



CRISTIANE POZZEBOM

**A MODELAGEM DE PROCESSOS NA GESTÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA:
ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS SUSTENTÁVEIS**

CANOAS, 2024

CRISTIANE POZZEBOM

**A MODELAGEM DE PROCESSOS NA GESTÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA:
ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS SUSTENTÁVEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fossatti

CANOAS, 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P893m Pozzebom, Cristiane.

A modelagem de processos na gestão de cursos a distância [manuscrito] :
estratégias acadêmicas sustentáveis / Cristiane Pozzebom – 2024.

112 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas,
2024.

“Orientação: Prof. Dr. Paulo Fossatti”.

1. Educação. 2. Gestão acadêmica. 3. Modelagem de processos. 4. Cursos
de graduação a distância. 5. Ensino Superior. I. Fossatti, Paulo. II. Título.

CDU: **37:658.012.2**

CRISTIANE POZZEBOM

**A MODELAGEM DE PROCESSOS NA GESTÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA:
ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS SUSTENTÁVEIS**

Dissertação aprovada para obtenção do título
de mestre pelo Programa de Pós-Graduação
em Educação da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Felipe André Angst
Universidade Católica de Moçambique

Prof. Dr.^a Hildegard Susana Jung
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof. Dr. Douglas Vaz
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof. Dr.^a Moana Meinhardt
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof. Dr. Paulo Fossatti
Orientador e presidente da banca - Universidade La Salle, Canoas/RS

Área de concentração: Educação

Curso: Mestrado em Educação

Canoas, 08 de abril de 2024.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta etapa, muitos agradecimentos precisam ser externados.

Ao Dr. Ir. Clede Antonio Casagrande que em 2021 depositou a sua confiança em mim. Agradeço a ele e a Universidade La Salle pela oportunidade de construir novos aprendizados concretizando o desejo de fazer o mestrado.

A Prof. Hildegard S. Jung pela sua ternura, carinho e ensinamentos. Obrigada pela paciência e pelo apoio durante os altos e baixos durante esta jornada.

Prof. Douglas Vaz! Obrigada por nunca largar minha mão. O ponto final desta dissertação existe porque você existe e não haverá palavras capazes de traduzir a minha gratidão por ser meu mestre, meu amigo e meu suporte muitas e muitas vezes.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ir. Paulo Fossatti agradeço pelas provocações, pelos ensinamentos, pela paciência e por ter me aceito. Nesta jornada juntos, aprendi contigo o papel do mestre que espera, que motiva, que silencia e que chama para o compromisso.

Ao Samir que com paciência e impaciência, suportou as ausências.

Agradeço àqueles que de um jeito ou de outro me auxiliaram em diferentes momentos, seja com uma dica ou uma escuta. Hoje tenho a certeza que ninguém conquista nada sozinho.

Por fim, uma referência especial às duas pessoas que neste período lutaram pela vida. À minha super irmã Carina que em 2022 foi diagnosticada com câncer e que me ensinou o que é suportar a dor, a distância da família e lutar pela vida. Ao meu pai Leocir que superou um Acidente Vascular Cerebral (AVC). Tua vontade de viver e com mil planos são minha inspiração. A minha mãe Idelia e ao meu irmão Fabrício que foram suporte nestes momentos desafiadores.

RESUMO

As instituições de ensino superior (IES) vêm sendo desafiadas a melhorar o seu desempenho acadêmico e de gestão, para enfrentamento da crise econômica, da competitividade do mercado educacional privado e da mudança de perfil dos estudantes. Neste processo de mudança, as instituições adotam planos e ações para otimizar custos e recursos e se alinhar às demandas do mercado com vistas à qualidade dos serviços oferecidos. Entre estas estratégias, ganha destaque a modelagem de processos (**objeto de nosso estudo**) enquanto opção viável para a sustentabilidade na implantação de cursos de graduação a distância nas IES. Diante deste cenário, a presente pesquisa tem como **objetivo** analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria Instituição de Ensino Superior. Apresenta o **problema** de pesquisa compreender como a modelagem de processos, na criação e implantação de cursos de graduação a distância, contribui para a sustentabilidade de uma instituição de ensino superior em relação à otimização de tempos e recursos, bem como à qualidade na oferta destes cursos?”. **Fundamentam** o estudo os pressupostos teóricos de autores como: Delbanco (2022), Levine e Pelt (2021) e Carvalho (2021). **A Metodologia** caracteriza-se por um estudo qualitativo, classificado como Estudo de Caso (YIN, 2015). Insere-se na Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas. O contexto do estudo é uma Instituição de Ensino Superior (IES), comunitária, filantrópica e sem fins lucrativos, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, RS. Os instrumentos para a coleta de dados se dividem em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. **Resultados** indicam a importância de ampliar as discussões sobre o papel da gestão universitária para a ressignificação e otimização de suas atividades por meio de metodologias e estratégias que permitam um olhar sistêmico e sustentável sobre os processos acadêmicos desenvolvidos nestas instituições. Neste ensejo, a modelagem de processos assume um papel fundamental.

Palavras-chave: Educação Superior. Gestão Acadêmica. Modelagem de processos. Cursos de graduação a distância.

ABSTRACT

Higher education institutions (HEIs) have been challenged to improve their academic and management performance, to face the economic crisis, the competitiveness of the private educational market and the change in the profile of students. In this process of change, institutions adopt plans and actions to optimize costs and resources and align themselves with the demands of the market with a view to the quality of the services offered. Among these strategies, process modeling (the object of our study) stands out as a viable option for sustainability in the implementation of distance undergraduate courses in the HEI. Given this scenario, this research aims to analyze strategies for applying the modeling of academic processes in the creation and implementation of distance undergraduate courses, focusing on the sustainability and quality of these courses and of the Higher Education Institution itself. Presents the research problem of understanding how the modeling of processes, in the creation and implementation of distance undergraduate courses, contributes to the sustainability of a higher education institution in relation to the optimisation of times and resources, as well as the quality in the offer of these courses?". The study is based on the theoretical assumptions of authors such as Delbanco (2022), Levine and Pelt (2021) and Carvalho (2021). The Methodology is characterized by a qualitative study, classified as a Case Study (YIN, 2015). It's part of the Gestão, Educação e Políticas Públicas research line. The context of the study is a Higher Education Institution (HEI), community, philanthropic and nonprofit, located in the metropolitan region of Porto Alegre, RS. The instruments for data collection are divided into documentary research and bibliographic research. Results indicate the importance of expanding the discussions on the role of university management for the resignification and optimization of its activities through methodologies and strategies that allow a systemic and sustainable look at the academic processes developed in these institutions. In this case, process modeling plays a key role.

Keywords: Higher Education. Academic Management. Process Modeling. Distance Undergraduate Courses.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados de pesquisas sobre a temática.....	34
Quadro 2 - Síntese de teses e dissertações aderentes à pesquisa.....	35
Quadro 3 - Síntese de artigos aderentes à pesquisa.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Documentos para coleta de dados.....	27
Figura 2 - Etapas de organização da análise dos dados.....	29
Figura 3 - Categorias de análise.....	30
Figura 4 - Qualidades das categorias de análise.....	31
Figura 5 - Vantagens sobre a modelagem de processos.....	53
Figura 6 - Exemplo de relatório painel de controle do ingresso e permanência.....	78
Figura 7 - Linha do tempo referente à implantação do curso analisado.....	79
Figura 8 - Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação.....	82
Figura 9 - Recorte de quadro apresentado no Parecer.....	84
Figura 10 - Recorte de quadro apresentado no Parecer em relação à infraestrutura.....	85
Figura 11 - Desdobramento do Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação....	88
Figura 12 - Boas práticas na modelagem de processos acadêmicos.....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 Caracterização do estudo.....	19
3.2 Problema da pesquisa.....	23
3.3 Objetivos da pesquisa.....	24
3.3.1 Objetivo geral.....	24
3.3.2 Objetivos específicos.....	24
3.4 Campo de estudo.....	24
3.5 Procedimentos de coleta de dados.....	26
3.6 Procedimentos de análise de dados.....	28
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
4.1 Mapeamento de estudos sobre o tema.....	33
4.2 Caminhos da Educação Superior.....	42
4.3 Desafios e perspectivas de gestão acadêmica na contemporaneidade.....	45
4.4 A modelagem de processos para a implantação de cursos de graduação.....	51
4.5 Mudar para quê? A necessidade de reinvenção nos processos acadêmicos para a sustentabilidade institucional.....	54
5 ANÁLISE DE DADOS.....	62
5.1 O contexto de análise.....	62
5.1.1 Da ideação ao acompanhamento de um curso de graduação EaD na IES analisada: categoria Viabilidade e regulação.....	63
5.1.2 Um olhar sobre o processo de construção do curso em análise.....	70
5.2 Melhorias possíveis a partir da modelagem de processos no contexto analisado.....	79
5.2.1 Boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos.....	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	111

1 INTRODUÇÃO

Pensar em gestão, na contemporaneidade, requer um olhar amplo e sistêmico sobre as diversas questões e desafios que estão relacionados ao cenário da sociedade atual. Em um universo pós-pandêmico, onde as instituições dos diversos setores da economia estão buscando alternativas e recursos para se recuperarem dos impactos causados pela COVID-19¹, faz-se necessário um olhar para a gestão que considere, primordialmente, estratégias para a sustentabilidade. A pandemia trouxe desafios significativos para a Educação Superior, evidenciados pelo aumento da evasão nos cursos de graduação presenciais, que, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), viu um crescimento no índice de desistências em 2020 e 2021, refletindo diretamente os impactos da crise sanitária.

Além disso, o período pandêmico acelerou o crescimento da Educação a Distância (EaD), com muitas Instituições de Ensino Superior (IES) expandindo suas ofertas de cursos nesta modalidade. Esse movimento não só respondeu à necessidade imediata de continuidade educacional diante das restrições de contato físico, mas também refletiu uma tendência crescente de preferência por modalidades de ensino mais flexíveis e acessíveis. Segundo o Censo da Educação Superior de 2020, houve um aumento significativo no número de matrículas em cursos EaD, com a modalidade alcançando um crescimento de mais de 25% em comparação ao ano anterior, marcando um ponto de inflexão na preferência dos estudantes e na estratégia das Instituições de Ensino Superior para atender a uma demanda por educação mais adaptável e inclusiva no cenário pós-pandêmico.

Agregado a isso, o ambiente universitário se vê compelido a promover transformações profundas tanto em suas questões pedagógicas como nas de gestão. A necessidade de se reinventar tem sido impulsionada pelas diversas mudanças sociais, e as Instituições de Educação Superior, no Brasil e no mundo,

¹ A pesquisa considera o contexto pós-pandêmico da COVID-19, um fenômeno global que gerou impactos significativos nas instituições de diversos setores econômicos. As referências à busca por alternativas e recursos destacam a necessidade de uma gestão abrangente e adaptativa diante dos desafios impostos por esta crise sanitária.

foram ressignificando seu *modus operandi*². O discurso e a prática presentes nessas organizações concebem a adoção de estratégias e ações que atendam às contingências dos contextos sociais em que estão inseridas, promovendo a transformação social por meio de um modelo de gestão ágil, adaptativo e propositivo.

Diante de um cenário incerto mas, ao mesmo tempo, cada vez mais dinâmico, onde o modelo de sociedade contemporâneo requer o desenvolvimento de instituições flexíveis e com foco em uma gestão ágil e sustentável, o papel da gestão universitária vem sendo transformado de igual modo. Em vista disso, novas competências relacionadas à gestão desses espaços vão se configurando, transformando também o perfil do gestor universitário.

Em uma perspectiva histórica, as universidades, como Instituições de Ensino Superior, estão focadas no desenvolvimento de novos métodos acadêmicos, investigação, ensino e construção de saberes relevantes à sociedade, reafirmando seu papel de transformação e desenvolvimento social. E, sendo o conhecimento o elemento central do desenvolvimento econômico, as empresas aproximam-se de universidades e centros de pesquisa para ter em seus quadros as mentes mais bem preparadas. Segundo Alvarez Sierra (2021), o conhecimento torna-se valioso impulsionador da geração de capital social, focado em sustentabilidade e flexibilidade, integração regional e equidade; na nova economia global, os profissionais que são capazes de identificar e solucionar problemas sociais são os mais requisitados.

Da mesma forma, cada vez mais vêm-se discutindo e lançando novos olhares sobre os processos adotados e muitas vezes apenas replicados por essas instituições, sem um olhar sistêmico atrelado ao impacto desses processos nas atividades acadêmicas. Esse movimento encontra amparo legal no artigo 207 da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 2022), que assegura às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, permitindo-lhes, assim, definir suas próprias estratégias, processos e recursos,

² Expressão do latim que significa modo de operação, neste caso maneira pela qual é desenvolvida as atividades. MODUS OPERANDI. In: DICIO: dicionário online de Português. Porto, PT: 7Graus, 2009-2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2024.

reforçando a importância de uma gestão eficaz que esteja alinhada com o propósito educacional, garantindo a autonomia necessária para a evolução contínua.

Ao abordarmos o tema universidades, imediatamente nos remetemos ao ensino, à pesquisa e à extensão. Contudo, é fundamental reconhecer a complexidade dessas instituições que, assim como qualquer outra organização, demandam um conjunto de estratégias, processos e recursos, tanto administrativos quanto acadêmicos, para assegurar o cumprimento de seu propósito. O Art. 207 da Constituição Federal destaca a necessidade de uma gestão universitária que não só esteja em conformidade com os princípios legais, mas que também seja capaz de responder de maneira eficaz e sustentável aos desafios impostos pelo contexto contemporâneo, promovendo a autonomia universitária como um alicerce para inovação e desenvolvimento social.

Apesar das dificuldades encontradas no setor da Educação Superior, atualmente, no Brasil, esse segmento vem crescendo em relação ao número de matrículas em cursos de graduação. De acordo com o Censo da Educação Superior de 2021³, divulgado pelo INEP, o número de matrículas em cursos de nível superior no Brasil atingiu o montante de 8.986.554 estudantes matriculados⁴. Já o Censo da Educação Superior de 2022, também divulgado pelo INEP, apontou um aumento no número de matrículas na educação superior em relação a 2021, com um total de 9.443.597 estudantes matriculados⁵. Segundo o mesmo Censo, a modalidade de ensino a distância (EaD) teve um aumento de 25,2% no número de ingressantes entre 2021 e 2022, enquanto o ingresso em graduações presenciais reduziu 12,9%⁶. “No intervalo de 2012 a 2022, o número de ingressos variou negativamente -24,9% nos cursos de graduação presencial, enquanto nos cursos a distância aumentou 471,4%.” (BRASIL, 2022). As informações estatísticas sobre as matrículas na educação superior no Brasil podem ser encontradas nos sites do INEP⁷.

³ BRASIL. **Censo da Educação Superior 2021**. Brasília, DF: INEP, 2022. Disponível em: <https://acesse.one/ZuDre>. Acesso em: 12 nov. 2022.

⁴ BRASIL. **Censo da Educação Superior 2022**: divulgação dos resultados. Brasília, DF: MEC, 2023. Disponível em: <https://l1nk.dev/F9eFe>. Acesso em: 22 fev. 2024a.

⁵ BRASIL. **Censo da Educação Superior**: notas estatísticas. Brasília, DF: MEC, 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/pzSzR>. Acesso em: 22 fev. 2024b.

⁶ BRASIL, 2022b.

⁷ BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)**. Brasília, DF: MEC, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 18 fev. 2024.

Esse aumento de matrículas na educação superior está relacionado fortemente à migração desses estudantes para a modalidade a distância, o que foi intensificado durante a pandemia. Segundo o Censo, no ano de 2021, 70,5% das matrículas da rede privada foram em cursos a distância, contra 8,6% na rede pública. Isso mostra uma distinção muito grande no perfil de cursos e também de estudantes que procuram cada uma dessas esferas (PAYVA, 2023).

As instituições de ensino privadas, que por si só representam 76,9% das matrículas em cursos de graduação, detêm a maior parte da oferta de cursos a distância (450 IES privadas e 109 universidades públicas que ofertam cursos EaD). Os dados do Censo mostram que, nos últimos anos, a oferta de cursos a distância teve um acréscimo bastante considerável, indo de 3.177 cursos em 2018 para 7.620 em 2021 (PAYVA, 2023).

Compreender e interpretar esses dados torna-se extremamente relevante ao se discutir o cenário da educação superior na atualidade e, a partir desse processo, pensar alternativas para superar os desafios e adversidades relacionados ao universo das IES brasileiras. Atrelado a isso, torna-se indispensável também discutir e analisar o processo de gestão acadêmica dessas instituições, compreendendo suas atribuições, organização e competências necessárias ao gestor universitário na atualidade.

Compreendidos os processos que envolvem a gestão acadêmica das Instituições de Ensino Superior, deve-se partir para estratégias alinhadas à gestão, que contribuam para a construção de um organismo sustentável e conectado com o panorama de mercado e de sociedade que se reconfigura constantemente. No escopo desta pesquisa, propõe-se, como estratégia, a utilização da modelagem de processos para otimizar as rotinas acadêmicas relacionadas à criação e implantação de cursos de graduação a distância, bem como promover a sua sustentabilidade.

Nesse contexto, a presente pesquisa se insere na Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Canoas, RS. A partir disso, temos a seguinte **problemática**: Como a modelagem de processos na criação e implantação de cursos de graduação a distância contribui para a sustentabilidade de uma instituição de ensino superior

em relação à otimização de tempos e recursos, bem como à qualidade na oferta desses cursos?

Alinhado ao problema apresentado, o estudo tem por **objetivo** analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria Instituição de Ensino Superior. Já como objetivos **específicos**, considera os que seguem:

- a. Descrever as etapas de criação, implantação e avaliação de um curso de graduação na modalidade a distância;
- b. Prototipar a aplicação da metodologia da modelagem de processos de cursos de graduação a distância, considerando etapas e processos envolvidos;
- c. Analisar, a partir da prototipação, os benefícios e fragilidades da modelagem de processos em cursos de graduação ofertados na modalidade a distância;
- d. Sistematizar boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade na entrega de cursos de graduação a distância;
- e. Ampliar a discussão sobre os desafios de gestão acadêmica a partir de uma sistematização dos processos envolvidos.

O desenvolvimento desta investigação tem como **campo empírico** uma Instituição de Ensino Superior comunitária, filantrópica e sem fins lucrativos, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, RS, onde foi analisado o processo de implantação de cursos de graduação a distância e propostas, a partir das análises realizadas, boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência na entrega do curso de graduação a distância.

Feitas essas considerações, após a introdução, o presente trabalho estrutura-se na seguinte organização: o Capítulo 2, onde são apresentados os aspectos pessoais, profissionais, acadêmico-científicos e sociais e onde a autora apresenta momentos da sua trajetória que contribuíram para a escolha do tema desta pesquisa e a sua (trans)formação como pesquisadora; após, no Capítulo 3, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, onde são explorados o campo de estudo, os procedimentos para coleta e análise dos dados; no Capítulo 4,

encontra-se o referencial teórico da pesquisa, discutindo os diversos conceitos a ela relacionados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa está alicerçada em três aspectos: pessoal, profissional, acadêmico-científico e social, os quais justificam o aprofundamento dessa investigação e estão descritos na sequência.

A **relevância profissional e acadêmico-científica** da pesquisa está fundada desde a formação da pesquisadora em nível de especialização, especialmente por conta do enfoque em sistematização e condução de processos de apoio acadêmico em Instituições de Ensino Superior. Além da trajetória acadêmica, no âmbito profissional, esse tema emerge da ampla experiência à frente da gestão dos serviços de acadêmicos para garantir a oferta de um produto e/ou serviço alinhado ao proposto nos projetos pedagógicos de cursos de graduação, o que permitiu uma visão ampla e sistêmica dos processos. Essas experiências permitiram à pesquisadora perceber que, para garantir a satisfação do acadêmico/cliente, é preciso garantir que a oferta dos produtos e serviços esteja alinhada e inter-relacionada, desde a proposição até a sua operacionalização e validação.

A influência do Mundo VUCA⁸ e os impactos deste no ensino superior levam a pesquisadora a se inserir, em 2020, no Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos e, no mesmo ano, no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle. Se o mundo é volátil, incerto, complexo e ambíguo, uma gestão ágil e eficiente é desafiadora em meio a esse cenário. Diz-se de um cenário do ensino superior com crise econômica, educação online, cursos rápidos capacitando pessoas para o mercado de trabalho em detrimento das

⁸ Mundo VUCA: sigla americana VUCA: *volatility* - volatilidade; incerteza - *uncertainty*; *complexity* - complexidade; *ambiguity* - ambiguidade. Oriunda do ambiente militar que se referia a situação dos soldados no front de guerra. Esse termo surgiu nos anos de 90 e vem sendo estudado e utilizado nos mais diversos campos do conhecimento e busca clarificar o momento atual de transformações sociais intensas e disruptivas. O mundo VUCA também está relacionado a imprevisibilidade que dificulta a tomada de decisões, pelos gestores organizacionais (DAMAS; VILLAS-BOAS, 2020). Atualmente há um novo termo para caracterizar o ambiente contemporâneo denominado Mundo BANI. Este ambiente é caracterizado por ser um mundo frágil, ansioso, não-linear e incompreensível (ROSOLEN, 2021; PIMENTA, 2020). Segundo Roselen (2021) o Mundo BANI é uma evolução do Mundo VUCA.

faculdades tradicionais, mudanças no mercado de trabalho, virtualização e robotização.

Em relação ao objeto de pesquisa aqui proposto e as investigações e temáticas trabalhadas pelos integrantes do Grupo de Pesquisa, esses possuem total aderência, pois se dedicam a investigar, analisar, diagnosticar e propor modelos que tornem a gestão mais eficiente. Acerca da escolha da Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, esta se coaduna de forma ampla a este estudo, uma vez que seu núcleo temático

Investiga a gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania. Focaliza os mecanismos de produção das desigualdades sociais e educacionais, confrontando-as com as políticas públicas sociais. Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas. (UNIVERSIDADE LA SALLE, 2022).

O objetivo da pesquisa é analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade desses cursos e da própria Instituição de Ensino Superior. Portanto, é possível afirmar que há consonância com a Linha de Pesquisa quando trata especificamente da “gestão dos sistemas de ensino e/ou instituições educativas” (UNIVERSIDADE LA SALLE, 2024).

Ao considerar-se que a aderência à linha de pesquisa é condição primária para o início de uma pesquisa, esse fator não é condicionante; contudo, permite contribuições da pesquisa para a produção de conhecimento e, sobretudo, os impactos para a reflexão sobre problemas da sociedade com vistas ao desenvolvimento econômico e tecnológico. Nesse sentido, estudos relativos à eficiência na gestão universitária, especialmente os relacionados às instituições privadas sem fins lucrativos, contribuem para o desenvolvimento acadêmico-científico, dado que essa área tem sido amplamente impactada pelas transformações econômicas, sociais e tecnológicas.

Croucher e Lacy (2022) apontam que, nas últimas décadas, as universidades têm sido atingidas pelas mudanças nas quais os estudantes são vistos como consumidores, e o ensino superior é tido como um mercado altamente competitivo,

impulsionado pela abertura de mercado. Se as universidades foram impelidas a um cenário competitivo, logo, para se manterem nesse ambiente, os esforços não são única e exclusivamente voltados ao ensino, mas também para uma governança e gestão sustentáveis. Assim, a geração de conhecimento científico, do ponto de vista da modelagem de processos, aplicado à gestão de instituições de ensino, neste caso, gestão universitária, servirá de subsídio para a adoção de práticas que permitirão a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior.

Sobre a **relevância social** de uma pesquisa científica, essa tem como ponto de partida “[...] problemas ou questões oriundas de realidades específicas e visam apontar reflexões e/ou possibilidades de explicação ou interpretação para tal ocorrência.” (WINQUES, 2022, p. 36). Ainda nesse aspecto, a relevância não se estabelece pelo ineditismo ou pela dimensão, mas sim pelo diálogo do pesquisador com seu campo de estudos, levando em consideração as contribuições dos achados e a viabilidade do estudo.

Dessa forma, justifica-se a **relevância social** do estudo tendo em vista os desafios do panorama atual do ensino superior, o qual tem colocado em prova os antigos modelos de gestão. A universidade tem se deparado com acirrada competitividade por estudantes e preço das mensalidades, aumento exponencial da Educação a Distância, acelerada pela pandemia da Covid-19⁹, que atingiu o mundo todo em 2020 e exigiu que os cursos presenciais fossem rapidamente levados para a modalidade online, fazendo factível a possibilidade de estudo neste formato — e tornando as IES ainda mais vulneráveis.

Essas mudanças têm levado principalmente a consequências do ponto de vista financeiro, o que requer novas estratégias, revisão de custos e revisão das formas de gestão. Por isso, o objeto de estudo aqui proposto vem totalmente ao encontro da necessidade de investigar modelos de gestão que possibilitem maior agilidade, velocidade, flexibilidade, conformidade e diminuição de custos.

⁹ No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou oficialmente a pandemia do novo coronavírus – Síndrome Respiratória Aguda Grave (Sars-Cov-2) a partir da detecção inicial de casos da doença em Wuhan, na China, e posteriormente a proliferação para outros países. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia**. Brasília, DF, 11 mar. 2021. Disponível em: www.paho.org. Acesso em: 17 jun. 2022).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do estudo trataremos da caracterização do estudo; do problema da pesquisa; objetivos da pesquisa; campo de estudo; procedimentos de coleta de dados; procedimentos de análise de dados.

