

UNIVERSIDADE TIRADENTES – UNIT
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-PPPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO-PPED
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

MATEUS DOS SANTOS SÁ

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
UM MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL: ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE TIRADENTES ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2024

ARACAJU
2025

MATEUS DOS SANTOS SÁ

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DE UM MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL: ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE TIRADENTES ENTRE OS ANOS DE 2009 E 2024**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Tiradentes – Mestrado –, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Educação.

Área de concentração: Educação

ORIENTADORA: Profa. Dra. Andrea Karla Ferreira Nunes

CO-ORIENTADOR: Prof. Dr. Jacques Fernandes Santos

ARACAJU

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

S111c Sá, Mateus dos Santos
A contribuição da gestão de processos para a implementação de um modelo de gestão educacional: estudo de caso na Universidade Tiradentes entre os anos de 2009 e 2024 / Mateus dos Santos Sá; orientação [de] Prof.ª. Dr.ª Andrea Karla Ferreira Nunes, Prof. Dr.Jacques Fernandes Santos – Aracaju/ SE: UNIT, 2025.

95 f.il; 30 cm

Dissertação(Mestrado em Educação) – Universidade Tiradentes 2025

1.Gestão educacional 2. Gestão por Processos 3. Ensino superior I. Sá, Mates dos Santos II. Nunes, Andrea Karla Ferreira (orient.). III. Santos, Jacques Fernandes IV. Universidade Tiradentes. V. Título.

CDU:37: 658.511.3(813.7)

Gislene Maria S. Dias CRB-5/1410

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aprovado em 19/3/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ANDREA KARLA FERREIRA NUNES**
Data: 19/03/2025 13:08:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Andrea Karla Ferreira Nunes (Orientadora)

Universidade Tiradentes – PPED/UNIT

Documento assinado digitalmente
 **JACQUES FERNANDES SANTOS**
Data: 22/03/2025 23:24:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Jacques Fernandes dos Santos (Coorientador)

Instituto Federal de Alagoas – IFAL

Prof. Dr. Alexandre Meneses Chagas

Universidade Tiradentes – PPED/UNIT

Documento assinado digitalmente
 **ALEXANDRE MENESSES CHAGAS**
Data: 11/04/2025 09:40:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Dilton Cândido Santos Maynard

Universidade Federal de Sergipe - UFS

Documento assinado digitalmente
 **DILTON CANDIDO SANTOS MAYNARD**
Data: 28/03/2025 15:27:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Anderson de Almeida Barros

Universidade Estadual de Alagoas - Uneal

Documento assinado digitalmente
 **ANDERSON DE ALMEIDA BARROS**
Data: 20/03/2025 16:14:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Aos meus pais, pelas orações...
Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, pelo respeito e atenção...
E àqueles que nesta caminhada me estenderam a mão.

AGRADECIMENTOS

Costumo desejar às pessoas, sempre que posso, saúde, coragem e pessoas do bem por perto. Esse é uma espécie de mantra que carrego comigo desde quando “me entendi por gente”, como diz alguns familiares lá do meu lugar, povoado São José da Caatinga, no município de Japaratuba, Sergipe.

E foi sempre rezando, pedindo saúde, coragem e pessoas boas por perto, que Deus, em sua infinita bondade e com a interseção de São José, me guiou até aqui. Por isso, a eles à minha gratidão.

Aos meus pais, não existem palavras para descrever o tamanho da gratidão que sinto por todas as orações antes de dormirem. E, com toda a convicção, afirmo, não há nada mais forte do que reza de pai e mãe. Sei o quanto se sentem realizados ao verem seu filho virar mestre. Principalmente, por considerarem as durezas da vida que fizeram com que não pudessem concluir seus estudos.

Agradeço também aos meus irmãos por todo o companheirismo e amizade. Aos meus sobrinhos e cunhados, também digo obrigado pela confiança e respeito.

Não posso deixar de mencionar a minha orientadora, professora e amiga Dra. Andrea Karla, que, neste percurso, me conduziu com paciência e tentando sempre me mostrar que o processo pode ser leve, mesmo que cansativo e difícil, até porque é passageiro. Muito obrigado por sempre acreditar em mim, desde a primeira vez que nos vimos trabalhando juntos.

Professor Temisson José dos Santos e professora Paloma Modesto, foram vocês que me encorajaram, por meio de palavras e ações, desde o princípio a iniciar e continuar os estudos no Mestrado em Educação. Aos meus líderes, o meu muito obrigado.

Também devo agradecer ao professor Anderson Barros, por também ser responsável por me fazer chegar até aqui. Conhecer vocês, Tiago e toda a família Uneal, foi um dos grandes presentes dessa jornada.

À equipe dos sonhos, obrigado! Adailton, Angela, Carol, Elis e Verônica, vocês me ajudaram a deixar esse período leve no trabalho. Sem as cantorias diárias com vocês, com certeza, eu não conseguiria chegar ao fim.

Um agradecimento especial às parceiras Maryele e Diana, por, diariamente, compartilharem comigo as ansiedades, mas com a certeza de que, no final, tudo fica bem.

Daniele, Diana, Diego, Elinário, Elis, Gilmara, Nelma, Renilde e Vanderlania, estudar com vocês foi de um aprendizado sem tamanho. Pessoas simples e inteligentes que, semanalmente, ensinavam-me sobre Kant, Byung-Chul Han e tantos outros filósofos que nos provocavam sobre a nossa existência. Obrigado, turma!

Ana Débora, Ligia e Monika, conexão é algo sem explicação. Desde quando nos conhecemos, percebi que teríamos uma boa amizade. Obrigado por estarem sempre comigo nessa jornada, ouvindo as minhas lamentações. Vocês são especiais.

À Universidade Tiradentes, agradeço por me oportunizar concluir mais uma jornada. Aqui estou desde os meus 18 anos, em que fiz duas graduações, uma especialização e, agora, recebo o título de mestre.

Obrigado, professor Dr. Jacques Fernandes, pela coorientação, sempre com sugestões pertinentes.

Aos professores do Programa, muito obrigado pelos conhecimentos e condução das disciplinas. À minha banca, professores doutores Alexandre, Anderson e Dilton, também agradeço por aceitarem o convite e por todas as orientações para a melhoria do meu trabalho.

A lista de agradecimentos seria infinita caso eu pudesse citar todos aqueles que na minha jornada me estenderam a mão. Saibam que conheço e sempre lembro de todos! Assim sendo, finalizo esses agradecimentos vibrando pela saúde que me mantém de pé, pela coragem em me desafiar para percorrer o universo magnífico da pesquisa em Educação e pelas pessoas que sempre abriram portas e me seguraram nos momentos de pouca fé. É hora de colher frutos, pois, como disse Cora Coralina, “[...] o que vale na vida não é o ponto de partida, e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher”.

O que vale na vida não é o ponto de partida, mas, sim, a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher.

