição de 2020/2, a adequação das atividades de matrícula para o formato remoto manteve a necessidade de realização de 14 procedimentos na fase preparatória e 35 na fase executória, totalizando 49 ações. Essa redução no quantitativo de procedimentos foi possível devido à supressão de determinadas atividades necessárias exclusivamente para matrícula presencial como, por exemplo, a solicitação de empréstimo de edificação para recepção dos candidatos e de equipe de limpeza dias antes do início das matrículas.

4.3.1 Fase preparatória

A fase chamada preparatória envolve todos os procedimentos relativos ao planejamento e estruturação das frentes de trabalho, realizados antes da publicação do Edital de Convocação para matrícula dos aprovados.

-Elaboração do Termo de Adesão ao Sisu

A fase preparatória tem início após a divulgação do cronograma pelo MEC, mais especificamente com o preenchimento do Termo de Adesão ao Sisu, que é um documento padrão elaborado pelo Ministério da Educação e disponibilizado no sítio eletrônico do Sisu Gestão. Ao realizar a adesão, a Ufes deve inserir no termo todas as informações sobre:

- A instituição em si (reitor em exercício, dados cadastrais, etc.);
- Os cursos ofertados e respectivas vagas para esta edição;
- O local e turno de funcionamento dos cursos, oferta e distribuição das vagas reservadas conforme legislação vigente;
- A relação de cursos não participantes do Sisu, inclusive os na modalidade de Ensino a Distância (EaD) e seus pólos;
- Maiores informações referentes ao edital de matrícula, se possível (UFES, 2021).

Os procedimentos para elaboração do Termo de Adesão ao Sisu eram realizados diretamente pela Pró-Reitora de Graduação pela plataforma Sisu Gestão, conforme prazos definidos pelo MEC. As informações necessárias ao preenchimento do Termo de Adesão eram obtidas juntamente com a Coordenação de Matrícula e controle Acadêmico, que mantém sob sua guarda planilhas com os dados de oferta de todos os cursos de graduação presenciais.

-Conferência/ retificação do Termo de Adesão

Em alguns momentos, durante o período de conferência e/ou retificação do Termo de Adesão, era necessária verificação junto à Direção de Desenvolvimento Pedagógico - DDP/Prograd para atualização de dados que porventura tivessem sofrido alteração devido à mudanças no projeto pedagógico de algum curso. Isso geralmente ocorre quando há mudança no turno de realização do curso, no quantitativo de vagas ofertadas, ou no tipo de modalidade ofertada, que pode ser por Área Básica de Ingresso (ABI), Licenciatura ou Bacharelado.

Com a adoção da modalidade de trabalho remoto esses procedimentos foram realizados de maneira bastante semelhante, sendo necessária apenas, a realização de reuniões remotas, ao invés de presencialmente, para checagem das informações.

-Elaboração de Edital Regulamentador do SISU UFES;

O Edital de Regulamentação do Sisu é o primeiro instrumento normativo de oficialização dos procedimentos a serem seguidos pelos candidatos aprovados no Sisu que desejem ingressar na Ufes. Por meio dele, é dada publicidade às regras do processo seletivo.

A elaboração do Edital Regulamentador do Sisu Ufes 2020/2 visou estabelecer os procedimentos a serem realizados pelos candidatos, especialmente os procedimentos necessários aos aprovados para as vagas reservadas e o rol de documentos necessários para matrícula de todos os candidatos.

Naquele momento, o cronograma definitivo do Sisu ainda não havia sido divulgado pelo MEC, então o principal objetivo era oferecer aos candidatos tempo hábil para que pudessem reunir a documentação necessária, uma vez que o funcionamento de órgãos públicos e instituições de ensino já haviam sofrido alterações e restrições em função da pandemia.

No que tange ao Edital Regulamentador, não foram observadas alterações nos procedimentos para sua elaboração, salvo pela ausência de informações diante do novo cenário. Portanto, quando comparado com a elaboração do edital em tempos anteriores à pandemia, não foram observadas alterações significativas.

-Envio do Edital Regulamentador para o núcleo de tradução em libras

Em cumprimento ao que determina a Lei 13.146, de 6 de julho de 2015, conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, todos os editais do Sisu

Ufes e suas retificações são traduzidos pelo Núcleo de Tradução em Libras da Ufes e disponibilizados, em vídeo, nos sítios eletrônicos oficiais do certame (BRASIL, 2015).

O envio dos editais para a tradução é realizado por email e o Núcleo de Tradução em Libras solicita que o envio seja feito com 15 dias de antecedência da data prevista para publicação do documento. Apesar de este procedimento não ter sido alterado em função da pandemia, a Coordenação de Matrícula teve dificuldade em realizar essa solicitação com a devida antecedência, devido às indefinições quanto à realização do Sisu durante a pandemia.

-Publicação do Edital Regulamentador e do Termo de Adesão no sítio eletrônico www.sisu.ufes.br

A publicação do Edital Regulamentador e do Termo de Adesão ao Sisu é realizada pela Coordenação de Matrícula com o apoio técnico do Setor de Gestão da Informação (SGI) da Prograd. Não houve alteração neste procedimento e a publicação foi realizada em 05 de junho de 2020, dando início ao Sisu Ufes 2020/2.

-Composição das comissões (PPI e PCD);

A composição das comissões que atuarão na verificação do direito às vagas reservadas é realizada por meio de Portaria da Pró-Reitora de Graduação, publicada antes da divulgação dos editais de matrícula. O contato inicial com os membros é realizado pela Coordenação de Matrícula, observando-se sempre a manutenção de membros com experiência prévia neste tipo de análise e, havendo disponibilidade em função do cronograma previsto, os dados dos membros são encaminhados ao gabinete para elaboração da Portaria e oficialização dos grupos.

A comissão de Avaliação Étnico-Racial é responsável pela realização dos procedimentos de avaliação dos candidatos às vagas destinadas a pessoas Pretas, Pardas ou Indígenas (PPI) e é composta, preferencialmente, por membros do Núcleo de Estudos Afro-brasileiros (Neab).

Já a comissão de Avaliação de Pessoas com Deficiência (PCD) é responsável pelos procedimentos de análise dos documentos médicos apresentados pelos candidatos às vagas reservadas para PCD e, quando necessário, convocação para perícia médica.

-Solicitação, aos demais setores da Prograd, de cessão de servidores

Apesar de a Coordenação de Matrícula ser o setor responsável pelo atendimento de todas as demandas relativas ao Sisu, cabe ressaltar que esse setor possui em sua lotação apenas 7 servidoras. Em 2019, o setor incorporou a Seção de Arquivo e Registro Escolar (Sare) da Prograd, absorvendo todas as demandas referentes a registros acadêmicos, como aproveitamentos e dispensas de disciplinas, trancamentos e desligamentos, dentre outras alterações cadastrais de estudantes anteriormente realizadas pela Sare.

Assim, a organização do setor até 2019 envolvia 4 servidoras e, a partir da incorporação da Sare, passou a contar com 7 servidoras porém destinando 2 delas às atividades de registro então desempenhadas pela Sare. Percebe-se que, a realização de quase 3 mil matrículas e todos os demais procedimentos necessários à operacionalização do Sisu por apenas 5 servidores não é factível, principalmente considerando-se o cronograma definido pelo Mec.

Por isso, para viabilizar a realização dos procedimentos de matrícula do Sisu, a CMCA conta com apoio e envolvimento de todos os setores da Prograd que cedem, neste período, em média 2 servidores cada um, totalizando entre 10 e 15 servidores, apenas na Prograd, para envolvimento integral nas atividades de matrícula.

- Elaboração do cronograma dos procedimentos de matrícula da Prograd e comissões

A elaboração do cronograma é realizada a partir da divulgação do cronograma oficial do Sisu pelo Mec. O cronograma considera todas as etapas de trabalho realizadas por todas as comissões envolvidas em cada uma das fases de matrícula: Chamada

Regular e Lista de Espera. A figura 14 ilustra o cronograma interno dos trabalhos definido para a chamada regular do Sisu Ufes 2020/2:

Figura 14: Cronograma Chamada Regular

SISU 2020/2										
Segunda-feira		Terça-feira		Quarta-feira		Quinta-feira		Sexta-feira		
13 Jul		14 Jul		15 Jul	Publicação Edital Matrícula Chamada Regular (CR)	16 Jul	Envio doc. Matrícula	17 Jul	Envio doc. Matrícula	
			RESULTADO CR PELO MEC				Envio doc. Matrícula		Envio fotos PPI	Envio fotos PPI
							Envio fotos PPI		Envio Laudo Médico	Envio Laudo Médico
							Envio Laudo Médico		Envio fotos PPI	Envio fotos PPI
							Início Análises (PPI/ Renda/ Matrícula/Laudo)		Análises (PPI/ Renda/ Matrícula/Laudo)	Análises (PPI/ Renda/ Matrícula/Laudo)
20 Jul	Envio doc. Matrícula	21 Jul	Análise doc. de PPI -CR	22 Jul	Análise doc. de PPI -CR	23 Jul	Análise de doc. de Matrícula - CR	24 Jul	Análise de doc. de Matrícula - CR	
	Envio fotos PPI		Análise doc. de PPI -CR		Análise doc. de PPI -CR		Análise de doc. de Renda - CR		Análise de doc. de Renda - CR	
	Envio Laudo Médico		Análise doc. de PPI -CR		Análise doc. de PPI -CR		Análise de Laudo Médico - CR		Análise de Laudo Médico - CR	
	Envio fotos PPI		Análise doc. de PPI -CR		Análise doc. de PPI -CR		Análise doc. de PPI -CR		Análise doc. de PPI -CR	
	ÚLTIMO DIA ENVIO DOCS. C.R.		ANÁLISES - DIA 1		ANÁLISES - DIA 2		ANÁLISES - DIA 3		RESULTADO LE PELO MEC	ANÁLISES - DIA 4
27 Jul	Análise de doc. de Matrícula - CR	28 Jul	DIA 1 P/ ENTRADA RECURSO (CANDIDATOS INDEFERIDOS DIA 27)	29 Jul	ÚLTIMO DIA ENTRADA RECURSO (CANDIDATOS INDEFERIDOS DIA 27)	30 Jul	RESPOSTA RECURSOS	31 Jul	ÚLTIMO DIA RESPOSTA RECURSOS	
	Análise de doc. de Renda - CR									Finalização comissões
	Análise de Laudo Médico - CR									Proaeci enviar à Prograd lista deferidos
	Análise doc. de PPI -CR									
	ÚLTIMO DIA ANÁLISES									
03 Ago	ÚLTIMO DIA PARA CONFIRMAÇÃO DE MATRÍCULAS (CMCA)	04 Ago	CONTAGEM VAGAS	05 Ago	Envio doc. Matrícula - LE	06 Ago	Envio doc. Matrícula - LE	07 Ago	Envio doc. Matrícula - LE	
			Publicação Edital Matrícula Lista Espera (LE)		Envio fotos PPI - LE		Envio fotos PPI - LE			
					Envio Laudo Médico - LE		Envio Laudo Médico - LE			
					Envio doc. Renda - LE		Envio doc. Renda - LE			

Fonte: Prograd

Para que o cronograma seja realista, é necessário prever os prazos estabelecidos para envio de documentos, análises pelas comissões, interposição e análise de recursos, além dos prazos já estabelecidos pelo Mec para início da Lista de Espera.

A elaboração do cronograma para atividades remotas não foi diferente do que já acontecia para as atividades presenciais. Cabe destacar, entretanto, o sentimento de incerteza durante este planejamento, por não ser possível identificar, ainda, quais problemas ou impedimentos a pandemia poderia ocasionar aos trabalhos.

-Elaboração do Edital de Convocação dos aprovados na Chamada Regular

Para a elaboração do Edital de Convocação para matrícula dos candidatos aprovados na Chamada Regular do Sisu (Edital Prograd nº 17/2020), foi necessário justificar a não realização de procedimentos presenciais. Para isso, a CMCA realizou um levantamento de todas as normas vigentes que determinaram este novo formato de trabalho, a saber:

- Resolução nº 07/2020, de 6 de abril de 2020, do Conselho Universitário da UFES; Portaria nº 356, de 11 de março de 2020, do Ministério da Saúde;
- Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, do Ministério da Educação;
- Plano de Contingência Nacional para a Infecção Humana para o novo Coronavírus COVID-19 da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde;
- Recomendação nº 01/2020 do Comitê Operativo de Emergência para o Coronavírus da UFES;
- Processo Digital nº 017402/2020-16 – Gabinete da Reitoria da UFES;
- Recomendações do Ministério da Saúde disponíveis no endereço eletrônico <https://coronavirus.saude.gov.br>.