3.1 Caracterização do estudo

A metodologia, para Silva e Menezes (2005, p. 9), tem como função mostrar ao pesquisador “[...] como andar no ‘caminho das pedras’ da pesquisa”, ajudando-o a refletir e desenvolver um olhar curioso, indagador e criativo sobre o mundo. Segundo as autoras, ao adotar uma abordagem metodológica para executar sua pesquisa, o pesquisador está escolhendo um caminho, um percurso a ser seguido. Nesse sentido, o percurso, “[...] muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisamos, então, não somente de regras e sim de muita criatividade e imaginação” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 10).

Há, como sabemos, diversos caminhos a serem trilhados. No caso deste estudo, como pesquisa científica, o “caminho” caracteriza-se por um percurso de investigação que parte de um problema e, por meio de métodos, técnicas, procedimentos e instrumentos de coleta de dados/informações, resulta na construção de conhecimento. Trata-se de um estudo que busca uma resposta consistente e coerente ao problema pré-estabelecido no início da etapa.

De acordo com Gil (2022, p. 17), a pesquisa científica pode ser compreendida como “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”. Trata-se de procedimentos sistematizados que buscam resposta ao problema quando não se tem informação disponível ou suficiente. Nessa perspectiva, não podemos conceber a pesquisa apenas como aplicação prática de procedimentos para responder às lacunas identificadas do conhecimento humano, mas sim como uma resposta aos problemas da sociedade e que levam ao desenvolvimento social, econômico e científico.

Para que a pesquisa cumpra com a sua função, cabe ao pesquisador não somente aplicar os procedimentos de forma conveniente, mas, sobretudo, respeitar

os princípios éticos. Segundo Gray (2011, p. 60), “A ética da pesquisa está relacionada à adequação do comportamento do pesquisador em relação aos sujeitos da pesquisa ou àqueles que são afetados por ela.”. Assim, desde o planejamento, implementação e apresentação dos resultados, o pesquisador deve observar princípios éticos que evitem danos aos participantes. Destarte, tendo em conta os aspectos que envolvem a pesquisa, é necessário constituir o percurso metodológico alicerçado nas teorias e referências no campo da educação e da gestão.

Em relação à caracterização desta pesquisa, ela é classificada, por sua natureza, como uma pesquisa exploratória. Esse tipo de investigação é apropriado quando o objetivo é proporcionar uma visão geral, panorâmica e compreensiva de determinado fenômeno, muitas vezes em uma fase inicial do estudo, onde se busca um maior entendimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um problema específico, fazendo-se mais familiarizado com a situação a ser investigada para torná-la mais explícita.

Esse tipo de pesquisa é fundamental para a construção do conhecimento em áreas nas quais ainda há pouco desenvolvimento teórico ou em que a compreensão fenomenológica ainda é incipiente. Ao adotar uma abordagem exploratória, o pesquisador se coloca em uma posição de abertura para descobrir novas relações e variáveis relacionadas ao objeto de estudo, configurando um ponto de partida essencial para pesquisas subsequentes que possam adotar métodos mais específicos, como os descritivos ou explicativos. Assim, a pesquisa exploratória desempenha um papel fundamental na expansão das fronteiras do conhecimento, fornecendo uma base sólida para investigações futuras sobre o tema.

No que se refere à **abordagem**, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, que tem como propósito analisar e interpretar dados e fatos traçando relações entre esses dados e organizando-os em um esquema explicativo. Esse tipo de pesquisa não se baseia apenas em dados numéricos e/ou realiza coleta de dados de forma puramente objetiva. Na pesquisa qualitativa, os dados são analisados a partir das diversas variáveis que compõem o fenômeno estudado, garantindo, ainda, a perspectiva do pesquisador para a qualificação dos resultados propostos.

Para que o estudo **qualitativo** esteja bem fundamentado, algumas premissas devem ser consideradas, como trabalhar a teoria, o método e a técnica para que esses elementos entre si sustentem o objeto de estudo. E acrescenta-se a isso a qualidade da análise, que, se bem triangulada, com evidências assertivas e ancorada na teoria, permitirá ao pesquisador compreender, interpretar e dialogar com os resultados encontrados, gerando conhecimento.

Para Minayo (2012), compreender é um processo que exige o exercício de entender o outro levando em consideração as singularidades de cada indivíduo e o fato de que esse também se constitui a partir do âmbito coletivo. A autora afirma que o ato de compreender é parcial e inacabado, tanto do investigado quanto do investigador, pois vamos nos constituindo a partir do que vivemos e observamos; logo, somos limitados na compreensão e interpretação da linguagem, das ações e dos fatos. Já a interpretação sobrevém e também está contida no ato de compreender e se funda no processo de elaborar possibilidades projetadas daquilo que foi compreendido.

Assim, a adoção dessa abordagem busca “[...] conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou estudar casos em profundidade.” (GIL, 2021, p. 16). A partir das justificativas para uma pesquisa qualitativa, o autor indica que há cinco modalidades, que são: pesquisa narrativa, fenomenológica, *grounded theory*, etnográfica e estudo de caso. Considerando a natureza deste nosso estudo, que se delimita na análise de um processo, dentro de um contexto específico, ele se caracteriza como **estudo de caso**.

Este tipo de pesquisa, segundo Patton (2002), tem como propósito reunir informações sistemáticas e detalhadas sobre determinado fenômeno. Segundo Yin (2015, p. 4), não existe fórmula que indique quando o estudo de caso deve ser usado. Porém, segundo o autor, a escolha depende, em grande parte, das questões da pesquisa e, “[...] quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, 'como' ou 'por que' algum fenômeno social funciona), mais o estudo de caso será relevante”. Além disso, Yin (2015) reputa que este tipo de estudo contribui para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, dos quais o pesquisador retém as

características holísticas e mais significativas dos eventos e, no caso específico desta pesquisa, refere-se aos processos organizacionais e administrativos de uma Instituição de Ensino Superior.

A realização de um estudo de caso requer do pesquisador atenção na avaliação, coleta e relato das evidências para que não haja equívocos e visão parcial, comprometendo os achados da pesquisa. De acordo com Martins (2008, p. 10), quando o pesquisador faz parte da organização à qual o estudo está sendo realizado, alguns “[...] cuidados devem ser tomados para se evitem contaminações das análises e interpretações, fruto de impressões e juízo de valores do profissional [...]”.

Em relação à unidade de análise da pesquisa, Yin (2015) considera este elemento como o caso a ser estudado, sendo um dos primeiros desafios para o pesquisador ao iniciar um novo estudo. Segundo o autor, “[...] a tentativa de definição do seu caso (ou da unidade de análise) está relacionada com a maneira como você define sua(s) questão(ões) inicial(is) de pesquisa.” (YIN, 2015, p. 34). Uma das alternativas propostas por Yin para auxiliar na definição da unidade de análise é a discussão do caso potencial com outros sujeitos envolvidos no processo. Em relação a esta pesquisa, esta parte de validação se dá a partir dos momentos de interação junto ao orientador e aos colegas de pesquisa.

Dito isso, a unidade de análise da pesquisa se constrói a partir do estudo do percurso envolvido nos processos entre a proposição, a aprovação e a implantação de um curso de graduação EaD da instituição analisada. A definição dessa unidade de análise se justifica ao retomarem-se os objetivos do presente estudo, que estão relacionados à adoção de estratégias ágeis para a garantia de qualidade na oferta, a viabilidade econômica do curso e da própria instituição, sua aderência ao perfil do mercado e o atendimento às demandas locais e regionais onde ela está inserida.

Como estratégia para que a análise de dados não seja comprometida neste estudo, utilizou-se documentos formais que registram as tomadas de decisões em atas, portarias, resoluções, planos, projetos pedagógicos, entre outros. A solicitação desses documentos se deu a partir do Termo de Autorização para Realização do Estudo, disponibilizado no Apêndice anexo à pesquisa. Os documentos foram utilizados com o objetivo de compreender como a instituição estrutura os processos

acadêmicos alinhados à proposta deste estudo. A análise desses dados se deu de forma consultiva, não reproduzindo trechos literais desses documentos e preservando a confidencialidade dos dados disponibilizados pela instituição.

Da mesma forma, foi realizada análise das questões que emergiram durante a pesquisa, quando a pesquisadora aponta de forma crítica, além das potencialidades, as fragilidades encontradas no processo em estudo.

No item 3.5, são detalhados os procedimentos para coleta dos dados da pesquisa. Após os dados serem coletados, revistos e organizados, a próxima etapa consiste na sua classificação e análise, de forma qualitativa. Esses dados foram analisados na perspectiva de Bardin (2015), segundo a metodologia conhecida como Análise de Conteúdo. O processo de análise está detalhado no item 3.7 — Procedimentos de análise dos dados.

3.2 Problema da pesquisa

Uma investigação científica, em sua essência, parte sempre de um problema ou de uma necessidade real que, caso não seja trabalhada de forma profunda, pode impactar nos rumos do contexto analisado. Nesse mesmo sentido, Minayo nos traz que “[...] toda investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais” (2004, p. 8).

A proposição do problema de pesquisa surge do contexto da pesquisadora no seu campo de atuação profissional, que se configura a partir das vivências em gestão acadêmica em uma Instituição de Ensino Superior. Partindo desse pressuposto, a pesquisa parte do seguinte **problema**, já anteriormente apresentado: “como a modelagem de processos, na criação e implantação de cursos de graduação a distância, contribui para a sustentabilidade de uma Instituição de Ensino Superior em relação à otimização de tempos e recursos, bem como à qualidade na oferta desses cursos?”.

Para responder à problemática apresentada, propõe-se como objetivo da pesquisa o que segue nas próximas seções deste estudo.

3.3 Objetivos da pesquisa

Nesta subseção, são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

3.3.1 Objetivo geral

Analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade desses cursos e da própria Instituição de Ensino Superior.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as etapas de criação, implantação e avaliação de um curso de graduação na modalidade a distância;
- b) Prototipar a aplicação da metodologia da modelagem de processos em um curso de graduação a distância, considerando etapas e processos envolvidos;
- c) Analisar, a partir da prototipação, os benefícios e fragilidades da modelagem de processos em cursos de graduação ofertados na modalidade a distância;
- d) Sistematizar boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade na entrega de cursos de graduação a distância;
- e) Ampliar a discussão sobre os desafios de gestão acadêmica a partir de uma sistematização dos processos envolvidos.

3.4 Campo de estudo

O desenvolvimento desta investigação tem como campo empírico uma Instituição de Ensino Superior comunitária, filantrópica e sem fins lucrativos, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, RS. A sua definição, qualificação, prerrogativas e finalidades estão apoiadas na Lei nº 12.881, de 12 de

novembro de 2013, que trata das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES).

A IES pertence a uma rede internacional de ensino. Em relação às unidades de ensino superior no país, são cinco Instituições de Ensino Superior, sendo uma universidade, na qual está sendo desenvolvido este estudo.

As atividades de ensino superior iniciaram há mais de 50 anos, com a aprovação da criação da Faculdade de Educação, pelo Conselho Administrativo da Organização, conforme verificado nos documentos e registros históricos da instituição; teve como primeiro curso ofertado o de Estudos Sociais. Conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2020), na descrição do histórico, em seus primórdios, a então faculdade ofertou os cursos de licenciatura em Geografia, História, Letras e Pedagogia, além de cursos de pós-graduação *lato sensu*, tornando-se referência regional na formação de professores.

A transformação da faculdade em centro universitário ocorreu no final dos anos 90, com o credenciamento válido pelo período de 3 anos; a renovação dessa condição sucedeu pela primeira vez em 2004 e a segunda renovação de credenciamento aconteceu em 2012. A condição de centro universitário facilitou o processo de abertura de novos cursos de graduação, bem como de pós-graduação *lato sensu* e a implantação de pós-graduação *stricto sensu*.

Considerando as perspectivas do ensino superior no Brasil e as metas de expansão prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, “percebeu a necessidade de redesenhar seu projeto de futuro, estendendo a temporalidade do PDI até 2020, na expectativa de obter o credenciamento para a condição administrativa de Universidade até essa data-limite.” (PDI, 2020), condição alcançada pela instituição no ano de 2017.

Nesse ano, a instituição obteve, por meio da Portaria MEC/SERES¹⁰, o credenciamento para oferecer cursos de graduação na modalidade a distância. A partir de 2018, a universidade iniciou a oferta de nove cursos de graduação nesta modalidade, além de cursos de pós-graduação *lato sensu* também na EaD. Nos anos seguintes, seguiu a implantação de cursos EaD, entre os quais passou a ofertar, no ano de 2023, cursos semipresenciais na área da saúde, dentre os quais

¹⁰ Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES).

foi escolhido um curso junto ao presente estudo para verificação das etapas percorridas, bem como a identificação de possíveis melhorias a partir da metodologia da modelagem de processos.

No PDI 2019-2025, aditado em 2020 para o período 2020-2025, a universidade estabelece como foco, descrito na Visão “Ser Universidade percebida pela excelência acadêmica e pela inovação”. Entre seus objetivos, o PDI vigente também estabelece o Desenvolvimento Sustentável, em um olhar que “[...] traduz o desafio de garantir a autonomia da Universidade, com o exercício crítico de direitos e deveres e a sustentabilidade de seus empreendimentos.” (PDI, 2020), o que respalda o objetivo desta pesquisa.

Para garantir o alcance do proposto no documento norteador das ações institucionais (PDI), a organização pedagógica e administrativa em nível estratégico está estruturada em uma Reitoria e Vice-reitoria e duas Pró-reitorias (Acadêmica e Administrativa). No nível tático, temos Diretorias ligadas ao ensino e Diretorias administrativas, responsáveis pela implementação das estratégias previstas no PDI, apoiados por assessorias específicas. No nível operacional, os núcleos de apoio acadêmico e administrativo garantem a manutenção e operação da estrutura física, gestão administrativa e atendimento ao acadêmico.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

A etapa de coleta de dados é essencial para o desenvolvimento da pesquisa. Nesta etapa, segundo Bardin (2015, p. 39), o pesquisador é como um arqueólogo pois “[...] trabalha com vestígios: os ‘documentos’ que pode descobrir ou suscitar. Mas os vestígios são a manifestação de estados, de dados e de fenômenos”. Já segundo Gaio, Carvalho e Simões (2008, p. 148),

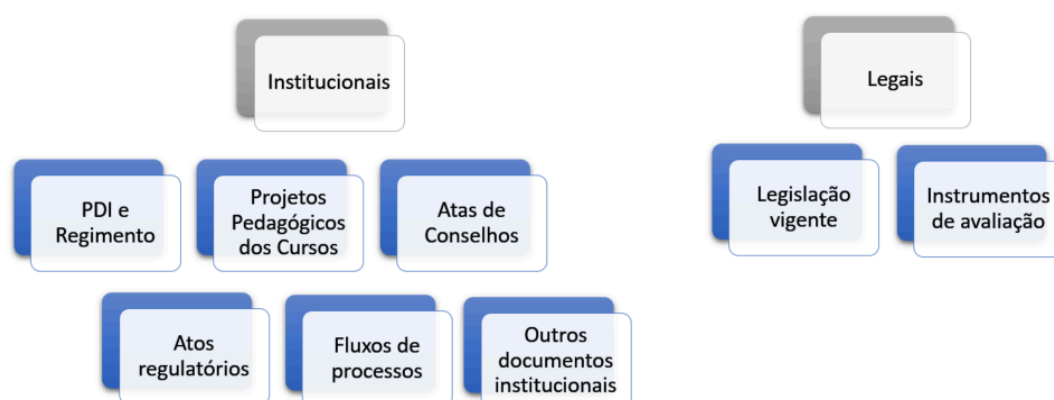
Para pesquisar precisamos de métodos e técnicas que nos levem criteriosamente a resolver problemas. [...] é pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize.

Nesse sentido, o pesquisador trabalha com um universo de expressões e registros, sendo o responsável por sintetizar estas manifestações de forma que

agreguem potencial de contribuir para o processo investigativo. Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2), o uso de documentos em estudos é elemento essencial para o desenvolvimento de investigações, pois possibilita o acesso a uma riqueza de informações “[...] que deles podemos extrair e resgatar e que justifica o seu uso em várias áreas [...] porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural”.

Em relação a este estudo, a coleta de dados para a pesquisa se dá a partir da seleção de diferentes documentos internos e externos à organização escolhida. Esses documentos relacionam-se às normativas institucionais e legais que parametrizam e norteiam a condução de diversas atividades acadêmicas, principalmente no escopo dos cursos de graduação, que são o foco para desenvolvimento desta investigação. Entre os documentos a serem considerados para a coleta de dados, estão os seguintes:

Figura 1 - Documentos para coleta de dados



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A escolha desses dados se deu a partir da técnica de pesquisa documental que, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 14), “[...] propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos”. Este tipo de pesquisa, segundo os autores, “[...] utiliza, em sua essência: documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, que não foram analisados ou sistematizados” (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 14).

Esse tipo de pesquisa, segundo Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 57), pode ser utilizado, “[...] na perspectiva de que o investigador ‘mergulhe’ no campo de estudo procurando captar o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos documentos, contribuindo com a área na qual ele se insere”. Dessa forma, e, considerando o universo deste estudo, os documentos pré-selecionados (Figura 1) contribuirão para a construção de um panorama sobre como está estruturado o processo de modelagem acadêmica dos cursos de graduação a distância na instituição e permitirão uma análise sistemática do contexto analisado.

Além da pesquisa documental, foi realizada a pesquisa bibliográfica para ampliar as discussões e reflexões sobre o fenômeno estudado. A pesquisa bibliográfica, segundo Macedo (1995, p. 13), “[...] trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou investigação”. Esta etapa da pesquisa foi desenvolvida no Capítulo 4, onde também foi realizado o mapeamento de estudos recentes sobre o tema de pesquisa.

3.6 Procedimentos de análise de dados

Segundo Minayo, fazer ciência significa articular teoria, método e técnicas, em uma perspectiva em que esses elementos se correlacionem de forma recíproca e sistemática. Dessa forma, segundo a autora, “[...] o modo de fazer depende do que o objeto demanda, e a resposta ao objeto depende das perguntas, dos instrumentos e das estratégias utilizadas na coleta dos dados” (MINAYO, 2012, p. 622).

Conforme trazido por Minayo, o verbo principal de uma análise qualitativa é “compreender”. Essa premissa se dá a partir da compreensão dos dados da pesquisa, contribuindo, dessa forma, para a compreensão global do fenômeno analisado. Ainda, segundo a autora (1995, p. 9),

Diferentemente da arte e da poesia que se concebem na inspiração, a pesquisa é um labor artesanal, que não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. (1995, p. 9).

Esse processo é denominado por Minayo como o ciclo da pesquisa, convergindo em um “[...] processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações” (1995, p. 9). Esse produto, no que se refere à presente pesquisa, alinha-se a um de seus objetivos específicos, que propõe “Sistematizar boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade na entrega de cursos de graduação a distância”.

Em relação aos procedimentos escolhidos para a análise dos dados, utiliza-se a metodologia de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2015) e que se define como “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (BARDIN, 2015, p. 36)¹¹. A técnica da Análise de Conteúdo, segundo Bardin, organiza-se em fases ou etapas pré-definidas, conforme ilustrado na Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Etapas de organização da análise dos dados



Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Bardin (2016).

A primeira etapa refere-se ao que Bardin nomeia de pré-análise, onde o pesquisador define as ideias iniciais da pesquisa e a organização de sua execução. Nessa etapa, o pesquisador também inicia a escolha e a leitura flutuante dos

¹¹ Em sua obra, Bardin esclarece que este conceito foi definido por Berelson (ano e obras não citados) e ainda é a forma mais apropriada de definir o método da Análise de Conteúdo.

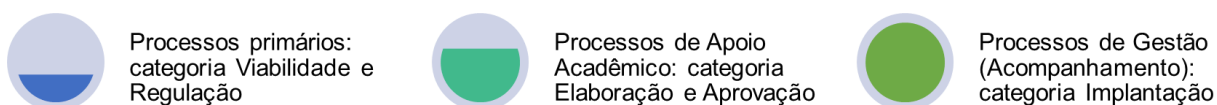
documentos, formula suas primeiras hipóteses e objetivos e organiza o material para verificação.

Segundo a autora, a escolha dos documentos para a análise deve considerar uma série de regras, sendo as principais: a regra da exaustividade, na qual o pesquisador se certifica de que nenhum documento importante ficou de fora; a regra da representatividade, em que se analisa a viabilidade de a análise efetuar-se a partir de uma amostragem (nesses casos, os resultados obtidos na análise da amostra serão generalizados ao todo); a regra da homogeneidade, que diz que os documentos devem ser escolhidos a partir de critérios coerentes com o objetivo da pesquisa; e a regra da pertinência, na qual, segundo Bardin (2015, p. 98), “[...] os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise”.

Após a seleção dos materiais, Bardin (2015) sinaliza que é necessário realizar a formulação das hipóteses e dos objetivos a serem explorados. Essa etapa, no entanto, tende a ser realizada antes da seleção dos materiais a serem analisados, sendo uma das primeiras predefinições para a construção da pesquisa. Após, inicia-se a referenciação dos índices e elaboração de indicadores a partir desses documentos. Por fim, a última tarefa na fase da pré-análise se dá a partir da preparação do material, preparando os documentos para a análise (transcrições, organização de recortes e anotações etc.).

Já durante a fase da exploração do material, definem-se as categorias para análise dos dados da pesquisa. Essas categorias remetem aos elementos mais significativos e recorrentes nos materiais coletados, sendo indicadores importantes para a discussão e os achados da pesquisa. Em relação a este estudo, definem-se as categorias de análise:

Figura 3 - Categorias de análise



Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Bardin (2016).

Essas categorias surgem a partir do fluxo pré-estabelecido para implantação dos cursos de graduação presencial e a distância.

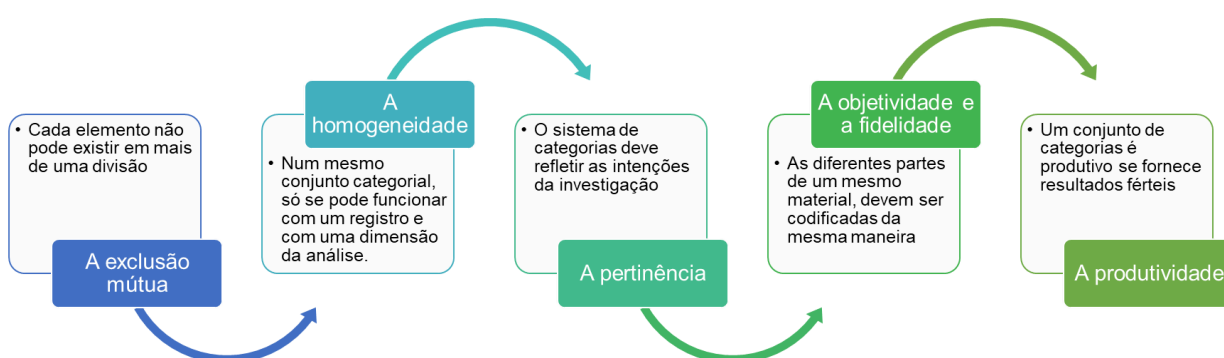
Por fim, a terceira etapa proposta por Bardin contempla o tratamento dos dados obtidos e sua interpretação. Nesse momento, segundo Bardin (2015, p. 131) “[...] “os resultados obtidos são tratados de maneira a serem significativos (‘falantes’) e válidos”. Essa etapa compreende a análise propriamente dita do material e as inferências realizadas a partir dele.

Vencidas as etapas propostas por Bardin para organização da análise, parte-se para a fase de codificação dos dados da pesquisa, quando serão criadas, a partir de uma análise qualitativa dos documentos, as unidades de registro utilizadas para categorização. A etapa de codificação corresponde, segundo Bardin,

[...] a uma transformação - efectuada segundo regras precisas- dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto. (BARDIN, 2016, p. 103).

Este processo, que inicia-se na segunda etapa desta pesquisa, foi fundamental para a escolha das unidades de análise utilizadas na fase de categorização. A escolha das categorias de análise, segundo Bardin, deve envolver uma série de qualidades, conforme apresentado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Qualidades das categorias de análise



Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Bardin (2016).

Após a análise das categorias prévias elencadas, foi realizada uma sistematização e proposição de boas práticas relacionadas à modelagem de

processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência na entrega de curso de graduação a distância na área da saúde, conforme apresentado em um dos objetivos específicos deste estudo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentamos os pressupostos que embasam a pesquisa, considerando a fundamentação teórica sobre a qual ocorrem os desdobramentos investigativos da presente pesquisa. Dessa forma, esta etapa do estudo organiza-se a partir das seguintes temáticas: mapeamento de estudos sobre o tema, os desafios e perspectivas da gestão acadêmica na contemporaneidade; a modelagem de processos para a implantação de cursos de graduação e a necessidade de reinvenção nos processos acadêmicos.

4.1 Mapeamento de estudos sobre o tema

Para compreender o estado da arte sobre a temática de modelagem de processos como caminho para a gestão acadêmica, foi realizado um levantamento de artigos, teses e dissertações publicados nos últimos quatro anos. A linha de corte fez-se necessária considerando o impacto que a pandemia da Covid-19 trouxe para aspectos da vida em sociedade, sejam políticos, culturais, econômicos e, em específico para a ciência, que impulsionou novos estudos.

Foi realizado um levantamento de artigos, teses, dissertações nas principais bases de dados: EBSCOhost (*Academic Search Premier*, *Business Source Elite* e *Education Source*) reunindo periódicos nacionais e internacionais; Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil e realiza buscas nos principais repositórios institucionais; e Portal de Periódicos Scielo.

As pesquisas realizadas nessas bases utilizaram os descritores: modelagem de processos; gestão de processos; sustentabilidade universitária. Os descritores foram aplicados com busca básica e busca avançada, utilizando o operador booleano “and” incluindo o termo “Ensino Superior” e/ou “Educação Superior”.