Cora Coralina

RESUMO

Inicialmente, registra-se que esta Dissertação foi produzida no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Tiradentes (Unit), vinculada à linha de Pesquisa em Educação e Formação Docente e ao Grupo de Pesquisa em Docência, Avaliação, Currículo e Contemporaneidade (GPDACC). Destaca-se que a gestão possibilita às instituições de ensino superior a implementação de mecanismos que as auxiliem no planejamento, organização e acompanhamento dos processos educacionais, fazendo com que haja um equilíbrio entre a busca pela sustentabilidade e o atendimento regulatório, sem deixar de lado a concepção pedagógica institucional e a sua missão de oferecer ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo-geral avaliar a contribuição do Modelo de Gestão por Processos na Implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes. A pesquisa ocorreu na Universidade Tiradentes (Unit), localizada no município de Aracaju, Sergipe, considerando o marco temporal de 2009 a 2024. Para tanto, a pesquisa se desenvolveu em caráter descritivo, com abordagem qualitativa e fazendo uso do método de Estudo de Caso desenvolvido por Yin (2007). A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas, pesquisa com os gestores dos processos, como também por meio da coleta de documentos junto à Gerência de Proteção de Dados e Processos da Unit. Para a análise, foi utilizada a técnica de Triangulação das fontes de dados obtidos por meio das entrevistas, e catalogação dos documentos e da pesquisa junto aos donos dos processos, combinando teorias, dados e resultados. De Sordi (2018) e BPM CBOK (2021) foram reconhecidos como principais autores para debater a Gestão por Processos, assim como Luck (2020) e Sander (2007) para discutir a Gestão Educacional. Como resultado, foi identificado que há uma avaliação positiva quanto ao uso da Gestão por Processos para a implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes, principalmente acerca do acompanhamento sistemático dos processos e a melhoria da gestão. Contudo, é necessário se atentar aos excessos de padronização e um olhar mais apurado da alta gestão à operação, e não apenas aos resultados dos indicadores institucionais.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Gestão por Processos, Educação Superior.

ABSTRACT

Initially, it is noted that this Dissertation was produced within the Graduate Program in Education at Universidade Tiradentes (Unit), linked to the Research Line in Education and Teacher Training and to the Research Group on Teaching, Assessment, Curriculum, and Contemporaneity (GPDACC). It is noteworthy that management enables higher education institutions to implement mechanisms that assist in the planning, organization, and monitoring of educational processes, ensuring a balance between the pursuit of sustainability and regulatory compliance, while still upholding the institutional pedagogical approach and its mission to provide teaching, research, and community outreach. In this regard, the general objective of this research is to assess the contribution of the Process Management Model in the implementation of the Tiradentes Academic Model. The research was conducted at Universidade Tiradentes (Unit), located in the municipality of Aracaju, Sergipe, considering the time frame from 2009 to 2024. To this end, the research was carried out with a descriptive character, using a qualitative approach and employing the Case Study method developed by Yin (2007). Data collection was conducted through semi-structured interviews, research with process managers, as well as the collection of documents from the Data Protection and Process Management Department at Unit. For analysis, the technique of triangulation of data sources was used, combining data from interviews, document cataloging, and research with process owners, integrating theories, data, and results. De Sordi (2018) and BPM CBOK (2021) were recognized as the main authors for discussing Process Management, along with Luck (2020) and Sander (2007) for discussing Educational Management. As a result, it was identified that there is a positive evaluation regarding the use of Process Management for the implementation of the Tiradentes Academic Model, particularly in terms of systematic process monitoring and improved management. However, attention must be paid to excessive standardization and the need for senior management to adopt a more attentive view of operations, not only of institutional performance indicator.

Keywords: Educational Management, Process Management, Higher Education.

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals International</i>
BPM	<i>Busines Process Management</i>
BPM CBOK	Gerenciamento de Processos de Negócio – <i>Common Body of Knowledge</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DAAF	Departamento de Assuntos Acadêmicos e Financeiros
DCN	Diretriz Curricular Nacional
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GPDACC	Grupo de Pesquisa em Docência, Avaliação, Currículo e Contemporaneidade
GPDP	Gerência de Proteção de Dados e Processos
IES	Instituição de Ensino Superior
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	Organização Internacional de Normalização
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MAT	Modelo Acadêmico Tiradentes
MEC	Ministério da Educação
MGP	Modelo de Gestão por processos
NBR	Normas Brasileiras Reguladoras
NEAD	Núcleo de Educação a Distância
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Action</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico

PI	Procuradoria Institucional
PNE	Plano Nacional da Educação
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SC	Santa Catarina
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIT	Universidade Tiradentes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de Tartaruga	33
Figura 2 - Fluxograma	34
Figura 3 – Procedimento Operacional Padrão	35
Figura 4 – Linha do Tempo: Planejamento Estratégico na Unit	46
Figura 5 – Campo de Indicadores nos normativos institucionais.....	50
Figura 6 – Modelo de Gestão por Processos da Universidade Tiradentes	50
Figura 7 – Mapa de Processos.....	54
Figura 8 - Tela inicial do Sistema da Qualidade e os Componentes implementados	55
Figura 9 - Iniciativa: Implementação do Modelo Educacional Tiradentes	56
Figura 10 - Modelo Educacional Tiradentes	58
Figura 11 – Modelo Acadêmico Tiradentes	58
Figura 12 – Funil de documentos mapeados	68
Figura 13 – Portal de Gestão à Vista – Gestão da Aprendizagem	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Material Teórico do Estado da Arte	39
Quadro 2 – Números de documentos da qualidade	54
Quadro 3 – Informações coletadas nos Diagramas de Tartarugas – MAT	63
Quadro 4 – Resultado da representação dos Processos	65
Quadro 5 - Relação de documentos da qualidade vinculados ao MAT	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Avaliação da Gestão por Processos na Unit (visão dos donos dos processos MAT)	73
Gráfico 2 – Avaliação da relação Gestão por Processos e MAT	73
Gráfico 3 - Contribuição da Gestão por Processos na Unit para implementação do MAT	75

SUMÁRIO

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	14
1.1 Percurso Metodológico	18
2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL	24
2.1 Gestão educacional em foco: movimentos e intencionalidades	25
2.2 Abordagem da Gestão baseada em Processos	30
2.3 Entre teses e dissertações: a gestão em instituições de ensino superior	38
3 TRAJETÓRIA E MATERIALIDADE DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIVERSIDADE TIRADENTES: UM OLHAR PARA A MELHORIA DA GESTÃO EDUCACIONAL	45
3.1 A implementação da Gestão por Processos na Universidade Tiradentes	45
3.2 O Modelo Acadêmico Tiradentes: um olhar para o acompanhamento sistemático da gestão educacional	56
3.3 O Modelo Acadêmico Tiradentes e a Gestão por Processos: interseções e interações	62
3.3.1 O mapeamento e detalhamento dos processos do MAT	62
3.3.2 A documentação dos métodos de trabalho dos processos do MAT	68
3.3.3 Monitoramento do desempenho dos processos do MAT	70
3.3.4 A Gestão por Processos e o Modelo Acadêmico Tiradentes: com a palavra, os donos dos processos.	72
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE	88

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Para iniciar o desenvolvimento desta dissertação e apresentação dos resultados obtidos por meio da pesquisa, este pesquisador gostaria de pedir licença para se comunicar, nesta introdução, utilizando a primeira pessoa como forma de aproximar o diálogo com os leitores e para registrar as motivações que levaram ao desdobramento do trabalho.

Atuo há 12 anos na educação superior, mais precisamente na Universidade Tiradentes (Unit), localizada no município de Aracaju, Estado de Sergipe. No decorrer desse período, tive a oportunidade de atuar em quatro setores distintos, mas com uma forte ligação em razão das atribuições que me foram conferidas.

A minha primeira experiência iniciou em 2013 como Assistente Administrativo no Departamento de Assuntos Acadêmicos e Financeiros (DAAF). As minhas atribuições eram voltadas ao atendimento dos estudantes, controle e acompanhamento da vida acadêmica de um grupo de cursos, gerenciamento dos processos que envolviam a jornada de pelo menos 6.000 estudantes na Universidade, como (I) contestação de faltas, (II) revisões de notas, (III) arquivo de diários de classe, além do (IV) controle do acervo físico e digital.

O que há de se destacar neste primeiro momento é a necessidade de se ter processos padronizados, sistematizados e com acompanhamento contínuo em virtude do elevado número de estudantes que o departamento era responsável por gerenciar.

Já na minha segunda oportunidade, em 2016, atuei como auxiliar na Procuradoria Institucional (PI). Nessa perspectiva, houve um olhar diferenciado sobre a gestão, pois eu deixei de ser um operador de processos para atuar na sua concepção com um foco na regulação da Educação Superior. A partir daquela mudança, cabia a mim realizar o acompanhamento da regulação e disseminá-la para as lideranças responsáveis, participar da definição dos processos acadêmicos e, em alguns casos, administrativos para garantir o atendimento às leis educacionais.