Assim, o item 1.2 do Edital Prograd nº 17/2020 estabeleceu que:

Em virtude da declaração de pandemia de Coronavírus COVID-19, pela Organização Mundial de Saúde (OMS), e da suspensão das atividades presenciais e proibição de realização de eventos coletivos no âmbito da UFES, pelo Conselho Universitário, os procedimentos de matrícula dos aprovados no SiSU UFES 2020-2 serão realizados, excepcionalmente e enquanto durar a situação de pandemia, de maneira remota, dispensando-se, neste momento, o comparecimento presencial dos candidatos (UFES, 2020, p.1).

Por não haver, até aquele momento, qualquer previsão de duração da situação de suspensão de atividades presenciais, havia o temor de que, em meio à realização

remota de todo o processo, fosse determinado o retorno à forma presencial de trabalho.

Além disso, o cenário de incerteza não permitia determinar quais as implicações da realização de procedimentos exclusivamente remotos na verificação de autenticidade dos documentos apresentados. Assim, o item 1.4 do Edital Prograd nº 17/2020 trouxe, ainda, a seguinte previsão:

A realização da matrícula remota não impede a convocação presencial dos candidatos aprovados no SiSU UFES 2020-2, posteriormente, para conferência de documentos enviados, esclarecimentos sobre eventuais inconsistências e/ou irregularidades apuradas na conferência dos documentos submetidos (UFES, 2020, p.1).

-Envio do Edital de Convocação para matrícula para tradução em Libras

O envio do Edital de matrícula para tradução em libras ocorreu de maneira semelhante ao mencionado no item 4.2.1.4 para o Edital Regulamentador. Novamente, a conclusão do Edital em tempo hábil para solicitação da tradução ao Núcleo de Tradução em Libras com antecedência foi um desafio para a CMCA diante de um contexto de incertezas e, em virtude disso, não foi possível o envio com 15 dias de antecedência. O Edital foi enviado para tradução com menos de 7 dias da data prevista para publicação e foi publicado no dia 15 de julho de 2020.

-Publicação de portarias com a composição das comissões de PPI e PCD:

A Comissão de Verificação de deficiência dos candidatos autodeclarados PCD foi constituída pela Portaria nº 11, de 27 de janeiro de 2020. Já a Comissão de Avaliação Étnico Racial dos candidatos PPI foi constituída por meio da Portaria nº 29, de 8 de junho de 2020. Para a publicação das portarias não houve qualquer alteração em virtude da realização remota do processo.

-Contato com a Proaeci

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (Proaeci) é o setor responsável por todos os procedimentos relativos à análise de renda dos candidatos às vagas destinadas a estudantes oriundos de família com renda per capita inferior a 1,5 salário mínimo.

A cada edição do Sisu, a Proaeci elabora as normas referentes à análise de renda e o rol de documentos exigidos do candidato e de cada membro familiar. Essas normas constituem o Anexo dos Editais publicados pela Prograd e são fundamentalmente importantes para os candidatos às vagas para baixa renda. Por essa razão, o alinhamento dos trabalhos entre Proaeci e Prograd é decisivo para o bom andamento dos trabalhos.

Assim que o cronograma do Sisu é elaborado, são realizadas reuniões junto à Proaeci para alinhamento das atividades e definição de quais servidores atuarão na análise de renda e quais os canais de atendimento que serão utilizados, para publicação nos editais.

Em edições anteriores à 2020/2, essas reuniões eram realizadas presencialmente, porém durante a pandemia, os contatos aconteceram por meio de videoconferências, ligações telefônicas, email e/ou whatsapp.

-Realização de reuniões com STI

A cada edição do Sisu, os sistemas utilizados para matrícula (SistemasWeb) e envio de documentação (Portal do Candidato) passam por adequações e melhorias, visando corrigir problemas identificados na edição anterior, e implementar novas ferramentas para aprimorar o processo na edição atual.

Em edições anteriores, essas reuniões também eram realizadas presencialmente, porém durante a pandemia, os contatos aconteceram por meio de videoconferências, ligações telefônicas, email e/ou whatsapp.

A situação pandêmica e a realização de um Sisu totalmente remoto trouxeram a necessidade de adequações em maior número, visando suprimir procedimentos até então realizados presencialmente. Dentre os novos procedimentos implementados nos sistemas para a edição de 2020/2 podemos citar:

- Convocação dos candidatos para entrevistas étnico-raciais por meio do SistemasWeb;
- Possibilidade de interposição de recursos contra indeferimento da análise étnico racial, de deficiência e de matrícula pelo portal do candidato;
- Envio de documentos específicos para as comissões étnico-racial e de deficiência pelo portal do candidato;
- Envio de email informando ao candidato sobre indeferimento de alguma análise e prazo para recurso contra esta decisão, pelo SistemasWeb;
- Análise de recursos pelas comissões, com registro de parecer de indeferimento/ deferimento após recurso;

-Reunião com as diversas comissões

Como o trabalho de cada comissão interfere diretamente no andamento de outras, a CMCA realiza sempre reuniões de alinhamento de conduta com base no cronograma definido. Para que uma matrícula possa ser confirmada pela Prograd, é necessário que todas as demais comissões já tenham concluído a análise daquele candidato. Considerando o prazo exíguo definido pelo Mec para o Sisu, é muito importante que as diferentes frentes de trabalho estejam conscientes e comprometidas com o cumprimento dos prazos.

Essas reuniões, antes realizadas presencialmente, passaram a ser realizadas online, com as diversas comissões e, inclusive, com os diversos campi envolvidos na matrícula (em Vitória, Alegre e São Mateus). Por meio delas, é realizada a apresentação do edital, do cronograma a ser cumprido e do quantitativo de vagas ofertadas para cada modalidade, que permitia estabelecer o quantitativo total de

análises a ser realizada por cada comissão e organização deste fluxo de trabalho entre os servidores envolvidos.

-Busca de local adequado para a realização da matrícula

Como a Prograd não possui espaço físico adequado à recepção dos candidatos, a CMCA realizava pesquisa de disponibilidade das edificações compatíveis com o quantitativo a ser recebido, junto aos centros de ensino, em função do cronograma estabelecido. Esse ponto sempre foi problemático em virtude da dificuldade em se obter prédio disponível para matrícula, uma vez que, para atendimento dos candidatos pelas diversas comissões, análise de documentação, realização de entrevistas e demais procedimentos eram necessárias cerca de 10 salas distintas.

Quando o Sisu coincidia com os períodos de aula na Ufes, os poucos edifícios capazes de comportar a recepção dos candidatos estavam sendo utilizados para realização de atividades acadêmicas. Quando o cronograma se encaixava em período de recesso acadêmico, a situação não se mostrava mais favorável, uma vez que os centros de ensino realizavam reformas, pinturas e demais adequações necessárias nas instalações para o semestre seguinte. Além disso, era difícil encontrar locais com condições de acessibilidade para receber candidatos com deficiência ou baixa mobilidade, mais um fator que dificultava esse processo.

A realização de procedimentos remotos de matrícula eliminou esta etapa e trouxe benefícios para os candidatos, uma vez que não foi necessário o deslocamento até os locais de matrícula e a mobilização/desmobilização de estações de trabalho, computadores e demais estruturas necessárias à matrícula.

-Formalização do empréstimo de edificação

Após a pesquisa de disponibilidade realizada no item anterior, era necessária a formalização do pedido de cessão de edificação para as matrícula do Sisu, o que

acontecera por meio de Ofício enviado pela Prograd. Esta etapa também se tornou obsoleta durante a realização do Sisu remotamente.

4.3.2 Fase executória

A partir da divulgação da relação de aprovados na Chamada Regular, pelo Mec, iniciou-se de fato a fase executória do Sisu Ufes 2020/2, cujos procedimentos estão descritos a seguir.

-Publicação do Resultado da Chamada Regular pelo MEC

A divulgação, pelo Mec, da relação de candidatos aprovados na Chamada Regular do Sisu marca o efetivo início dos trabalhos da matrícula. A partir deste momento, observa-se uma mudança na dinâmica dos trabalhos realizados pela CMCA, com a intensificação dos atendimentos pela Central de Atendimento do Sisu, estruturada na fase preparatória, e organização do funcionamento da solicitação de matrícula.

-Organização dos grupos de candidatos para comparecimento presencial

A partir da relação de aprovados, a CMCA realiza o cálculo de candidatos e a distribuição do quantitativo a comparecer presencialmente em cada dia da matrícula presencial, levando-se em consideração a capacidade de atendimento das comissões que trabalharão, o quantitativo de salas disponíveis no local da matrícula, capacidade de público a ser atendido e tamanho da equipe disponível para matrícula, dentre outros fatores. Essa distribuição dos candidatos por dia e local de matrícula, em todos os campi, é publicada junto com o Edital de Convocação para matrícula, na mesma data ou no dia seguinte à divulgação do resultado pelo MEC.

No Sisu Ufes 2020/2, esta etapa não foi necessária uma vez que não haveria atendimento presencial, o que simplificou bastante o processo. Ainda assim, foi necessária a distribuição do quantitativo de candidatos a serem convocados para entrevista online de avaliação étnico racial, bom base no número de dias previstos para a realização das entrevistas pela comissão.

A possibilidade de cadastrar, no sistema de matrícula, dias e horários para entrevistas auxiliou a organização deste processo e permitiu a convocação online dos candidatos, que recebiam um email com o link a acessar, data e horário de sua entrevista online.

- Publicação do Edital de Convocação para matrícula e da relação de candidatos convocados no sítio www.sisu.ufes.br

No Sisu Ufes 2020/2, o Resultado da Chamada Regular foi publicado pelo Mec dia 14 de junho de 2020, e o Edital de Convocação para matrícula foi publicado dia 15 de junho. A lista de candidatos aprovados foi publicada na mesma data que o Edital de Matrícula, porém com a realização de procedimentos online não foi necessária a publicação de lista de candidatos distribuídos por dia e local de comparecimento presencial.

- Início do funcionamento da Central de Atendimento:

A Central de atendimento configura-se como uma das frentes de trabalho estruturadas pela Prograd para atendimento e acompanhamentos dos candidatos durante o Sisu.

Presencialmente, parte do atendimento era realizado pela CMCA, pois os candidatos compareciam à sala do setor para tirar dúvidas. Esse atendimento, em alguns momentos, dificultava o trabalho da equipe que, ao mesmo tempo e na mesma sala em que recebia candidatos, realizava atendimento telefônico, elaboração de editais, respostas a emails e demais atividades.

Além disso, duas linhas telefônicas eram disponibilizadas em uma sala de reuniões da Prograd, com dois servidores dedicados exclusivamente ao atendimento dessas linhas e respostas às dúvidas relativas ao Edital de matrícula e envio de documentos.

Com a realização do Sisu remotamente, em 2020/2, houve a preocupação de proporcionar aos candidatos uma forma eficaz e rápida de contato por diferentes canais de atendimento, mas os servidores realizariam o atendimento direto de suas casas e não havia nenhum tipo de telefone ou celular institucional para este

atendimento. Uma alternativa pensada, considerando o intenso uso de aplicativos de mensagem como o Whatsapp pelo público do Sisu foi a disponibilização de duas linhas de atendimento de Whatsapp Institucional, deslocadas da Prograd para o celular pessoal de dois servidores que aceitaram essa incumbência e trabalharam exclusivamente no atendimento dos candidatos por meio deste canal, que foi vastamente utilizado.

Além do Whatsapp, foi utilizado o email sisu@ufes.br para atendimento aos candidatos. Para que as dúvidas fossem respondidas o mais rápido possível, dois servidores foram alocados no atendimento ao email, em períodos de revezamento com outras atividades do setor.

Importante ressaltar que, apesar do uso do Whatsapp, alguns candidatos sentiram a necessidade de atendimento telefônico e questionaram a ausência de uma linha de atendimento neste período de suspensão de atividades presenciais.

- Início do atendimento, pela Proaeci, dos candidatos de baixa renda:

Paralelamente, a Proaeci iniciou os atendimentos aos candidatos de baixa renda. Devido ao alto número de documentos necessários e à complexidade da análise de renda, a Proaeci manteve o atendimento por telefone, email, whatsapp, e mesmo presencialmente, de maneira reduzida e mediante agendamento.