Para o refinamento da pesquisa, foram usados os filtros e busca pelos termos tanto em português quanto em inglês. Quanto ao levantamento dos artigos nas bases de dados EBSCOhost e Scielo, optou-se por revistas avaliadas pelos pares, com temporalidade entre 2020 e 2023 e o termo do *thesaurus*.

Quadro 1 - Resultados de pesquisas sobre a temática

Base de dados	Termos	Busca simples	Busca avançada:		Selecionados
			Termo AND Ensino Superior	Termo AND Educação Superior	
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)	Modelagem de processos	41	2	2	1
	Process model	124	-	-	
	Gestão de processos	56	10	-	9
	Process management	35	7	-	
	Sustentabilidade universitária	-	-	-	-
	University sustainability	-	-	-	
EBSCOhost	Modelagem de processos	7	2	1	2
	Process model	627	24	36	
	Gestão de processos	34	10	2	5
	Process management	237	8	6	
	Sustentabilidade universitária	36	5	0	1
	University sustainability	38	4	6	
Portal de Periódicos Scielo	Modelagem de processos	27	2	1	1
	Process model	37	0	1	
	Gestão de processos	38	4	3	-
	Process management	52	0	0	
	Sustentabilidade universitária	1	0	0	-
	University sustainability	11	0	0	

Fonte: elaborado pela autora (2024).

O levantamento de publicações sobre o tema na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), considerados os critérios delimitadores, resultou em 10 teses e dissertações relevantes acerca da temática desta pesquisa, as quais foram utilizadas como aporte teórico dos estudos realizados sobre o tema da modelagem na gestão universitária.

Os documentos selecionados estão detalhados no Quadro 2, a seguir, apresentando o objetivo do estudo, a metodologia utilizada e os resultados alcançados.

Quadro 2 - Síntese de teses e dissertações aderentes à pesquisa

Autor	Título	Nível ¹²	Data
Rosa, Tatiana Fátima Stürmer da	Implantação do BPM em instituições de ensino superior: proposição de um método para priorização de processos	D	2020
Objetivo	Definição de um método de priorização de processos para a iniciativa de melhorias em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)		
Metodologia	Abordagem qualitativa, de caráter descritivo-exploratório, com utilização do método Design Science Research (DSR)		
Resultados	a) Aplicado em organizações similares desde que respeitados os contextos organizacionais; b) Fornecer subsídios para facilitar a definição dos processos chave das organizações de ensino superior.		

Autor	Título	Nível	Data
Palácios, Vitor da Silva	Mapeamento e modelagem de processos a partir de um programa BPM com utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação: pesquisa-ação em um setor administrativo de uma universidade pública	D	2020
Objetivo	Mapear e modelar os processos de um setor administrativo de uma Universidade Pública a partir de um programa teórico/prático de BPM (Business Process Management) e sua convergência com as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), em especial, a certificação digital.		
Metodologia	Pesquisa-ação.		
Resultados	[...] visão holística e detalhada de parte da organização, contribuindo com a gestão administrativa universitária na identificação de possíveis		

¹² O campo "Nível" está estruturado a partir da seguinte organização/legenda: D (Dissertações) e T (teses).

	gargalos e, por conseguinte, eliminação de atividades que não agregam mais valor.
--	---

Autor	Título	Nível	Data
Ture, Vanessa Stevan	Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos	D	2020
Objetivo	[...] objetivo de contribuir para a melhoria da gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados do campus São Carlos da UFSCar por meio da gestão por processos.		
Metodologia	Estudo de caso.		
Resultados	Geraram [...] propostas, com a aplicação de ferramentas de gestão por processos que resultaram na projeção de situações futuras, bem como sugestões de planejamento e modelos de procedimentos para gestão de contratos.		

Autor	Título	Nível	Data
Gomes, Cristiane Wortmann	Método integrado de gestão de processos e conhecimento: aplicação em uma instituição federal de ensino superior	D	2020
Objetivo	[...] o desenvolvimento de um método que integra aspectos da gestão do conhecimento (<i>Knowledge Management - KM</i>) e da gestão de processos (<i>Business Process Management - BPM</i>).		
Metodologia	Design Science Research.		
Resultados	[...] o Método proposto para a integração de aspectos da gestão de processos e da gestão do conhecimento, que teve avaliação positiva em sua aplicação, concluindo-se pela potencialidade de sua replicação em outras organizações públicas; [...].		

Autor	Título	Nível	Data
Ciuffo, Leonardo	A Gestão por processos na Universidade Federal de Juiz de fora: Um estudo comparativo com três Instituições de ensino superior	D	2020
Objetivo	[...] analisar as mudanças na gestão da instituição com a implementação da BPM (<i>Business Process Management</i>).		
Metodologia	Qualitativa e natureza aplicada de estudo de caso		
Resultados	Plano de ação que propõe duas medidas: permitir o engajamento e comprometimento das pessoas na difusão da BPM; e a segunda [...] integração da Tecnologia da Informação à gestão por processos na UFJF, a partir de uma nova dinâmica de trabalho entre o Escritório de Processos e os analistas de Tecnologia da Informação da UFJF.		

Autor	Título	Nível	Data
Fonseca, Everton Morais da	Gestão por processos: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora	D	2020
Objetivo	[...] avaliar de forma crítica esses seis processos de trabalho na secretaria do PPGE, com o propósito de buscar o aperfeiçoamento dos procedimentos e a eficiência e o controle do serviço prestado.		
Metodologia	[...] pesquisa qualitativa o estudo de caso com aplicação de instrumentos como investigação documental, diário de campo e mapeamento de processos		
Resultados	elaboração de um [...] Plano de Ação Educacional no qual foram propostas melhorias para as rotinas de trabalho mapeadas [...] adoção da gestão por processo no âmbito do PPGE, com o intuito de estabelecer o constante mapeamento e aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais.		

Autor	Título	Nível	Data
Silva, Mauro Henrique	Modelagem de processos, decisões e falhas: uma aplicação no contexto de serviços da Política Nacional De Assistência Estudantil	D	2021
Objetivo	[...] analisar falhas de dois processos de negócio, através das técnicas FTA e FMEA, a partir de modelos construídos por meio das notações BPMN e DMN.		
Metodologia	[...] pesquisa aplicada possui caráter descritivo e exploratório, abordagem qualitativa e o método de pesquisa utilizado é a modelagem.		
Resultados	[...] ampliar o conhecimento acerca do processo de negócio, a técnica DMN permitiu identificar falhas que não seriam visíveis apenas com a visão do modelo BPMN [...] método combinado voltado à melhoria de processos de negócio por meio da análise de falhas.		

Autor	Título	Nível	Data
Costa, Marivete dos Santos	Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation: Uma experiência de trabalho na Pró-reitoria de Assistência e Promoção do estudante da Universidade Federal da Paraíba	D	2021
Objetivo	Modelar processos-chave organizacionais implementados pela PRAPE, visando contribuir para a melhoria da operacionalização da gestão da política de assistência estudantil [...].		

Metodologia	Pesquisa qualitativa aplicada, exploratória e descritiva.
Resultados	Mapeados e modelados dois processos-chave na concessão de auxílios estudantis e pagamento de auxílios que contribuíram para construção de uma maior base conhecimento, quais são como funcionam os principais processos organizacionais da Assistência Estudantil gerida pela PRAPE/UFPB.

Autor	Título	Nível	Data
Santos, Osmario Pereira dos	As dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica	D	2021
Objetivo	[...] identificar as dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica, visando superá-las.		
Metodologia	Pesquisa descritiva e exploratória e trata-se de estudo de caso.		
Resultados	O estudo corroborou com as dificuldades apontadas na literatura especializada e explicitou as lacunas que precisarão ser preenchidas caso haja interesse da organização estudada. Também, o estudo sugeriu a [...] adoção das práticas de gestão de processos apontadas pelos autores consultados, visando com isso a consolidação do projeto de implantação da Gestão de Processos de Negócio na Instituição.		

Autor	Título	Nível	Data
Carvalho, Mariana Freitas Caniello de	Metodologia de modelagem de processoS BPM acadêmicoO: formalização a partir dos procedimentos aplicados no projeto ECI/UFMG	D	2021
Objetivo	Formalizar os procedimentos da metodologia de modelagem de processos BPM Acadêmico, a partir das ações desenvolvidas no projeto realizado na ECI/UFMG e da sua correlação com as diretrizes da gestão de projetos do PMBOK.		
Metodologia	[...] procedimentos metodológicos foram baseados na pesquisa documental e nos princípios da engenharia reversa [...].		
Resultados	[...] a formalização da metodologia BPM Acadêmico, que pode ser aplicada na modelagem de processos de outras instituições, podendo contribuir com os gestores na difícil tarefa de melhoria de seus processos.		

Fonte: elaborado pela autora (2024).¹³

Além das teses e dissertações, conforme destacado anteriormente, optou-se por ampliar o levantamento de pesquisas aderentes a este estudo com base em

¹³ Os trechos transcritos no quadro foram extraídos dos resumos dos documentos (dissertações/teses)

artigos publicados nos últimos 4 anos, de revistas analisadas por especialistas e em texto completo, utilizando-se como base os mesmos descritores. Em relação aos filtros, foi realizada a pesquisa com e sem aspas nos termos, em todos os campos da base, entre os anos de 2020 e 2023. Esses artigos foram buscados nas bases de dados EBSCOhost e Portal de Periódicos da Scielo. Os principais resultados são apresentados no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Síntese de artigos aderentes à pesquisa

Autor(es)	Título	Data
Cruz, Leandro Basto, Mário Basto; Lopes, Joaquim Silva, Nuno	A gestão de processos de negócio como motor da transformação digital: um estudo de caso numa instituição de ensino superior	2021
Objetivo	[...] avaliar concretamente os benefícios da adoção de BPMS no ensino superior.	
Resultados	O inquérito, baseado na norma de qualidade ISO/IEC-25010, permitiu concluir que o processo implementado no âmbito do caso de estudo é significativamente melhor em termos da qualidade de uso.	
Autor(es)	Título	Data
Pascoal, Carleiane Farias de Sousa; Aires, Renan Felinto de Farias Salgado, Camila Cristina Rodrigues	Contribuições para a melhoria de processos organizacionais: uma análise baseada na modelagem de processos em uma instituição pública.	2022
Objetivo	[...] utilizar a modelagem de processos para analisar os principais processos adotados pela coordenação do curso de administração de uma instituição federal de ensino superior.	
Resultados	[...] foram apresentados modelos dos processos da CCA baseados em BPMN que sugeriram a necessidade de melhorias, como a reorganização de alguns processos-chave, a fim de melhorar sua eficiência. [...] achados do estudo ratificam que o uso do BPM não se restringe a entidades privadas, bem como destaca-se a importância de promover a conscientização sobre a lógica dos processos.	
Autor(es)	Título	Data

Lugoboni, Leonardo Fabris; Marques, Marcio	Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino	2022
Objetivo	Compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi).	
Resultados	Foi possível identificar 31 ações ligadas aos mecanismos de governança. Como exemplo, pode-se mencionar “monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil”. Também foi possível identificar 23 ações de sustentabilidade. Como exemplos pode-se apresentar: a) parceria para eficiência energética; b) internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, e c) programa de inclusão.	
Autor(es)	Título	Data
Guimarães, Márcia da Silva Braga, José Luis; Zaidan, Fernando Hadad	Modelo de gerenciamento de processos de negócio integrado ao gerenciamento de riscos para a melhoria do processo produtivo	2021
Objetivo	[...] suprir esta lacuna através da elaboração de um modelo genérico de integração de todas as fases do ciclo de vida BPM com o gerenciamento de riscos e da utilização de ferramentas de apoio adequadas.	
Resultados	A proposta foi testada em um processo real e os resultados mostraram que o método, além de permitir a integração completa entre as técnicas, é amplamente eficaz.	
Autor(es)	Título	Data
Alves, Rosângela; Silva, Vítor do Nascimento da Silva; Rissi, Maurício	Gestão de processos em instituições de ensino superior: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias	2021
Objetivo	[...] evidenciar características dos elementos “estrutura organizacional”, “pessoas” e “tecnologias” necessários para a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES).	
Resultados	[...] a adoção da gestão de processos em IES gera agilidade, flexibilidade e integração nos fluxos de trabalho das organizações e constitui-se uma ferramenta de aprimoramento da gestão universitária.	
Autor(es)	Título	Data

Fleig, Raquel; Nascimento, Iramar B.; Michaliszyn, M. S.	Desenvolvimento sustentável e as instituições de ensino superior: um desafio a cumprir	2021
Objetivo	[...] identificar, por meio da bibliografia científica, a implementação do tema desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior de diversos países.	
Resultados	[...] mostraram que a prática de incluir o tema se desenvolve de forma lenta e progressiva nas instituições de ensino superior. Conclui-se que o desenvolvimento sustentável é um tema que necessita da multidisciplinaridade, transdisciplinaridade e interdisciplinaridade, visto que agrega a necessidade de conhecimentos e atitudes que potencializem trabalhos entre gestores e professores junto ao cenário acadêmico.	
Autor(es)	Título	Data
Postlewaite, Beth A.; Frankland, Julia A.	How Much Do They Know? An Examination of Student Perceptions of University Cutbacks	2021
Objetivo	<i>This study investigates how much students understand about the financial situation of their University and how the decrease in university spending impacted student experience.</i>	
Resultados	<i>The findings indicate that most students are aware of the University's financial state, so leaders must develop communication strategies for current students and alumni built on trust and transparency as part of an overall strategy for long-term financial sustainability</i>	
Autor(es)	Título	Data
Mendonça, Matheus de Melo <i>et al.</i>	A process management benchmarking model for higher education institutions	2023
Objetivo	[...] apresenta um modelo participativo de benchmarking multicritério capaz de classificar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em três níveis de maturidade de gestão de processos	
Resultados	Os resultados mostraram que, independentemente da adoção de uma perspectiva otimista ou pessimista, a maioria das IFES (51,6% na perspectiva otimista e 54,8% na pessimista) foram classificadas como regulares. Também é notável que aproximadamente 80% das IFES participantes da pesquisa mantiveram suas classificações na análise de sensibilidade. Entre as seis alternativas que apresentaram variações de classificação, apenas três variaram significativamente, confirmando os resultados obtidos em termos de estabilidade.	
Autor(es)	Título	Data
Melo, Jamylle dos Santos; Carvalho,	Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos:	2021

Diogho Heuer de; Freitas Junior, Olival de Gusmão	estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira	
Objetivo	[...] apresentar a modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos (EGP) para um campus de uma universidade federal brasileira.	
Resultados	[...] obtiveram-se os modelos dos processos que embasam o EGP utilizando a notação padrão para modelagem de processos de negócios, com apoio de um software especializado.	

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Ao analisar dados referentes às pesquisas destacadas, que exploram o tema na visão de diferentes autores, podemos constatar que os estudos sobre gestão e modelagem de processos no ensino superior são incipientes. Com a escassez de recursos das universidades, o crescimento da educação a distância e a crise econômica, a organização pedagógica, mensalidades e/ou custos de operação não são os únicos requisitos a serem observados. O desenho e a gestão dos processos devem ser considerados para um coeficiente de eficiência e qualidade na oferta de cursos de graduação, os quais pretende-se explorar no decorrer da pesquisa.

Assim, esse levantamento se fez necessário no sentido de buscar e analisar iniciativas de profissionais do meio acadêmico que visam a compreender o contexto atual e a propor mudanças nos processos de gestão acadêmica a partir da modelagem de processos, na otimização de fluxos e rotinas inerentes ao trabalho das instituições de ensino superior.

Além disso, o levantamento serviu como base para leituras e reflexões acerca do tema pesquisado, contribuindo para a construção do referencial teórico apresentado neste capítulo, estabelecendo conexões a partir de pontos comuns entre as pesquisas já desenvolvidas sobre a temática trabalhada.

4.2 Caminhos da Educação Superior

Ao falarmos das universidades, a conexão imediata que fazemos está relacionada ao ensino, à pesquisa e à extensão. Porém, pode-se dizer que são instituições complexas que pressupõem um conjunto de estratégias, processos e

recursos administrativos e acadêmicos, para que garantam o cumprimento de sua função social.

Nesse sentido, as universidades, como instituições de educação superior, sempre estiveram focadas no desenvolvimento de processos e métodos acadêmicos, ensino e pesquisa voltados à produção de novos conhecimentos. Segundo Alvarez Sierra (2021), o conhecimento torna-se um valioso impulsionador da geração de benefícios econômicos e sociais, e este papel de formação de profissionais e avanço do conhecimento sempre foi atribuído às universidades, desde o seu surgimento.

Para entender o contexto atual e os desafios da educação superior, é preciso voltar uma página e olhar para a sua gênese que remonta à Idade Média (séculos XII e XIII) na Europa, e que foi decisiva para a produção de conhecimento e desenvolvimento das sociedades. Nesse período, a ciência teve poucos progressos, e os estudos eram dedicados às obras já escritas em detrimento da produção de novos conhecimentos, sobretudo em função dos custos e dos escassos manuscritos - os quais, graças às universidades, foram multiplicados e tornaram-se de uso corrente.

Na origem, boa parte das universidades era controlada pela Igreja e pelo Estado, e, mesmo com influência para mudar aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, a autonomia delas foi marcada por lutas e movimentos nem sempre pacíficos. Quanto aos recursos, os estudantes filhos de nobres pagavam taxas para estudar, e os estudantes pobres prestavam serviço aos estudantes abastados para sobreviver e continuar os estudos. O que se pode destacar como mais relevante desse período, além da produção de conhecimento, foi a criação de um sistema de ensino superior com uma organização administrativa e pedagógica (LAMPERT, 1997).

Já no Brasil, com a chegada da Família Real, surgiram as primeiras Escolas de Educação Superior, em 1808, mas a evolução foi bastante lenta, e o diploma profissional era para famílias de posses que ambicionavam cargos importantes e *status* social. A criação das primeiras universidades ocorreu somente no século XX, voltadas apenas para a formação profissional e controladas pelo Estado. A

organização e o funcionamento das universidades brasileiras não sofreram mudanças significativas e perduram até os dias atuais (VIANA, 2021).

Mencionar as universidades, desde a sua origem até a época atual, é referir-se a instituições que se constituíram em prol das necessidades sociais. Afora isso, a escassez de recursos e de pesquisas está presente até a atualidade nas instituições, assim como a estrutura administrativa e organização do ensino, que permaneceram, até o início do século XX, sem sofrer alterações muito significativas (LAMPERT, 1997). Contudo, se as universidades sobreviveram e continuam relevantes é porque souberam adaptar-se em cada época, e, no momento atual, ascende a necessidade de reverem a sua atuação para que não fiquem alheias ao seu entorno e percam a liderança na formação de pessoas, produção e disseminação de conhecimento.

Conforme já abordado anteriormente, desde o surgimento da educação superior, as interferências no modelo de formação se deram nos aspectos político, ideológico e até religioso e, atualmente, estão sendo preponderantemente impactadas pelo aspecto econômico e tecnológico e pela ascensão da modalidade a distância. É fato que as instituições estão imersas em um cenário complexo de rápidas mudanças, debates, retrocessos e avanços que definem formato, estrutura, normas e dinâmicas de funcionamento, além de modificar a trajetória acadêmica dos estudantes e o trabalho docente.

É indubitável que os impactos econômicos pré e pós-pandemia pressionaram para a mudança, mas o impacto no que diz respeito aos concorrentes, produtos e métodos acelerou a ruptura no ensino tradicional. A educação a distância, que antes da pandemia acumulava críticas e dúvidas sobre sua qualidade e efetividade, foi ganhando novo formato e credibilidade quando as instituições enviaram seus professores e estudantes para casa e passaram a ministrar as aulas pelo ensino remoto. Assim, a aceitação e o crescimento da educação a distância, em decorrência das experiências vividas durante a pandemia, está, ao mesmo tempo, ampliando as possibilidades e agravando a crise (DELBANCO, 2022; OLIVEIRA, LIMA, 2022).

Um dos exemplos da abertura para novos formatos são os cursos da área da saúde que resistiam ao ensino online. Contudo, durante a pandemia, atividades

como atendimento psicológico ou consulta médica online foram sendo aceitas. O Ministério da Educação (MEC), que regula o ensino superior no Brasil, já reconhece cursos da área da saúde — cuja oferta na EaD antes era impensável — de serem ofertados a distância ou em formato híbrido, com aulas presenciais e de aprendizado a distância conjugados. Assim, abre-se o debate sobre a oferta e o futuro do ensino presencial, tanto nas instituições públicas como também nas privadas (GOMES, MELO, GARRIDO, 2022).

O momento atual em que a educação superior se encontra não pode ser colocado única e exclusivamente na conta da crise econômica ou da crise sanitária. Os fatores são os mais diversos, como a entrada de grandes conglomerados educacionais com fins econômicos no Brasil, competindo com preço e abrangência; abertura para o ensino digital; distância e carência dos estudantes que não têm acesso ao ensino presencial e migram para o ensino a distância e diminuição das políticas de financiamento estudantil.

Somado a esses fatores, os programas *nanodegrees*¹⁴ estão se expandindo, e os provedores estão entrando em um mercado tradicional do ensino superior; a educação baseada em crédito e tempo está retrocedendo. As empresas, por sua vez, que antes buscavam a formação para seus colaboradores, estão criando seus próprios programas de educação corporativa, customizados a suas necessidades, e assim as instituições de educação superior vão perdendo espaço (GOMES, MELO, GARRIDO, 2022; LEVINE, PELT, 2021).

4.3 Desafios e perspectivas de gestão acadêmica na contemporaneidade

O mundo mudou. Essa afirmação é constante e direciona os objetivos e metas das organizações e da vida privada. O mundo globalizado impulsionou transformações profundas nas relações sociais, na cultura, na política e na economia da sociedade contemporânea, impondo ritmos e modelos diversos. Trata-se não somente de um processo, mas de um fenômeno que tem como

¹⁴ *Nanodegree*: se trata de um tipo de formação mais curta que um curso de graduação. Os cursos *nanodegree* possuem aulas com menor tempo e conteúdos mais diretos e em vez de diploma geram certificado.

aspectos economias interligadas de forma ampla e geral com foco na acumulação de recursos financeiros e materiais, um sistema de produção marcado pela escalabilidade, velocidade de comunicação, cultura universal de estilo e experiências. No início do século, ao analisar as transformações do mundo do trabalho em um mundo cada vez mais globalizado, Larangeira alertou:

É verdade que a realidade se nos apresenta preocupante: altas taxas de desemprego, presença do desemprego estrutural, intensificação do ritmo de trabalho, crescimento do trabalho temporário e de tempo parcial, polarização em termos de qualificação [...]. (LARANGEIRA, 2000, p. 14).

Nas últimas décadas, os efeitos do mundo globalizado perpassam por todos os segmentos da sociedade e o caracterizam especialmente como um ambiente competitivo e volátil. As práticas e padrões que eram considerados adequados, nesse ambiente, são revisitados e modificados constantemente por novos padrões, preeminentemente por tecnologias inovadoras e constante transformação digital. Nesse contexto, o ensino superior, internacionalmente, está imerso às pressões provocadas por esse ambiente de profundas transformações, visto que a produção de conhecimento e a formação profissional, funções das universidades, são considerados elementos estratégicos ao crescimento das economias e da competitividade global (SENNA; RIBEIRO, 2023; DELBANCO, 2022).

A educação superior, tanto pública quanto privada, está suscetível aos efeitos dessas transformações, embora constantemente seja questionada acerca da obsolescência dos seus princípios acadêmicos, ao mesmo tempo que percebe que os recursos necessários para financiar pesquisas e garantir a gestão da organização são exíguos. É indiscutível a necessidade de revisão de currículos, metodologias de ensino, aprendizagem e perfil profissional a ser formado diante das demandas sociais. Porém, o grande desafio da contemporaneidade está na gestão acadêmica, no que concerne ao conjunto de processos e estratégias administrativas e financeiras.

Nesse contexto, as instituições são compelidas a estabelecer uma concepção de gestão próxima, sem exatamente serem iguais às empresas privadas, incorporando visão e gestão que, segundo Cardona-Hernández (2021), estão alicerçadas na eficiência e na eficácia, na busca da minimização de custos e

maximização de recursos e receitas. A natureza e a fonte de recursos, sendo para uma garantida pelo financiamento público e para outra advinda de receitas de mensalidades e ou projetos, asseguram a operação e o desenvolvimento de pesquisas. Contudo, vale ressaltar que enquanto as instituições privadas possuem uma gestão dinamizada com autonomia na aplicação dos recursos financeiros, nas públicas, a aplicação dos recursos é direcionada em áreas pré-estabelecidas, não permitindo a flexibilização para sua aplicação. Embora a atuação e a gestão sejam autônomas, no contexto contemporâneo ambas são exigidas pelo mercado, governo e sociedade a terem qualidade e transparência nos serviços prestados (CARVALHO, 2021).

Ao analisarmos os desafios e perspectivas do segmento, especificamente no que se refere às IES privadas, objeto deste estudo, é preciso refletir acerca do contexto em que estão inseridas. Desde 2008, a crise econômica mundial vem persistindo e foi bastante agravada com a pandemia da Covid-19, que trouxe perdas em todos os segmentos, modificando as relações de trabalho, os modos de produção e a adoção de novas tecnologias e processos técnicos. Gomes, Melo e Garrido (2022), afirmam que os efeitos dessas mudanças trouxeram como consequência desemprego, inadimplências, informalidade entre outros impactos aos quais a área educacional não está imune e pelos quais sofre pressão para promover mudanças com vistas a garantir a sustentabilidade das instituições.