Passado o período de atuação na Procuradoria Institucional, ainda em 2016, fui promovido para atuar em outra área. Nesta ocasião, como Analista de Processos na então Coordenação de Qualidade que, mais tarde, veio a se chamar Gerência de Proteção de Dados e Processos (GPDP). Neste ambiente, atuava como apoio para a estruturação dos processos, seja garantindo melhores práticas de gestão, auxiliando as áreas acadêmicas e administrativas na utilização de ferramentas de qualidade,

mapeando processos e desenhando fluxos, definindo e acompanhando indicadores de qualidade, participando da implementação do Modelo de Gestão por Processos (MGP) da Unit, o Modelo de *Compliance*¹ e o Gerenciamento de Riscos organizacionais.

Em 2022, recebi mais uma promoção para ocupar a função, a qual estou atualmente, de Assessor Educacional na Diretoria Acadêmica, passando, dessa forma, a vivenciar um quarto olhar para a Gestão Educacional. O olhar de quem ajuda a pensar as estratégias para a Educação nesta Universidade.

Se lá atrás estive na operação dos processos, participei do que poderia chamar de desdobramento da legislação e atuando como elo para a padronização dos processos educacionais. Nesta função, preciso estar atento ao ambiente em que a Unit está inserida, antecipar tendências da Educação Superior, apoiar a direção na concepção de estratégias de curto, médio e longo prazos para que as áreas possam pensar, conceber e melhorar os seus processos a fim de propiciar a satisfação dos docentes e, conseqüentemente, a aprendizagem dos estudantes.

Contado esse percurso, desde a minha primeira experiência até a atual, percebi que a gestão acadêmica universitária é muito mais complexa do que muitos imaginam. E esta complexidade percebida se dá em virtude da ampla gama de atividades e funções que demandam o funcionamento de uma universidade. Tais atividades giram em torno de atribuições administrativas, como gestão financeira, de pessoas, de compras e suprimentos, de relacionamento e comercial.

Além das práticas pedagógicas, inerentes à sua existência para o ensino-aprendizagem, a formação de professores, o currículo, a pesquisa e a extensão, como também o atendimento às demandas da sociedade e do ambiente em que está inserida, e ainda o atendimento à regulação para o seu funcionamento.

Colombo (2013) enfatiza que as formas de organizar e promover a educação formal vêm passando por mudanças profundas desde o fim do século XX. São demandas antigas que exigem respostas atualizadas, com foco nas perspectivas político-institucionais, relação docente-discente, entre outras, além de atender às demandas de uma sociedade global que rompe barreiras e limitações.

Isto posto, ao ser aprovado no curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Tiradentes, na linha de pesquisa Educação e Formação Docente, e iniciar esta jornada em uma conversa com a minha orientadora

¹ *Compliance*: De acordo com Silva e demais autores (2019), Compliance consiste em um conjunto de orientações que auxiliam as instituições para o cumprimento de normas legais, mantendo-a íntegra e sem desvios de conduta.

Profa. Dra. Andrea Karla Ferreira Nunes, fui provocado a estudar de forma mais aprofundada o ambiente da Gestão Educacional.

É nesse ambiente, e participando do Grupo de Pesquisa em Docência, Avaliação, Currículo e Contemporaneidade (GPDACC), que o meu objeto de pesquisa começou a tomar forma. Destaco ainda que este trabalho faz parte do Projeto de Pesquisa para a quadrienal 2021/2024 da orientadora que tem o foco na Docência e Contemporaneidade: entre Práticas de Avaliação, Currículo, Gestão e Planejamento.

É preciso enfatizar que a origem da referida Universidade faz referência à fundação do Colégio Tiradentes em 1962 pelo atual reitor, professor Jouberto Uchôa de Mendonça e a sua esposa, professora Amélia Maria Cerqueira Uchôa. No primeiro momento, “foram oferecidos os cursos Infantil, Pré-Primário, Primário, Ginásial, e um ano depois, abriu matrículas para os cursos profissionalizantes (segundo grau)” (Mendonça e Silva, 2012, p. 49).

Barreto e Mendonça (2012) relatam que, já em 1972, o Colégio Tiradentes foi transformado em Instituição de Ensino Superior recebendo a denominação de Faculdades Integradas Tiradentes, sendo a primeira Instituição de Ensino Superior (IES) particular do estado de Sergipe, oferecendo os cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Em 1994, recebeu o título de Universidade através da Portaria nº 1.274 de 25 de agosto.

De acordo com os dados do Censo da Educação Superior de 2023², a Unit é composta por 585 técnicos administrativos e 651 docentes. Destes professores, 145 possuem título de especialistas, 299 de mestres e 204 de doutores. Por meio de 5 *campi* no estado de Sergipe e 27 polos de Educação a Distância (EaD) nos estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco, São Paulo e Sergipe, oferta 69 cursos de Graduação presencial e a distância, somando 19.174 alunos.

E no decorrer da sua existência, a Unit vivenciou o crescimento da sua base de alunos, expandiu os locais e áreas de atuação, além das suas unidades administrativas, fazendo surgir a necessidade de promover ações para acompanhamento dos processos e dos resultados dos indicadores de gestão, sejam aqueles internos que avaliam a sua sustentabilidade, principalmente financeira, por ter fins lucrativos, como aqueles regulatórios, adotados pelo Ministério da Educação (MEC).

Com isso, em virtude da necessidade de instalação de mecanismos de controle e do próprio processo de amadurecimento da gestão, diretrizes do planejamento

² Informações coletadas em 15 de janeiro de 2025 em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>.

estratégico em 2007 foram definidas para a implementação de um modelo de gestão que proporcionasse o acompanhamento dos processos e melhoria dos indicadores.

Assim, em 2010, por iniciativa do planejamento estratégico, deu-se a implementação da área de Gestão por Processos, que, mais tarde, foi alçada à Gerência de Proteção de Dados e Processos. Já em 2019, um novo movimento foi encabeçado pela área acadêmica da Universidade Tiradentes, para a reestruturação do seu modelo de gestão educacional, que foi denominado Modelo Educacional Tiradentes (MAT). Uso o termo reestruturação porque outras formas foram adotadas em momentos diferentes, mas não assumindo uma roupagem estratégica e com uma lógica estruturada.

Dessa forma, tentando compreender a dinâmica por trás do modelo de gestão adotado pela Universidade Tiradentes, esta pesquisa possui o seguinte questionamento como problema a ser investigado: Quais as contribuições da Gestão por Processos para a implementação do Modelo de Gestão Acadêmica na Universidade Tiradentes?

Para responder ao problema apresentado, esta pesquisa possui como pressuposto que a consolidação do modelo de Gestão por Processos contribuiu para a melhoria da gestão educacional na Universidade Tiradentes por meio da estruturação do Modelo Acadêmico Tiradentes.

O objetivo-geral desta pesquisa é avaliar as contribuições do Modelo de Gestão por Processos na implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: (i) descrever os motivos e o histórico de implementação do modelo de Gerenciamento de Processos da Universidade Tiradentes, (ii) investigar como se deu a implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes e as interseções com o Modelo de Gestão por Processos da Unit (iii) analisar a influência da Gestão por Processos no Modelo Acadêmico Tiradentes.

Assim, este trabalho se propõe estudar o modelo de gestão baseada em processos adotados pela Universidade Tiradentes, a sua relação para com a implementação do modelo de Gestão Educacional e os impactos na operacionalização das atividades acadêmicas relacionadas aos pilares do MAT.