- Abertura do Portal do Candidato para realização da solicitação de matrícula online:

Após a divulgação do resultado do Sisu pelo Mec, a equipe da STI realiza a importação dos dados no Portal do Candidato e libera o acesso aos candidatos aprovados para realização da solicitação de matrícula. Essa etapa, que consiste no preenchimento de dados complementares e envio de documentação de matrícula, já vinha sendo realizada mesmo em edições presenciais do Sisu. Apesar disso, o envio de documentos online era facultativo, e os candidatos que não tivessem condições de

fazê-lo poderiam apresentar os originais na matrícula presencial, ocasião em que a equipe de matrícula realizaria a digitalização e *upload* da documentação no sistema.

Com a realização remota, a solicitação de matrícula e o envio de documentação online se tornaram obrigatórios e decisivos para a obtenção do deferimento do candidato.

-Fase de envio de documentação digital para análise de renda, de deficiência e de matrícula

Com a impossibilidade de recepção presencial dos candidatos para digitalização de documentos e finalização do envio, esta etapa se tornou obrigatória e foram solicitados novos documentos, visando contribuir para a análise remota e reduzir a necessidade de convocação para perícia médica e mesmo a entrevista online de avaliação étnico-racial. Para os candidatos às vagas para PCD, foram exigidos, além do laudo médico, exames médicos complementares conforme o tipo de deficiência, visando permitir uma classificação mais detalhada da deficiência e reduzir a necessidade de realização de perícias médicas. Para os candidatos às vagas para PPI foram solicitadas três fotografias adicionais, além das existentes no documento de identificação do candidato, visando permitir o deferimento imediato dos candidatos cujo fenótipo permita o enquadramento na condição de PPI sem a necessidade de entrevista adicional.

Geralmente, durante o período de realização da solicitação de matrícula, são reportadas pelos candidatos algumas dificuldades ou problemas de acesso ao sistema, que demandam o atendimento imediato pela equipe da CMCA e STI para adequações e melhorias. Portanto esse é um período em que todas as comissões acompanham a todo instante as atualizações, demandas dos candidatos e solicitações de auxílio ou resposta de dúvidas.

- Limpeza do local de matrícula:

Para a realização das matrículas presenciais, era necessário mobilizar equipe de limpeza e acompanhar a higienização do local de matrícula. Essa atividade não foi mais necessária em virtude da realização de procedimentos remotos.

- Transporte de equipamentos e montagem, pelos servidores da Prograd, da estrutura de trabalho a ser utilizada:

Toda a montagem da estrutura de trabalho a ser utilizada nos dias de matrícula, além do transporte de computadores, impressoras, scanners e material de escritório era realizada diretamente pela CMCA e SGI/ Prograd, utilizando o carro dos próprios servidores para esta finalidade. Essa mobilização era bastante desgastante por ser realizada pelos mesmos servidores que trabalham nas matrículas, a cada chamada do Sisu.

A realização de procedimentos remotos eliminou esse transporte e, tornou necessária apenas a verificação se todos os servidores possuíam condições adequadas de trabalho em suas casas e disponibilização, a alguns deles, de empréstimo de notebooks da Prograd para a realização das matrículas.

- Treinamento dos servidores

O treinamento para matrícula é realizado pela CMCA e passou a ser realizado remotamente, por meio de reuniões online.

- Procedimento de Heteroidentificação dos candidatos às vagas de PPI:

Anteriormente, eram necessárias 4 salas para recepção desses candidatos. A heteroidentificação consistia em momento de conscientização, na sala de espera, entrevista, e comunicação do resultado.

No Sisu Ufes 2020/2 a conscientização foi feita por meio da disponibilização de um vídeo sobre a importância da política de cotas raciais na Ufes e as análises foram

realizadas remotamente pela comissão, que convocou para entrevista online apenas os candidatos cujo fenótipo não permitiu o deferimento imediato.

Esta análise certamente foi a que demandou maiores alterações para que fosse possível sua realização remotamente. Foram necessários ajustes na forma de trabalho da comissão (que se subdividiu em triagem, entrevista, e análise recursal) e no Portal do Candidato, que passou a permitir o envio de fotografias, a convocação para entrevistas e a interposição de recursos online.

- Conferência de documentos de matrícula enviados digitalmente pelos candidatos:

A conferência dos documentos enviados durante a solicitação de matrícula foi realizada remotamente pela equipe Prograd. Em caso de informações inconsistentes, documentos ilegíveis ou ausência de documentos, a equipe registrava o indeferimento da solicitação, com o parecer de indeferimento detalhando os motivos para tal, e o candidato recebia automaticamente um email comunicando o indeferimento e informando o prazo para interposição de recurso.

-Análise de laudo médico enviado pelos candidatos PCD:

A análise de laudo médico e, a partir desta edição, dos exames médicos complementares e registro de deferimento/ indeferimento ou convocação para perícia foi realizada pela comissão de análise de Deficiência por meio do sistema de matrículas (SistemasWeb).

Observou-se, no decorrer do Sisu, que a exigência de exames médicos facilitou enormemente o trabalho da comissão e eliminou a necessidade de convocação para perícia médica, evitando também a necessidade de comparecimento presencial dos candidatos ao Departamento de Atenção à Saúde (DAS) da UFES.

Importante ressaltar que, em edições anteriores, os candidatos com deficiência compareciam presencialmente à Ufes para matrícula e, precisavam de deslocar até o DAS para realização de perícias médicas. Além disso, ao obter o indeferimento de

sua análise, esses candidatos precisavam se dirigir ao guichê de atendimento da Prograd para interposição de recurso. Considerada a extensão territorial da Ufes, podemos afirmar que tal deslocamento era dificultoso para os candidatos que possuíam deficiência.

A incorporação da análise de deficiência no sistema e a interposição de recurso online contribuíram para evitar esse deslocamento de candidatos durante o SisU.

-Confirmação de matrícula dos candidatos que obtivessem o deferimento de todas as comissões:

Este procedimento se manteve inalterado. Após o registro do deferimento, por todas as comissões envolvidas na análise do candidato, de acordo com sua modalidade de vaga, os servidores da matrícula realizavam a confirmação da matrícula no SistemasWeb, momento em que era gerado o número de matrícula e enviado um email com maiores informações para o candidato, que a partir de então passa a ser aluno da Ufes.

-Interposição de recursos:

Os candidatos que obtivessem indeferimento por parte de qualquer comissão de análise, eram orientados a se dirigir ao guichê da Prograd para interposição de recurso.

Todos os recursos eram protocolados à CMCA, que providenciava a resposta ou o direcionamento à instância pertinente para tal. Com a suspensão das atividades presenciais, todos os recursos puderam ser interpostos pelo portal do candidato, sendo separados por tipo de análise e destinados automaticamente à comissão responsável pela resposta. Além disso, a contagem dos prazos para interposição e resposta aos recursos passou a ser realizada pelo sistema, que abre e fecha conforme prazos estabelecidos em edital.

- Desmobilização da estrutura de trabalho utilizada:

Ao final de cada chamada (Regular ou Lista de Espera), era necessária a desmobilização total ou parcial de toda a estrutura de trabalho, em decorrência do intervalo de vários dias entre uma chamada e outra, e da possibilidade de uso do prédio neste período e possíveis riscos relativos à segurança dos equipamentos que permanecessem no local.

Como relatado anteriormente no item 4.1.2.9, essa atividade era bastante desgastante, sendo realizada pelos servidores da CMCA ao final do último dia de trabalho nas matrículas. No Sisu 2020/2 esta atividade não precisou ser realizada.

- Análise de recursos, pelas comissões:

Em edições anteriores, os recursos interpostos no guichê de atendimento da Prograd eram protocolados via Protocolo Web e, após análise, as decisões eram impressas, assinadas e digitalizadas, para anexação ao processo digital e tramitação para arquivo após ciência, por email, dos candidatos.

Na edição realizada remotamente, todos esses procedimentos são realizados diretamente pelo sistema de matrícula, que se comunica com o portal do candidato e lê os recursos interpostos, realiza o envio de email aos candidatos dando ciência da decisão do recurso.

- Informação, ao Mec, dos dados relativos à ocupação da Chamada Regular:

Esta ação se manteve inalterada por ser realizada diretamente pela plataforma do Sisu, independentemente da forma de realização dos procedimentos de matrícula.

Após a realização do Sisu 2020/2, foi realizada uma análise comparativa da ocupação das vagas com edições realizadas anteriormente, quando havia o comparecimento presencial dos candidatos (Tabela 02).

Tabela 02– Oferta e ocupação de vagas no Sisu em edições anteriores.

Edição	Vagas Ofertadas	Vagas ocupadas	Taxa Ocupação (%)
2020/2	2239	2107	94,10
2020/1	2776	2699	97,22
2019/2	2179	2059	94,49
2019/1	2776	2701	97,29

Fonte: Elaboração própria, com dados obtidos em UFES (2013b)

É importante observar que os Sisus apresentam comportamentos semelhantes conforme o semestre em que é realizado. Assim, as edições realizadas no 1º semestre ofertam quantitativo de vagas maior (pois há mais cursos com entrada no primeiro semestre) e apresentam também percentual de ocupação mais elevado. Já as edições realizadas no segundo semestre ofertam menor quantidade de vagas e também apresentam percentual de ocupação um pouco menor do que o Sisus de 1º semestre.

Assim, analisando os dados fornecidos pela tabela 02, podemos afirmar que a realização de um Sisu totalmente remoto não apresentou impactos na taxa geral de ocupação de vagas, de 94,10%, que se manteve próxima dos 94,49% obtidos durante a realização do último Sisu de 2º semestre, em 2019.

Os procedimentos descritos anteriormente em cada etapa de realização foram realizados para cada chamada do Sisu. Assim, após a realização de cada uma das atividades aqui relacionadas durante a Chamada Regular, a CMCA realiza o levantamento das vagas remanescentes para a Lista de Espera e, após a publicação do resultado parcial de ocupação de vagas na Chamada Regular, todo o processo se inicia novamente para a Lista de Esperado Sisu Ufes 2020/2.

Os processos de matrícula de candidatos, por meio de procedimentos exclusivamente digitais, foi mapeado e encontra-se disponível no Apêndice D.

4.4 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

As entrevistas foram estruturadas contemplando cinco momentos distintos do Sisu:

- Momento 1: Decisão de aderir ao Sisu e como realizá-lo;
- Momento 2: Após a adesão e elaboração do cronograma;
- Momento 3: Análise dos documentos online;
- Momento 4: Dúvidas durante o processo;
- Momento 5: Sisu realizado.

Em todos eles foram abordadas questões de ordem comportamental/emocional e questões de ordem técnica/operacional, quais sejam:

4.4.1 Momento 1 – Decisão de aderir ao Sisu e como realizá-lo

Os servidores que integraram a equipe responsável pela realização do processo seletivo não mencionaram fatores limitantes às suas habilidades e/ou competências para desenvolver as atividades necessárias à execução do processo seletivo de maneira remota. Os sentimentos de preocupação relatados voltaram-se para os meios técnicos, como o sistema utilizado e os meios de atendimento aos candidatos, dentre outros elementos.

Receios foram demonstrados por meio das seguintes frases:

Será que o sistema irá funcionar?(S₂)

E se o Portal do Candidato não funcionar?(S₅)

Será que o setor de informática da UFES terá capacidade de atender a todas as demandas?(S₄)

O que fazer se o sistema não suportar ou der algum problema no meio do processo?(S₆)

Com relação aos candidatos surgiu a angústia pela possibilidade de a realização remota impossibilitar ou atrapalhar o atendimento para sanar dúvidas. Essa falta de esclarecimentos poderia, por exemplo, gerar a exclusão de um dos candidatos e existia a preocupação de prejudicar a parcela mais necessitada da vaga: “E se fossem os que mais necessitam, como os negros e os mais pobres?” (S₁).

Será que os candidatos conseguirão fazer a inserção das informações de forma correta? (S₁)

Como será a leitura dessas informações por parte das comissões?(S₂)

Como fazer a validação enviada pelos candidatos? (S₄)

E se as limitações do processo remoto fizerem algum candidato perder a oportunidade? (S₆)

Todos esses questionamentos passaram pelo pensamento dos servidores, levando-os a sentimentos diversos, que foram da alegria ao medo, da confiança à preocupação, conforme a seguir descrito.