Considerando que os períodos de crise são cíclicos e acontecem de tempos em tempos, como se percebe ao longo da história da humanidade, uma análise profunda do cenário, considerando não somente os aspectos econômicos, como também os sociais, torna-se fundamental para a gestão estratégica das universidades. Os gestores à frente dessas instituições, segundo Sousa (2011, p. 97),

[...] devem assumir novos compromissos, entre eles a responsabilidade de identificar que as práticas atuais devem atender a inúmeros desafios enfrentados pelas IES onde atuam: a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento, enfrentando o aparecimento dos grandes grupos formados a partir de fusões e aquisições; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores e ultrapassados de planejamento para enfrentar a grande concorrência e para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais que garantam a aprendizagem e a permanência, sobretudo dos alunos das classes C e D que chegam ao ensino superior; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo voltadas a

esse nível de ensino, em especial àquelas referentes à avaliação, cujas métricas têm sido consideradas como único parâmetro de qualidade.

A compreensão clara das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, bem como a avaliação das capacidades do ambiente interno são fatores decisivos para o enfrentamento das turbulências e realização das mudanças necessárias. É mister, nesse ambiente, que as instituições que tiverem no comando gestores capazes de fazer essas análises, revejam as estratégias para administrar receitas e despesas, revejam portfólio de cursos e investimentos e, principalmente, revisem os processos do negócio para terem mais possibilidade de se manterem competitivas.

De acordo com Levine e Pelt (2021), para o enfrentamento dos desafios e proposição de novos caminhos ante ao modelo atual, é preciso:

- a. ter ciência de que a crise da educação superior não desaparecerá e abandonar a crença de que as instituições, antes tidas como sólidas e/ou tradicionais, não serão afetadas pelas mudanças;
- b. ter capacidade de analisar indicadores e as tendências do segmento, compreender o estágio que a instituição encontra frente às demais e as condições de adaptação às mudanças impostas pela tecnologia;
- c. atentar-se para as falsas tentativas de inovação adotadas como práticas atuais e propagadas como solução para a transformação das instituições;
- d. fazer um planejamento futuro de forma integrada entre a área administrativa e pedagógica para minimizar a negação e a resistência da necessidade de mudança.

Nesse contexto, a celeridade da transformação tecnológica soma-se aos elementos que têm suscitado mudanças, afetando todas as esferas da sociedade, mudando hábitos e comportamentos das pessoas, assim como produtos e serviços que surgem de forma digital ou modificam a forma como são ofertados. O ensino superior, destarte, também sofre os efeitos dessa mudança adicionada às questões econômicas, conforme já mencionado. Pode-se dizer que essas mudanças se iniciam com a popularização da internet, na década de 90, potencializadas pela difusão do celular no cotidiano das pessoas, fazendo com que as informações sejam compartilhadas com maior rapidez, escalabilidade e confiabilidade e modificando

substancialmente a maneira de produzir e divulgar conhecimentos. Tanto os serviços quanto as informações se virtualizam e são acessados a qualquer hora e lugar (CASIRAGHI *et al.*, 2022).

Assim, também novas maneiras de aprender vão sendo incorporadas formal e informalmente. De acordo com Ferreira e Mourão (2020, p. 250), o “[...] conjunto de mudanças tecnológicas resultou em novas formas de aprendizagem, com recursos inovadores com as TIC, quer seja para jovens estudantes, quer seja para pessoas mais velhas.” O processo de aprendizagem no contexto das tecnologias digitais perpassa desde a escolha até a personalização dos conteúdos, no qual os estudantes elegem qual metodologia melhor lhes convém, pois a internet e o acesso aberto à informação disponibilizam conteúdo de qualidade por meio de vídeos, webinars, textos, entrevistas, podcasts, entre outros.

Embarcada nessa tendência, nos últimos anos, a modalidade de educação a distância vem se expandindo no Brasil e no mundo. Diversos são os fatores para essa escalada contemporânea da EaD, dentre eles a acessibilidade possibilitada por estes recursos, ou seja, estudar a qualquer hora e em qualquer lugar, muitas vezes, utilizando apenas um telefone celular. Por outro lado, o preço das mensalidades tornou possível a determinadas camadas sociais terem acesso a cursos de graduação, o que antes, com o ensino superior predominantemente presencial, não era possível, considerando o custo elevado se comparado às possibilidades de oferta em escala dos cursos a distância, o que contribui e possibilita uma redução nos valores dos cursos. Ferreira e Mourão (2020, p. 252) afirmam que, além do baixo custo,

Os cursos de graduação ofertados nessa modalidade vêm permitindo o acesso daqueles que não conseguem frequentar presencialmente um curso superior, seja em razão da distância, da dificuldade de deslocamento, do custo financeiro ou da indisponibilidade de tempo.

Os números demonstram este aumento no número de matrículas EaD e, segundo dados da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), extraídos do censo realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pelo Ministério da Educação (MEC), de “[...] 2011 a 2021, houve o aumento de 474% no número de novos alunos

na modalidade. Além disso, foram mais de 3,7 milhões de matriculados em cursos a distância em 2021, cerca de 41% do total.” (ESPECIALISTAS...., 2023). Em decorrência dessa mudança na escolha da modalidade, os cursos de graduação presencial, por outro lado, arrefeceram. Ainda, de acordo com a ABMES,

Para se ter uma ideia da transformação, de 2020 a 2021, o EAD teve um acréscimo de 23,3% em matrículas, enquanto nas graduações presenciais houve queda de 16,5%. Na rede privada, 70,5% dos estudantes, em 2021, ingressaram por meio de cursos remotos. A evolução deste formato de aprendizado pode ser compreendida pela rápida expansão e flexibilidade do ensino, além do impacto da Covid-19. (ESPECIALISTAS...., 2023).

Ao analisar os dados do ensino a distância e sua recente expansão, observa-se que, com a pandemia da Covid-19, os estudantes experienciaram o ensino remoto, o que contribuiu para diminuir o preconceito em relação à educação a distância, visto que, por quase dois anos, essa foi a maneira que as instituições encontraram para garantir que os estudantes dessem continuidade aos estudos. Assim, se há um aumento da oferta de cursos EaD e do número de estudantes nessa modalidade, também aumentam os problemas decorrentes disso: o econômico pelo esvaziamento dos cursos presenciais e as mensalidades dos cursos EaD infinitamente menores e o desafio de propiciar qualidade na formação dos profissionais.

Nesse novo cenário, as universidades que antes eram instituições focadas na natureza da educação passam a ser organizações de serviços. Conforme afirma Sousa (2011), a preocupação dos gestores sempre esteve predominantemente focada em currículos, projetos pedagógicos e atividades rotineiras e não nas questões financeiras, de planejamento e operação. Com o ensino superior migrando para o EaD e concentrado no domínio de grandes grupos educacionais, altamente competitivos e que detêm mais da metade das matrículas dessa modalidade (BARBOSA, 2022), impõe-se às instituições, de diferentes tamanhos, com ou sem fins lucrativos, que sejam eficientes do ponto de vista gerencial, estratégico e econômico, o que demanda por sua vez um olhar cada vez mais focado na gestão de seus processos. Dessa forma, os gestores das universidades precisam enfrentar as

[...] turbulências que sinalizam a necessidade de enfrentar novos desafios, essas instituições mantêm culturalmente uma grande resistência a alterar suas condutas e seus modelos cristalizados.

[...] são inúmeros os desafios a serem enfrentados, os quais requerem de cada IES a capacidade de encontrar o conjunto de fatores que definam seu potencial e, a partir daí, desenhar seus processos, (re)definir seus recursos e analisar se os resultados previstos estão de acordo com os valores organizacionais. (SOUSA, 2011, p. 98).

Quando as crises se instauram nas organizações, os caminhos de enfrentamento perpassam pelo corte dos custos de operação ou o redesenho dos seus produtos e serviços. Nas universidades, não tem sido diferente, sobretudo pela competitividade do setor, potencializada ainda mais durante a pandemia, momento em que os gestores viram os recursos escassearem e houve a necessidade de rever investimentos, terceirizar processos, substituir docentes por técnicos administrativos e outros esforços para minimizar os impactos, conforme apresenta Delbanco (2022).

Embora essas medidas tenham auxiliado na estabilização dos problemas, há um limite para a sua efetividade, e outras estratégias precisam ser consideradas. Nesse sentido, a adoção de um instrumento que vise à gestão dos processos organizacionais nas universidades pode ser uma possibilidade para alcançar a qualidade e a produtividade, reduzindo custos e aumentando a satisfação de quem usa o serviço (PASCOAL; SALGADO, 2022).

Com base nessa premissa, a presente pesquisa busca discutir de que forma a utilização da modelagem de processos contribui de modo eficiente e sustentável no âmbito da gestão acadêmica, no que se refere à implantação de cursos de graduação na modalidade a distância. Destarte, na próxima seção da pesquisa, apresentamos os principais conceitos a respeito do tema.

4.4 A modelagem de processos para a implantação de cursos de graduação

As instituições de ensino superior, como organizações vivas, possuem uma rede de processos e conexões que estruturam e dão suporte ao desenvolvimento de suas ações. Esses processos, inerentes às áreas acadêmicas e administrativas, permitem o mapeamento e condução das atividades de forma organizada e sistematizada, permitindo um melhor aproveitamento de recursos e a otimização da comunicação e do relacionamento interno e externo.

Segundo Carvalho (2021, p. 25), “[...] entende-se que o processo determina o funcionamento e o caminho das atividades realizadas nas instituições”. Segundo Martins (2021), os processos envolvem todas as áreas das organizações, relacionando-se de forma integrada aos níveis estratégico, tático e operacional. Já para Rummler e Brache (1994), os processos dentro de uma organização dividem-se em:

- A. processos de clientes: aqueles que resultam em produto ou serviço recebido por um cliente externo da organização;
- B. processos administrativos: aqueles que geram produtos invisíveis para os clientes externos, porém são essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
- C. processos de gerenciamento: aqueles que incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio — incluem o estabelecimento de objetivos, o planejamento do dia-a-dia, o feedback do desempenho, as recompensas e a alocação de recursos.

Assim, torna-se imprescindível compreender e mapear cada um desses processos, compreendendo-os como elos fundamentais para o sucesso de toda a operação acadêmica. Nesse ínterim, emerge a modelagem de processos, uma técnica utilizada para descrever, visualizar e analisar os processos de uma organização, trazendo clareza sobre como um processo é executado, identificando as entradas, atividades, fluxos de informações, tomadas de decisão, saídas e os responsáveis por cada atividade. Nesse contexto, Carvalho infere que

[...] a modelagem de processos pode ser caracterizada como um conjunto de atividades necessárias para identificar, analisar e propor modificações para a melhoria no desenvolvimento dos processos de uma instituição, dentre estas uma IES. (CARVALHO, 2021, p. 27).

Destarte, a modelagem de processos é o resultado da análise e do redesenho dos processos institucionais, com o objetivo de propor melhorias e adotar uma abordagem de gestão horizontalizada, em vez da gestão funcional verticalizada. A gestão por processos busca priorizar a eficiência e eficácia na execução das atividades, tendo como principal objetivo a maximização do valor entregue ao cliente.

Conforme afirmado por Cavalcanti (2017), a modelagem de processos é capaz de representar graficamente, de maneira concisa, uma realidade complexa por meio da visualização dos insumos, operações, resultados, interações e responsáveis envolvidos nos processos.

Segundo Carvalho (2021, p. 26), a modelagem “[...] está relacionada à identificação, análise, e redesenho de processos com o apoio de ferramentas que auxiliem em sua representação, a partir de uma linguagem específica”. Nessa mesma linha, para Maranhão e Macieira (2011, p. 83), a modelagem é “[...] o conjunto de atividades necessárias para redesenhar e documentar os processos de trabalho anteriormente mapeados”.

Da mesma forma, segundo Costa (2021), “a modelagem de processos é entendida como o conjunto de atividades desenvolvidas para criar representações de processos de negócio, descrevendo seu funcionamento da melhor maneira possível”. Nesse sentido, em consonância com Carvalho (2021), percebe-se que a relevância da gestão de processos para as organizações se deve à sua capacidade de gerenciar não só as atividades, mas também as pessoas envolvidas direta e também indiretamente na execução das tarefas que compõem os processos.

A modelagem de processos permite à instituição uma melhoria na condução de diversas atividades organizacionais. A Figura 5 apresenta as principais vantagens apontadas por Baldam *et al.* (2014) acerca da modelagem de processos.

Figura 5 - Vantagens sobre a modelagem de processos

Atividades manuais são erradicadas ou diminuídas o máximo possível	Conciliação de esforços (evitando retrabalhos e duplicidade de ações)	Menor tempo para entrega dos resultados dos processos	Maior eficácia e eficiência	Eliminação/redução de desperdícios e dos recursos	Atividades passam a ser gerenciáveis	Vinculação de sistemas antes desconectados
--	---	---	-----------------------------	---	--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Baldam *et al.* (2014).

Segundo Wildauer e Wildauer (2015), o resultado da modelagem de processos pode ser direcionado para a apresentação de alternativas e soluções para

problemas identificados na análise dos processos, com o propósito de realizar mudanças e melhorias.

Para a caracterização do mapeamento, Cavalcanti (2017) apresenta um conjunto de quatro macroatividades que compõem o mapeamento:

- a) análise documental, que objetiva detectar a estrutura organizacional, as regras e as diretrizes que orientam a instituição, bem como os principais fundamentos operacionais, como leis e normas que regulamentam as atividades realizadas;
- b) desenho, que permite a representação das atividades e sua sequência de execução a fim de atingir o resultado esperado;
- c) fatores de desempenho dos processos, que são pontos importantes a serem observados para a definição de indicadores futuros, mas que são variáveis de acordo com o objetivo que a instituição deseja alcançar; e
- d) constatações, riscos e impactos, que consiste em identificar os problemas, as dúvidas, riscos e demais eventos que possam causar desvios positivos ou negativos na operacionalização dos processos.

A partir dessa macroatividade, é possível orientar o mapeamento de processos de maneira mais efetiva e coerente com os desenvolvidos nas instituições.

4.5 Mudar para quê? A necessidade de reinvenção nos processos acadêmicos para a sustentabilidade institucional

O conceito de mudar é entendido como a troca de um lugar para o outro ou a ideia de novos hábitos, processos, estilos, regras... Em nossa sociedade, a mudança e/ou adaptação é vista como um meio de sobrevivência das pessoas, das empresas e até mesmo das instituições de ensino superior. Mudar não é uma tarefa fácil porque requer modificar ou abandonar o que é conhecido, rotineiro e por vezes confortável.

Assim se viram as instituições e os profissionais da educação superior com o avanço da pandemia da Covid-19, no ano de 2020, já referido anteriormente, quando, sem qualquer tempo ou planejamento, foram obrigados a migrar do

presencial para o virtual e a adaptar as práticas e as metodologias de ensino, especialmente nos cursos de graduação da modalidade presencial.

A pandemia trouxe inúmeros desafios aos professores e aos coordenadores de curso, no que diz respeito ao uso constante dos recursos tecnológicos e digitais para ministrar as disciplinas, na comunicação com os estudantes e na gestão dos cursos. Para Tarja e Ribeiro (2020) e para Pessoa, Santos e Alves (2020), a adoção das tecnologias não era uma realidade para muitas instituições e se pode afirmar como houve uma inserção habitual e positiva nas práticas pedagógicas no pós-pandemia. Os autores afirmam que, apesar dos desafios que a pandemia trouxe, os ganhos pedagógicos foram inúmeros, pois demandaram desses profissionais a

[...] flexibilidade do plano de ensino das disciplinas, reavaliar seus conteúdos, métodos, referenciais e critérios avaliativos; aprender e a utilizar recursos tecnológicos para desenvolver estratégias de ensino e aprendizagem remota; dialogar com outros colegas que já utilizam as tecnologias como apoio em sala de aula; socializar e ajudar outros professores compartilhando recursos que já conhece e utiliza; ter vontade e motivação de aprender e empregar recursos digitais; saber lidar com imprevistos, incertezas e instabilidades; tentar novamente e não desistir; reinventar-se, pensar e propor ações diferenciadas; ter discernimento e a consciência de que dar aulas online (remotas) não é a mesma coisa que dar aulas presencialmente; abrir-se a novas técnicas e metodologia de ensino e aprendizagem. (PESSOA, SANTOS, ALVES, 2020, p. 131).

Na gestão dos cursos e das instituições de ensino, especificamente para os coordenadores, a pandemia não impactou somente nas práticas pedagógicas, mas também demandou a mobilização de diversas competências socioemocionais como empatia, capacidade de negociação, inteligência emocional, acolhimento, escuta e a gestão do tempo com vistas a equalizar a vida pessoal e profissional. Essas e outras habilidades, denominadas *soft skills*, foram acionadas e/ou aprendidas pelos profissionais no período pandêmico. Reconhecer as emoções, assimilar, avaliar e gerenciar certamente foram fundamentais para poder auxiliar estudantes e professores e não perder o foco em tempo de instabilidade e medo (MARTINS *et al.*, 2020; BES *et al.*, 2021).

É fato que a pandemia imprimiu traumas como a morte, o distanciamento social, as perdas econômicas e muito mais. Mas é fato também que deixou um legado bastante positivo na educação superior no que se refere às concepções

didático-pedagógicas e até mesmo a estratégias de gestão. As mudanças que eram percebidas como necessárias e que talvez levassem muito tempo para serem aceitas ou implantadas foram aceleradas por ela. Nesse viés, podemos elencar algumas como:

- a) aceitação do ensino remoto como uma possibilidade viável e de qualidade e que anteriormente sofria resistência por parte dos professores;
- b) o home office como meio de trabalho nas instituições de ensino superior, que antes era inconcebível especificamente na gestão;
- c) a equidade no uso dos recursos tecnológicos, pois era o único meio de contato e possibilidade para continuar assistindo às aulas ou ministrando-as; entre outros (MANCEBO, 2020; MARTINS et al., 2020; VAZ; FOSSATTI, 2021).

Em suma, esse evento deixou muitas lições aprendidas para a educação superior, tanto para os profissionais quanto para as instituições e, das quais, ainda não temos o total entendimento. A pandemia da Covid-19 deixará não somente o legado sob o ponto de vista da saúde pública, mas a chaga sobre o número de vidas ceifadas e que a humanidade ainda tenta compreender e elaborar. Ela deixará também profundas transformações nos campos econômico, social, tecnológico e principalmente no educacional, objeto deste estudo.

Nesse sentido, o debate em relação ao futuro da educação superior vinha acontecendo bem antes da pandemia. Seus temas eram pautados pelo crescimento da educação a distância, pela escassez de matrículas, pelas mudanças regionais, declínio da taxa de natalidade e aspectos econômicos que vinham impactando, desde 2008, decorrentes da “Grande Recessão” (DELBANCO, 2022). Ainda, segundo o autor, esses fatores impactaram não somente o setor privado, como o setor público nos Estados Unidos. No caso do setor público, o financiamento caiu 40% em muitas universidades, em contraste com outras em que as doações são significativas atraindo estudantes estrangeiros. Já nas universidades privadas, as dificuldades financeiras vêm se agravando; mesmo com estudantes pagantes, as receitas vêm diminuindo em função de descontos para atrair mais matrículas, ao passo que os custos vêm aumentando.

Segundo Delbanco (2022), são acentuadas as disparidades de recursos entre universidades. Isso significa que 95% das faculdades e universidades recebem doações de recursos que equivalem a 1% do que é doado à universidade de Harvard. Estudantes com mais recursos, cerca de 1%, acessam as melhores universidades enquanto os estudantes de baixa renda têm tido dificuldade de ingressar no ensino superior e viram os recursos advindos de subsídios públicos diminuir. As dificuldades financeiras dos estudantes e a diminuição de financiamentos fazem com que as matrículas também diminuam e muitas instituições que dependem delas terão dificuldades de se manter solventes.

Gemelli e Cerdeira (2020) retratam o contexto das universidades de Portugal que haviam sofrido perdas na década anterior, entre os anos de 2010 e 2015, tendo se recuperado de 2016 a 2019. Com o pós-pandemia, a crise econômica afeta as universidades que dependem de receitas geradas com o pagamento de mensalidades e, sobretudo, de receitas provenientes de estudantes estrangeiros. Esta modalidade vinha crescendo nas instituições portuguesas e, em 2019/2020, receberam 60 mil estudantes estrangeiros.

No Brasil, a realidade não é diferente. Em 2022, o ensino superior teve corte de R\$1 bilhão, afetando as instituições públicas com a redução de investimentos em infraestrutura e insumos, dificultando a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Nas instituições privadas, a taxa de evasão entre 2020 e 2021, no ensino presencial e a distância, ficou em torno de 36,6%, comprometendo a receita e os investimentos (LÜDER, 2021).

Nesse contexto, as instituições colocam em pauta outros debates para além de mudanças nos modelos pedagógicos e da inserção das TICs nos processos de ensino-aprendizagem, como o tópico da sustentabilidade, especificamente a sustentabilidade econômica. Segundo Lugoboni e Marques (2022), ainda que seja um tema incipiente nas instituições de ensino, já se percebeu a necessidade de adotar planos e ações de gestão que garantam um desenvolvimento sustentável.

Nas empresas, as ações de sustentabilidade estão incorporadas e sistematizadas como práticas com vistas a garantir responsabilidade social, transparência e perenidade, ou seja, obter lucro e manter-se no mercado (PHILIPPI JR; SAMPAIO; FERNANDES, 2016). Ainda segundo os autores, entende-se a

sustentabilidade como algo que tende “[...] a ser durável, a permanecer por longo tempo é o que caracteriza como estrutural um fenômeno econômico.” (2016, p. 15). Embora a sustentabilidade traga a ideia do durável, é importante destacar que haja transformações e mudanças que se traduzam em desenvolvimento.

Para as instituições de ensino, trazer à luz a sua sustentabilidade econômica era quase que incompatível com a sua essência, mas, diante da contextualização da conjuntura à qual elas estão sensíveis e conforme já abordado anteriormente, é fundamental adotar um olhar holístico sobre os diversos processos e práticas acadêmicas e de gestão desenvolvidos. Há uma demanda por pesquisa nas universidades, no que se refere à sustentabilidade e gestão, que encontre um modelo adequado, que não seja necessariamente focado em lucro, mas que assegure critérios de qualidade para a melhoria e eficácia da educação superior (MATTOS *et. al*, 2023).

Outro desafio que se apresenta está atrelado ao perfil dos jovens ingressantes em cursos de graduação, marcado por sujeitos cada vez mais conectados, nascidos e criados no cerne da cultura digital e que ao mesmo tempo têm o desafio de buscar uma formação que possibilite atuar em um mundo do trabalho complexo e incerto (PALFREY; GASSER, 2011).

Dessa forma, é possível construir um currículo com menor carga horária teórica e com viés por competências e práticas aplicadas, assim como as pesquisas devem estar voltadas à solução dos problemas sociais. Somente desse modo se tem ambiente propício para o desenvolvimento de inovações e de tecnologia, além de profissionais preparados para esse ambiente. Disso decorre a necessária interação entre o mercado produtivo e a universidade, conforme defende Longo (2021). Para Knobel (2021, p. 68), às universidades deste século está posto que “[...] se aproximem da sociedade e estreitem suas relações com os diversos grupos que as compõem.” Essas não podem mais isolar-se como templos absolutos do saber sob o risco do isolamento e do não reconhecimento da sociedade como instrumento de mudança.

Dentre os diversos fatores que pressionam a transformação da educação superior, é fato que a diminuição da taxa de natalidade e, por consequência, o decréscimo de egressos do Ensino Médio é considerável indicador para as

universidades brasileiras e estrangeiras. Se considerarmos as 2.457 instituições de educação superior, somadas às 19,6 milhões de vagas especialmente pelo EaD (13,5 milhões) e a diminuição de jovens que buscarão por uma graduação, principalmente pelo fator econômico, isso pressionará as instituições a buscar novos caminhos (BRASIL, 2022).

Nos últimos anos, as instituições privadas sofreram com a evasão dos seus estudantes e com o número de matrículas retraindo, o que fez aumentar ainda mais a lacuna entre elas. Conforme dados do Semesp, no Brasil, em 2021, o número de estudantes que evadiram do ensino superior foi 36,6% e, em 2020, foi de 37,2%. Este cenário agravou ainda mais a situação financeira das instituições que constatarem a diminuição da receita ao passo que as despesas se mantiveram e muitas foram obrigadas a cortar os custos de operação. Entre os estudantes que se viram impelidos a trancar as matrículas prevalecem aqueles que trabalham para pagar a mensalidade e muitos desses perderam seus empregos. Soma-se a isso a falta de infraestrutura tecnológica para acompanhar as aulas remotas, além dos problemas relacionados à saúde mental como ansiedade e depressão, que também aumentaram com a pandemia e o isolamento social (LÜDER, 2022; DELBANCO, 2022).

Outro desafio para as instituições brasileiras se refere à disputa acirrada do mercado educacional privado com concentração de mais de 60% nos grandes grupos educacionais e com o maior número de matrículas nos cursos de educação a distância. Assim, as instituições se deparam com mercado altamente competitivo no qual esses *players* competem com baixo preço nas mensalidades, o que expõe ainda mais aquelas que dependem da receita das matrículas para se manterem e que não competem em volume, a baixarem também os valores das mensalidades (BIELSCHOWSKY, 2020). A estratégia que tem sido adotada por parte das instituições, com vistas a equilibrar os custos e receita, está em fazer cortes profundos no corpo docente, o que, para Delbanco (2022), afetará a qualidade instrucional.