Desse modo, o tema definido para esta pesquisa é o gerenciamento de processos enquanto instrumento para o desenvolvimento da Gestão Educacional em Instituições de Ensino Superior, tendo como fundamentação teórica De Sordi (2018) para conceituar Gestão por Processos, sendo complementado pelo guia BPM CBOK (2021) como material complementar, além de Luck (2020), Bes (2019) e Sander (2007) para conceituar Gestão Acadêmica.

1.1 Percurso Metodológico

Após perceber a necessidade de uma investigação para uma análise mais aprofundada sobre o modelo de gestão adotado pela Unit, organizar o percurso metodológico da investigação foi necessário para que os resultados da pesquisa fossem coerentes e consistentes.

Por conseguinte, considerando os seus objetivos, esta pesquisa é considerada descritiva, pois, conforme Gil (2022), busca descrever características de um fenômeno, que, neste caso, trata-se da utilização do modelo de gestão por processos para a melhoria da gestão educacional da Universidade Tiradentes. Utilizando, desta forma, técnicas padronizadas de coletas de dados.

Lozada e Nunes (2018) complementam que a pesquisa descritiva reúne e analisa informações de assuntos já estudados e conhecidos, mas trazendo novas perspectivas sobre essa realidade. Nunes e demais autores (2016) corroboram com as autoras e reforçam que este tipo de pesquisa não permite a intervenção do pesquisador, cabendo a este promover a observação, o registro e a análise do fenômeno.

Dito isso, o percurso metodológico desta pesquisa faz uso da abordagem qualitativa. Coutinho (2014) expõe que a abordagem qualitativa busca investigar não apenas comportamentos, mas também as interações sociais e o propósito das ações. Nunes e demais autores (2016) destacam que o uso desta abordagem possibilita a utilização de uma variedade de métodos para a coleta de dados e a investigação por meio de observações, entrevistas e documentos.

Neste sentido, quanto ao método, a pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso, conforme proposto por Yin (2015). O autor definiu seis etapas para a execução do referido método que serão seguidas para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo elas: (i) Plano, (ii) Design, (iii) Preparação, (iv) Coleta de Dados, (v) Análise dos Dados e (vi) Compartilhamento. Para Gil (2021), o estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na atualidade, tornando-se, cada vez mais, aplicado no campo das Ciências Sociais, como é o caso da Educação.

Silva e demais autores (2021) registram que o estudo de caso pode ser utilizado na investigação e interpretação de pesquisas, mas ressaltam que é necessário definir, de forma clara e concisa, o objeto a ser pesquisado, como também os dados que serão coletados. Já Yin (2015) acrescenta que este método é comumente utilizado para contribuir com o conhecimento a respeito de fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais, que é o caso desta investigação.

Mediante a estrutura de estudo de caso proposta por Yin (2015), este trabalho foi desenvolvido em etapas definidas e organizadas. No item Plano, houve a definição do problema, do pressuposto e os objetivos da pesquisa. Além disso, foram definidos quais os métodos de coleta e análise de dados.

Gil (2021) destaca que, da mesma forma que outras atividades racionais necessitam de planejamento, na pesquisa qualitativa, também há essa demanda. É preciso ter clareza sobre o que se deseja descobrir através do estudo e organizar um plano para o alcance dos objetivos. Para Yin (2015), esta etapa deve deixar claro o caso ou o fenômeno a ser estudado, bem como as definições que orientam a elaboração do projeto e a coleta e análise dos dados.

O segundo item, denominado Design, se vale da construção do projeto de pesquisa. Ainda assim, Yin (2015) destaca que não existe um padrão para a estruturação do projeto, mas indica que ele deve ser constituído em uma sequência lógica que busque estabelecer uma conexão entre os dados, as questões definidas inicialmente para o estudo e os resultados ou conclusões.

Martins (2008) registra que a construção de um bom projeto de pesquisa permite a definição de uma lógica que impossibilita o levantamento de evidências que não façam alusão aos objetivos definidos. Nesse sentido, foi estruturado o cronograma de trabalho, elaborado o roteiro para as entrevistas semiestruturadas, como também a identificação dos entrevistados e o local para a sua realização.

Gil (2021) relata que a utilização da entrevista permite a reconstrução de eventos que foram vivenciados pelos participantes da pesquisa, possibilitando, além da sua flexibilidade, a possibilidade de ser realizada de diferentes maneiras, como a entrevista fechada, semiestruturada ou uma simples conversa.

Porém, o autor também detalha que este método pode trazer algumas limitações, como a falta de motivação do entrevistado e a possibilidade de respostas falsas, seja de forma consciente ou não. Já Mathias-Pereira (2019) ressalta a necessidade de, nos casos em que houver gravação da entrevista, informar ao entrevistado, como também pedir a sua autorização.

Na fase de Preparação, foi realizada a construção do termo de consentimento para registro da ciência da livre participação dos entrevistados, além do envio dos convites para a participação. Nessa etapa, foi realizada, também, a solicitação via e-mail à GPDP, para ter acesso à relação de macroprocessos e processos da Unit, a lista-mestre contendo a listagem dos documentos mapeados e padronizados, além dos

normativos que fundamentam a operacionalização dos processos relacionados ao modelo acadêmico.

Destaca-se que este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes para apreciação, por meio da Plataforma Brasil³, por entender a necessidade de haver um cuidado ético com os dados e pessoas envolvidas. Essa atenção ocorre por entender que a produção científica envolve um conjunto de compromissos que são fundamentados na confiança e no compartilhamento de responsabilidades, conforme salientam Ventura e Oliveira (2022).

Yin (2015) ainda relata que a preparação é uma fase muito complexa para a investigação, pois, caso não seja executada de forma satisfatória, toda a pesquisa poderá ser prejudicada e todo o trabalho inicial com as definições do plano e do projeto terão sido em vão. Matias-Pereira (2019) complementa sinalizando que a etapa de preparação é relevante, pois, se não for executada de forma sólida, poderá comprometer toda a pesquisa.

Dando continuidade ao estudo, na etapa de Coleta de Dados, foi feito o levantamento dos arquivos da GPDP e a aplicação das entrevistas semiestruturadas para compreender os movimentos que levaram a Unit a implementar o seu modelo de Gestão por Processos, além da aplicação de um questionário junto aos donos dos processos⁴ ligados ao MAT, para avaliar suas percepções acerca das interações entre os dois modelos na operação do dia a dia.

Yin (2015) salienta que diversas podem ser as fontes de dados, como a observação direta, documentos, registros em arquivos ou entrevistas, sendo essas duas últimas utilizadas neste trabalho. O autor ressalta ainda que pode ser complexa a preparação para a coleta, pois, se não for bem executada, toda a pesquisa pode ser prejudicada.

Para Creswell e Clark (2013), a coleta de dados tem a sua lógica básica na busca por informações que versem sobre as questões que estão postas na pesquisa. Enquanto que Gil (2021) considera os dados como elementos mais básicos para a idealização de uma pesquisa e a sua coleta por meio de entrevista exige algumas considerações necessárias, como a escolha dos indivíduos de forma que possibilite a identificação de mais de uma percepção acerca do problema. Para o autor, é necessária, também, a

³ Base nacional de registros de pesquisas em seres humanos no Brasil.

⁴ Os donos de processos são, conforme BPM CBOK (2021), as pessoas que assumem a função de gerenciamento de determinado processo institucional. As atribuições giram em torno de desenhar, desenvolver, executar e monitorá-lo do seu início até a finalização.

certificação do acesso aos possíveis locais e pessoas, bem como o consentimento livre destas para a sua participação.

A penúltima etapa, Análise dos Dados, fez uso da Triangulação das fontes de dados obtidos por meio das entrevistas, documentos obtidos por meio da GPDP e da pesquisa junto aos donos dos processos, combinando teorias, dados e resultados. Para Gil (2021), a triangulação permite a convergência dos resultados da pesquisa, contribuindo, assim, para a sua validação. Além disso, possibilita ainda a redução dos vieses que podem ocorrer na coleta dos dados, ampliando, dessa forma, a percepção sobre os resultados.