Alguns participantes relataram felicidade e satisfação pela possibilidade de manter a realização do SiSU no contexto pandêmico, ainda que o sistema se apresentasse como um elemento receoso. Para outros a alegria se fez presente, por acreditarem que o processo já deveria ter sido realizado dessa forma, conforme a pandemia impôs.

Foram registrados também sentimentos opostos, como: confiança e medo; alegria e tristeza; e certeza e incerteza.

A transcrição da resposta fornecida pelo S₁ exemplifica essa situação:

Feliz por poder realizar matrículas num momento tão difícil, porém preocupada, pois nós sabemos que nem todas as pessoas têm acesso à tecnologia e isso poderia ser um problema.

A mesma ambigüidade de sentimentos foi relatada pelo S₈:

Em grande parte, tranqüilo (...), mas também havia o sentimento de apreensão, já que lidamos com candidatos via de regra pobres, que podem possuir limitações com os meios digitais e dificuldades para cumprir todas as etapas do processo, e é difícil medir o impacto disso, por exemplo, quantos candidatos poderiam ficar de fora do processo, já que sempre existiu a possibilidade de auxílio presencial nos outros processos.

Para S₃ e S₅ a preocupação foi atenuada pela confiança na equipe, transformando esse sentimento em uma expectativa positiva.

A princípio fiquei preocupada. Mas confiei na equipe e sabia que no final tudo ia dar certo. (S₅)

Um misto de satisfação por utilizar a tecnologia a nosso favor e medo por ser a primeira vez a ser realizada 100% remota. (S₃)

Como se observar, neste primeiro momento, quatro pontos se destacaram:

- A alegria pela possibilidade de executar o Sisu todo de forma digital;
- A preocupação com o sistema operacional;
- O receio, a insegurança e desconfiança com o novo, o inusitado; e
- O medo de causar prejuízos aos candidatos

4.4.2 Momento 2 – Após a adesão e elaboração do cronograma

Com relação aos impactos deste novo formato no cronograma das atividades, os servidores relataram que este não foi um ponto causador de preocupação. Pelo contrário, alguns respondentes mencionaram tranqüilidade quanto a este aspecto:

Não pensei nisso nem me preocupei. Sempre achei que seria melhor dessa forma. (S₂)

Fiquei muito tranqüila em relação ao cronograma. (S₃)

Pensei e conferi que afetou positivamente, pois não precisamos esperar que o candidato viesse até nós para analisarmos sua situação, logo o tempo foi favorável. (S₄)

Questionados se em algum momento chegaram a cogitar a inviabilidade de realização de um Sisu totalmente remoto, os servidores foram unânimes em afirmar que não. Isso

demonstra a confiança no processo, apesar do relato de preocupações relativas às questões técnicas, como:

A "Dança das Cadeiras"⁴ ser realizada de forma automática pelo sistema. (S₁)
 Receio de que a atualização dos dados deixasse a desejar em algum momento. (S₂)
 Confirmação da veracidade da documentação enviada pelo candidato. (S₄)

Este segundo momento também foi marcado por preocupações com os candidatos. Alguns servidores chegaram a listar como obstáculos intransponíveis:

Contato com os candidatos. (S₃)
 Alcançar candidatos que tem acesso muito precário a meios digitais. (S₅)

Especificamente com relação ao trabalho realizado pelas comissões de verificação do direito às vagas reservadas, de maneira remota, essa preocupação com os candidatos se tornou mais evidente. Dentre os pontos que geraram preocupação temos:

Os candidatos não entenderem os procedimentos e perderem a vaga. (S₁)
 Que os candidatos fossem prejudicados de alguma forma pelas limitações dos meios digitais. (S₁)
 Que algumas pessoas poderiam ter dificuldade de tirar essa fotografia para envio digital. (S₄)
 Candidatos sem recursos tecnológicos adequados poderiam ficar prejudicados. (S₁)
 Não posso deixar de pensar nos candidatos que poderiam NÃO ter acesso a meios para realizar essa etapa. (S₂)
 Imaginei que algumas pessoas poderiam não ter acesso à algum aparelho que fosse viável para a videoconferência. (S₄)
 Acesso precário de meios digitais por alguns candidatos. (S₅)

⁴ Dança das cadeiras é como é usualmente chamada a migração das vagas não ocupadas em determinada modalidade de cota, para outra modalidade de cota, devido à ausência de candidatos a serem convocados.

Assim, neste segundo momento, merecem destaques os seguintes aspectos:

- Tranqüilidade quanto aos impactos no cronograma;
- Preocupação com o sistema operacional;
- Preocupação com os candidatos.

4.4.3 Momento 3 – Análise de documentos online

Durante a análise dos documentos, observou-se novamente o misto de sentimentos experimentados. Foram relatados “tranqüilidade” e “alívio”, mas também “incerteza” e “apreensão”.

Com relação aos aspectos emocionais, novamente o contato com os candidatos ganha destaque, cabendo destacar o relato de S2:

Nos ciclos anteriores a 2020/2 os documentos já eram inseridos no sistema para serem analisados. Acontece que quando o candidato tinha dúvidas, ele/a vinha presencialmente à Prograd. Vinha sozinho, ou com mãe, irmão, amigos. Ou ligava, ou pedia alguém para ligar. Você pergunta então sobre o "sentimento", esse foi de que "alguma coisa está faltando. Aquele contato mais próximo com o candidato fez muita falta. Esse sim foi um sentimento difícil de lidar na pré-análise de 2020/2.

A pandemia alterou o funcionamento de algumas instituições e órgãos públicos, o que poderia dificultar o fornecimento, aos candidatos, de alguns documentos exigidos em edital. Operacionalmente, a análise de documentos no contexto da pandemia impôs as seguintes necessidades aos servidores:

Teríamos que ser mais flexíveis em relação a alguns documentos.(S₁)
Tentou-se analisar com cuidado estes casos.(S₃)
Equipe procurou tratar de forma razoável cada situação.(S₅)

4.4.4 Momento 4 – Dúvidas durante o processo:

Ao mencionar os principais pontos geradores de dúvidas, considerados os reais desafios desse momento, foram mencionadas dificuldades de ordem técnica como:

Diagnosticar os erros no Sistema e corrigi-los. (S₁)
 Conexão de internet, ambiente adequado do candidato para realizarmos a verificação PPI.(S₃)
 Trabalhar de forma "manual", com listas no Excel para chamar os candidatos de lista de espera.(S₄)

Como soluções para tais dificuldades foram mencionados aspectos humanos da equipe envolvida, como se estratamento humanizado pudesse amenizar as dificuldades de ordem técnica encontradas no percurso:

Dar todo o apoio possível por meio digital, para que o mínimo de candidatos possível fosse excluído por essa barreira.(S₅)
 Diria que partes foram amenizadas. Surgiram com os encontros online muito apoio e colaboração e principalmente compreensão pelas "falhas" por parte dos colegas, dos gestores. E muita fé para que tudo volte ao "normal" o mais rápido possível.(S₂)
 A equipe de informática sempre esteve muito atenta e pronta para sanar qualquer erro.(S₄)

4.4.5 Momento 5 – Sisu realizado:

Após a conclusão do Sisu, os respondentes foram unânimes ao afirmar que os procedimentos adotados para viabilizar a realização neste formato inédito podem ser realizados em edições futuras.

Quando questionados sobre as sugestões de melhorias, os servidores também foram unânimes ao mencionar questões de ordem técnica/operacional, principalmente com relação ao sistema utilizado para matrícula:

Criar um sistema unificado. (S₁)
 O sistema em si precisa melhorar ainda. (S₃)
 Automatização das chamadas.(S₄)

Com certeza as melhorias mais bem vindas seriam em relação à filtragem dos dados no quesito "análise de documentos enviados".(S₂)

Automatizar totalmente o procedimento de seleção de análises dos candidatos tendo em vista as vagas.(S₅)

Além das questões técnicas, S₅ relata ainda ter sentido a necessidade de:

Maior integração da coordenação do processo com as comissões de reserva de vagas, inclusive participação no planejamento e criação/modificação de processos e procedimentos.

Com relação à ocorrência de uma transformação digital, 4 servidores afirmaram que ela ocorreu, e 1 alegou não saber responder.

A acessibilidade do processo aos candidatos com deficiência não foi percebida pelos servidores. Dois respondentes afirmaram acreditar que o modelo remoto trouxe benefícios, entretanto, quatro afirmaram não ser capazes de realizar essa avaliação.

Ao final do processo, todos os respondentes relataram aprendizagem, seja de forma mais ampla, como, por exemplo, "a não desistir" diante das dificuldades(S₁), ou mais objetiva, como:

É possível realizar um trabalho de forma eficaz, mesmo que de forma remota.(S₄)

O processo era possível de ser feito totalmente digital, só precisava da necessidade para aplicar.(S₅)

A realizar procedimento de verificação da heteroidentificação on line. (S₃)

Sobre a aprendizagem, S₂ relata:

Ainda estou aprendendo (...) a lidar com a distância, com a diversidade, a ter mais paciência, a tirar maior proveito do "digital", enfim, a me reinventar a cada dia em meio a tanta diversidade de atividades e de emoções. O SISU é apenas uma parte do processo. Estamos acostumados a ver a Universidade como um todo. A gente não pensa apenas nessa chegada do

estudantes. Importa muito para nós que eles venham, fiquem, se sintam acolhidos, especiais, realizados e concluam a graduação em tempo regulamentar. O aluno Ufes faz parte da nossa vida aqui dentro e além dos muros da universidade.

Em que pese à realização de adaptações e a exigência de documentos complementares dos candidatos com deficiência, como exames médicos, tenha evitado a realização de perícias médicas, é impossível mencionar se algum candidato foi excluído em virtude desse novo formato. Apenas um respondente relatou ter percebido avanço com relação à acessibilidade. Os demais não souberam responder a esta questão ou relataram não ter essa percepção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico serão apresentadas as considerações finais, conclusões e contribuições deste estudo.

5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS

Esta pesquisa surgiu a partir da vivência da pesquisadora com as atividades de matrícula e organização de processos seletivos. Com o contexto pandêmico devido ao vírus Covid-2019, percebeu-se o seguinte problema de pesquisa; as mudanças realizadas foram suficientes para afirmar que houve uma transformação digital no Sistema de Seleção Unificado?

Desta problemática surgiu o seguinte objetivo geral: analisar se os novos procedimentos adotados pela Ufes na edição do Sisu 2020/2 foram suficientes para serem considerados como uma transformação digital na Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico/ Prograd.

Para alcançar o objetivo geral, este trabalho analisou os procedimentos adotados anteriormente, comparando-os com os procedimentos adotados durante o cenário pandêmico. Percebeu-se que o processo ficou mais otimizado, eliminando-se diversas

etapas que exigiam dispêndio de tempo e mobilização de toda equipe para serem realizadas presencialmente, como a organização da estrutura física de trabalho. Além disso, o Sisu realizado remotamente não apresentou impactos negativos na ocupação das vagas, uma vez que a taxa de ocupação se manteve constante quando comparada com edições anteriores.

Apesar disso, não foi objeto do estudo avaliar a percepção dos candidatos quanto aos novos procedimentos adotados, especialmente se os candidatos com maiores restrições financeiras ou deficiências físicas foram beneficiados ou prejudicados pela realização dos procedimentos remotos, uma vez que o foco do estudo se manteve na percepção dos servidores quanto ao processo realizado de forma exclusivamente digital.

Partindo de uma abordagem fenomenológica, este estudo descreveu, então, a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital. De modo geral, as respostas demonstraram uma inicial desconfiança por parte dos servidores, que se demonstraram muito ansiosos com a mudança, entretanto, foi perceptível a existência de um sentimento de confiança na equipe e positividade, apesar de algumas adversidades, principalmente de ordem técnica.

Após a finalização das matrículas, a maioria dos servidores relatou acreditar ter ocorrido um processo de transformação digital, considerado positivo por trazer mais benefícios ao processo do que insegurança ou problemas técnicos.

Ao analisar os resultados da pesquisa, podemos afirmar que ocorreu um avanço no uso das plataformas digitais por todos os servidores envolvidos no processo de matrícula. Esse processo, que já vinha acontecendo em edições anteriores, pode ser considerado uma transformação digital, com base nas definições trazidas no aporte teórico deste estudo, e também na percepção dos servidores, obtida por meio dos questionários aplicados.

Entretanto, essa Transformação Digital é um processo ainda em curso, principalmente devido à necessidade de melhorias de ordem técnica que foram mencionadas, e também devido aos resquícios de insegurança relatados pelos servidores, que em alguns momentos ainda se preocupam com a realização de procedimentos não automatizados.