Ainda nesse contexto, a crise econômica tem provocado a migração dos estudantes dos cursos presenciais para cursos a distância. Em 2020, os cursos a distância tiveram um crescimento de 26,4% e a opção por cursos presenciais teve

uma retração de 13,6% (RE; OKUMURA, 2022). Quando a pandemia migrou estudantes e professores para o ensino a distância, essa forma de ensino foi sendo desmistificada e mesmo os descrentes dessa modalidade foram obrigados a vivenciarem a educação virtual por meio de aulas remotas, disciplinas online, laboratórios e simuladores virtuais, aplicativos e smartphone, tablets, entre outros. As tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) foram amplamente utilizadas, tanto para o trabalho quanto para a educação, para promover a aproximação e a comunicação (LONGO, 2022; DELBANCO, 2022).

Se há necessidade de transformação da educação superior, a modalidade EaD mostra-se como uma possibilidade factível de acesso à universidade por muitos. O modelo tal como se apresenta também precisa sofrer transformações e deve considerar o perfil do estudante. O modelo assíncrono já não é mais suficiente e precisa levar em consideração a experiência e o aprendizado. Os tutores devem estar mais bem preparados para que escolham as melhores abordagens, previsão de aulas síncronas de forma que os professores possam ajudar os estudantes a encontrar o seu caminho e descobrir os seus talentos (KNOBEL, 2021; LONGO, 2021; LEVINE, 2021).

Diante do contexto apresentado, o grande desafio da Educação Superior será conciliar as modalidades presencial e EaD no alinhamento com a qualidade e atentar ao desenvolvimento integral, personalizado e concentrado na experiência humana, em todas as suas dimensões.

Da mesma forma, corroboramos com Levine e Pelt (2021), ao afirmarem que o modelo de educação superior que se apresenta tem o estudante como foco e não mais as instituições. O aprendizado é mais importante do que o ensino e, principalmente, o ensino é predominantemente digital e não mais analógico. Os conteúdos segregados ao invés de consolidados e os resultados da educação são fixos ao invés de estarem pautados em tempo e processo.

Dito isso, o presente estudo busca contribuir e ampliar as discussões sobre o papel da gestão universitária na contemporaneidade, a partir da ressignificação e otimização de processos acadêmicos constantemente replicados, mas nem sempre analisados sob um olhar sistêmico e sustentável. Para dar conta desse objetivo, conforme já destacado e comentado, esta investigação trabalhará a partir da

metodologia de modelagem de processos na implementação de cursos de graduação a distância.

5 ANÁLISE DE DADOS

Diante do contexto apresentado, inicia-se, nesta etapa do estudo, a fase da análise de dados, buscando consolidar as perspectivas e aprendizados derivados da exploração do contexto examinado. Este capítulo oferece reflexões e descobertas que surgiram durante a fase de coleta de dados e imersão no universo de análise selecionado. Em concordância com Mills (2009), reconhecemos a importância do pesquisador em utilizar sua experiência pessoal em seu trabalho intelectual, constantemente examinando e interpretando-a, permitindo-se ressignificar suas vivências pessoais, acadêmicas e profissionais por meio da pesquisa.

5.1 O contexto de análise

Conforme já explicitado na seção destinada aos aspectos metodológicos da pesquisa, o estudo foi realizado em uma instituição comunitária de Ensino Superior, a qual atende a comunidade com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. A IES em questão vem remodelando, nos últimos anos, a proposta pedagógica dos seus cursos de graduação, indo ao encontro do novo cenário da Educação Superior no país. Esse processo de (re)modelagem é o escopo escolhido para análise desta pesquisa, o que também se justifica a partir da atuação da pesquisadora em relação ao contexto analisado.

Dessa forma, cabe retomar o problema de pesquisa que justifica os caminhos trilhados para a construção do estudo: “como a modelagem de processos na criação e implantação de cursos de graduação a distância contribui para a sustentabilidade de uma Instituição de Ensino Superior em relação à otimização de tempos e recursos, bem como à qualidade na oferta desses cursos?”. Para dar conta desse problema, foram analisadas as estratégias utilizadas pela instituição, em seus acertos e fragilidades, além de verificar como a metodologia da modelagem de processos acadêmicos tende a promover uma maior assertividade na implantação dos cursos de graduação na modalidade a distância.

A análise dos dados parte da identificação das etapas que compõem o processo de estudo, elaboração de projeto, aprovação e implantação de cursos de

graduação a distância, na universidade escolhida para esse estudo. Para tal, os documentos definidos na metodologia para a investigação são o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os projetos pedagógicos dos cursos, a legislação do ensino superior, as atas dos conselhos, os editais de seleção e alguns documentos de apoio (memória de reuniões dos grupos de trabalho, relatórios) que abrangem os últimos 5 (cinco) anos, compreendidos entre 2019 a 2023.

5.1.1 Da ideação ao acompanhamento de um curso de graduação EaD na IES analisada: categoria Viabilidade e regulação

A implantação de um curso de graduação envolve diversas etapas e, em cada etapa, um conjunto de processos que inicia com o estudo de mercado, perpassa pelo desenvolvimento do projeto pedagógico regido pela legislação vigente, implantação do curso até a colação de grau do estudante. A cada proposição de um novo curso, são seguidas etapas e processos similares. Este passo foi categorizado, nesta pesquisa, como Viabilidade e regulação.

De acordo com Paim *et al.* (2009, p. 103), os processos são conjuntos de recursos e atividades sistematizados para um objetivo global e orientado para o cliente e, nesse contexto, o estudante. Um processo é caracterizado por ocorrer repetidamente dentro de uma organização, formalizando prazos, qualidade e interdependência das atividades e atores envolvidos. Ainda, segundo os autores, “os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional”.

Em uma Instituição de Ensino Superior, os recursos e as atividades que constituem os processos estão divididos em acadêmicos e administrativos, que, sistematizados, garantem entre outras finalidades a principal que é a formação dos profissionais nas diferentes áreas do conhecimento. Nesse contexto, empreende-se o conceito de processos acadêmicos às atividades relacionadas ao ensino, ou seja, projeto pedagógico, matrícula, atendimento ao estudante, etc. Aos processos administrativos, atribuem-se atividades como marketing, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, orçamento, aquisições entre outros.

Ao mapear os conjuntos de atividades que envolvem o processo de proposição e implantação dos cursos de graduação EaD, foram identificadas, por meio da análise documental, 3 etapas, que correspondem, na perspectiva de Bardin (2016), às categorias de análise constituídas e exploradas durante o estudo:

a) Processos Primários: categoria de Viabilidade e Regulação

Ideação e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - processo que envolve a definição da expansão dos cursos de graduação e/ou de vagas, as áreas de conhecimento a serem abarcadas e o cronograma de implantação ocorrem quando da elaboração do PDI. Esta configura-se na primeira etapa do processo de ideação de um curso e leva em consideração as tendências do ensino superior e do mercado profissional, além dos desafios sociais principalmente no âmbito local e regional.

Decisão de portfólio - a decisão dos cursos que integrarão o portfólio é tomada pelo Grupo de Trabalho do Portfólio (GT), que é composto por representantes do Marketing e Inteligência Competitiva (IC), Financeiro, Diretorias e Reitoria. O GT, de posse dos dados organizados pelo IC, reúne-se de março a setembro de cada ano com base nos dados coletados, define quais cursos serão ofertados, dando início ao processo de análise e viabilidade de mercado.

Análise e viabilidade de mercado - etapa realizada pela área de Inteligência Competitiva (IC) da instituição ou por consultoria de mercado parceira da IES, onde são analisados, dentre outros aspectos, a procura pelo curso em um cenário local, regional e nacional, avaliação do mercado para absorção dos novos profissionais, índice de viabilidade da oferta por cidade da região, potencial de matrículas no curso etc.

Decisão de oferta - com base nos dados obtidos durante o estudo de mercado, a gestão da IES decide quanto à oferta ou não do curso, dando início, caso seja deferida, à etapa de concepção e elaboração da proposta pedagógica do curso.

Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) - após o deferimento para a oferta do curso, tem início a etapa de construção do PPC do curso em questão, o qual é elaborado em parceria entre o proponente - futuro coordenador do curso ou especialista contratado - e pela Assessoria Pedagógica da Graduação,

responsável pelo acompanhamento pedagógico do curso desde a sua proposição até o seu processo de reconhecimento junto ao Ministério da Educação.

Precificação - em paralelo à construção do Projeto Pedagógico do Curso, dá-se início ao processo de precificação do novo curso pela Controladoria Financeira institucional, a qual, com base nas necessidades de infraestrutura e investimentos do curso, estima o curso necessário para sua implantação, bem como valores de mensalidade, ponto de equilíbrio para abertura do curso, entre outros fatores relevantes para sua oferta.

Apreciação e aprovação dos Conselhos - após a finalização do projeto pedagógico, ele é submetido aos dois Conselhos da Universidade (denominados Conselho Universitário [CONSUN] e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão [CONSEPE]), junto aos quais o projeto é apreciado, discutido e ajustado conforme solicitação do parecerista e/ou dos conselheiros.

b) Processos de Apoio Acadêmico: categoria Elaboração e Aprovação

Cadastramento no e-MEC - etapa realizada pela equipe de Regulação Institucional, após a aprovação nos dois Conselhos da IES, protocolando o novo curso no sistema e-MEC. A partir do cadastro, dá-se início ao acompanhamento do Ministério da Educação, ficando o curso apto aos processos de autorização (quando aplicável) e reconhecimento, conforme legislação e instrumentos de avaliação vigentes¹⁵.

Autorização de curso para oferta - por se tratar de uma Universidade, a IES tem autonomia para abertura da maioria dos cursos de graduação. No entanto, no que se refere aos cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia o Ministério da Educação (2024)¹⁶ reitera que “[...] inclusive em universidades e centros universitários, a Secretaria de Educação Superior considera a manifestação do

¹⁵ Os instrumentos de avaliação vigentes e anteriores podem ser consultados junto ao site do Ministério da Educação acessando o endereço BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Instrumentos de avaliação**. Brasília, DF: MEC, [2024]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/azCH1>. Acesso em: 11 fev. 2024.

¹⁶ BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Qual a diferença entre os atos autorizativos: credenciamento, autorização e reconhecimento?**. Brasília, DF: MEC, [2024]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/eyKX9>. Acesso em: 11 fev. 2024.

Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e do Conselho Nacional de Saúde”.

Cadastro da matriz curricular no sistema acadêmico - este processo ocorre após a aprovação no Conselho Universitário, no qual é emitida a resolução de promulgação da criação de cursos. A área de registro acadêmico recebe a documentação (Resolução e PPC) e realiza o cadastramento do curso, modalidade, polos em que ocorrem a oferta, planos de ensino, horário, entre outros aspectos relevantes à operação do curso. Ao ser finalizado o cadastro, a área comercial pode iniciar a captação de estudantes para a pré-matrícula.

Gestão da oferta das disciplinas do curso - processo realizado pelo setor de Controladoria Acadêmica em consonância com a Diretoria de Graduação e Coordenação do Curso, a partir do estudo de distribuição das disciplinas do curso ao longo do ano, otimizando os custos de oferta e otimização no preenchimento de vagas, conforme progressão do estudante.

Desenvolvimento de campanha publicitária - etapa realizada pelo setor de Marketing da instituição, com apoio do coordenador de curso, buscando um bom posicionamento do curso frente ao mercado, estabelecendo objetivos e estratégias para a boa performance do curso no que se refere à procura por novos estudantes e, após o início das aulas, que este seja referência na região.

Comercialização e matrículas - etapa realizada pelo Setor Comercial da Universidade, com foco na divulgação do curso e conversão em novas matrículas, oriundas das diversas formas de ingresso projetadas pela IES (vestibular, transferência, egresso etc.), além da implementação de bolsas institucionais e de fomento externo.

Gestão administrativa do EaD: ambiente virtual, tutoria, práticas e provas - processo iniciado em paralelo à construção do projeto pedagógico e da precificação do curso, esta etapa consiste na organização das diversas ações relacionadas à operação do curso, como a estruturação do ambiente virtual, a seleção e contratação de tutores online e presenciais (para os cursos semipresenciais), a projeção das práticas do curso durante o semestre, a logística de aplicação das provas de cada disciplina, entre outras ações.

Gestão da infraestrutura para cursos EaD - etapa que contempla a aquisição de insumos e equipamentos. Quando ocorre a confirmação da primeira turma de um novo curso, a área de serviços, responsável pela infraestrutura de laboratórios e insumos para as aulas práticas, inicia a orçamentação. Em tendo a previsão de infraestrutura física de laboratórios, como por exemplo, quadras de esportes, academia, piscina, laboratório de microscopia, laboratório de cuidados de enfermagem entre outros, a área de serviços realiza a avaliação da infraestrutura existente, a necessidade de substituição ou aquisição de equipamentos, bem como, a construção de novos laboratórios, caso seja preciso.

Contratação de docentes, tutores e preceptores - a partir da demanda do curso em questão, parte-se para a etapa de contratação de novos profissionais para atuarem junto ao curso. Em cursos que possuem grande número de disciplinas compartilhadas, por vezes não há a necessidade de contratação de novos profissionais no início da implantação do curso. Preceptores, no entanto, são profissionais da área da saúde que acompanham o desenvolvimento de práticas nos ambientes profissionais, sendo regidos por instrumento próprio e contratados conforme as especificidades de cada curso.

Planejamento e acompanhamento orçamentário - quando identificada a necessidade de investimentos na infraestrutura, os recursos para investimentos são planejados no ano anterior pela direção acadêmica e área de serviços. Os insumos são previstos em orçamentos e o acompanhamento dos gastos são realizados pela controladoria acadêmica ao longo do ano, observando os semestres.

Atendimento ao estudante - ação realizada por diversas frentes da instituição, podendo ser relacionado a aspectos da vida acadêmica e financeira do acadêmico, questões de aprendizagem ou psicológicas, bem como de acesso aos diversos serviços disponibilizados pela IES. Todas as solicitações de atendimento por parte dos estudantes são centralizadas em um mesmo canal, a partir do qual são feitos os encaminhamentos aos setores responsáveis por cada tipo de atendimento. Para além deste canal principal, nos cursos a distância são disponibilizados grupos de e-mail para um contato direto com a tutoria, além dos fóruns de dúvidas e interação disponíveis em todas as disciplinas. E, para todos os

curso, também é disponibilizado o canal da Ouvidoria, pelo qual o acadêmico pode registrar sugestões, elogios e insatisfações quanto ao serviço prestado.

Práticas e estágios - estruturação, logística e acompanhamento das disciplinas práticas dos cursos de graduação, como estágios obrigatórios (cursos que possuem essa característica - em sua maioria cursos de licenciatura e da área da saúde) e disciplinas com horas de extensão universitária (elemento comum a todos os cursos de graduação do país), conforme previsto na Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018¹⁷ do Conselho Nacional de Educação.

Mobilidade acadêmica - modalidade de internacionalização oferecida pela IES para os acadêmicos, possibilitando aos estudantes participarem de mobilidade presencial ou virtual com diversas instituições pelo mundo. Conforme informações coletadas no site da universidade, semestralmente são ofertadas 40 vagas para mobilidade internacional, sendo estas possibilitadas a estudantes de todos os cursos de graduação.

Reconhecimento do curso - Etapa que consiste na avaliação *in loco* do curso por avaliadores indicados pelo Ministério da Educação. A avaliação pode ser realizada presencial ou virtualmente, conforme legislação vigente e especificidades do curso de graduação. Segundo informações disponibilizadas no e-MEC¹⁸, “O reconhecimento deve ser solicitado pela instituição de ensino quando o curso de graduação tiver completado 50% de sua carga horária (e antes de completar 75%).” Ainda, destaca-se que esta etapa é condição necessária para a validade nacional dos diplomas emitidos pelas instituições no país.

Acompanhamento do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) - processo de organização e monitoramento das atividades relacionadas ao ENADE, conforme regulamentação do Ministério da Educação. Este acompanhamento inclui a inscrição dos estudantes habilitados, a divulgação de informações sobre o exame, a preparação/formação dos acadêmicos aptos à realização e a gestão logística durante a realização do mesmo.

¹⁷ BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018**. Brasília, DF: MEC, [2024]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/gBJLS>. Acesso em: 11 fev. 2024.

¹⁸ BRASIL. Ministério da Educação. **Cursos**. Brasília, DF: MEC, [2024]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/civJT>. Acesso em: 11 fev. 2024.

Colação de grau - a partir da análise dos estudantes que atende aos requisitos de integralização do currículo, totalização de horas complementares e realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), quando se aplica, ele está apto a colação de grau que pode ou não ser sucedido de cerimônia de formatura.

c) Processos de Gestão (Acompanhamento): categoria Implantação

Atualização do currículo - o Núcleo Docente Estruturante do curso, junto com colegiado, Assessoria Pedagógica e Diretoria de Graduação, acompanha e discute continuamente sobre a necessidade de atualização do currículo do curso, verificando, entre outros aspectos, atualizações nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso, temas emergentes relacionados à área de atuação e os próprios interesses dos acadêmicos quanto à sua formação.

Acompanhamento de ingresso - nesta etapa de acompanhamento da oferta e ingresso, a área de controladoria acadêmica monitora o número de ingressantes e subsidia os gestores acadêmicos quanto a continuidade ou extinção do curso baseado nos dados da captação e retenção dos estudantes.

Autoavaliação institucional - corresponde ao processo no qual a instituição aplica instrumento de avaliação em que os estudantes qualificam o curso no que diz respeito à organização didático-pedagógica, a infraestrutura, corpo docente entre outros aspectos, a fim de realizar um diagnóstico do desempenho da universidade.

Acompanhamento de egressos - processo pelo qual a instituição realiza o acompanhamento dos estudantes diplomados quanto ao seu desempenho no mercado de trabalho, qualidade da formação, promove cursos e interação com estudantes.

Extinção de curso - o número de estudantes captados por entrada e por cursos são monitorados pela controladoria acadêmica e, quando observado que a captação está abaixo do estabelecido pela instituição, os gestores podem optar pelo fechamento do curso. O processo de extinção é encaminhado pela área que cuida dos processos regulatórios.

Os macroprocessos acadêmicos e administrativos envolvidos da ideação à implantação de cursos estão estruturados para não somente atender os requisitos

legais, mas para principalmente garantir a sustentabilidade financeira e entregar um serviço alinhado à expectativa do cliente. Nas Instituições de Ensino Superior, especificamente as privadas, os processos relacionados à análise e viabilidade de mercado, precificação e infraestrutura são determinantes pois impactam na captação e consolidação dos cursos; destarte, o mapeamento dos processos e estruturação dos fluxos mitiga o retrabalho, assegura uma tomada de decisão mais precisa, ágil e eficiente e consequentemente uma instituição mais competitiva.

5.1.2 Um olhar sobre o processo de construção do curso em análise

Após compreendermos o processo de implantação e análise de um curso de graduação na IES estudada, partimos para a análise da implantação de um dos cursos recentemente criados e ofertados na modalidade semipresencial¹⁹ pela instituição. Para a escolha do curso, levou-se em consideração o grau de complexidade operacional, visto que se trata de um curso na área da saúde e que conta com diversos profissionais envolvidos na sua operação: coordenadores (de curso e pedagógico), professores, tutores, preceptores e equipes de serviços acadêmicos. Da mesma forma, conta com a inserção dos estudantes em ambientes profissionais desde o primeiro módulo, necessitando de uma logística assertiva e complexa que dê conta dessa imersão.

Nos processos principais de uma universidade, estão os cursos de graduação, nas modalidades presencial e a distância, que têm seu início marcado quando é elaborado o PDI no qual está prevista a cronologia de expansão dos cursos. Esse documento é uma importante ferramenta para subsidiar o desenvolvimento das instituições de ensino que além de missão, visão, objetivos estratégicos, prevê projeto pedagógico institucional, políticas e contempla o plano de

¹⁹ Conforme entendimento do Ministério da Educação (MEC), a legislação brasileira prevê apenas a oferta de cursos presenciais e cursos a distância. No entanto, a nomenclatura “semipresencial” é amplamente utilizada no mercado educacional, referindo-se a cursos de graduação a distância que possuem considerável proporção de atividades presenciais, como práticas supervisionadas em ambientes profissionais e em laboratório. Os cursos EaD estão amparados pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 e pela Portaria Normativa nº 11, de 20 de junho de 2017 estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância.

expansão da graduação, pós-graduação e extensão. Comumente, o documento é elaborado para um período de vigência de 5 (cinco) anos.

Na análise do PDI vigente da IES pesquisada, compreendido entre 2020 e 2025, observou-se que o plano de expansão previu 17 (dezessete) cursos, sendo desses, 16 (dezesseis) a distância, com previsão de implantação: 12 (doze) cursos em 2021; 3 (três) cursos em 2022 e 1 (um) curso em 2023, entre os quais foi prevista a implantação em 2021 do curso analisado, prazo que se concretizou em 2023, conforme dados da própria IES. Ainda, o plano de expansão contemplou a possibilidade de implantação de um único curso presencial, o qual não foi concretizado devido à suspensão temporária deste em âmbito nacional.

Posto isso, retomam-se as principais atividades do fluxo de implantação de um curso de graduação apresentado no item anterior (item 5.1.1) de forma aplicada ao curso de graduação em questão. Os itens selecionados para análise são aqueles que possibilitam a compreensão direta do fluxo de implantação do curso em questão, sendo desconsiderados, neste momento, os itens comuns a todos os cursos e até mesmo a outras instituições, como, por exemplo, elaboração do PPC do curso e protocolo no sistema e-MEC, bem como práticas de estágio, reconhecimento do curso, colação de grau e realização da prova do ENADE.

Os processos definidos como primários neste estudo partem do cronograma de expansão dos cursos previstos no documento do PDI, que teve início com a análise do GT de portfólio, e os dados que embasaram a tomada de decisão partiram da área de inteligência competitiva e de consultoria especializada em ensino superior, conforme identificado nos relatórios produzidos pelo GT e analisados pela pesquisadora.

No ano de 2020, o GT teve 12 encontros compreendidos entre os meses de março e agosto, nos quais ocorreu o processo de análise e viabilidade de mercado e decisão de oferta do curso em questão. No conjunto documental pôde-se verificar o registro de atividades que precisam ser desenvolvidas, em cada processo, até o início da sua implantação. Em um dos documentos analisados durante a pesquisa, de título “Proposta dos Cursos de Graduação Híbridos”, foram apresentados modelos possíveis para aulas e práticas presenciais em cursos híbridos, descrevendo, para isso, as seguintes necessidades: infraestrutura para as aulas

presenciais (laboratórios, salas de aula), metodologia das aulas EaD (ambiente virtual, ferramentas de comunicação e equipe de tutoria), componentes curriculares com horas de extensão universitária, estágios e questões relacionadas à organização do material didático.

Ademais, dentre as atividades do processo de análise e viabilidade de mercado, destaca-se, em maio de 2020, o registro nos documentos quanto aos prazos para solicitação de visita de autorização para oferta de curso requerida em legislação. Ainda, neste mesmo período, houve encaminhamento para a Assessoria Pedagógica para a definição da modelagem do curso e a produção do PPC. Quanto às atividades dos processos subsequentes, como a precificação e datas de envio aos conselhos do PPC, não se observou registro explícito nos documentos de ações e encaminhamentos.

O processo de elaboração do PPC, sob a responsabilidade da Assessoria Pedagógica e Coordenação de Curso, foi balizado pelos indicadores do Instrumento para autorização de cursos de graduação presenciais e a distância e da legislação pertinente ao curso (Diretrizes Curriculares Nacionais e documentos do Conselho Federal da área em questão) (BRASIL, 2017). O encaminhamento do PPC ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão para relato no conselho se deu em 2 de outubro de 2020, sendo este apreciado em 9 de outubro do mesmo ano. Em seu parecer, o relator apontou a necessidade de infraestrutura para simulação realística, não fazendo qualquer outra menção de melhoria em relação à operação do curso. Após voto favorável para submissão ao Conselho Universitário, o PPC foi encaminhado ao relator em 16 de outubro de 2020 e aprovado no dia 23 do mesmo mês. Após a análise da ata, verificou-se que não houve recomendações do relator e tampouco do conselho quanto ao PPC ou de estrutura necessária para o credenciamento do curso, visto que esse exige autorização para a oferta.

Estando os Processos Primários concluídos e publicada a Resolução de Reitoria promulgando a criação do curso, deu-se início aos Processos de Apoio Acadêmico com o cadastramento do curso criado no sistema e-MEC. A solicitação de visita *in loco* ocorreu em 29 de outubro de 2020, e esse processo foi realizado pela figura do Pesquisador Institucional (PI).

A data da visita *in loco* para autorização do curso foi marcada para 09 (nove) meses após a aprovação no Conselho Universitário, em julho de 2021. A visita ocorreu em outubro do mesmo ano, e o relatório foi emitido 05 (cinco) dias após, no qual a comissão avaliadora aferiu as informações fornecidas pela IES e atribuiu parecer com conceituação máxima no conjunto de quesitos avaliados. A finalização do processo ocorreu com a publicação da Portaria de autorização, publicada 04 (quatro) meses após a visita, quando a IES pôde dar sequência aos processos para oferta do curso.