Sob este viés, Coutinho (2014) também descreve a triangulação como o processo de combinação de duas ou mais abordagens teóricas, pontos de vistas, métodos ou coleta de dados para obter um retrato mais fundamentado ou mais compreensível acerca dos resultados da pesquisa. Yin (2015) frisa que é comum pesquisadores iniciarem um estudo de caso sem a noção de como realizará a análise dos dados, sendo essa etapa uma das menos desenvolvidas.

Para Martins (2008), não existe um roteiro padronizado para a análise dos dados em um estudo de caso. O autor acredita que cada caso é um caso, devendo, dessa forma, o pesquisador definir qual a melhor técnica para promover a análise. O autor aponta ainda que esta etapa consiste em, dentre outras coisas, examinar e organizar dados, informações coletadas, opiniões para definir uma teoria que explique, ou ajude a explicar, o fenômeno pesquisado. Complementando o assunto, Matias-Pereira (2019) argumenta que a análise deve ser realizada visando ao atendimento aos objetivos definidos para a pesquisa, bem como comparar e confrontar os dados para que seja possível confirmar, ou não, o pressuposto definido.

E por último, mas não menos importante, o Compartilhamento se dará por meio da divulgação desta Dissertação no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e no repositório de Teses e Dissertações do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Tiradentes, além da produção de artigos contendo os resultados obtidos na pesquisa. Segundo Yin (2015), o ato de compartilhar os resultados da pesquisa, seja de forma oral ou escrita, significa conduzir as conclusões ao seu encerramento.

Contudo, Gil (2021) ressalta que, a depender do destino do estudo, seja grau acadêmico ou periódico, o pesquisador deve levar em consideração o foco da publicação. Contudo, não deve deixar de lado a situação-problema, a contribuição dos resultados da pesquisa para o aprimoramento dos estudos sobre o assunto, bem como os aspectos metodológicos como a coleta e análise dos dados.

Esta Dissertação está estruturada em quatro seções. “Aspectos introdutórios”, estabelecida como primeira seção, tem por finalidade contextualizar a temática e o local da pesquisa, apresentando ao leitor um apanhado geral deste trabalho. Isto é, apresentar a seção introdutória, o pressuposto da pesquisa, problema, objeto de estudo, objetivos geral e específicos, o método de pesquisa, bem como uma apresentação de todas as seções seguintes.

A segunda seção, intitulada "Perspectivas teóricas sobre a gestão educacional", apresenta uma reflexão sobre os fundamentos da gestão educacional e a abordagem de gerenciamento de processos, articulando diferentes perspectivas teóricas e práticas adotadas no contexto da educação superior.

Inicialmente, são discutidos os conceitos e a evolução da gestão educacional, evidenciando como os princípios da Administração foram incorporados ao campo da Educação e influenciaram as estratégias gerenciais das instituições de ensino superior. Em seguida, a seção aborda a Gestão Baseada em Processos, explorando suas origens, princípios fundamentais e aplicações na educação, destacando como o mapeamento e a organização dos processos podem contribuir para a melhoria contínua e a eficiência institucional. Por fim, traz uma análise da produção acadêmica sobre o tema, a partir de uma pesquisa de estado da arte realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, permitindo identificar tendências e contribuições científicas que ajudam a compreender os desafios e avanços da gestão educacional no ensino superior.

A terceira seção, com o nome "Desenvolvimento da gestão educacional na Universidade Tiradentes: um olhar para a melhoria", apresenta as iniciativas adotadas pela instituição para aprimorar o gerenciamento e o acompanhamento dos processos internos, bem como os impactos dessas ações na gestão institucional.

A seção explora, no princípio, a implementação da Gestão por Processos na Universidade Tiradentes, destacando os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas e os resultados alcançados com essa abordagem. Em seguida, discute a adoção do Modelo Acadêmico Tiradentes (MAT), abordando seus fundamentos, estrutura e principais características, além dos fatores que motivaram sua implementação. Por fim, analisa a relação entre o MAT e a Gestão por Processos, evidenciando suas interações, complementaridades e impactos no dia a dia dos gestores e professores, contribuindo para a melhoria contínua da gestão educacional na instituição.

Considerações finais, última seção, destaca as contribuições da pesquisa para a ciência, bem como as concepções conclusivas sobre o impacto da implementação do

modelo de Gestão por Processos na melhoria da Gestão Educacional. A seguir, inicia-se a segunda seção desta dissertação.

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

O ato de iniciar uma pesquisa em um programa de Pós-Graduação *stricto sensu* pode ser algo muito complexo e difícil, principalmente para aqueles que não possuem experiência prévia em Programas de Iniciação Científica ou que, há muito tempo, estão fora da sala de aula na condição de estudante universitário. Essa complexidade pode ser percebida no decorrer da participação nas discussões das disciplinas, nos relatórios entregues aos professores, nos registros de aprendizagem ou fichamentos, como também nas demandas de escrita de artigos científicos.

Todavia cabe aqui dizer que algumas técnicas podem e devem ser utilizadas para que o pesquisador inicie a sua jornada no universo da pesquisa que um programa de *stricto sensu* proporciona e exige. Uma delas é o levantamento de teses e dissertações já escritas e publicadas acerca do tema que este pesquisador deseja investigar.

Existe, também, a revisão da literatura de autores renomados que, em suas obras, discorrem sobre assuntos relacionados ao tema ou objeto de pesquisa. Esses insumos, seja a produção científica ou as obras literárias, servem como base para a sustentação do trabalho científico e ponto de partida para que uma pesquisa seja realizada.

Para Coutinho (2014), a revisão da literatura potencializa a credibilidade de uma investigação, pois conecta a prévia investigação com o problema a ser pesquisado. A autora ainda destaca que um problema pode ser considerado como um obstáculo o qual precisa ser ultrapassado, mas, para isso, o investigador deve procurar informações empíricas que possibilitem a retirada de conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

Matias-Pereira (2019) destaca que, ao referenciar estudos já publicados, o pesquisador busca posicionar-se sobre um determinado assunto e a sua evolução, apresentando assim a fundamentação teórica que será utilizada para tratar do tema e do problema que serão estudados.

Dito isso, esta segunda seção promoverá um diálogo com a produção científica disponibilizada em teses e dissertações, bem como conceitos e discussões de autores renomados que, em suas obras, propõem também possibilidades e teorias sobre modelos de Gestão para o Gerenciamento de Processos nas Instituições de Ensino Superior.

Além disso, está dividida em três subseções, sendo que a primeira e a segunda abordarão a visão de autores acerca das temáticas da gestão educacional e gestão por

processos respectivamente. Já terceira subseção, apresentará os resultados da pesquisa de teses e dissertações no banco da Capes para a identificação do Estado da Arte referente ao tema pesquisado.

2.1 Gestão educacional em foco: movimentos e intencionalidades

Esta subseção apresenta um debate sobre a temática da Gestão Educacional, esclarecendo conceitos e contextos do tema no Brasil, considerando os aspectos políticos, econômicos e culturais enraizados de forma tendenciosa nos cenários analisados.

Dito isso, iniciando o diálogo, Guimarães (2017) nos chama a atenção sobre a necessidade de compreender como a concepção da organização e da Gestão Escolar são definidas com base nos cenários social, político e cultural. A autora relata que o objetivo da escola é atender à aprendizagem dos estudantes através das práticas pedagógicas e curriculares, mas que, para o cumprimento de tal objetivo, faz-se necessário o uso da Administração⁵.

Com isso, é importante destacar os conceitos carregados por este tema que, desde o século XX, vem ganhando espaço nas discussões não somente acadêmicas, mas também nas esferas política, econômica e social. Guimarães (2017) sinaliza que as primeiras pesquisas sobre a organização das atividades educacionais surgiram em meados da década de 1930, mas, com o olhar voltado apenas para o controle e a regulação.