Assim, e com base no aporte teórico apresentado, afirma-se ser necessária a consolidação das ferramentas de tecnologia da informação utilizadas no processo, bem como um trabalho de fortalecimento da cultura digital junto ao setor.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa se mostrou relevante por diversas razões. Primeiramente, por ter sido realizada em ambiente profissional, estando, desse modo, adequada ao que se pretende com as formações nos mestrados profissionais: proporcionar reflexões sobre o ambiente profissional de modo a promover mudanças necessárias para o melhor atendimento.

Em segundo lugar, este trabalho representa, também, o registro de mudanças que ocorreram no ambiente profissional. Esse registro é muito importante, porque permite, por meio de sua leitura, buscar os aprimoramentos necessários, mas também mostrar, de modo geral, como os setores da Universidade conseguiram reinventar seus procedimentos para continuar a cumprir sua missão e garantir o acesso dos estudantes aos cursos almejados.

Ao realizar um mapeamento do processo de matrícula, incluindo a percepção dos servidores na transformação digital. Este estudo avança ao discutir uma transformação digital em um contexto complexo de pandemia.

Ao final desta pesquisa pode-se dizer que os resultados técnicos encontrados foram importantes para a instituição pesquisada no sentido de mostrar a importância de tornar os processos cada vez mais digitais. Além disso, contribui ao mostrar o ponto de vista do servidor e, mesmo se tratando de um caso específico que não pode ser generalizado, pode auxiliar outros setores ao mostrar também como mapear um processo complicado, com vários atores sociais envolvidos.

5.3 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Como produto técnico/ tecnológico, foi elaborado um Relatório Técnico Conclusivo que contém um anteprojeto para a realização de procedimentos digitais de matrícula.

5.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

O estudo contribuiu ao mostrar a articulação metodológica entre os dados documentais coletados e a percepção dos servidores sobre o processo. Além disso, utilizou de uma referência bibliográfica relevante para um assunto atual, a transformação digital em tempos pandêmicos.

5.5 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa e o produto técnico/tecnológico foram desenvolvidos dentro da Linha de pesquisa **Tecnologia, inovação e operações no setor público**. A aderência pode ser vista no fato de que o estudo mostrou a importância do desenvolvimento de novas plataformas digitais na gestão pública. Além disso, o estudo mostrou a importância de um planejamento e mapeamento estratégico vinculado ao processo de transformação digital.

5.6 APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO

Por se tratar de um estudo com viés fenomenológico, os resultados deste estudo não podem ser generalizados. Entretanto, outros estudos sobre transformação digital, em outros setores, podem utilizar a metodologia utilizada nesta pesquisa.

5.7 INOVAÇÃO

Este estudo se mostra relevante e atual por tratar de um assunto que ocorreu durante um contexto de pandemia, situação nunca antes vivenciada na Universidade Federal do Espírito Santo, como já relatado anteriormente.

A transformação digital não é um assunto recente, entretanto, realizá-la em um contexto complexo de pandemia é algo que provavelmente muitos setores vivenciaram no ano de 2020. Por isso, esse estudo inova ao mostrar o mapeamento do processo e a percepção dos servidores durante a transformação digital.

5.8 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

Este estudo teve como ênfase um aporte empírico/prático, pois o campo de estudo exigiu um alto levantamento de dados e uma análise multivariada dos atores sociais que participam do processo de matrícula.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Leandro Zucolotto. **A cultura do desperdício em uma instituição de ensino superior**. 144f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo - ES. 2018.

ALVES, Sonia Catarina B. **Transformação Digital dos Processos de Dissertação de Mestrado da FEUP**. 142f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Informática e Computação). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Universidade do Porto. Portugal. 2020.

BADHAM, R., & CANÇADO, V. L. (2014). ***The mindful mobilising of maps, masks and mirrors: shifting the rhetoric of organisational change***. Anais do XXXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR1796.pdf. Acesso em 06 mai 2021.

BARBOSA, L. (1996). **Cultura administrativa das relações entre antropologia e administração**. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 6-19.]

BARBISAN, Carla; MEGID, Maria Auxiliadora Bueno Andrade. Categorias de narrativas: principais usos em pesquisas e formação de pedagogas. © ETD-Educação Temática Digital, Campinas, SP, v.20 n.4, p. 979-996, out./dez. 2018

BELLO, A. A. **Introdução à Fenomenologia**. Tradução: Ir. Jacinta Turolo Garcia e Miguel Mahfoud. Bauru-SP: Edusc, 2006. 108p. (Coleção Filosofia e Política).

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, SariKnopp. 2. ed. **Investigação qualitativa em educação**. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. **Presidência da República**. Brasília, 10 jul 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm. Acesso em 29 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. **Presidência da República**. Brasília, 29 ago 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm> Acesso em 28 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Presidência da República**. Brasília, 16 jan 2016. 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm. Acesso em 29 set 2020.

BRASIL. Portaria nº 68, de 21 de junho de 2016. Institui Grupo de Trabalho Interinstitucional, com a finalidade de sugerir o aperfeiçoamento de rotinas de verificação de inconsistências e a qualificação das bases de dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário – MDSA, e dá outras providências. 2016b. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 22 jun 2016. 2016b. Disponível em: <<http://in.gov.br>>. Acesso em 26 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.409, de 28 de dezembro de 2016. **Presidência da República**. Brasília, 29 dez 2016. 2016c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13409.htm. Acesso em 29 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Presidência da República**. Brasília, 27 jun 2017. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em 28 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9319, de 21 de março de 2018. **Presidência da República**. Brasília, 22 mar 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm Acesso em 29 set 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.322, de 28 de abril de 2020. **Presidência da República**. Brasília, 29 abr 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em 9 nov 2020.

BRASIL. **Governo Digital. Do Eletrônico ao Digital**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-a-o-digital>. Acesso em 30 abr. 2021.

BUFFON, A. D.; MARTINS, M. R.; NEVES, M. C. D. **A Fenomenologia como Procedimento Metodológico em Pesquisa Qualitativa na Formação de professores**. XI Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências – XI ENPEC Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC – 3 a 6 de julho de 2017.

CARLOS, Ed de Almeida. **Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro**. IPTEC, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/18415/8653>. Acesso em 25 jan. 2021

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Vol. 1 - O Poder da Identidade. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CHESINI, Cláudia. **Cultura Organizacional: um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização**. 150f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, 2004.

COLLIN, J. et.al. **IT leadership in transition – the impact of digitalization on finnish organizations**. Helsink- Finland: Unigrafia Oy, 2015. Disponível em: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16540/isbn9789526062433.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 out. 2020.

COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL. TIC Domicílios 2018: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. São Paulo, 2019. 3.800 Kb; PDF. Disponível em:

<https://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 07 nov 2020.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. ORGANICOM, v.6, n.9, p. 161-168, 2009.

CORREA, Nábila. **Um ano de covid: 1.137 estudantes formados e 918 teses e dissertações defendidas em 2020**. Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/conteudo/um-ano-de-covid-1137-estudantes-formados-e-918-teses-e-dissertacoes-defendidas-em-2020> . Acesso em: 18 mar. 2021.

CUNHA, Carlos Roberto Lacerda. **A transformação digital do governo federal brasileiro analisando as recomendações dos organismos internacionais**.34 f. Monografia (Especialização em Informática) – Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

DICIO. Dicionário online de português. <https://www.dicio.com.br/abordagem/> ABORDAGEM. Acesso em 15 mar 2021.

EGGERS W. D., & BELLMAN, J. (2015). **The journey to government's digital transformation**. Recuperado de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº4597-R, de 16 de março de 2020. **Diário Oficial do Espírito Santo**. Vitória,17 de março de 2020.Disponível em: <<http://ioes.dio.es.gov.br/>>. Acesso em 07 set. 2020.

FILGUEIRAS, Fernando; FERNANDES, Flávio C.; PALOTTI, Pedro L. M. (2018). **Digital transformation and public services delivery in Brazil**. 1º Congresso do INCT.DD, 19 a 21 de setembro de 2018, Salvador-BA, 29 p., setembro, 2018. Disponível em: http://www.inctdd.org/wpcontent/uploads/2018/08/filgueiras_v_final.pdfhttp://www.inctdd.org/wpcontent/uploads/2018/08/filgueiras_v_final.pdf. Acesso em 19/10/2020. Acesso em nov. 2020.

FLICK, Uew. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. P.20-49. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em 06 mar. 2021.

Freitas, M. E. (1991). **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, SP: McGraw Hill.

GERE, Richard. **Digital Culture**. 248 p. London: Reaktion Books, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, William B .. **A Entrevista Fenomenológica e o Estudo da Experiência Consciente**. *Psicol. USP* , São Paulo, v. 8, n. 2, pág. 305-336, 1997.

Guedes, C. M. (2015). **Mudança transformacional: estudo de caso em uma multinacional da indústria farmacêutica no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: <http://www.fpl.edu.br/2013/conteudo/mestrado/05.8.dissertacoes.htm>.

HUSSERL, Edmund. **A ideia de fenomenologia**. Tradução de Artur Mourão. Rio de Janeiro: Edições 70, 2015.

JANOWSKI, T. **Digital government evolution: From transformation to contextualization**. *Government Information Quarterly*, v. 32, n. 3, p. 221–236, jul. 2015.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira**. *Psico-USF*, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul./dez. 2004.

KHAN, S. **Leadership in the Digital age – a study on the effects of the digitalization on top management leadership**. 2016.

KOTARBA, Marcin. **Digital Transformation of Business Models**. *Foundations of Management*, vol. 10, nº 1, 2018, PP.123-142. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>. Acesso em 25 fev. 2021.

KOTTER, J. P. (2013). **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções** (2. tir, p. 21). Rio de Janeiro: Elsevier.

LEAL, Sheyene C.; RODRIGUES, Ricardo M. **Transformação Digital no setor Público – como e por que fazer**. Congresso Transformação Digital 2018. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2018/paper/viewFile/6970/1965>. Acesso em 25 fev. 2021.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

LI, Denise Leyi. **O novo Enem e a plataforma SiSU: efeitos sobre a migração e a evasão estudantil**, 108f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.

LUNA, Francisco Djalma Silva. **Instituições de Ensino Superior Brasileiras e sua jornada para a transformação digital. 2020. 139f. Dissertação (Mestrado). Programa**

de Mestrado Profissional em Empreendedorismo. Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2020.

MAGNUS, Tiago. **As tendências da transformação digital em 2018.** Transformação digital, 02 jan. de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>. Acesso em: 06/05/2019

MARINHO, Thereza. Suspensão das atividades presenciais vai até 30 de junho. Ufes declara luto pelas vítimas da COVID. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/conteudo/suspensao-das-atividades-presenciais-vai-ate-30-de-junho-ufes-declara-luto-pelas-vitimas-da>. Acesso em 18 mar. 2021.

MCKINSEY. **Culture for a digital age.** 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>. Acesso em: 30/05/2019

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria Normativa nº 2, de 26 de janeiro de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 27 jan 2010. Disponível em: <http://in.gov.br>. Acesso em: 07 set. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema de Seleção Unificada.** Brasília, _____. Disponível em: <https://sisu.mec.gov.br/#/>. Acesso em: 07 set. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19.** Brasília, 2020. Disponível em: <https://portalquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/13/plano-contingencia-coronavirus-COVID19.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.** Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 3 ago.2020.

MORENO, Ana Carolina. **Sisu cresce quatro vezes em sete anos e concentra quase metade das vagas públicas em universidades.** Globo, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/sisu-cresce-quatro-vezes-em-sete-anos-e-concentra-quase-metade-das-vagas-publicas-em-universidades.ghtml> Acesso em 14 nov. 2020.

MOSER, A. e KOLBE e Júnior, A. 2020. **Competências para a transformação digital: Desafios para a educação superior.** *Metodologias e Aprendizado* . 1, (mar. 2020), 115–122

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. 2004. Disponível em:**

<https://www.scielo.br/j/rac/a/6PCdhX4C4Mp6TNZdGmFRKbP/?lang=pt>. Acesso em 17 jun 2020.

NEVES, Marcos Cesar Danhoni. **O que é isto, a ciência?**. Maringá: Eduem, 2005.

NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins et al. **Promessas e Limites: O Sisu e sua implementação na Universidade Federal de Minas Gerais.** Educação em Revista [online]. 2017, v. 33. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698161036>>. Epub 27 Abr 2017. Acesso em 01 Jun 2021.

NWANKPA, Joseph K. , DATTA, Pratim. **Balancing exploration and exploitation of IT resources: the influence of Digital Business Intensity on perceived organizational performance.** European Journal of Information Systems, v. 26, ed. 5, sem paginação, 2017. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/s41303-017-0049-y>. Acesso em 06 mar. 2021.

OECD. Revisão do Governo Digital do Brasil Rumo à Transformação Digital do Setor Público Documento Temático sobre a Estrutura do Governo Digital (“The Digital Government Framework”). 2018. Disponível em: [file:///Users/marilene/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20\(Portugu%C3%AAs\).pdf](file:///Users/marilene/Downloads/2b.%20Review%20OCDE%20Governo%20Digital%20(Portugu%C3%AAs).pdf). Acesso em: 15 mar. 2021.

OLIVEIRA, Jonas de Paula. **Acesso à educação superior pelo Enem/SiSU: uma análise da implementação nas universidades sul-mato-grossenses**, 152f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, 2013.

OLMIER; Marilene; DIAS, Taciana de Lemos. Metodologia da pesquisa em imagem e diagramas. Vitória: Artgraf, 2020.

OMS afirma que COVID-19 agora é caracterizada como pandemia. **Organização Pan-Americana de Saúde.** Brasília, 2020. Disponível em:<https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-como-pandemia&Itemid=812>. Acesso em: 6 set. 2020.

PALFREY, Jhon; GASSER, Urs. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais.** Porto Alegre: ARTmed, 2011.

PETTIGREW, A. (2011). A cultura das organizações é administrável? In: M. T. L., Fleury, & R. M., Fischer. Cultura e poder nas organizações (2. ed., pp. 145-152), São Paulo: Atlas.

PORTAL DO CANDIDATO. Versão __. c _____. Disponível em: <http://www.candidato.ufes.br>. Vitória: Ufes, Núcleo de Tecnologia da Informação.

PROTOCOLO WEB. Versão 1.2. c2018. Disponível em: <http://www.protocoloweb.ufes.br>. Vitória: Ufes, Núcleo de Tecnologia da Informação. 2018

QUINTILIANO, Aimberê. **Natureza e Liberdade em Husserl: Epoché e Constituição do mundo**. Revista Ética e Filosofia. Número XXIII – Volume I – junho de 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufff.br/index.php/eticaefilosofia>. Acesso em: 5 mai 2021.

SCHUMPETER, Joseph Alois / (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). **Capitalismo, socialismo e democracia** — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismo-socialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf>. Acesso em 22 mar. 2021

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 441p. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.

SILVA, Monica de Fátima. **Reação à mudança organizacional: estudo de caso na Reframax Engenharia** Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016. Disponível em: https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_monica_d_e_fatima_silva_2016.pdf

SILVA, P. de F. **Cultura e Mudança Organizacional: Mapeamento de Modelos Teóricos Aplicados em uma Realidade Brasileira**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil, 2017

SILVA, Nelson. **Transformação Digital: a 4ª revolução industrial**. 8f. Caderno opinião – Boletim Energético agosto 2018. FGV Energia. 2018. Disponível em: https://fgvenergia.fgv.br/sites/fgvenergia.fgv.br/files/coluna_opiniao_-_transformacao_digital.pdf. Acesso em: 30 jan 2021.

SISTEMASWEB. Versão __. c _____. Disponível em: <http://www.sistemasweb.ufes.br>. Vitória: Ufes, Núcleo de Tecnologia da Informação.

SOUSA, Márcio Morais de; SILVA, Matheus P. **A redução denomenológica de Husserl e o véu da ignorância de Rawls**. Periódico Científico Outras Palavras, volume 13, número 1, 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/view/800>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SUPERINTENDÊNCIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (SEAD). Como funciona a EaD na Ufes? 2020. Disponível em: <https://sead.ufes.br/ead-na-ufes/>. Acesso em 30 abr. 2021.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica.** Qualitymark, 1991.

TANURE, B., & SOARES, P. (2007). **Modelo de transformação organizacional.** Belo Horizonte: Betania Tanure Associados.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura.** São Paulo: Educator, v. 4, 1994.

UFES. CONSELHO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO. **Resolução nº 07/2020**, de 6 de abril de 2020. Regulamenta a reorganização das atividades acadêmicas, administrativas e eventos no âmbito da Ufes como medida de prevenção à Covid-19. 2020a. Disponível em: <http://www.daocs.ufes.br/>. Acesso em 07 set. 2020.

UFES - SECRETARIA UNIFICADA DE COLEGIADOS DE CURSO (SUCC). **Consulta digital de processos.** 2013 (Copyright). Disponível em: <https://secretaria.ccje.ufes.br/conteudo/consulta-digital-de-processos>. Acesso em 03 mar. 2021.

UFES – SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA (SISU). **Apresentação.** 2013a (Copyright). Disponível em: <https://sisu.ufes.br/apresenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 05 jan. 2020.

UFES – SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA (SISU). **Adesão.** 2013b (Copyright). Disponível em: <https://sisu.ufes.br/adesao>. Acesso em: 08 jan. 2021.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Curso: **Ufes Digital: implantando novo protocolo web.** 2018a. (Copyright 2013). Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/ufes-digital-implantado-novo-protocolo-web> . Acesso em 03 mar. 2021.

UFES – PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (Progep). Curso: **Ufes Digital - Operando o dia-a-dia com processos e documento digitais e físicos -.** 2018b (Copyright 2013). Disponível em: <https://progep.ufes.br/conteudo/curso-ufes-digital-operando-o-dia-dia-com-processos-e-documento-digitais-e-fisicos-turma-3> . Acesso em 03 mar. 2021.

UFES – PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP). Curso: **Ufes Digital – Processos Natodigitais –** 2018c (Copyright 2013). Disponível em: <https://progep.ufes.br/conteudo/curso-ufes-digital-processos-natodigitais>. Acesso em 03 mar. 2021.

UFES – PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP). Evento - **Qualidade na instrução dos processos digitais.** 2019 (Copyright 2013). Disponível em:

<https://progep.ufes.br/conteudo/evento-qualidade-na-instrucao-dos-processos-digitais-2019>. Acesso em 03 mar. 2019.

UFES – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº08, de 9 de outubro de 2016. **Estabelece normas gerais para o Processo Seletivo dos Cursos de Licenciatura em Educação do Campo.** 2016. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_08.2016_-_alteracao_da_res.11_2014_proc._21.471_2015-67_0.pdf#overlay-context=resolu%25C3%25A7%25C3%25B5es-de-2016-cepe. Acesso em 1 mar. 2021.

UFES – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº48, de 9 de outubro de 2020. **Regulamenta o preenchimento de vagas surgidas nos cursos de graduação da Ufes.** 2020a. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_48.2020_cepe_-_psvs_0.pdf. Acesso em 1 mar. 2021.

UFES – LICENCIATURA INTERCULTURAL INDÍGENA. **Apresentação.** 2013 (Copyright 2013). Disponível em: <https://indigena.ufes.br/apresentacao>. Acesso em 01 mar. 2021.

UFES – LETRAS LIBRAS. **Graduação>Libras.** 2020b (Copyright 2013). Disponível em: <https://letras.ufes.br/pt-br/letras-libras>. Acesso em 01 mar. 2021.

UFES. **Pró-Reitoria de Graduação.** Edital Prograd nº17/2020, de 15 de junho de 2020. **Torna pública a convocação para matrícula dos aprovados na Chamada Regular do SiSU/2020-2. Vitória: Pró-Reitoria de Graduação, 2020.** Disponível em: https://prograd.ufes.br/sites/prograd.ufes.br/files/field/anexo/edital_n._17_2020_chamada_regular_sisu_2_-_14-07-20-.pdf. Acesso em: 20 fev. 2021.

UFES – SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (STI). **Políticas e Diretrizes – Plano de Transformação Digital 2020/2022.** (Copyright 2013). 2020. Disponível em: https://sti.ufes.br/sites/npd.ufes.br/files/field/anexo/ufes_-_transformacao_digital_2.pdf. Acesso em 03 mar. 2021.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA DO SUL. SECRETARIA ESPECIAL DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO. **Plano de transformação digital.** 2020. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/secretarias/especial_de_tecnologia_e_informacao/ptd. Acesso em 03 mar. 2021.

UFLA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – Portaria nº 974, de 21 de julho de 2020. **Designação de servidores para a elaboração do Plano de Transformação Digital da UFLA.** Disponível em

https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/21_974_21072020.pdf. Acesso em 03 mar. 2020.

UNICAMP - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Desafios dos processos digitais são tema de fórum permanente. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2016/08/11/desafios-dos-processos-digitaais-sao-tema-de-forum-permanente>. Acesso em 02 mar. 2021.

UNILA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. **Transformação digital.** 2019. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/proagi/ctic/sobre/a-ctic/transformacao-digital> . Acesso em 03 mar. 2021.

VERAS, Manoel. **Gestão da Tecnologia da Informação: Sustentação e inovação para a transformação digital.** Rio de Janeiro: Brasport, 2019, 313 p.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution.** Report. Genebra, 2016. Disponível em: < <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/> > Acesso em 14 maio 2020.

WEISS, Marcos Cesar. **Sociedade Sensoriada: A sociedade da transformação digital.** Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332248165_Sociedade_sensoriada_A_sociedade_da_transformacao_digital. Acesso em 22 mai. 2021.

WOOD Jr., T. (2009). **Mudança organizacional.** 5 ed. São Paulo: Atlas.

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

Percepção dos servidores sobre a realização do Sisu Ufes 2020/2 em tempos de pandemia

Momento 1 – Decisão de aderir ao SiSU e como realizá-lo. Com a suspensão das aulas e atividades presenciais na Ufes em março de 2020 e o avanço da pandemia no Brasil, surgiu a preocupação sobre a realização do SiSU Ufes 2020/2 (segundo semestre de 2020), já que a matrícula de ingressantes na instituição sempre foi executada em formato presencial.

- 1) Num primeiro momento, ao tomar ciência de que os procedimentos de matrícula seriam realizados de maneira totalmente remota, quais foram seus principais sentimentos?
- 2) Em termos operacionais, quais foram suas principais preocupações?

Momento 2 – Após a adesão e elaboração do cronograma.

- 3) Após a elaboração do cronograma, você chegou a pensar que a realização de procedimentos totalmente digitais fosse impactar o cronograma de trabalho? De que maneira?
- 4) Que impedimentos pareciam intransponíveis naquele momento?
- 5) Em algum momento pensou que seria inviável a realização de um SiSU totalmente remoto?
- 6) Com relação aos procedimentos das comissões de verificação do direito às cotas para candidatos PPIs e PCDs, quais foram suas principais preocupações?
- 7) O que você pensou sobre a exigência, em edital, de envio de fotografias para identificação dos candidatos PPIs?
- 8) Com relação à realização de entrevistas étnico-raciais por videoconferência, você imaginou algum empecilho para que elas ocorressem?

- 9) O que você pensou sobre a exigência, em edital, de apresentação de exames médicos para cada deficiência, a fim de evitar a realização de perícias aos candidatos PCDs?

Momento 3 – Análise de documentos online: Ao iniciar as análises dos documentos enviados digitalmente pelos candidatos, surgiram diversas dúvidas. Em relação a elas:

- 10) O que você pensou em relação aos candidatos que não conseguiram apresentar algum documento, sob a alegação de dificuldades impostas pela pandemia do Covid-19, como, por exemplo, alteração na forma de funcionamento de instituições ou órgãos do governo?
- 11) Em termos operacionais, em virtude das dificuldades impostas pela pandemia para apresentação de alguns documentos pelos candidatos, você chegou a pensar ou propor formas alternativas de obtê-los?
- 12) Quais foram seus principais sentimentos na fase pré-análise de documentação?

Momento 4 – Dúvidas durante o processo: Entre as dúvidas que surgiram estava a impossibilidade de atestar a veracidade dos documentos enviados digitalmente, com exceção daqueles que apresentam autenticação digital (poucos deles).

- 13) Como você se sentiu ao iniciar a análise de documentação/ registros de deferimento e indeferimento de candidatos?
- 14) Quais foram os principais desafios durante o processo do SiSU?
- 15) Como surgiram as soluções para essa situação inédita?