O processo relacionado ao desenvolvimento de campanhas publicitárias, especialmente em uma Instituição de Ensino Superior privada, desempenha um papel fundamental no potencial de captação de estudantes. Todos os procedimentos anteriores contribuem significativamente para o sucesso dessa etapa específica. É importante ressaltar que uma campanha publicitária mal-sucedida, que não consiga atrair estudantes e assegurar a viabilidade financeira para a abertura de novas turmas, pode interromper o progresso dos processos subsequentes. Então, o tempo decorrido para isso iniciou com a Portaria de autorização do curso em fevereiro de 2022; em maio de 2022, o GT iniciou as reuniões de definição de Portfólio para o ano de 2023; e, em junho de 2023, houve a confirmação da oferta e de toda a operação necessária para o curso que é objeto desse estudo. A finalização do processo ocorreu com o desenvolvimento da campanha, que inicia comumente no mês de setembro e tem seu lançamento no mês de outubro de cada ano.

O processo de comercialização e captação de estudantes ocorreu de novembro a março de 2023, com oferta inicialmente em dois polos (no polo situado na sede e no polo localizado a cerca de 20 km da sede, em ambiente profissional amplamente conhecido na região). No decorrer da captação, observou-se melhor desempenho no polo fora da sede, e o curso teve sua primeira turma iniciando as atividades em março de 2023. Autorizada a oferta, seguiu concomitante o processo de cadastramento da matriz curricular no sistema acadêmico que possibilitou a efetivação de matrículas dos estudantes. Sem esse processo concluído, a área comercial não avança com a captação.

A gestão administrativa do EaD é a etapa que garante a operacionalização de todos os processos desenvolvidos anteriormente. Com relação à precificação, a

partir do fluxo estudado, percebeu-se que a precificação do curso foi realizada após a elaboração do PPC. Nas documentações analisadas, observou-se que, em 20 de dezembro de 2022, as áreas acadêmicas e administrativas envolvidas na implantação da operação do Curso trabalharam de forma compartilhada desenvolvendo os subprocessos. Conduzido pela Assessoria Pedagógica, foram detalhados em documentação: a matriz com distribuição e cronograma das práticas, trilha de aprendizagem, recursos de laboratórios, material didático, seguros, etc. Também se observou na análise que em cada disciplina está indicado quando se trata de disciplina compartilhada, disciplina prática e requer tutoria²⁰ presencial e/ou preceptoria, e disciplina em que é prevista saída de campo. Quanto à indicação de deslocamento docente, insumos e outros itens, verificou-se que essas necessidades estavam listadas, porém não havia informações mais específicas relacionadas a essas questões.

No que concerne à contratação de docentes, tutores e preceptores, quando da abertura de um novo curso de graduação, o processo parte da verificação da disponibilidade de docentes nas áreas de conhecimento que já integram o quadro docente. Caso não haja, o processo é encaminhado pela Coordenação de Curso e Diretoria Acadêmica em edital de seleção e posterior contratação. Com relação aos tutores e preceptores, cabe à Coordenação Pedagógica da EaD, na abertura do curso, fazer a seleção e contratação de tutor para o curso. Considerando as características do curso estudado e considerando que ele ocorre em polo fora de sede num complexo hospitalar, a contratação do preceptor e do tutor ocorre a partir do momento em que há a confirmação da turma.

Em relação à gestão da infraestrutura para os cursos EaD, no documento analisado, observou-se que a implantação desse curso não exigiu a adaptação de infraestrutura, uma vez que as práticas ocorrem em polo fora da sede e trata-se de um complexo hospitalar. Além de as práticas ocorrerem dentro do complexo de hospitais, o polo possui estrutura pronta para essas aulas, como centro de simulação, salas de aulas e equipamentos. Assim, no aspecto da infraestrutura, apenas a aquisição de insumos para as aulas práticas precisa ser realizada no

²⁰ Tutoria - na IES analisada ocorre tutoria online para orientação aos conteúdos e tutoria presencial quando há aulas práticas.

decorrer da implantação do curso. Os recursos para tal são previstos no orçamento do ano anterior, projetando o aumento do número de estudantes. A área responsável pela infraestrutura realiza a gestão com foco no acompanhamento das necessidades, planejamento e aquisição.

Quanto ao planejamento e acompanhamento orçamentário, verificou-se que estão provisionados recursos, para o ano, para a aquisição de insumos, recursos para projetos de extensão, laboratórios virtuais, bibliotecas digitais, seguros, entre outros, para o desenvolvimento das atividades, materiais didáticos, entre outros. Como já mencionado anteriormente, o planejamento do orçamento é sempre no ano anterior, aprovado em Reitoria e validado pela Mantenedora da IES.

O atendimento ao estudante ocorre em níveis, conforme identificado nos canais formais da IES, de acordo com a complexidade do atendimento solicitado. Informações sobre matrícula, solicitação de trancamento de matrícula, documentação e questões financeiras, entre outros, convergem para atendimento “Nível 1”, área que realiza atendimento presencial e virtual e promove o contato direto com o estudante.

As solicitações de aproveitamento de estudos, troca de curso, histórico acadêmico, diplomas e demais assuntos são encaminhados para o atendimento “Nível 2”, área de registro acadêmico que não realiza interação direta com o estudante, sendo os encaminhamentos efetuados por meio de plataforma. Questões pedagógicas, suporte às plataformas, bem como o atendimento da tutoria são encaminhados também para o para atendimento “Nível 2”, sob responsabilidade da área pedagógica do EaD.

As dificuldades emocionais, de aprendizagem e atendimento educacional especializado também são encaminhadas pelo “Nível 2” de atendimento, para a área de apoio ao estudante que realiza a intermediação entre estudante, docente e instituição por meio de atendimentos virtuais e ou presenciais. Por fim, o canal de Ouvidoria da IES realiza a escuta e media os conflitos entre os estudantes e a IES. Esses atendimentos podem ser presenciais ou virtuais, de forma anônima ou não, conforme desejo do acadêmico.

No que tange às disciplinas práticas e estágios, o documento analisado aponta o levantamento de quais disciplinas e a carga horária de práticas e estágios

previstas na matriz do curso. A área de estágios estabelece os convênios com instituições privadas e públicas apoiando as Coordenações de Curso para colocação dos estudantes em campo de estágio, providenciando e orientando quanto à documentação exigida. Também é a área responsável pela gestão de contratos de estágios não obrigatórios. Na análise, não foi identificado compartilhamento das informações de implantação com a área em questão, apenas consta no PPC do curso, e a divulgação parte da área quando sinalizada a necessidade e/ou sinalizada pelo coordenador do curso, docentes e no site da IES.

A mobilidade acadêmica está descrita no PDI como um dos desafios da IES estudada. Após a análise dos documentos, percebeu-se que as informações constam no PPC; no entanto, no documento da implantação do curso, observou-se que a área não possui compartilhamento das informações e, assim, as iniciativas de divulgação devem partir da própria área ou por demanda.

A área que cuida das questões legais dos cursos e da IES, denominada Regulação Institucional, monitora a implantação de novos cursos e sinaliza às demais áreas e à gestão da instituição quando o curso se aproxima dos 50% de implantação. Em relação a este curso ora analisado, no momento de fechamento desta pesquisa, encontra-se no terceiro módulo de implantação (cerca de 30% da sua integralidade), com previsão de reconhecimento a partir de 2025.

A respeito do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), na responsabilidade do Procurador Educacional Institucional, acompanha o edital do INEP, que determina os cursos, as diretrizes, os procedimentos e datas de cada etapa que devem ser cumpridas pela IES e pelo estudante. Dessa forma, é realizado o enquadramento dos cursos, as inscrições dos ingressantes e concluintes no Sistema ENADE, o acompanhamento dos estudantes aptos a realizar o exame, orientando-os quanto às suas responsabilidades e envio de solicitações, se necessário, estrutura da prova, locais do exame e procedimentos quando da sua não realização.

O processo que envolve um curso desde a ideação até a implantação culmina com colação de grau do estudante. Cabe ao setor de registro acadêmico identificar os possíveis formandos, conferindo as disciplinas cursadas, atividades complementares, conferência da documentação pessoal e acadêmica e emissão do

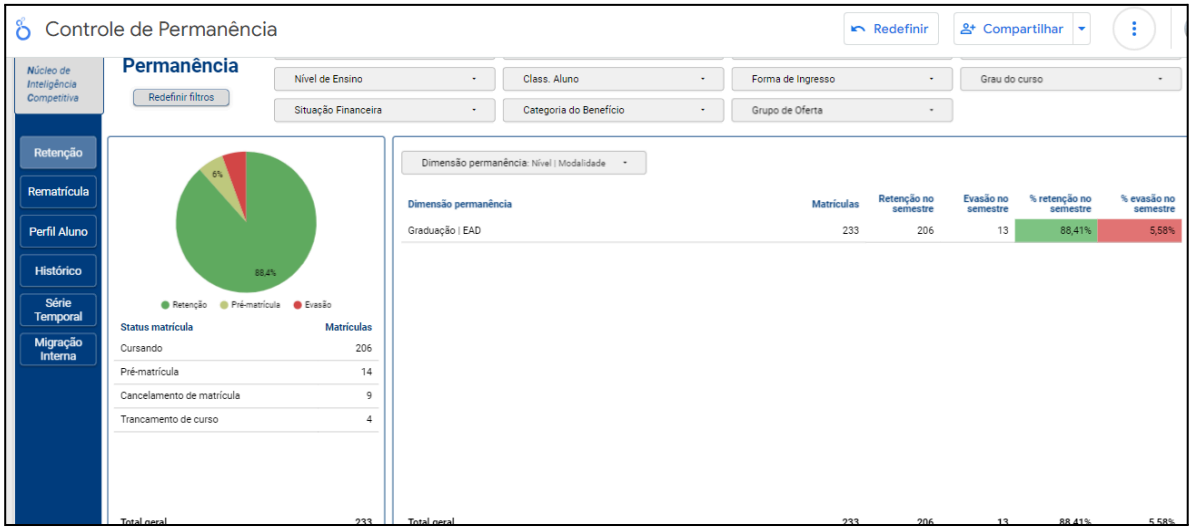
diploma. Concomitante a essa etapa, o setor responsável pela realização das cerimônias de formaturas organiza o evento, desde a composição dos grupos, contratação do espaço de eventos, produtora, roteiro, pagamentos entre outros.

Um curso de graduação não finaliza o seu ciclo com a colação de grau dos estudantes. A gestão e acompanhamento desde a sua ideação, captação de estudantes e atualização do currículo frente às necessidades do mercado por meio do acompanhamento dos egressos contribuem para a perenidade e a sustentabilidade do curso.

Na pesquisa em documentos, ferramentas e relatórios da IES pôde-se constatar que diariamente é realizado o acompanhamento do número de ingressantes pelos relatórios enviados à Reitoria e aos gestores envolvidos no processo de captação. Dessa forma, conforme a evolução, decide-se pela continuidade ou cancelamento da oferta nos polos. No tocante ao curso estudado, no primeiro processo seletivo, optou-se pela abertura em apenas um dos polos, considerando o desempenho da captação. No quarto ciclo de captação, o curso teve oferta confirmada em ambos os polos (sede e fora de sede). Além dos dados de captação, os números relacionados à evasão dos estudantes também são acompanhados, pois impactam diretamente na sustentabilidade, conforme foi mencionado.

Na Figura 6, a seguir, podemos visualizar um exemplo do painel diário enviado para acompanhamento dos números de ingressantes. Além disso, é realizada semanalmente uma reunião conduzida pela área comercial da IES para análise e evolução dos números, além de reunião da área de atendimento ao acadêmico em que são analisadas as ações de atendimento com vistas à retenção dos estudantes.

Figura 6 - Exemplo de relatório painel de controle do ingresso e permanência



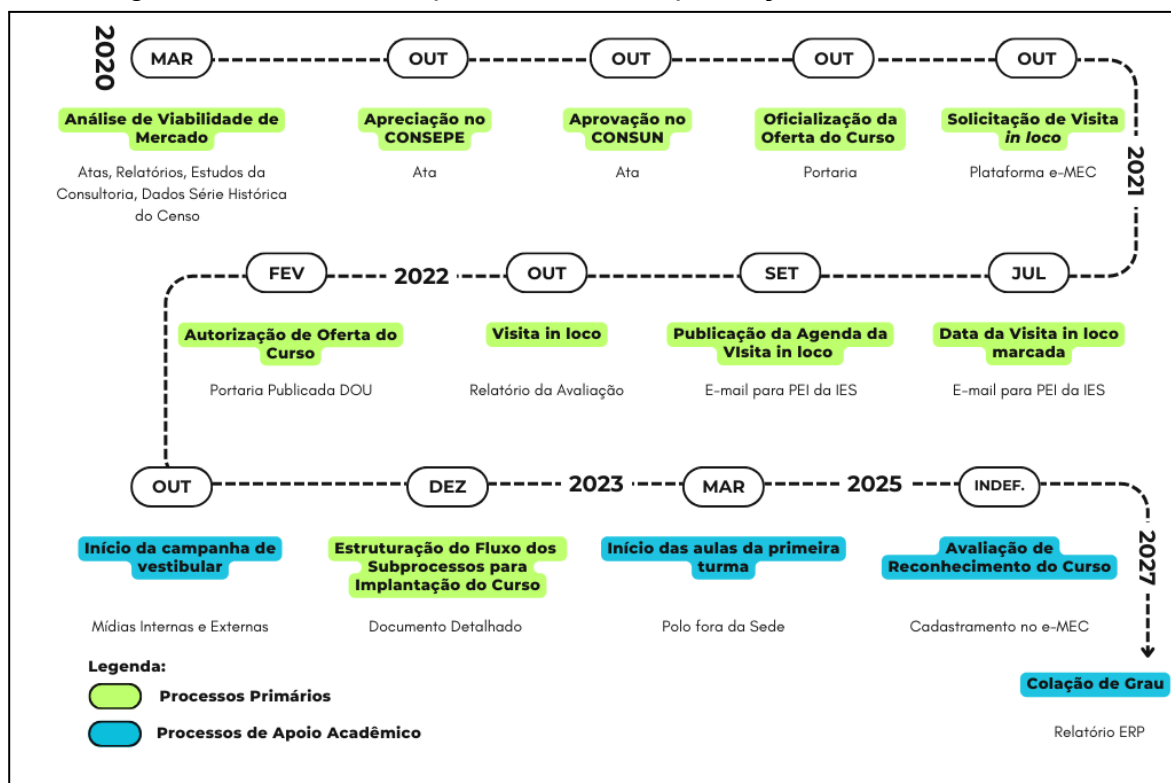
Fonte: IES (2024).

O acompanhamento de egressos está respaldado em política no PDI, que prevê a melhoria do curso, a fidelização para o consumo de outros produtos da IES e a contribuição com o desenvolvimento econômico. Com relação a esse curso estudado, pontua-se que atualização de currículo, acompanhamento de egressos e extinção não se aplica, uma vez que está em fase de implantação.

Por fim, o desenvolvimento desta subseção intencionou descrever as etapas dos macroprocessos apresentando a dimensão e a complexidade de oferta de um produto que é um curso de graduação. Os três conjuntos de macroprocessos que denominamos como processos primários, processos de apoio e processos de gestão permitiram elencar as áreas envolvidas e os requisitos legais, bem como o tempo necessário à implantação das estratégias estabelecidas, uma vez que se trata de ambiente externo não controlado de forma plena e que se refere aos trâmites legais junto ao MEC.

A partir do mapeamento das etapas, foi possível sintetizá-las, em uma linha do tempo, permitindo uma melhor compreensão do processo de ideação e implantação do curso de graduação analisado, conforme apresentado na Figura 7, a seguir.

Figura 7 - Linha do tempo referente à implantação do curso analisado



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Feita a análise do processo de implementação do curso, parte-se para a etapa de inferências acerca da aplicação da modelagem de processos no escopo deste estudo, conforme detalhamos a seguir.

5.2 Melhorias possíveis a partir da modelagem de processos no contexto analisado

A partir da análise documental, da identificação das etapas percorridas pela IES e também dos processos necessários para a implementação de um curso de graduação, desde a sua concepção até o momento de avaliação, é possível inferir de que forma a modelagem de processos pode contribuir na otimização do fluxo de implantação dos cursos de graduação, com foco nos lançados na modalidade a distância pela IES.

As universidades, conforme já abordado anteriormente, adotaram inúmeras estratégias para se tornarem competitivas nos últimos tempos, incluindo mudanças

no portfólio, ajustes nos preços das mensalidades, adoção de diferentes tecnologias emergentes e cortes de custos e de investimento, entre outras ações. Em um contexto geral, essas costumam ser as primeiras estratégias que os gestores de instituições de ensino realizam para garantir a sustentabilidade financeira dessas organizações. No entanto, o cenário atual tem dado indícios de que tais transformações tendem a ser insuficientes e vem instigando esses gestores para que sejam também feitas transformações nos processos acadêmicos e administrativos, a fim de racionalizar recursos e garantir agilidade e qualidade na proposição de produtos e serviços.

Dessa forma, esta pesquisa buscou investigar como as demandas acadêmicas e administrativas de uma universidade se desenvolvem no processo de ideação, implantação e acompanhamento de cursos de graduação na modalidade a distância. Na subseção 5.1.1, mapeamos esses macroprocessos a partir da implantação de um curso de graduação da área da Saúde, com expressiva carga horária de práticas presenciais, a fim de compreender como esses processos ocorrem e de que forma a aplicação de modelagem de processos tende a possibilitar um planejamento assertivo, mitigando aspectos relacionados a retrabalho, sobreposição de processos e a perda da agilidade e eficiência tanto no cerne do curso quanto da instituição como um todo. Dessa forma, cabe retomar o objetivo da modelagem de processos que, segundo Carvalho (2021, p. 27), visa a criar um modelo que mapeia cada etapa de determinado macroprocesso e que “[...] pode ser caracterizada como um conjunto de atividades necessárias para identificar, analisar e propor modificações para a melhoria no desenvolvimento dos processos de uma instituição, dentre estas uma IES”.

Nos processos primários, quando o GT iniciou as discussões de portfólio, observou-se nos registros documentais uma análise profunda quanto ao curso estudado em aspectos como crescimento do número de matrículas, polos que ofertam o curso nas regiões de atuação da IES, reconhecimento por parte dos conselhos de classe para os cursos da saúde na modalidade a distância, modelo pedagógico adotado pela instituição e necessidade de visita *in loco* para autorização da oferta.

No entanto, não foi especificado nos documentos quais os polos com potencial de oferta do curso, bem como o volume de investimentos em infraestrutura, uma vez que a modalidade EaD prevê um grande número de alunos por turma o que impacta nas aulas práticas tanto de laboratório quanto em Unidades de Saúde. Também, não há registro nos documentos de estudo em relação à estrutura existente no polo sede e necessidade de ampliação de espaço físico com possível concorrência dos cursos presenciais pelos mesmos espaços para desenvolvimento das aulas práticas, custo de pagamento de vagas de estágio em Unidades de Saúde, insumos para as aulas, tutoria e preceptoria, hora docente, aquisição de plataformas ou de licenças. É importante ressaltar que todos esses elementos impactam a precificação final do curso.

Na análise do Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação, utilizado pela Diretoria de Graduação, Assessoria Pedagógica e áreas de apoio, verificou-se que a precificação ocorreu após a elaboração do PPC. Os riscos desse processo localiza-se após a elaboração do PPC e estão relacionados à possibilidade de situações que envolvem desde o retrabalho de revisão da proposta pedagógica até a inviabilização da oferta do curso.

Em casos em que ocorre o retrabalho, a probabilidade de erro e da descaracterização do projeto, além do desperdício de hora técnica da equipe, são maiores. Dessa forma, corroboramos com Gomes (2020, p. 88) ao afirmar que a definição da origem e propósito de cada tarefa possibilita a compreensão e os motivos de ser seguido o fluxo. A compreensão do fluxo e da importância de “[...] ser seguido um todo diminui as chances de que aquilo venha a ser ignorado ou preterido ou de que alguma das tarefas desse trabalho seja omitida, alterando-se a sua ordem.”. A autora apresenta como “[...] benefícios da gestão de processos, a padronização e a continuidade dos processos, além da melhoria no fluxo de informações, com a consequente redução dos retrabalhos e aumento da produtividade”.

Na Figura 8, podemos visualizar os fluxos dos processos primários adotados pela IES, no qual há uma etapa importante que é a predicação que ocorre em paralelo à apreciação e aprovação dos conselhos, o que pode acarretar em uma aprovação de dados desconhecidos.

Figura 8 - Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação



Com base nos resultados da pesquisa, especificamente no que diz respeito à gestão eficiente de infraestrutura, a modelagem de processos pode abordar previsões de necessidades futuras, incluindo práticas sustentáveis e responsabilidade socioambiental, garantindo a sustentabilidade a longo prazo. Para Oliveira (2019, p. 9), o processo “[...] é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Ainda nesse contexto, Carvalho (2021) afirma que o funcionamento e o direcionamento das atividades executadas nas instituições são moldados pelo processo, o que se revela como o fator central na obtenção de uma perspectiva sistêmica. Ao ser integrado a um sistema no qual a análise das partes e suas interações possibilita uma compreensão abrangente, torna-se possível identificar tanto os fatores internos quanto externos que têm o potencial de impactar a operação do sistema ou da instituição como um todo.

Em relação aos registros do GT de Portfólio, verificou-se que há menção das decisões e os materiais de apoio para tomada de decisão, no entanto, a partir do ano de 2023, não houve registros das reuniões. Nesse contexto, é relevante salientar que, para um melhor gerenciamento e compreensão do negócio e que respalde a tomada de decisão, é preciso mapear e registrar os fluxos e processos da organização. Assim, com a representação completa e precisa do funcionamento das

atividades, tem-se a oportunidade de estabelecer uma comunicação transparente e integrada de forma que, tanto a força de trabalho quanto a gestão, consigam identificar oportunidades de melhoria contínua. Para Barreto e Saraiva, o mapa e o registro dos processos permitem que a qualquer tempo ou qualquer pessoa qualificada para tal consiga replicar, baseando-se nas informações registradas:

Muitas vezes os processos não são documentados nas organizações, ficando, assim, o conhecimento na mente de algumas das pessoas que realizam as atividades. Com isso, quando esses colaboradores deixam a empresa, o conhecimento vai com eles, gerando um grande problema para a instituição. Nesse caso, o mapeamento e a análise de processos auxiliam a gestão, porque deixam os processos documentados, fixando o conhecimento com a organização, não apenas com determinados funcionários (BARRETO; SARAIVA, 2019, p. 44).

Sendo a decisão de portfólio um dos processos mais importantes da IES, Rocha, Barreto e Affonso (2017, p. 80) defendem que identificar e registrar aqueles que impactam os resultados garantem “[...] sobrevivência e competitividade da organização”.

Na linha do tempo, elaborada a partir do conjunto documental, observa-se que o processo de ideação do curso estudado teve seu início em março de 2020 e, seguidos os trâmites, em outubro de 2021, a IES recebeu a visita *in loco* para autorização do curso. O tempo decorrido entre Portaria e data da visita foi de dezessete meses e, na pesquisa, verificou-se a existência de um parecer em que a Assessoria Pedagógica e as áreas de Regulação Instituições e de apoio elencam os requisitos para a oferta do curso pesquisado. A data de criação do documento é de agosto de 2021, cerca de dois meses antes da visita *in loco*. O parecer resgata as decisões do GT de Portfólio e também descreve os requisitos e documentações essenciais para apresentar aos avaliadores, conforme apresentado na Figura 9.

Considerando a natureza do curso e as informações imprescindíveis a serem apresentadas aos avaliadores no ato da visita, requeridas no instrumento de avaliação (BRASIL, 2017), pode-se constatar que essas foram apontadas pelo parecer e organizadas somente no mês de junho de 2021. No documento em questão, também foi realizada uma minuciosa análise da infraestrutura de saúde nas proximidades dos 10 polos inicialmente selecionados para ofertar o curso, abrangendo hospitais, leitos do Sistema Único de Saúde (SUS), Unidades Básicas de Saúde (UBS) e Unidades de Pronto Atendimento (UPAs). Para fins de avaliação

e autorização, foram submetidos apenas 6 polos, o que gerou um desperdício de horas técnicas em levantamento de informações que não foram utilizadas. Em uma modelagem de processo, a etapa de análise da viabilidade de oferta estabelece em quais localidades e/ou polos atendem os requisitos para tal, logo haverá um direcionamento na execução das atividades que antecedem à visita *in loco*.

Figura 9 - Recorte de quadro apresentado no Parecer

Requisito	Descrição do Requisito	IES: status do requisito	Recursos e investimentos necessários	Documentos/ evidências
Integração do curso com o sistema local e regional de saúde (SUS)	As atividades práticas de ensino previstas apresentam conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, com regulamentação para a orientação, supervisão e responsabilidade docente, possibilitando a inserção nos cenários do SUS e em outros ambientes (laboratórios ou espaços de ensino), com o desenvolvimento de competências específicas da profissão, relacionadas ao contexto de saúde da região.	<u>Atende ao requisito</u> Levantamento realizado com as unidades mapeadas por região	Se o curso for <u>implantado</u> , será necessário fazer os <u>convenimentos</u> .	<u>Levantamento Polos</u>
Unidades hospitalares e complexo assistencial conveniados	A IES conta com <u>unidade(s)</u> hospitalar(es), própria(s) ou conveniada(s), garantida(s) legalmente por período determinado, que apresenta(m) condições para a formação do estudante da área de saúde, estabelece(m) sistema de referência e contrarreferência e favorece(m) práticas interdisciplinares e interprofissionais na atenção à saúde.	<u>Atende ao requisito</u> Polo sede apresentar os convênios atuais. Para visita do MEC, apresentar o potencial sistema.	Quando da implantação do curso, a Universidade deverá fazer os <u>convenimentos</u> necessários nas cidades dos polos.	

Fonte: IES (2021).

Neste mesmo parecer, foi possível verificar que o estudo referente ao investimento em infraestrutura e plataformas, essencial para oferta do curso em cada polo previsto, foi realizado em julho de 2021, conforme exemplificado na Figura 10.