E de lá para cá, essa organização das atividades recebeu alguns nomes que atendiam aos interesses e abordagens de cada época. Monteiro (2021) menciona que a Gestão Escolar é um termo evoluído da Administração Escolar. Na literatura, há autores que adotam o termo Administração Educacional ou Gestão Educacional, contudo, ainda de acordo com Monteiro (2021), são termos que podem ser considerados sinônimos e que utilizam os princípios básicos da Administração, ou seja, planejar, dirigir, controlar e executar.

Para Luck (2020), a Gestão Educacional nada mais é do que uma expressão utilizada, sobretudo, a partir da década de 1990, com o sentido de orientar as atividades nas escolas e nos sistemas de ensino por ter como base a ideia de organização,

⁵ No decorrer desta subseção, alguns termos como Administração da Educação, Gestão Escolar ou Gestão Educacional serão utilizados de forma semântica em virtude da variação utilizada pelos teóricos utilizados nesta pesquisa. Porém, o termo gestão educacional será adotado por este autor como abordagem do uso da administração no gerenciamento dos processos educacionais.

definição de processos e envolvimento das pessoas para a melhoria da qualidade do ensino oferecido. Mas isso não significa que não existiam estudos sobre as práticas administrativas em períodos anteriores. Para Sander (2007), o que ocorre é a pouca atenção à administração no ambiente educacional, fazendo com que houvesse pouca teoria até 1930 sobre este assunto.

Bes (2019), por sua vez, amplia a análise conceitual do referido termo para a definição da palavra “gestão”, que tem a sua origem latina como *gestione*, ou seja, ação ou efeito de administrar ou gerir. Já Pinto (2013) complementa o conceito adotado por Bes (2019), reforçando a gestão escolar como um termo alicerçado no contexto da Administração da Educação, atuando como concepções sinônimas.

Ainda de acordo com Pinto (2013), a gestão educacional considere um ambiente mais dinâmico e que necessita de ação, mobilização e articulação, ou seja, mais adequado às complexidades da sociedade atual. Nesse ínterim, este pesquisador utilizará a expressão Gestão Educacional por entender a sua adequada utilização atualmente.

Porém, é preciso salientar as intencionalidades carregadas pelo assunto. E para isso, faz-se necessário destacar os aspectos históricos que fizeram com que a gestão se tornasse um tema amplamente discutido atualmente, seja nas escolas de Educação Básica, nos Sistemas Educacionais, ou ainda nas Instituições de Ensino Superior, foco desta pesquisa.

Dessa forma, Sander (2007) destaca que ocorrem no Brasil constantemente momentos de construção e reconstrução das soluções educacionais e administrativas com o objetivo de responder aos eventos políticos que são registrados em diversos momentos da história. Nesse sentido, o referido autor aponta que a educação brasileira está atrelada, desde o seu nascimento e desenvolvimento, ao contexto da administração pública, além das políticas econômicas e culturais.

Hilsdorf (2003) complementa que, no campo da Educação, as políticas foram implementadas encobertas como justificativas para a melhoria do chamado “capital humano” em que a sociedade brasileira necessitava para atender às demandas do trabalho. Hilsdorf (2003, p. 123) destaca que:

No campo da educação as políticas implementadas no período segundo o enquadramento do desenvolvimentismo e da segurança nacional vão sendo realizadas sob a justificativa ideológica liberal de que se investia na melhoria do “capital humano”, para adequar a sociedade brasileira aos patamares das exigências modernas da produção internacional.

Por isso Sander (2007) propõe uma divisão da administração da educação brasileira em três momentos históricos, sendo o primeiro para a Administração Da Educação no período colonial, o segundo período na era republicana e o terceiro momento na educação contemporânea.

No período colonial, a educação era alicerçada nos interesses da Coroa Portuguesa e da Igreja Católica. Já no Brasil República, o foco era a eficiência, eficácia, efetividade e a relevância dos resultados obtidos por meio da educação. Já na contemporaneidade, o que ocorre é uma batalha no campo educacional para a imposição de interesses neoliberais, principalmente no período de transição para o século XXI, conforme Sander (2007).

Consequentemente, de acordo com Gomes (2021), foram promovidas mudanças no Sistema Educacional brasileiro para que fosse possível atender às demandas do mercado de trabalho e, também, de organismos multilaterais a respeito da implementação de políticas neoliberais. Nesse contexto, ainda segundo Gomes (2021), são os interesses do mercado que induzem à discussão sobre a concepção de educação na relação entre o público e o privado. É notório, mediante o que foi abordado acerca da história da Gestão Educacional no Brasil, que os interesses do mercado sempre influenciaram a forma como a Educação se organizava.

De acordo com Nunes (2012), os organismos internacionais, como a Unesco⁶ e o Banco Mundial⁷, iniciaram um movimento de intervenção, por meio de direcionamentos, junto aos países em desenvolvimento, em virtude das crises econômicas vividas nas décadas de 70, 80 e 90 do século XX. Ainda segundo a autora, a educação foi utilizada como eixo primordial dos países desenvolvidos, que utilizavam tais organismos como plano de fundo, para o crescimento do seu capital.

Entretanto, mesmo com todo esse envolvimento dos organismos citados no contexto da intervenção na educação, a legislação brasileira pouco contribuiu para orientar a respeito da gestão educacional, principalmente no ensino superior. Nascimento e demais autores (2024) relatam que a legislação brasileira apresenta poucas orientações às instituições de ensino superior para o gerenciamento dos seus processos. Por esse motivo, as IES usam da sua autonomia universitária para aplicar fundamentos de teorias dentro dos modelos de gestão adotados.

⁶ Agência vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de contribuir para a paz e a segurança no planeta utilizando aspectos da educação, ciências e cultura. Para mais informações, consultar https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147330_por.

⁷ O Banco Mundial é uma instituição financeira internacional que promove a realização de empréstimos a países. Para mais informações, consultar <https://www.worldbank.org/en/home>.

Somente em 2004, o Governo Federal instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes – por meio da Lei nº 10.861 de 14 de abril do mesmo ano, com o objetivo de estabelecer um conjunto de mecanismos para avaliação e controle das IES. De acordo com a lei nº 10.861 (Brasil, 2004, Art. 1. § 1º), as suas principais finalidades são:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

É explícito o peso dado ao termo qualidade em todo o arcabouço legal brasileiro. Portanto, é pertinente compreender este conceito antes de adentrar ainda mais nos aspectos da Gestão Educacional. De acordo com Cavalcanti, Guerra e Gomes (2021), qualidade pode ter várias definições, sendo, dessa forma, um conceito polissêmico. Ainda segundo as autoras, no campo da Educação, este termo significa colocar em prática o que é estabelecido como forma de plano, que vise ao alcance dos resultados que foram propostos.

Lobo (2020), ressalta que é preciso ter cuidado ao aplicar um conceito para o termo qualidade, pois deve-se levar em consideração a constante mudança pela qual o mundo vem passando, entendendo que o conceito de qualidade também muda com o tempo, evoluindo e expandindo-se. Para o autor, é preciso traçar um plano estratégico em que os objetivos de qualidade sejam claros em virtude da definição adotada para cada organização.

Já Silva (2016) destaca que a qualidade na educação permite às pessoas o desenvolvimento de suas habilidades para a melhoria do seu potencial como membros de uma sociedade. Paladini (2023) ressalta que problema maior do que definir o conceito da qualidade na organização são as suas consequências, pois uma definição equivocada leva a gestão a adotar atitudes com sérias consequências para a organização.

Para tanto, a Lei do Sinaes, nº 10.861, de 14 de abril de 2004, estabelece três frentes de avaliação, sendo a primeira a avaliação da instituição de ensino e a segunda, a avaliação do curso, essas utilizando os instrumentos específicos de avaliação, e a terceira, que trata da avaliação do desempenho dos estudantes por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade.