Momento 5 – SiSU realizado:

- 16) Você considera que os procedimentos adotados podem ser repetidos no próximo SiSU? O que veio à sua mente em relação ao processo SiSU?
- 17) Que sugestões você daria para melhorar?
- 18) Em sua opinião, ocorreu um processo de transformação digital?
- 19) O que você aprendeu durante esse processo?
- 20) Com relação à acessibilidade para candidatos com deficiência, durante o processo remoto, você sentiu que houve avanço/benefícios ou retrocesso/prejuízos?

Apêndice B –Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada **“TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA – SISU EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL”**, sob a responsabilidade de Anita Oliveira Lacerda.

Justificativa: A necessidade de realização dos procedimentos de matrícula do Sisu Ufes para o semestre 2020/2 em meio à proibição de convocação presencial dos candidatos impulsionou a realização de uma transformação digital na Coordenação de Matrícula e Controle Acadêmico – CMCA em conjunto com a Superintendência de Tecnologia da Informação – STI. As soluções adotadas possibilitaram a ocupação das vagas ofertadas pelo Sisu durante a pandemia do coronavírus- Covid19 e o cumprimento do cronograma estabelecido pelo MEC sem a exposição dos candidatos e servidores aos riscos de contaminação pelo vírus.

Os objetivos do estudo são: Descrever a percepção dos servidores envolvidos no processo sobre a existência ou não de uma transformação digital; Verificar se houve aprendizagem digital; Mapear os resultados da adoção de procedimentos digitais na ocupação das vagas, em comparação com as edições realizadas presencialmente.

Procedimentos: A coleta de dados será realizada por meio de questionário aplicado aos servidores envolvidos nos procedimentos de análise de documentação e

matrículas do SISU UFES 2020/2, com duração, em média, de 20 minutos para o preenchimento. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos.

Benefícios: Não haverá benefícios diretos para você, entretanto, sua participação é muito importante, pois este trabalho poderá contribuir para a elaboração de um anteprojeto para a realização de procedimentos digitais de matrícula para a UFES que beneficiará os estudantes e servidores da instituição.

Riscos e desconfortos: Algumas perguntas podem remeter a algum desconforto, evocar sentimentos ou lembranças desagradáveis ou levar à um leve cansaço após responder o questionário. Caso algumas dessas possibilidades ocorram, você poderá optar pela suspensão imediata do preenchimento.

Acompanhamento e Assistência: Se houver algum problema relacionado com a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora através do e-mail anita.lacerda@gmail.com e será orientado quanto às providências necessárias.

Garantia de recusa em participar da pesquisa e/ou retirada de consentimento: Você não é obrigado (a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não mais será contatado (a) pela pesquisadora.

Garantia de sigilo e privacidade: As informações relativas à sua participação no estudo serão mantidas confidenciais e serão usadas apenas para fins científicos. A pesquisadora se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação.

Garantia de ressarcimento financeiro: Para participar deste estudo você não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira.

Garantia de indenização: É garantido o direito de o participante buscar indenização no que entender que foi prejudicado na forma da lei.

Esclarecimento de dúvidas: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou diante da necessidade de relatar qualquer problema ou dano relacionado com a pesquisa, entrar em contato com a pesquisadora Anita Oliveira Lacerda pelo telefone (27) 99243-2477; e-mail: anita.lacerda@gmail.com.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar deste estudo. Declaro ainda ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pela pesquisadora.

Vitória, ES, 25 de abril de 2021.

Participante da pesquisa: _____

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA DO SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA – SISU EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL”, eu, Anita Oliveira Lacerda, declaro ter cumprido as exigências da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Pesquisadora responsável: Anita Oliveira Lacerda

Apêndice C – Fases e Procedimentos de Matrícula

PROCEDIMENTOS DE MATRÍCULA PARA O SISU/ UFES	
ROTEIRO PRÉ-PANDEMIA (ATÉ A EDIÇÃO DE 2020/1 - COM ETAPAS PRESENCIAIS)	ROTEIRO EM PANDEMIA (EDIÇÃO 2020/2 – COM SUSPENSÃO DE ATIVIDADES PRESENCIAIS)
1 FASE PREPARATÓRIA (CMCA e comissões):	
1.1	Elaboração do Termo de Adesão ao SISU: www.sisugestao.mec.gov.br
1.2	Conferência/ retificação do Termo de Adesão;
1.3	Elaboração de Edital Regulamentador do SISU UFES;
1.4	Envio do Edital Regulamentador para o núcleo de tradução em libras
1.5	Publicação do Edital Regulamentador e do Termo de Adesão no site eletrônico www.sisu.ufes.br
1.6	Composição das comissões (PPI e PCD);
1.7	Solicitação, aos demais setores da Prograd, de cessão de servidores para trabalho nas matrículas e formação das frentes de trabalho: central de atendimento/ matrícula presencial, etc.
1.8	A partir do cronograma definido pelo MEC, elaborar o cronograma dos procedimentos de matrícula da Prograd e comissões;
1.9	Elaboração do Edital de Convocação dos aprovados na Chamada Regular para realização dos procedimentos de matrícula
1.10	Envio do Edital de Convocação para matrícula para tradução em Libras
1.11	Publicação de portarias com a composição das comissões de PPI e PCD;

1.12	Contato com a PROAECI para ver quem trabalhará na comissão de análise de renda	1.12	Contato com a PROAECI para ver quem trabalhará na comissão de análise de renda
1.13	Realização de reuniões com STI para ajustes nos sistemas (Portal do candidato e Sistemasweb) - essas reuniões eram presenciais	1.13	Realização de reuniões com STI para ajustes nos sistemas (Portal do candidato e Sistemasweb) - essas reuniões passaram a ser online
1.14	Reunião com as diversas comissões, para apresentação do edital, do cronograma a ser cumprido e do quantitativo de vagas ofertadas para cada modalidade/ total de análises por comissão (as reuniões eram presenciais)	1.14	Reunião com as diversas comissões, para apresentação do edital, do cronograma a ser cumprido e do quantitativo de vagas ofertadas para cada modalidade/ total de análises por comissão (as reuniões passaram a ser online)
1.15	Busca de local adequado para a realização da matrícula, pesquisa de disponibilidade em função do cronograma e solicitação informal aos centros de ensino, visita ao local e levantamento da capacidade de público que o edifício comporta.		Não é mais necessário.
1.16	Formalização do empréstimo de edificação para matrícula por meio de ofício enviado pela Prograd.		Não é mais necessário.
2 FASE EXECUTÓRIA (CMCA e comissões)			
2.1	Publicação do Resultado da Chamada Regular pelo MEC – marca o efetivo início dos trabalhos da matrícula	2.1	Publicação do Resultado da Chamada Regular pelo MEC – marca o efetivo início dos trabalhos da matrícula
2.2	Organização, pela Prograd, dos grupos de candidatos a comparecer presencialmente em cada dia da matrícula presencial, estruturação das comissões que trabalharão, em função do quantitativo de salas disponíveis no local da matrícula, capacidade de público a ser atendido e tamanho da equipe disponível para matrícula	2.2	Organização, pela Prograd, dos grupos de candidatos a serem analisados por cada comissão. A eliminação do comparecimento presencial tornou mais simples essa etapa, e foi necessário apenas cadastrar previamente no sistema dias e horários pré definidos pela comissão de PPI para realização de entrevistas online.
2.3	Publicação do Edital de Convocação para matrícula e da relação de candidatos convocados, no sítio www.sisu.ufes.br	2.3	Publicação do Edital de Convocação para matrícula e da relação de candidatos convocados, no sítio www.sisu.ufes.br
2.4	Início do funcionamento da Central de Atendimento montada pela Prograd (telefone, email e atendimento presencial para sanar dúvidas)	2.4	Início do funcionamento da Central de Atendimento montada pela Prograd. Não há mais atendimento presencial ou por telefone, mas há atendimento por meio de duas linhas de Whatsapp institucional e email.

2.5	Início do atendimento, pela Proaeci, aos candidatos de baixa renda, para sanar dúvidas, escanear documentos, etc.. (telefone, whatsapp, presencial)	2.5	Início do atendimento, pela Proaeci, aos candidatos de baixa renda, para sanar dúvidas, escanear documentos, etc.. (telefone e whatsapp)
2.6	Abertura do Portal do Candidato para realização da solicitação de matrícula online (preenchimento de cadastro e envio de documentação de renda e de matrícula)	2.6	Abertura do Portal do Candidato para realização da solicitação de matrícula online (preenchimento de cadastro e envio de documentação de renda e de matrícula)
2.7	Fase de envio de documentação digital para análise de renda, laudo médico e matrícula (o envio da documentação de matrícula online era facultativo)	2.7	Fase de envio de documentação digital para análise de renda, laudo médico e matrícula (o envio da documentação de matrícula online se tornou obrigatório)
2.8	Dois dias antes do início das matrículas, limpeza do prédio a ser utilizado;		Não é mais necessário
2.9	Montagem, pelos servidores da Prograd, da estrutura de trabalho presencial no prédio. Transporte (no próprio carro dos servidores) de computadores, impressoras, scanners, material de escritório, mesas e cadeiras em alguns casos;	2.8	Verificação se todos os servidores que trabalharão na matrícula possuem meios para realização do trabalho, como computador ou notebook e conexão de internet.
2.10	Treinamento dos servidores (presencial)	2.9	Treinamento dos servidores (online)
2.11	Comparecimento presencial dos candidatos (em todos os campi);		Não é mais necessário
2.12	Procedimentos presenciais de heteroidentificação dos candidatos às vagas reservadas para PPIs (conscientização, entrevista, resultado);	2.10	O procedimento de heteroidentificação dos candidatos às vagas reservadas para PPIs foi realizado online pela comissão. Os candidatos enviaram fotos junto com a documentação de matrícula. As entrevistas ocorriam online em salas de webconferência, os registros de deferimentos/ indeferimentos foram realizados no sistema e os candidatos recebiam por email o resultado, sendo possível acompanhar o andamento pelo portal do candidato.
2.13	Conferência dos documentos originais de matrícula e digitalização dos documentos não enviados, pela equipe Prograd;	2.11	A conferência dos documentos digitalizados foi realizada remotamente pela equipe Prograd. Em caso de informações inconsistentes, documentos ilegíveis ou ausência de documentos, a equipe realiza o indeferimento do solicitação de matrícula e o candidato recebe um email informando;
2.14	Análise de laudo médico enviado pelos candidatos pcd e registro de deferimento/ indeferimento ou convocação para perícia. Essa análise é realizada pelos médicos que compõe a comissão de PCDs por meio do sistema de matrículas (SistemasWeb).	2.12	A Análise de laudo médico enviado pelos candidatos pcd e registro de deferimento/ indeferimento ou convocação para perícia continuou a ser feita pelo sistema de matrículas.