Figura 10 - Recorte de quadro apresentado no Parecer em relação à infraestrutura

Requisito	Descrição do Requisito	IES: status do requisito	Recursos e investimentos necessários	Documentos/ evidências
Laboratórios didáticos de formação básica e específica	Há laboratórios específicos e multidisciplinares, em conformidade com as DCN, que permitem a abordagem dos diferentes aspectos celulares e moleculares das ciências da vida, atendem ao PPC, possuem recursos e insumos necessários para atender à demanda discente e apresentam recursos tecnológicos comprovadamente inovadores.	(2º Semestre) Morfologia Humana - Laboratórios Virtuais atendem a demanda OBS: Em nota no final do quadro.	Laboratório Virtual Objetos Imersivos Valor da Licença por aluno: R\$2,15 Pecas anatômicas R\$ 229.340,53	Modelo contrato Algetec
	Há laboratórios de habilidades da atividade médica ou de saúde, em conformidade com o PPC, que permitem a capacitação dos discentes nas diversas competências desenvolvidas nas diferentes fases do curso, com recursos tecnológicos comprovadamente inovadores.	(2º Semestre) Bioquímica e Biologia Molecular da Célula - Atende laboratórios virtuais	Laboratório Virtual Objetos Imersivos Valor da Licença por aluno: R\$2,15	Modelo contrato Algetec
	A IES conta com unidade(s) hospitalar(es), própria(s) ou conveniada(s), garantida(s) legalmente por período determinado, que apresenta(m) condições para a formação do estudante da área de saúde, estabelece(m) sistema de referência e contrarreferência e favorece(m) práticas interdisciplinares e interprofissionais na atenção à saúde.	(2º Semestre) Cuidados Fundamentais de Enfermagem - Atende laboratório físico em cada Polo. OBS: Em nota no final do quadro. OBS 2: Sugestão da IES consultada (Paciente 360)	Laboratório Físico Estimativa de custo para montagem do laboratório. Investimento por polo R\$ 381.166,05 R\$ 300,00 ao ano por licença	Mapa de Cotação - Lab. Curso

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Considerando as datas de execução de cada atividade, demonstrada na linha do tempo, percebe-se o quão necessário é definir os fluxos, prazos e responsáveis. A evidência dessa afirmação está relacionada ao indicativo que houve uma reavaliação das decisões tomadas anteriormente, o que exigiu a elaboração de um parecer na iminência da visita para autorização do curso. Nesse sentido, Rocha, Barreto e Affonso (2017, p. 77) sustentam que os processos existentes uma vez mapeados possibilitam “[...] compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas, além de saber o ‘como’, ou seja, como deve ser o passo a passo do executor.”.

Os autores ainda defendem que a obtenção de um entendimento abrangente e controle efetivo do processo só é possível por meio de um mapeamento adequado. Esse procedimento permite a identificação da dinâmica operacional e das causas de possíveis falhas, possibilitando a tomada de ações preventivas e a identificação de oportunidades para aprimoramentos. A análise dos processos mapeados capacita os responsáveis a agirem de maneira a torná-los mais

confiáveis, rápidos e eficientes, contribuindo assim para a minimização de falhas e para a otimização dos recursos. Essa abordagem representa uma oportunidade estratégica para as organizações, permitindo-lhes alcançar vantagens competitivas em suas operações e na entrega de produtos e serviços.

O parecer, por fim, traz indicações de análise aos gestores da IES pontuando aspectos como: a definição dos polos que estão aptos à oferta, assim como infraestrutura requerida neles; contratação de docentes e tutores, bem como de responsável técnico (RT) nos polos em que o curso será ofertado.

A retomada para análise de aspectos que devem ser analisados na ideação e elaboração dos cursos reforçam a necessidade de definição de uma modelagem dos processos para implantação de cursos de graduação considerando todas as variáveis que devem ser vista e planejadas, especialmente a distância, tendo em vista que muitas vezes não dispõe de infraestrutura como o polo sede. Outra evidência que avaliamos na pesquisa e que reforça essa premissa é o parecer de uma Consultoria Educacional, em novembro de 2022, que apontou a necessidade de revisão do modelo proposto para o curso, uma vez que os custos de operação estavam elevados, reduzindo a margem financeira. O parecer enviado para a IES, aponta que

Em relação aos componentes curriculares, apenas [deve-se] distribuir de uma maneira mais homogênea para equilibrar melhor os custos do curso e, também, corrigir o período de oferta dos estágios nos dois últimos semestres para atender a DCN da [...] (Resolução CNE nº 3, 07/12/2001; art. 7º²¹).

[...]

Também foi necessário ajustar os tamanhos dos grupos para viabilizar a oferta do curso. Anteriormente todas as práticas presenciais dos componentes curriculares específicos estavam propostos com turmas de 6 estudantes, compreendemos ser possível os seguintes cenários de oferta:

1) 20 alunos: nas práticas previstas nos componentes curriculares dos três primeiros períodos do curso, além de outras disciplinas realizadas em laboratórios específicos [do curso] representadas na coluna de práticas presenciais com 24 horas.

A partir do parecer da Consultoria, ocorreu a alteração das matrizes curriculares dos cursos de graduação a distância da área da Saúde, aprovada no

²¹ BRASIL. Conselho Nacional De Educação. **Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de Novembro de 2001**: Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação [...]. Brasília, MEC, 2001. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/795/resolucao-cne-ces-n-3>. Acesso em: 10 mar. 2024.

Conselho Universitário no dia 16 de dezembro de 2023. Essas alterações impactaram nos processos de operação, pois a captação e matrícula estavam em andamento e as mudanças na matriz curricular precisaram ser verificadas e cadastradas no ERP institucional, atualizando as matrizes originais desses cursos.

Ao se compreender os impactos de uma alteração na matriz do curso, concomitantemente expõe-se a problemática da IES ao não possuir clareza dos processos em uma lógica de ponta a ponta, ou seja, onde começam e onde terminam, verificando durante o percurso quais áreas são impactadas no desenvolvimento do produto.

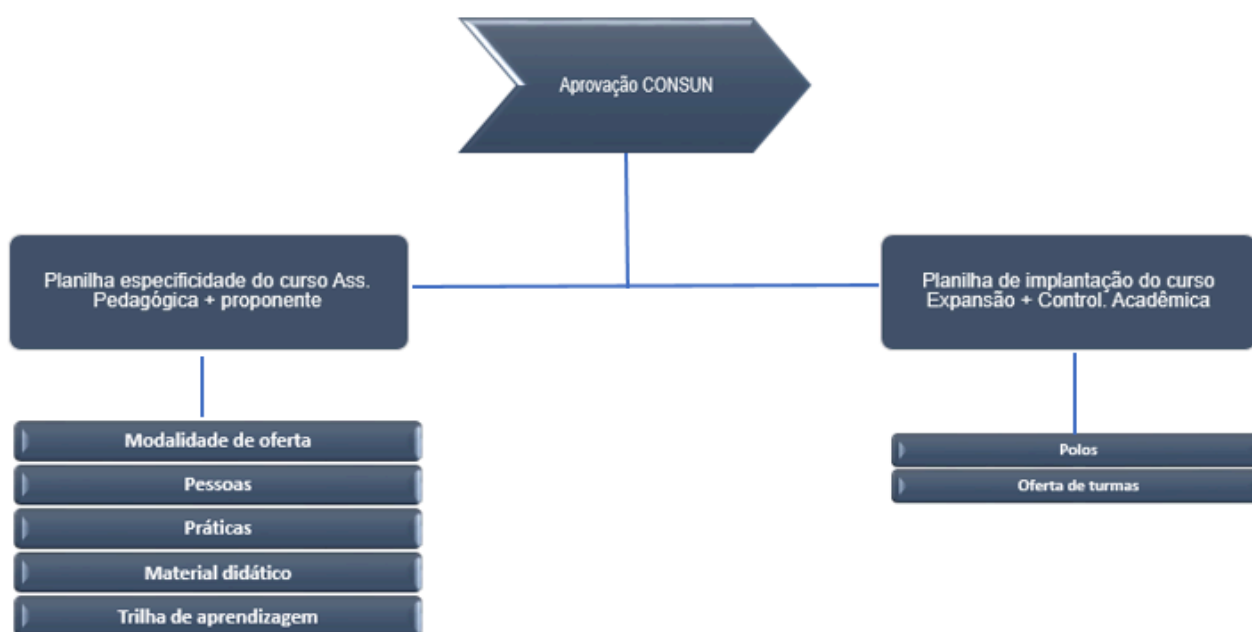
Segundo Santos (2021), compreender com maior clareza o escopo de um projeto cria oportunidades de correção de não conformidades e de inovação na entrega dos produtos e serviços. Santos afirma ainda que as organizações se deparam com muitos obstáculos ao tentar implementar uma modelagem de processos, principalmente devido à incerteza sobre como estabelecer limites operacionais. Nesse sentido, é fundamental compreender que um processo efetivamente conclui-se apenas quando proporciona valor tangível às partes interessadas.

Os apontamentos da Consultoria nos trazem reflexões sobre os desafios que as universidades vêm enfrentando e que se alinham aos objetivos deste estudo, dos quais se destaca a sustentabilidade financeira. Dentre os fatores que impactam a sustentabilidade financeira da IES estão os custos de folha de pagamento, de investimento e de operação. Nesse contexto, Viegas, Lorenzi Junior e Glaserapp (2023) afirmam que as instituições precisam inovar para se manterem competitivas e garantir um desenvolvimento sustentável, observando aspectos como capacidade de reação rápida frente às mudanças do mercado, adoção de tecnologia com objetivo de automatização e oferta de um portfólio atualizado e aderente às demandas do mercado. Todas essas estratégias são comuns às IES, porém uma gestão dos processos administrativos e acadêmicos com foco na agilidade e eficiência pode reduzir custos com retrabalhos e desperdício de hora técnica, bem como mitigar erros que geram impactos negativos na satisfação do cliente deixando suscetíveis à concorrência.

Ainda nessa perspectiva, Rosa (2020) sustenta que o desempenho e o custo dos processos, o tempo de execução e o impacto causados pelos gargalos, a capacidade e qualidade da entrega do produto impactam diretamente nos resultados financeiros.

O conjunto de processos de apoio acadêmico, que se desdobram após a aprovação no CONSUN, estão delineados no fluxo de implantação dos cursos de graduação. A sequência do processo se divide em duas linhas: os subprocessos que tratam das especificidades do curso e os subprocessos que tratam do acompanhamento de implantação nos polos, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Desdobramento do Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que concerne aos subprocessos de implantação do curso de graduação na área da saúde, semipresencial e em polo fora de sede, a estratificação da Figura 11 demonstra quais deles ocorrem encadeados ou concomitantes durante a implantação.

Observando as datas e fluxos percorridos, verificou-se que foi criado em dezembro de 2022 um documento que sistematizou a operacionalização do curso estudado. O documento traz a sequência de atividades que devem ser

desenvolvidas, dados e matriz curricular do curso, desdobramentos de cada módulo e disciplinas relacionando pontos importantes e responsabilidades de execução em cada um dos itens, como: carga horária, limitação de estudantes, se disciplina teórica e/ou prática e se há compartilhamento com outros cursos, utilização de laboratórios e biblioteca, material didático, saídas de campo, insumos, entre outros aspectos. No documento ainda encontramos uma descrição detalhada das especificidades, incluindo a trilha de aprendizagem, o material de apoio (como e-books, vídeos e questões), suporte presencial dos professores durante o estágio, suporte docente online, suporte de tutoria e a especificação do local de prática (seja laboratório ou instituição conveniada). E, por fim, prevê o detalhamento do cronograma das práticas com dias, horários e quantidade de pequenas turmas formadas para cumprir as práticas programadas.

Retomando a linha do tempo, verificou-se que o curso teve a aprovação no CONSUN em outubro de 2020, autorização do MEC para oferta em fevereiro de 2022 e criação do documento de sistematização em dezembro do mesmo ano. Com isso, percebe-se que desde a aprovação da oferta até a sistematização dos processos decorreram 10 meses. Além disso, a campanha de captação para o curso iniciou-se em outubro de 2022. Embora tenham sido executados subprocessos e tarefas anteriores para organização da operacionalização do curso, a documentação que sistematiza cada um(a) com os respectivos envolvidos ocorre posteriormente a etapas importantes e somente com dois meses de antecedência do início das aulas.

A partir da exploração dos dados evidencia-se que a não sistematização dos processos com seus respectivos responsáveis e com prazos definidos para cada etapa potencializa as falhas na execução, sobreposições e/ou não realização de atividades importantes que incorrem no risco de não haver tempo hábil para efetivação. De acordo com Paim (2009, p. 106), “as consequências de falhas no processo podem gerar um grande número de problemas ou problemas de grandes proporções”. Por conseguinte, Rocha, Barreto e Affonso (2017) embasam que a modelagem de processos permite que o conjunto de atividades de um processo possa ser avaliado, previsto e testado todo seu funcionamento, mesmo antes da criação de um produto ou serviço, incluindo as situações específicas.

Por outro lado, as organizações que se detiverem a identificar as entradas e saídas de um processo, as inter-relações e atribuições de responsabilidades, além dos objetivos a serem alcançados tendem a contribuir para a melhoria do próprio desempenho frente ao mercado. A partir desse estudo, portanto, foi possível afirmar que a modelagem no processo de implantação do curso, especialmente nos subprocessos que precisam ser executados quando do início da primeira turma, podem simplificar e eliminar ações desnecessárias, potencializando a eficiência e satisfação do estudante.

Ainda em relação aos subprocessos, e levando em conta esta análise, as atividades relativas à compra de insumos, produção de conteúdo, contratação de tutor, elaboração de orçamento anual, convênios com organizações para as práticas e estágios supervisionados, entre outras, estão identificadas no fluxo de implantação. Porém não ficam explícitas a equipe e as áreas responsáveis.

Quanto ao processo de avaliação para autorização do curso, verificou-se pela linha do tempo que não havia planejamento de preparação para a visita *in loco*, pois os documentos de preparação datam de 4 meses de antecedência ao evento. Nesta etapa também ficou evidenciado que, na análise da viabilidade de mercado, os custos de implantação nos polos fora da sede não foram considerados, gerando um trabalho desnecessário e desperdiçando hora técnica no levantamento das informações, bem como na elaboração de um parecer técnico para respaldar uma decisão anterior. Esses fatos, como o não planejamento, ações em curto prazo e retrabalho potencializam as chances de erro na execução, de sobrecarga de trabalho e desperdício de recursos.

Em relação aos processos de apoio, o Fluxo de Implantação se mostrou um documento orientativo para as áreas que operacionalizam a implantação do curso, porém ele não traz os responsáveis, os prazos e tampouco explicita as atividades que devem ser desenvolvidas em concomitância. Por se tratar de um fluxo e não de uma modelagem de processo, apresenta limitações e não promove a comunicação do processo de ponta a ponta, nem permite a previsão de execução de cada etapa. Da mesma forma, não permite o mapeamento das oportunidades de melhoria, uma vez que o mapeamento está incompleto e não há indicação de mensuração do desempenho. Um exemplo disso é que as áreas de atendimento ao estudante e que

influenciam diretamente na percepção de valor e na sustentabilidade da IES não estão contempladas no fluxo.

Nesse sentido, na pesquisa, não foi identificada documentação completa de todos os subprocessos e atividades envolvidos, bem como os responsáveis e prazos para execução. Segundo Gomes (2020), a equipe encarregada de implementar o processo deve ser composta por indivíduos diretamente envolvidos no trabalho, incluindo colaboradores das várias áreas funcionais pelas quais o processo passa. Os membros mais adequados para compor essa equipe são geralmente aqueles que têm experiência prática com o processo no dia a dia, pois estão familiarizados com os procedimentos, informações, objetivos, bem como com as falhas e pontos de estrangulamento.

Outro ponto que emerge a partir da análise desta pesquisa refere-se ao acompanhamento dos egressos dos cursos, uma vez que estão diretamente relacionados à sustentabilidade do negócio. Na medida em que o mercado percebe a qualidade da formação profissional, logo a IES passa ser referência no seu âmbito de atuação. Por outro lado, o acompanhamento do egresso no mercado de trabalho também pode apontar a necessidade de promover mudanças na matriz curricular. Quando a IES promove a interação com o egresso por meio de ações e coleta de dados, tem-se então a oportunidade de compreender as lacunas na formação do estudante percebida pelo mercado. Na alteração da matriz curricular, os processos, os subprocessos e as atividades envolvidas devem estar alinhadas e com fluxos devidamente estabelecidos, uma vez que impactam na permanência de estudantes na antiga matriz e/ou na migração deles para a nova matriz, dependendo do nível de aproveitamento curricular em que se encontram. Com relação à sustentabilidade econômica, o egresso, quando mantém seu vínculo com a IES, retorna consumindo outros produtos de pós-graduação, extensão ou outro curso de graduação.

Feitas as considerações, verificamos que a metodologia da modelagem de processos se apresenta como uma alternativa às IES, especialmente as privadas, que estão inseridas em um ambiente competitivo que é a educação a distância. Como já referido anteriormente, nos últimos anos, os gestores precisaram rever investimentos, reduzir custos para serem competitivos, bem como implementar medidas relacionadas à informatização e implementação de tecnologias para

autoatendimento. No entanto, para além dessas ações, à gestão cabe o desafio de voltar-se aos processos administrativos e acadêmicos, área muito pouco explorada em termos de eficiência e produtividade, mas que impactam significativamente na percepção de valor do estudante.

Assim, a partir do aprofundamento nos processos, na forma como esses estão organizados, quando e por que são realizados, bem como o mapeamento das áreas e profissionais envolvidos, é possível identificar os gargalos que se apresentam e então diminuir os custos de operação. Esta pesquisa trouxe, por meio da análise, a compreensão de como os processos de implantação podem impactar significativamente o desempenho da IES, seja por erro, por indefinição dos papéis na execução, por retrabalho ou por falta de clareza do objetivo do processo com suas atividades inter-relacionadas (que transformam insumos de [entrada/*input*] em produtos ou serviços [saída/*output*]).

Silva (2021) sustenta que a compreensão de um processo desde a entrada até a saída, muitas vezes, é limitada com poucas pessoas tendo seu completo entendimento. Além disso, os gestores frequentemente estabelecem regras interpretativas, o que resulta na falta de certeza em relação à execução de determinadas atividades de forma padronizada. A modelagem de processos proporciona uma compreensão abrangente das atividades a serem realizadas, bem como os resultados esperados, além de avaliar a capacidade dos processos em atender às metas estabelecidas.

Destarte, podemos verificar que as considerações apresentadas nesta seção visam não apenas a otimizar operações, mas também a fortalecer os fundamentos acadêmicos do curso e da IES como um todo, garantindo sua relevância contínua. A modelagem de processos, quando aplicada de maneira sistêmica, não só melhora a eficiência operacional, mas também sustenta a qualidade e a perenidade dos cursos oferecidos pela IES, promovendo um ambiente acadêmico dinâmico e alinhado às demandas da educação superior.

5.2.1 Boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos

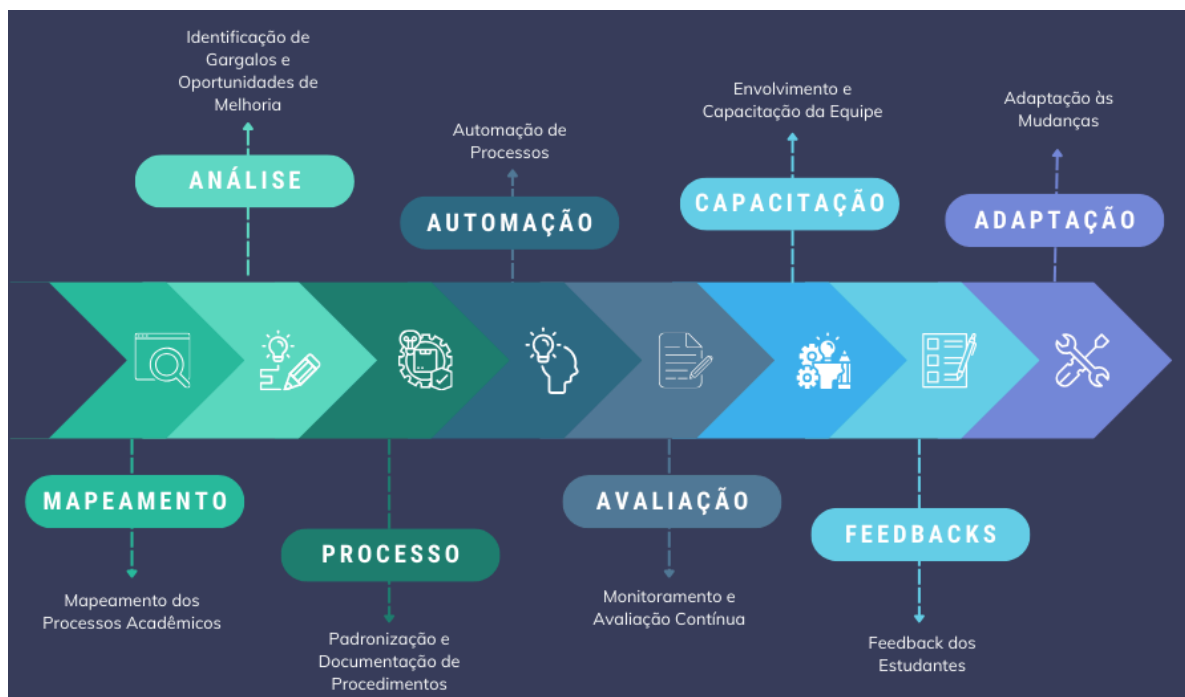
Pensando no cenário que se apresenta às instituições de ensino na contemporaneidade, em possíveis alternativas que contribuam para a eficiência e a sustentabilidade das suas operações e baseados na experiência empírica resultante deste estudo, propomos, conforme previsto em um dos objetivos específicos da pesquisa, um conjunto de boas práticas que subsidiem os gestores acadêmicos na tomada de decisão e melhor posicionamento estratégico frente ao mercado educacional:

- ❖ **Mapeamento dos Processos Acadêmicos:** o processo de implantação de um curso de graduação a distância deve ser iniciado a partir da identificação e mapeamento de todos os processos acadêmicos envolvidos na oferta do curso em questão, desde a ideação até o acompanhamento do egresso em sua trajetória profissional.
- ❖ **Identificação de Gargalos e Oportunidades de Melhoria:** a modelagem de processos deve ser aplicada como forma de identificar gargalos e pontos de melhoria nos fluxos existentes, buscando oportunidades para otimizar a eficiência, reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços educacionais prestados.
- ❖ **Padronização e Documentação de Procedimentos:** a partir da modelagem de processos, devem ser estabelecidos padrões e procedimentos claros para cada etapa do processo acadêmico, documentando as melhores práticas e garantindo a consistência e a transparência na execução das atividades.
- ❖ **Automação de Processos:** entre as estratégias a serem efetivadas, deve ser incluída a adoção de ferramentas de automação de processos para simplificar e agilizar tarefas repetitivas e burocráticas, liberando tempo e recursos para atividades mais estratégicas e centradas no acadêmico.
- ❖ **Monitoramento e Avaliação Contínua:** a IES deve implementar sistemas de monitoramento e avaliação para acompanhar o desempenho dos processos ao longo do tempo, identificando desvios e oportunidades de correção e aprimoramento.

- ❖ **Envolvimento e Capacitação da Equipe:** é imprescindível o envolvimento e a capacitação das equipes acadêmicas e administrativas na modelagem e execução dos processos, promovendo uma cultura de melhoria contínua e colaboração intersetorial.
- ❖ **Feedback dos Estudantes:** Solicite feedback regular dos estudantes (principal cliente do negócio educacional) sobre os processos acadêmicos, buscando identificar suas necessidades e expectativas e utilizando essas informações para aprimorar os serviços oferecidos.
- ❖ **Adaptação às Mudanças:** a Instituição deve estar preparada para adaptar os processos acadêmicos conforme as necessidades e demandas do mercado e as evoluções tecnológicas, garantindo a relevância e a competitividade dos cursos de graduação a distância ao longo do tempo.

Na figura 12, a seguir, podemos identificar uma síntese das boas práticas propostas.

Figura 12 - Boas práticas na modelagem de processos acadêmicos



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Após a análise do processo de implantação do curso de graduação na IES estudada e após a constatação de que boa parte das etapas não estão mapeadas, entende-se que uma vez que o processo estivesse desenhado de ponta a ponta no contexto analisado, resultaria em maior eficiência no seu desenvolvimento e teria evitado retrabalho nas etapas posteriores aos processos primários, conforme pôde-se verificar. Dessa forma, a partir do mapeamento e levando em conta as características da IES, uma modelagem não automatizada, mas que desenha o funcionamento do processos em mapa ou em diagrama²² possibilita clareza, agilidade e fluidez. Como resultado, tem-se a possibilidade de apontar todas etapas de forma que os profissionais envolvidos compreendam, mensurem, comuniquem e gerenciem todos os componentes do processo.

Consoante a Souza ([2024?]), as boas práticas em modelagem de processos iniciam com a definição do propósito do desenho do processo, tendo clareza que o mapeamento é o meio para atingir um objetivo. O desenho do processo pode resultar em uma automatização posterior, por isso, na etapa de mapeamento os profissionais que lidam com os processos devem ser envolvidos, pois eles sabem dos problemas e das necessidades. A autora afirma, ainda, que uma boa prática na modelagem está em não detalhar excessivamente, mas sim em mapear precisamente cada etapa. Por fim, também é preciso certificar-se de que todas as atividades do processo foram contempladas.