Para Santos (2014), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior possui uma estrutura complexa, mas que possibilita, via adoção simultânea de instrumentos, tanto ao Ministério da Educação, quanto aos Gestores Educacionais das IES, um acompanhamento de forma sistemática acerca dos indicadores de qualidade. No entanto, o autor também destaca que os dados nem sempre são analisados da forma correta. Ainda assim, permite a tomada de decisões institucionais.

É preciso destacar, também, outras exigências da Lei nº 10.861/2004, como a necessidade de identificar o perfil da IES e o significado da sua atuação. Ela promove um movimento institucional para toda a comunidade acadêmica, no intuito de organizar a sua operação e definição da sua missão e a sua visão de futuro, estabelecidas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Além disso, deixa claro frentes importantes de atuação, como a atenção à responsabilidade social e inclusão, o desenvolvimento dos docentes e técnicos administrativos, a gestão da infraestrutura física necessária para a execução do ensino e pesquisa, bem como a sustentabilidade financeira para a sua continuidade.

Há, então, duas proposições importantes, sendo elas, a Gestão Democrática, conforme estabelece a Constituição Federal Brasileira de 1988 e a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), e o processo de autoavaliação institucional. Logo, constata-se que as Universidades necessitam de uma organização, mesmo que mínima, para atender ao que determina a lei do Sinaes e, conseqüentemente, promover a melhoria da qualidade do ensino.

Mas é importante destacar que, conforme Luck (2013), é preciso levar em consideração que as Instituições necessitam de condições operacionais, bem como pessoas competentes para a realização daquilo que é planejado, além da implementação de mecanismos de monitoramento para possibilitar a avaliação dos resultados e processos.

Em vista disso, percebe-se que a legislação está posta, mesmo com fragilidades acerca dos movimentos neoliberais e, ao mesmo tempo, sociais, exigindo o atendimento por parte das instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, de educação básica ou superior. Por isso, faz-se necessário o uso de técnicas para a aplicação de modelos e propostas que atendam às necessidades e especificidades de cada instituição, estando atento, assim, o Gestor Educacional, que modelos são necessários, mas não podem ser estáticos.

Por isso, a próxima subseção abordará as características, por meio dos autores, do modelo denominado gestão por processos como uma alternativa para auxiliar os gestores de instituições de ensino superior para o gerenciamento dos processos institucionais.

2.2 Abordagem da Gestão baseada em Processos

Esta subseção apresentará os aspectos do modelo de gerenciamento de processos denominado gestão por processos como uma alternativa na adoção de técnicas da Administração por gestores educacionais na gestão do ambiente educacional. Esse modelo pode ser utilizado tanto em escolas de educação básica, na gestão dos processos dos sistemas educacionais, como também para o gerenciamento dos processos de Instituições de Ensino Superior.

De Sordi (2018) revela que o modelo tem a sua origem na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que é uma corrente da Administração focada nos estudos da interdependência das partes em qualquer organização. O autor destaca que essa teoria surgiu na década de 1920, em virtude de um estudo elaborado pelo biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy, o qual abordou a autorregulação dos sistemas orgânicos. Dessa maneira, ainda conforme De Sordi (2018), a TGS orienta o pesquisador à análise do todo, ou seja, da forma como as partes se relacionam, se interconectam e interagem, não olhando apenas para o interior das organizações, mas também para o ambiente externo em que ela está envolvida.

É nessa linha de interconexão que a *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP⁸), principal organização mundial que atua com foco nos estudos voltados à gestão por processos, publicou o Guia BPM CBOK (2021), o qual define um processo como um conjunto de atividades e comportamentos que podem ser executados por máquinas ou humanos com o intuito de atingir determinado objetivo. Já a NBR ISO 9000/2015 apresenta o conceito de processos como um “conjunto de atividades relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido” (NBR ISO 9000, 2015, p. 17).

Baldam (col. 2007) define processos como um encadeamento de atividades que são executadas em uma organização, transformando entradas em saídas. De Sordi (2018) também segue a mesma lógica conceitual, porém, mais moderna, definindo

⁸ Associação sem fins lucrativos fundada nos Estados Unidos da América em 2003 dedicada aos estudos e avanços de conceitos relacionados a processos e seus avanços. Para mais informações, acesse: <https://www.abpmp-br.org/sobre-a-abpmp/institucional/>.

processos como fluxos de trabalho que promovem a agregação de valor sob a visão do cliente, atendendo, dessa forma, aos objetivos da organização.

Entendido o conceito de processos, é possível compreender um olhar para o todo, de forma sistêmica, intuindo que qualquer organização sofre influências do seu ambiente externo como a alta regulação estatal, impactos políticos e econômicos do mercado, influências de organismos internacionais ou inovações tecnológicas. Nesse sentido, a Gestão por Processos, também conhecida como BPM, sigla que, em inglês, significa *Business Process Management* ou, traduzindo para o português, Gerenciamento de Processos de Negócios, e pode ser entendida como uma abordagem administrativa que atua com o foco, prioridade e desenvolvimento dos processos organizacionais, conforme define De Sordi (2018).

A ABPMP (2021) define a gestão por processos como uma abordagem utilizada para identificar, desenhar, documentar, medir, dentre outros, os processos da organização, sejam eles automatizados ou não. Brito (2015, p. 53) detalha o conceito do BPM como:

[...] uma abordagem disciplinar para diagnosticar, melhorar, executar, monitorar e alinhar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e orientados pelos objetivos estratégicos da organização.

Percebe-se, após a leitura nos conceitos de processos e gestão por processos, que não há uma obrigatoriedade sobre o uso de todas as orientações que os temas apresentam. Contudo, é preciso ressaltar o foco para a qualidade do serviço, ou o produto, que é oferecido ao cliente.

É preciso destacar, também, a necessidade de se ter uma atenção aos excessos, pois, quando se utiliza esta abordagem para a gestão, seja ela administrativa ou educacional, de forma engessada, a gestão por processos acaba tornando o trabalho das pessoas que fazem parte da organização e, conseqüentemente, dos usuários, clientes ou estudantes no caso das instituições de ensino, complexo e dificultoso. Baldam e col. (2007) ressaltam que, quando se utiliza determinada técnica de forma exagerada, é possível haver um gasto significativo de energia de forma desnecessária.

Além disso, ainda segundo Baldam e col. (2007), é preciso ter atenção a três situações: a primeira é que nem todo processo precisa ser tratado utilizando as técnicas do BPM, visto que podem ser executados de forma esporádica; a segunda, nem todo processo é em uma linha de montagem, pois a liderança deve, assim, ouvir as pessoas e compreender o conhecimento, as opiniões e as ideias que carrega, porque processos são feitos por gente; por último, a gestão por processos não é solução para tudo. É

preciso cautela para decidir onde a metodologia poderá ajudar no gerenciamento dos processos organizacionais. Do contrário, poderá apresentar prejuízos à organização.

Assim, o mapeamento ou levantamento de processos é uma das principais atividades do BPM e, conforme Barreto e Saraiva (2017), é uma das atividades primordiais para uma gestão adequada, pois possibilita a definição de retratos do funcionamento das atividades e a compreensão da gestão e maior facilidade para a comunicação e integração. Para a ABPMP (2013), através do mapeamento de processos, é possível agregar mais detalhes não somente do processo, mas de outros itens correlacionados, como atores e resultados necessários.

No referido momento, também são identificados os macroprocessos que, de acordo com Cruz (2015), nada mais é do que o conjunto de outros processos que permitem à organização uma visão única do seu negócio. Araújo, Garcia e Matines (2022) complementam informando que o macroprocesso pode ser desdobrado em vários processos, sendo o gestor responsável pelo macroprocesso e os processos que o compõem.