2.15	Realização de perícias dos candidatos PCDs convocados para tal (os candidatos precisavam se deslocar até o Dept de Atenção à Saúde - DAS)	2.13	O edital passou a exigir apresentação de exames médicos de acordo com o tipo de deficiência, além do laudo anteriormente exigido, o que reduziu drasticamente a necessidade de perícias médicas .
2.16	Confirmação, pelo sistema de matrícula, da matrícula dos candidatos que já tivessem o deferimento de todas as comissões e envio automático de email ao aluno matriculado, com número de matrícula e informações sobre o acesso ao portal do aluno;	2.14	Confirmação, pelo sistema de matrícula, da matrícula dos candidatos que já tivessem o deferimento de todas as comissões e envio automático de email ao aluno matriculado, com número de matrícula e informações de acesso ao portal do aluno;
2.17	Encaminhamento dos candidatos com algum tipo de indeferimento para interposição de recurso. Cada recurso era interposto em um local. Recurso de renda - pelo portal do candidato; Recurso de Ppi, laudo médico e matrícula eram interpostos no guichê da Prograd. Os candidatos precisavam de deslocar pela Ufes para interposição de recurso presencialmente;	2.15	A cada indeferimento recebido de alguma comissão, o candidato recebe um email informando sobre a decisão e o prazo para interposição de recurso. Todos os recursos foram interpostos por meio do Portal do Candidato.
2.18	Desmontagem parcial da estrutura de trabalho utilizada presencialmente no local, manutenção de alguns computadores para os procedimentos da lista de espera;		Não é mais necessário
2.19	Análise de recursos, pelas comissões, e finalização dos procedimentos de matrícula, pela Prograd; Os recursos interpostos no guichê de atendimento da Prograd eram protocolados via Protocolo Web e, após análise, as decisões eram impressas, assinadas e digitalizadas, para anexação ao processo digital e tramitação para arquivo após ciência, por email, dos candidatos.	2.16	Análise de recursos, pelas comissões, e finalização dos procedimentos de matrícula, pela Prograd. Todos esses procedimentos são realizados pelo sistema de matrícula, que se comunica com o portal do candidato e lê os recursos interpostos.
2.20	Elaboração do Edital de Convocação dos candidatos aprovados na lista de espera (todos os procedimentos preparatórios da lista de espera ocorrem durante a realização da matrícula da chamada regular)	2.17	Elaboração do Edital de Convocação dos candidatos aprovados na lista de espera (todos os procedimentos preparatórios da lista de espera ocorrem durante a realização da matrícula da chamada regular)
2.21	Envio do Edital de Convocação da lista de espera para tradução em libras	2.18	Envio do Edital de Convocação da lista de espera para tradução em libras
2.22	Publicação do resultado final das matrículas da Chamada Regular, no sítio www.sisu.ufes.br e do quadro de vagas disponíveis para as matrículas da Lista de Espera	2.19	Publicação do resultado final das matrículas da Chamada Regular, no sítio www.sisu.ufes.br e do quadro de vagas disponíveis para as matrículas da Lista de Espera
2.23	Informação, ao MEC, sobre a ocupação das vagas da Chamada Regular	2.20	Informação, ao MEC, sobre a ocupação das vagas da Chamada Regular

2.24	Publicação, pelo MEC, da relação de aprovados na lista de espera, no sítio sisu.mec.gov.br	2.21	Publicação, pelo MEC, da relação de aprovados na lista de espera, no sítio sisu.mec.gov.br
2.25	Organização, pela Prograd, dos grupos de candidatos a comparecer presencialmente em cada dia da matrícula presencial, estruturação das comissões que trabalharão, em função do quantitativo de salas disponíveis no local da matrícula, capacidade de público a ser atendido e tamanho da equipe disponível para matrícula	2.22	Organização, pela Prograd, dos grupos de candidatos a serem analisados por cada comissão. A eliminação do comparecimento presencial tornou mais simples essa etapa, e foi necessário apenas cadastrar previamente no sistema dias e horários pré definidos pela comissão de PPI para realização de entrevistas online.
2.26	Informe, às comissões, do quantitativo de candidatos a serem analisados por cada uma	2.23	Informe, às comissões, do quantitativo de candidatos a serem analisados por cada uma
2.27	Publicação, pela Prograd, do Edital de convocação para matrícula da lista de espera no sítio eletrônico www.sisu.ufes.br	2.24	Publicação, pela Prograd, do Edital de convocação para matrícula da lista de espera no sítio eletrônico www.sisu.ufes.br
2.28	Abertura do Portal do Candidato para realização da solicitação de matrícula online dos candidatos aprovados na lista de espera (preenchimento de cadastro e envio de documentação de renda e de matrícula)	2.25	Abertura do Portal do Candidato para realização da solicitação de matrícula online dos candidatos aprovados na lista de espera (preenchimento de cadastro e envio de documentação de renda e de matrícula)
2.29	Fase de envio de documentação digital para análise de renda, laudo médico e matrícula (o envio da documentação de matrícula online era facultativo)	2.26	Fase de envio de documentação digital para análise de renda, laudo médico e matrícula (o envio da documentação de matrícula online passou a ser obrigatório)
2.30	Dois dias antes do início das matrículas, solicitação de equipe de limpeza para o prédio a ser utilizado;		Não é mais necessário
2.31	Montagem, pelos servidores da Prograd, da estrutura de trabalho presencial que tiver sido retirada do prédio. Transporte (no próprio carro dos servidores) de computadores, impressoras, scanners, material de escritório, mesas e cadeiras em alguns casos;		Não é mais necessário
2.32	Comparecimento presencial dos candidatos (em todos os campi):		Não é mais necessário

2.33	Procedimentos presenciais de heteroidentificação dos candidatos às vagas reservadas para PPIs (consentimentação, entrevista, resultado);	2.27	O procedimento de heteroidentificação dos candidatos às vagas reservadas para PPIs foi realizado online pela comissão. Os candidatos enviaram fotos junto com a documentação de matrícula. As entrevistas ocorriam online em salas de webconferência, os registros de deferimentos/ indeferimentos foram realizados no sistema e os candidatos recebiam por email o resultado, sendo possível acompanhar o andamento pelo portal do candidato.
2.34	Conferência dos documentos originais de matrícula e digitalização dos documentos não enviados, pela equipe Prograd;	2.28	A conferência dos documentos digitalizados foi realizada remotamente pela equipe Prograd. Em caso de informações inconsistentes, documentos ilegíveis ou ausência de documentos, a equipe realizava o indeferimento do candidato, que recebia um email informando;
2.35	Análise de laudo médico enviado pelos candidatos pcd e registro de deferimento/ indeferimento ou convocação para perícia. Essa análise é realizada pelos médicos que compõe a comissão de PCDs por meio do sistema de matrículas (SistemasWeb).	2.29	A Análise de laudo médico enviado pelos candidatos pcd e registro de deferimento/ indeferimento ou convocação para perícia continuou a ser feita pelo sistema de matrículas.
2.36	Realização de perícias dos candidatos PCDs convocados para tal (os candidatos precisavam se deslocar até o Dept de Atenção à Saúde - DAS)	2.30	O edital passou a exigir apresentação de exames médicos de acordo com o tipo de deficiência, além do laudo anteriormente exigido, o que reduziu drasticamente a necessidade de perícias médicas .
2.37	Confirmação, pelo sistema de matrícula, da matrícula dos candidatos que já tivessem o deferimentos de todas as comissões e envio automático de email ao aluno matriculado, com número de matrícula e informações de acesso ao portal do aluno;	2.31	Confirmação, pelo sistema de matrícula, da matrícula dos candidatos que já tivessem o deferimentos de todas as comissões e envio automático de email ao aluno matriculado, com número de matrícula e informações de acesso ao portal do aluno;
2.38	Encaminhamento dos candidatos com algum tipo de indeferimento para interposição de recurso. Cada recurso era interposto em um local. Recurso de renda - pelo portal do candidato/ Recurso de Ppi, laudo médico e matrícula - interpostos no guichê de atendimento da Prograd - o candidato precisava de deslocar pela Ufes para interposição de recurso presencialmente;	2.32	A cada indeferimento recebido de alguma comissão, o candidato recebe um email informando sobre a decisão e o prazo para interposição de recurso. Todos os recursos foram interpostos por meio do Portal do Candidato.
2.39	Demontagem da estrutura de trabalho utilizada presencialmente no local, transporte dos equipamentos à Prograd e devolução das chaves ao responsável pelo prédio.		Não é mais necessário

2.40	Análise de recursos, pelas comissões, e finalização dos procedimentos de matrícula, pela Prograd; Os recursos interpostos no guichê de atendimento da Prograd eram protocolados via Protocolo Web e, após análise, as decisões eram impressas, assinadas e digitalizadas, para anexação ao processo digital e tramitação para arquivo após ciência, por email, dos candidatos.	2.33	Análise de recursos, pelas comissões, e finalização dos procedimentos de matrícula, pela Prograd. Todos esses procedimentos são realizados pelo sistema de matrícula, que se comunica com o portal do candidato e lê os recursos interpostos.
2.41	Publicação do resultado final das matrículas da Lista de Espera, no sítio sisu.ufes.br	2.34	Publicação do resultado final das matrículas da Lista de Espera, no sítio sisu.ufes.br
2.42	Informação, ao MEC, sobre a ocupação das vagas da Lista de Espera	2.35	Informação, ao MEC, sobre a ocupação das vagas da Lista de Espera

OBS: Dependendo do cronograma estabelecido pelo MEC e do percentual de vagas não ocupadas na chamada regular, as matrículas da Lista de Espera podem acontecer em uma, duas ou mais chamadas. Todo o procedimento descrito acima, para a Lista de Espera, se repete para cada chamada. O Sisu Ufes 2020/1 foi realizado em duas etapas (1 chamada regular e 1 lista de espera); já o Sisu Ufes 2020/2 foi realizado em quatro etapas (1 chamada regular e 3 chamadas de lista de espera).

Legenda:

Procedimentos inalterados ou já realizados online

Procedimentos presenciais que sofreram alterações

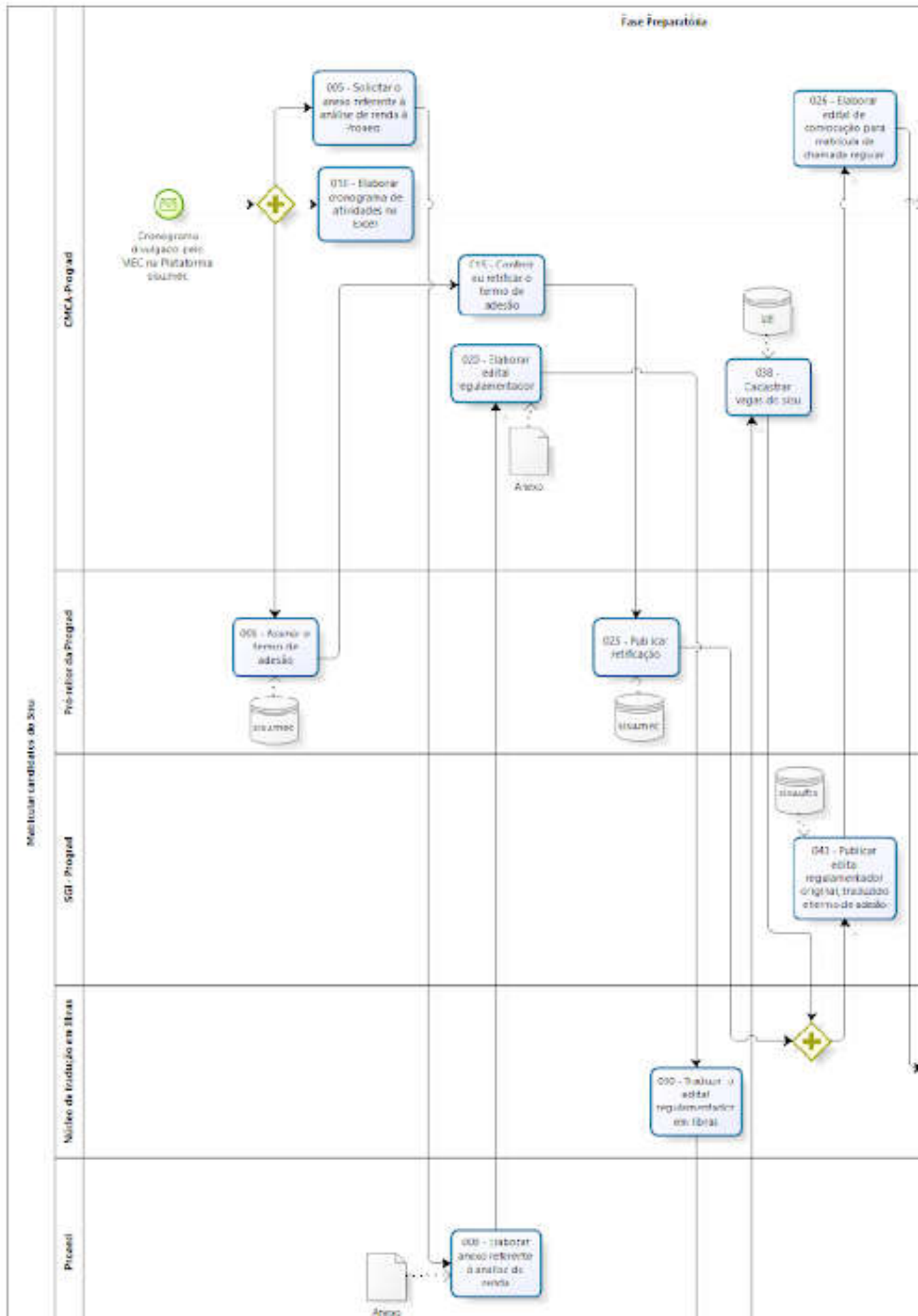
Procedimentos que substituíram ou alteraram etapas presenciais

Procedimentos eliminados em virtude da não realização de etapas presenciais

Fonte: Elaboração própria

Apêndice D – Mapeamento do Processo

FASE PREPARATÓRIA DO SISU



FASE EXECUTÓRIA DO SISU