Santos (2021), por outro lado, aponta que o monitoramento de forma contínua e revisão constante do processo possibilita que a organização identifique as oportunidades de melhoria e trabalhe na correção das não conformidades. O monitoramento do processo e as atividades decorrentes dele devem ter aderência aos objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão.

As boas práticas em modelagem de processos, portanto, devem comunicar o funcionamento de um processo de forma clara e direta e devem permitir que qualquer membro da equipe compreenda facilmente como executar uma tarefa

²² [...] o diagrama de um processo retrata os principais elementos do fluxo, simboliza as macro atividades, mas omite os pequenos detalhes. [...] o mapa de um processo pode ser classificado como a evolução do chamado diagrama, pois demonstram com detalhes os fluxos de atividades (fluxos de trabalho) adicionando eventos, regras, resultados, ou seja, existe uma precisão maior no desenho. (SOUZA,, [2024?]).

específica, sem a necessidade de explicações detalhadas e, sobretudo, que seja possível obter uma visão abrangente, identificando áreas de ineficiência e possibilitando a implementação de melhorias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esta pesquisa, relacionando um método de sistematização de processos comumente utilizado por empresas, buscou-se responder a um grande desafio enfrentado pelas Instituições de Ensino Superior que é buscar a eficiência e a eficácia dos processos acadêmicos e administrativos na implantação de um curso de cursos de graduação que possuam maior grau de complexidade, como por exemplo os cursos da modalidade a distância, mas que são ofertados de forma semipresencial devido às necessidades de práticas reais atreladas ao curso.

A partir do **objetivo geral**, que foi “Analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria Instituição de Ensino Superior”, buscou-se descrever na IES estudada as etapas e os registros do processo desde a ideação do curso e que impactam diretamente na sustentabilidade.

Para detalhar e delimitar esta investigação, o **primeiro objetivo específico**, procurou “Descrever as etapas de criação, implantação e avaliação de um curso de graduação na modalidade a distância”. Para tal, utilizamos das 3 categorias criadas no escopo do estudo enquanto etapas essenciais a serem instituídas no processo de criação de cursos de graduação a distância a partir do que propõe a modelagem de processos: Processos primários: categoria Viabilidade e Regulação; Processos de Apoio Acadêmico: categoria Elaboração e Aprovação; e Processos de Gestão (Acompanhamento): categoria Implantação. Conforme mencionado anteriormente, cada uma das etapas se (re)configurou enquanto categorias de análise de dados, conforme a teoria de Bardin (2016).

Na análise, e tendo em conta a premissa da modelagem de processos, depreendeu-se que, apesar de a IES não possuir uma sistematização dos processos primários, eles estão documentados em parte das etapas e possuem uma sequência lógica. O processo de implantação de um curso de graduação tem seu início registrado a partir do cronograma de expansão do PDI e segue com a análise e viabilidade de mercado, etapa que possui um profundo estudo do comportamento do mercado frente ao curso pretendido. Porém, percebeu-se que o grupo de portfólio

não esgota as possibilidades quanto aos polos potenciais de oferta e também não foi identificado um estudo preliminar tanto do investimento na infraestrutura e precificação.

Os itens, investimento e precificação estão diretamente relacionados à sustentabilidade da IES, uma vez que não perscrutados, podem gerar retrabalho caso seja necessário rever a proposta no que se refere à competitividade por preço do curso em relação à concorrência. A modelagem do processo neste sentido aponta a necessidade e o responsável por verificar esses requisitos e é sustentado por Paim (2009) quando ele afirma que os processos podem ser utilizados para definição de indicadores de eficiência e nesta etapa em específico, quando se trata de decisões eficazes na oferta do produto/curso “[...] utilizando os recursos existentes e investindo de forma otimizada.” (p. 76). O alcance do objetivo que é ofertar um curso competitivo no mercado perpassa por decisões assertivas na etapa da ideação. Assim, Paim afirma ainda que “[...] a efetividade está relacionada à capacidade de se prestar um determinado serviço de acordo com as expectativas e percepção de valor do cliente final ao longo do tempo, ou seja, está associada à sustentabilidade no longo prazo.” (p. 76).

A definição de um *sponsor*²³ ou responsável por acompanhar a implantação do curso garante que todos os subprocessos e atividades estão sendo executados corretamente, sobretudo quando mais de uma ação deve ocorrer de forma concomitante e integrada. Tanto nos registros das decisões do GT como no Fluxo de Implantação, percebe-se que as atividades vão sendo executadas, quando comunicadas, de forma individualizada aos líderes das áreas ou porque estes vão identificando suas responsabilidades quando o curso é lançado.

No que se refere aos **segundo e terceiro objetivos específicos**, que voltaram-se à ideação da metodologia da modelagem de processos em um curso de graduação a distância, a partir de seus benefícios e fragilidades, pudemos verificar que a sistematização por meio dessa metodologia permite um aprofundamento do processo e garante que nenhuma etapa seja ignorada; além disso, possibilita que toda a IES tenha a compreensão dos aspectos legais e processuais de implantação do curso. O resultado dessa sistematização ocorre quando o estudante/cliente e

²³ Profissional que acompanha o projeto e assegura as entregas.

mercado percebem o valor do produto, ou seja, um egresso do curso vivenciou e construiu o seu aprendizado a partir dos objetivos previstos no projeto pedagógico. Como fragilidade, apontamos que, ao sistematizar o processo, em algumas das etapas, ele se apresenta como limitador na operacionalização. A exemplificação disso se dá quando uma área que é responsável por uma tarefa não a realiza de forma efetiva ou ainda atrasa a sua execução, impactando as tarefas subsequentes em que outras áreas são responsáveis. Também, pode se caracterizar uma desvantagem quando o desenho do processo de implantação do curso fica defasado e sua revisão não é realizada em tempo hábil, ocasionando limitações na sua operação e/ou confundindo os envolvidos na execução das tarefas.

No processo de criação e implantação de cursos de graduação a distância, a complexidade e interconexão dos estágios evidenciam a necessidade de uma abordagem integrada. Ao aprofundarmos nossa análise, percebemos áreas específicas onde a modelagem de processos pode otimizar o fluxo, promovendo a sustentabilidade e qualidade dos cursos oferecidos pela Instituição de Ensino Superior.

De forma alinhada ao **quarto objetivo específico** do estudo, foi possível sistematizar boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos, ao passo que foram propostos oito passos necessários para a implantação de um curso de graduação a partir das aprendizagens vivenciadas durante a construção do referido estudo. Com a incorporação de boas práticas na implantação de cursos de graduação EaD, a IES tem a oportunidade de identificar os entraves que comprometem sua eficiência. Em cada etapa da implementação, quando sistematizada, mapeada e documentada, há a possibilidade de identificação dos problemas e consequentemente a identificação de oportunidades de melhoria que podem ser discutidas e incluídas no modelo por todos os envolvidos. Sem dúvida, o maior benefício para a IES estudada na pesquisa, se adotada a modelagem do processo, seria a agilidade e a redução dos custos na implantação, visto que as decisões mais assertivas no processo primário evitariam o retrabalho na operacionalização dos cursos, evitando que decisões já tomadas necessitem ser reavaliadas.

Por conseguinte, compreendemos e ressaltamos a importância deste estudo, uma vez que ele possibilita aos gestores de Instituições de Ensino Superior potencializar a eficiência e eficácia de processos acadêmicos e administrativos com decisões mais rápidas e baseadas em evidências. Também, possibilita a compreensão da sistematização dos processos partindo do amplo para o particionado e vice-versa, facilitando assim tanto a capacitação quanto o engajamento dos profissionais que enxergam sua contribuição para o todo. Em um segundo momento, enquanto possibilidade de **estudos futuros**, vislumbramos a concepção da modelagem de processos com a representação completa da implantação de um curso de graduação com vistas a sua automatização. Além disso, a análise das boas práticas propostas para gestores universitários no que se refere à modelagem de processos acadêmicos permite que durante a implantação seja possível identificar e planejar as contingências para resolução de problemas, minimizando os riscos.

Por outro lado, apontamos como uma **limitação da pesquisa** e, ao mesmo tempo, uma possibilidade de ampliação do estudo, a não prototipação completa do processo de implantação de curso de graduação EaD, com o mapeamento dos macroprocessos, processos principais, subprocessos, atividades e tarefas. O mapeamento auxiliaria na clarificação da sequência de execução das atividades e suas implicações. A limitação do estudo também dá-se ao fato de que o curso estudado, na modalidade semipresencial, não tem seu ciclo de implantação completo, pois se encontra, no momento de fechamento desta pesquisa, em seu terceiro módulo, restringindo o estudo referente aos processos de apoio e processos de gestão.

Por fim, destacamos que esta pesquisa teve como propósito ampliar a discussão sobre os desafios de gestão acadêmica a partir de uma sistematização dos processos envolvidos, que possibilite, acima de tudo, proporcionar uma boa experiência ao estudante durante a sua jornada acadêmica e no desempenho de sua profissão. Essa experiência tem sua construção transversalizada desde a ideação do curso até a sua completa operacionalização. Ademais, a gestão acadêmica, por meio da modelagem de processos, poderá mensurar o desempenho da IES, quantitativa e qualitativamente, avaliando não somente a demanda

potencial, mas também o impacto socioeconômico do curso e se o este atende às necessidades da comunidade. A soma desses fatores, identificados, mapeados e controlados, contribui para a competitividade e a sustentabilidade dos cursos e das instituições.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ SIERRA, Yamilét. Modelo de gestión universitaria complejo. **Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, v. 5, n. 17, 195–206, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>. Acesso em: 13 jul. 2022.

ALVES, Rosângela; SILVA, Vítor do Nascimento da Silva; RISSI, Maurício. Gestão de processos em instituições de ensino superior: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, PR, v. 19, n. 2, abr/jun, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/lq3E>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/governo-corta-r-3-2-bilhoes-do-orcament-o-do-mEC-ensino-superior-tera-corte-de-r-1-bilhao1>. Acesso em: 17 jul. 2022.

BARRETO, Jeanine S.; SARAIVA, Maurício O. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: Sagah, 2019. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. **Censo da Educação Superior 2021**. Brasília, DF: INEP, 2022. Disponível em: <https://shre.ink/IQB8>. Acesso em: 12 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições credenciadas**: autorização. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/instituicoes-credenciadas-sp-1781541355>. Acesso em: 27 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação**: Presencial e a Distância: Reconhecimento Renovação de Reconhecimento. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <https://l1nk.dev/sAKzz>. Acesso em: 27 jan. 2024.

BRASIL. **Constituição Federal**: atualizada até a EC n. 114/2021. 14. ed. ed. rev. e atual. Santana do Parnaíba, SP: Manole, 2022. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 17 fev. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional De Educação. **Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001**: Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação [...]. Brasília, MEC, 2001. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/795/resolucao-cne-ces-n-3>. Acesso em: 10 mar. 2024.

BALDAM, et al. **Gerenciamento de processos de negócio**: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BARBOSA, Nathalia. EAD já responde por mais da metade das matrículas realizadas em instituições privadas. **CNN Brasil**, 29 jul. 2022. Disponível em: <https://l1nq.com/pjBXq>. Acesso em 18 jun. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://minhabibliotecaunilasalle.edu.br>. Acesso em: 19 set. 2022.

BES, Pablo; ALMEIDA, Claudinei D.; SCHOLZ, Robinson H. *et al.* **Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://minhabibliotecaunilasalle.edu.br>. Acesso em: 19 set. 2022

BIELSCHOWSKY, Carlos Eduardo. Tendências de precarização do ensino superior privado no Brasil. **RBPAE**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, p. 241 - 271, jan./abr. 2020. DOI 10.21573/vol36n12020.99946. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbpae/v36n1/1678-166X-rbpae-36-1-0241.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

CARDONA-HERNÁNDEZ, Juan David. Reconfiguración del campo mundial de las universidades: transformaciones en los procesos contables y de la gestión universitaria. **Panorama Económico**, Colombia, v. 29, n. 2, p. 84-101. Disponível em: ebscohost.unilasalle.edu.br. Acesso em: 06 abr. 2023.

CARVALHO, Mariana Freitas Caniello de. **Metodologia de modelagem de processos BPM acadêmico**: formalização a partir dos procedimentos aplicados no projeto ECI/UFGM. 2021. 114f. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/37999>. Acesso em: 19 jun. 2022.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book*. Disponível em: bibliotecavirtual.unilasalle.edu.br. Acesso em: 19 jun. 2022.

CIUFFO, Leonardo. **A Gestão por processos na Universidade Federal de Juiz de fora: Um estudo comparativo com três Instituições de ensino superior**. 2020. 143 f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

COSTA, Marivete dos Santos. **Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation**: uma experiência de trabalho na Pró-reitoria de Assistência e Promoção do Estudante da Universidade Federal da Paraíba. 128 f. 2021. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PB, 2021.

CRUZ, L. et al. Business process management as a driver for digital transformation: a case study in a higher education institution. *In: CISTI IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGIES. CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO*. 16, 2021. **Proceedings**, 2021. p. 1-6. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

DAMAS, Maximiliano; VILAS-BOAS, Patrícia. Lições sobre o Século XXI: reflexões sobre as complexidades da Educação Superior na contemporaneidade. **Estudos**: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Brasília, v. 32, n. 44, p. 15-20, maio. 2020. Disponível em: <https://abmes.org.br/editora/detalhe/110>. Acesso em: 19 jun. 2022.

DELBANCO, Andrew. The university crisis. **Nation**, v. 314, n. 4, 2022. Disponível em: <https://search.ebscohost.com>. Acesso em: 24 maio 2022.

ESPECIALISTAS comentam expansão da educação a distância e o futuro da modalidade no país. *In: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Notícias*. Brasília, DF: ABMES, 2023. Disponível em: <https://encr.pw/BjNMY>. Acesso em 17 jun. 2023.

FLEIG, Raquel; NASCIMENTO, Iramar B.; MICHALISZYN, M. S. Desenvolvimento sustentável e as instituições de ensino superior: um desafio a cumprir. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 29, n. 95, p. 2-22, jul. 2021. Disponível em: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

FERREIRA, Danielle Ferreira; MOURÃO, Luciana. Panorama da educação no ensino superior brasileiro. **Meta**: avaliação. Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 247-280, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FONSECA, Everton Moraes da. **Gestão por processos**: uma possibilidade de desenvolvimento organizacional do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2020. 306 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2020.

GAIO, R.; CARVALHO, R.B.; SIMÕES, R. Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão. In: GAIO, R. (org.). **Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento**. Petrópolis, Vozes, 2008.

GEMELLI, Catia Eli; CERDEIRA, Luiza. COVID-19: impactos e desafios para a educação superior brasileira e portuguesa. **ResearchGate**, aug. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/343658710>. Acesso em: 15 ago. 2022.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 19 jun. 2022.

GUIMARÃES, Márcia da Silva; BRAGA, José Luis; ZAIDAN, Fernando Hadad. Modelo de gerenciamento de processos de negócio integrado ao gerenciamento de riscos para a melhoria do processo produtivo. **Exacta Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 890-910, out./dez. 2021 Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/16023>. Acesso em: 19 jun. 2022.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real: (Métodos de pesquisa)**. Porto Alegre: Penso, 2011. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 19 jun. 2022.

GOMES, Cristiane Wortmann. **Método integrado de gestão de processos e conhecimento: aplicação em uma instituição federal de ensino superior**. 177 f. 2020. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

GOMES, Suzana dos Santos; MELO, Savana Diniz Gomes; GARRIDO, Felipe Andres Zurita. Educação Superior na América Latina em Tempos de Crise. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 30, n. 31, mar. 2022. Disponível em: <https://shre.ink/INck>. Acesso em: 19 maio 2022.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócios? In: BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. (Org.) **Manual de BPM: gestão de processo de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

KOCH, G. V. **Business Process Management (BPM) em Instituições Federais de Ensino Superior**. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

KNOBEL, Marcelo. **Reflexões sobre educação superior: a universidade e seu compromisso com a sociedade**. São Paulo: Blucher, 2021. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 14 jul. 2022.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones UNAD**, Bogotá, CO, n. 14, p. 55-73, julio-diciembre, 2015. Disponível em: <https://abrir.link/IEqsn>. Acesso em: 19 jun. 2022.

LAMPERT, Ernâni. A universidade da Idade Média à época atual. **História da Educação**, Pelotas, v. 2, p. 69-81, 1997. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/asphe/article/view/30665/pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

LARA, T. L. O. Modelagem de processos de negócios: estudo dos usos e aplicações nas grandes áreas de conhecimento. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

LARANGEIRA, Sônia Maria Guimarães. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n. 4, p.14-19, jul/dez 2000. Disponível em: <https://shre.ink/IQQp>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LEVINE, Arthur; PELT, Scott Van. **The great upheaval**: higher education's past, present and uncertain future. Baltimore: Johns Hopkins University, 2021.

LONGO, Carlos Educação superior pós-pandemia: uma janela para o futuro. **Ensino Superior**, São Paulo, jul, 2021. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/educacao-superior-pos-pandemia-opinio/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

LÜDER, Amanda. Quase 3,5 milhões de alunos evadiram de universidades privadas no Brasil em 2021. **Educação**, 02 jan. 2022. Disponível em: <https://bityli.com/vFpwH>. Acesso em: 17 jul. 2022.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Marcio. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **RGO: Revista de Gestão Organizacional**, Chapecó, SC, v. 15, n. 2, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6591>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. São Paulo: Loyola, 1994.

MANCEBO, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, v. 127, p. 105-116, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.i127p105-116>. Acesso em: 1 set. 2022.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 19 jun. 2022.

MATTOS, L. K. de et al. Effectiveness and Sustainability Indicators in Higher Education Management. **Sustainability** (2071-1050), [s. l.], v. 15, n. 1, p. 298, 2023. DOI 10.3390/su15010298. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MELO, Jamylle dos Santos; CARVALHO, Diogho Heuer de; FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspect. ciênc. inf.** v. 26, n. 03. jul-sep., 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4071>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MENDONÇA, Matheus de Melo *et al.* A process management benchmarking model for higher education institutions. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, RS, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465969818>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MILLS, Charles Wright. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade= Qualitative analysis: theory, steps and reability. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, mar., p. 621-625, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 22 nov. 2022.

OLIVEIRA, João Ferreira de; LIMA, D. Britto Pereira da C. As políticas públicas estatais e o campo da educação a distância: disputas e perspectivas em torno da qualidade. **Education Policy Analysis Archives**, [s. l.], v. 30, n. 31–38, p. 1–23, 2022. DOI 10.14507/epaa.30.6572. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PAIM, Rafael, et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 8 nov. 2023.

PALÁCIOS, Vitor da Silva. **Mapeamento e modelagem de processos a partir de um programa BPM com utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação: pesquisa-ação em um setor administrativo de uma universidade pública**. 2020. 197f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2020.

PALFREY, John; GASSER, URS. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais**. Porto Alegre: Grupo A, 2011.

PASCOAL, Carleiane Farias de Sousa; AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. Contribuições para a melhoria de processos organizacionais: uma análise baseada na modelagem de processos em uma instituição pública. **RAU: Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 7, jan./maio, 2022. Disponível em: <https://shre.ink/lgLz>. Acesso em: 24 mai. 2022.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAYVA, Thiago. **Censo da Educação Superior 2022: reflexões para um futuro promissor**. LinkedIn, 19 out. 2023. Disponível em: <https://acesse.one/r4Yvl>. Acesso em: 18 fev. 2024.

PIMENTA, M.. Do mundo VUCA para o mundo BANI.... **Revista EBS**, 03 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.revistaebbs.com.br/artigos/do-mundo-vuca-para-o-mundo-bani/>. Acesso em: 29 jan. 2021.

PESSOA, Tatiane de Fatima da Silva; SANTOS, Eliane Aparecida Galvão dos; ALVES, Marcos Alexandre. Reflexões sobre as práticas pedagógicas no ensino superior em período de pandemia: Réflexions sur pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur en période pandémique. **Disciplinarum Scientia**. Série:

Ciências Humanas, Santa Maria, v. 21, n. 2, p. 119-132, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.37780/ch.v21i2.3460>. Acesso em: 1 set. 2022.

POSTLEWAITE, Beth A.; FRANKLAND, Julia A. How Much Do They Know? An Examination of Student Perceptions of University Cutbacks. **Journal of Higher Education Theory & Practice**, Boynton Beach, EUA, v. 21, n. 6, p. 207-218, 2021. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: Sagah, 2017. *E-book*. Disponível em: inhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 8 nov. 2023.

ROSA, Tatiana Fátima Stürmer da. **Implantação do BPM em instituições de ensino superior: proposição de um método para priorização de processos**. 2020. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

ROSOLEN, D. Verbete Draft: o que é mundo BANI. **DRAFT**, 06 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://abrir.link/N707L>. Acesso em: 12 jan. 2021.

RE, Ítalo Lo; OKUMURA, Renata. Na pandemia, Brasil tem mais calouros em graduações a distância do que no presencial pela 1ª vez. **Terra Educação**, São Paulo, 18 fev. 2022. Disponível em: <https://bitly.com/nvJwoD>. Acesso em: 13 jul. 2022.

RUMMLER, G.; BRACHE, A., **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo, Makron Books, 1994.

SANTOS, Osmario Pereira dos. **As dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica**. 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14984>. Acesso em: 24 maio 2022.

SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, Cristovão D.; GUINDANI, Joel F. 2009. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, jan./ jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 24 maio 2022.

SEMESP. **Os desafios do ensino superior**. São Paulo, set. 2021. Educação Superior em Pauta, 1º Temporada. Episódio 2. Podcast. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/podcasts/os-desafios-do-ensino-superior-privado/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SENNA, Diego Augustus; RIBEIRO, Jurema Suely de Araujo Nery. A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. **Exacta**: Engenharia de Produção, São

Paulo, 2021 Disponível em: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.18917>. Acesso em: mar. 2023.

SILVA, Ednea Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Mauro Henrique. **Modelagem de processos, decisões e falhas**: uma aplicação no contexto de serviços da Política Nacional de Assistência Estudantil. 2021. 198f. Dissertação (mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2021.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, Sonia S.; RODRIGUES, Gabriel M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. 2011. *E-book*. p. 97. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 11 jun. 2023.

SOUZA, Kymberli de. **Modelagem de processos**: o que é, como fazer, dicas e boas práticas! Belo Horizonte: Zeev, [2024]. Disponível em: <https://bit.ly/3v6CsIR>. Acesso em: 10 mar. 2024.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011. *E-book*. Disponível em: minhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 17 out. 2022.

TURE, Vanessa Stevan. **Propostas de melhorias na gestão de contratos da Universidade Federal de São Carlos por meio da gestão por processos**. 2020. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2020.

VAZ, Douglas; FOSSATTI, Paulo. Gestão universitária em tempos de pandemia: decisões ágeis adotadas por uma instituição de ensino superior. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, TO, v. 8, n. 59, p. 137-148, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5527>. Acesso em: 01 set. 2022.

VIANA, Suely Aragão Azevêdo. Histórico da Educação Superior no Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 2021., 22-24, set. 2021. **Anais...** [S.l.]: UFS, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29380/2021.15.10.03>. Acesso em: 14 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://minhabibliotecaunilasalle.edu.br>. Acesso em: 19 set. 2022.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos conceitos, técnicos e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

WINQUES, Kérley. **Nos caminhos da iniciação científica**: guia para pesquisadores em formação. Joinville, SC: Faculdade Ielusc, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://faculdade.ielusc.br/wp-content/uploads/2022/02/livro-de-metodologia-ielusc-2022-nos-caminhos-da-iniciacao-cientifica.pdf#page=25>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VIEGA, Geise L. L.; LORENZI JUNIOR, David; GLASENAPP, Sirlei. Princípios esg: universidade como instituições condutoras ao desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade: Esg principles: universities as institutions conducive to sustainable development and sustainability. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**. Curitiba, v. 21, n.11, p. 19907-19928, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1772/1406>. Acesso em: 10 mar. 2024.

APÊNDICE - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Eu, - *Representante Institucional* - , abaixo assinado, representante da (*nome da Instituição de Ensino Superior*), autorizo a realização da pesquisa intitulada **A MODELAGEM DE PROCESSOS NA GESTÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA: ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS SUSTENTÁVEIS**, a ser conduzida pela pesquisadora **Cristiane Pozzebom**, mestranda em Educação no Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade La Salle.

Compreendo que:

- ☒ A presente pesquisa tem como objetivo *Analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria Instituição de Ensino Superior.*
- ☒ Com vistas a atingir o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos: Descrever as etapas de criação, implantação e avaliação de um curso de graduação na modalidade a distância; Prototipar a aplicação da metodologia da modelagem de processos em um curso de graduação a distância, considerando etapas e processos envolvidos; Analisar, a partir da prototipação, os benefícios e fragilidades da modelagem de processos em cursos de graduação ofertados na modalidade a distância; Sistematizar boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos com vistas a garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade na entrega de cursos de graduação a distância; Ampliar a discussão sobre os desafios de gestão acadêmica a partir de uma sistematização dos processos envolvidos.
- ☒ Entre as estratégias para coleta de dados da pesquisa, esta prevê o acesso e verificação por parte da pesquisadora de documentos como PDI, Regimento, Projetos Pedagógicos dos cursos, atas e outros documentos institucionais

Diante do exposto acima, atesto que fui informado pela pesquisadora responsável pelo estudo sobre o escopo e objetivos da mencionada pesquisa, bem como as atividades que serão realizadas no âmbito da instituição. Da mesma forma, estou ciente da necessidade, por parte da pesquisadora, da análise de documentos institucionais e documentos relacionados à proposta do estudo.

Canoas, xx de xxxxxxxx de 2023.

Responsável institucional