Uma vez mapeados os processos e macroprocessos, são definidas as pessoas que assumem a função de donas dos processos. De Sordi (2018) destaca que são poucas as pessoas dentro da instituição com essa função e são responsáveis pela condução dos processos de forma a fazê-los evoluir com o tempo. A ABPMP (2021) complementa indicando que a figura do dono do processo é uma peça-chave dentro de uma organização, porque tem a responsabilidade da sua gestão de ponta a ponta.

Ainda conforme a ABPMP (2021), o termo dono de processo pode, a depender da organização, receber denominações diferentes, como gestor de processo ou líder de processo. É comum que as pessoas as quais assumem esta função tenham cargos de liderança, tendo autoridade, de forma direta ou indireta, sobre estratégias, recursos ou orçamento.

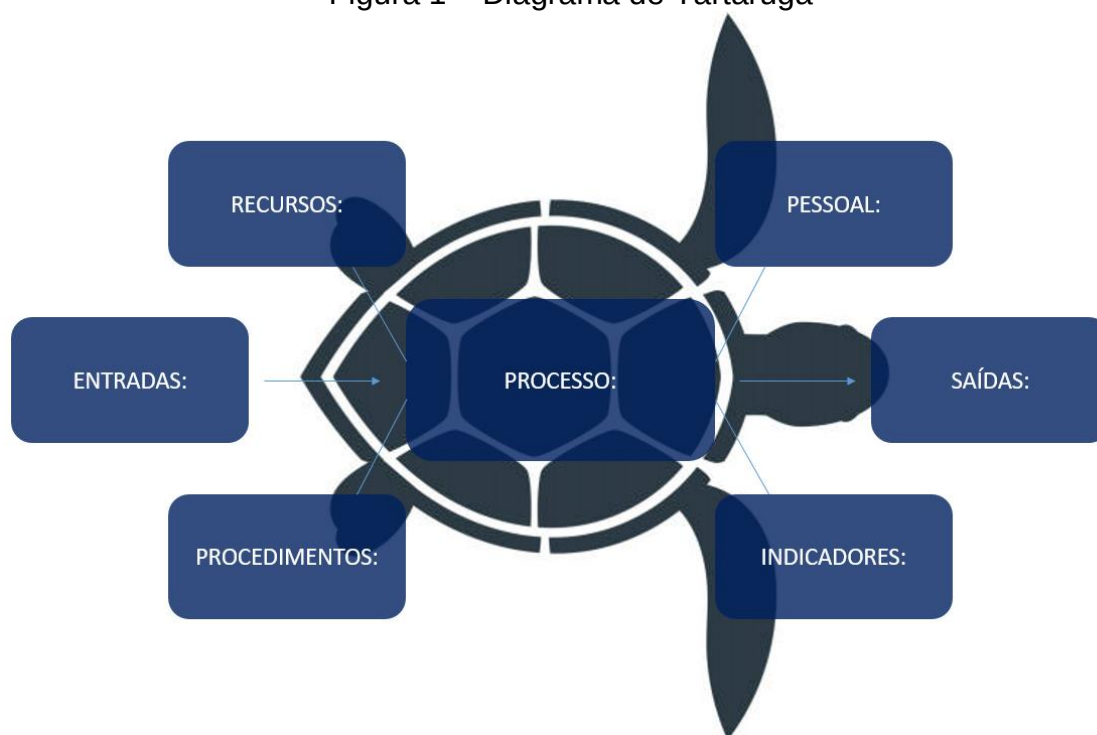
Com o mapeamento realizado, é possível identificar os processos primários, de suporte e de gestão. A ABPMP (2021) destaca que os processos primários representam 20% das atividades institucionais, enquanto os processos de suporte e gestão representam 70% e 10%, respectivamente. Os primários são as atividades essenciais da organização, conforme destacam Pradella e demais autores (2016). Ainda segundo a autora, os processos de suporte são estruturados para apoiar a operação dos primários, enquanto os de gestão atuam na medição e no monitoramento dos processos.

Para a realização do Mapeamento de Processos, uma alternativa é o Diagrama de Tartaruga. Conforme ilustrado na figura 1, é possível realizar o levantamento de

entradas e saídas do processo, bem como o perfil de pessoas e a infraestrutura necessária para a sua operacionalização, bem como as regras de negócio e os indicadores para a avaliação da qualidade. Para Valença e demais autores (2020), esta é uma técnica que auxilia a visualização do processo de ponta a ponta, permitindo o fácil entendimento do processo por meio de uma representação.

Silva e demais autores (2013) enfatizam que, através de uma única representação, é possível entender todo o funcionamento do processo, facilitando, desse modo, a tomada de decisão por se basear nas informações de entradas, saídas e formas de acompanhamento, entre outras. Já Bonato e demais autores (2011) afirmam que o diagrama de tartaruga retrata uma visão detalhada de um processo, descrevendo as atividades que são realizadas considerando as entradas e as entregas, os recursos necessários e as medições resultantes.

Figura 1 – Diagrama de Tartaruga



Fonte: Adaptado de Silva, Vilela e Muniz (2013).

Para o mapeamento, sugere-se a utilização de técnicas que promovam a participação dos envolvidos, tanto na operação, quanto na gestão dos processos. Uma possibilidade é o *Brainstorming*, que, de acordo com Tajra e Ribeiro (2020), é uma técnica que incentiva a colaboração das pessoas para a coleta de ideias, opiniões, sendo utilizado como uma alternativa para a resolução de problemas.

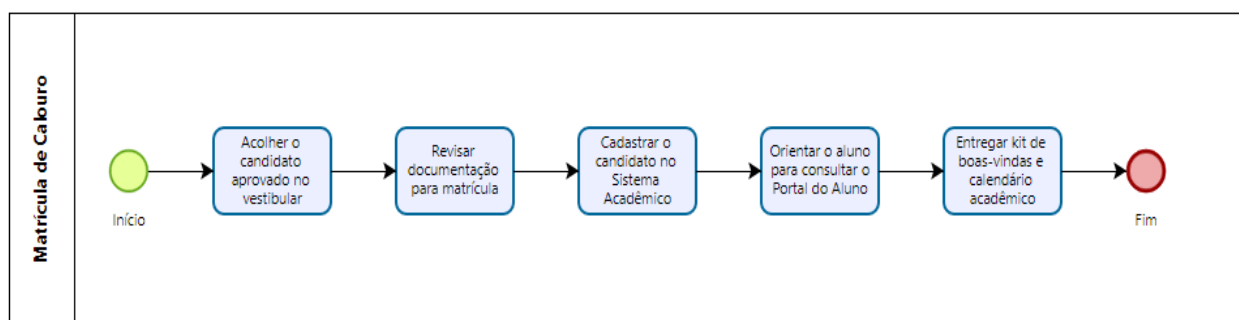
Maia e demais autores (2020) salientam que *Brainstorming* deve ser iniciado com uma reunião e deve ser dividido em dois momentos, sendo o primeiro em silêncio, quando

os participantes descrevem suas ideias por escrito, e o segundo aberto, para que haja o debate, a análise e definição das melhores sugestões. Velho e Giacomelli (2017) complementam, indicando que o uso dessa ferramenta pode parecer caótico inicialmente, porém, é considerado importante em virtude da quantidade de ideias geradas.

Uma vez realizado o levantamento dos processos por meio do mapeamento, inicia-se a etapa de padronização ou desenho dos processos. De acordo com a TOTVS (2020), a padronização permite uniformizar a rotina das atividades da organização. Por outro lado, a ABPMP (2013) chama a atenção que organizações encontram problemas na padronização de processos intensivos, ou seja, aqueles dinâmicos e que dependem do conhecimento direto das pessoas, como a aplicação de uma aula, um atendimento médico ou uma criação de marketing, podendo, então, limitar a criatividade e reduzir a criação de valor para a entrega que deve ser feita.

Um instrumento que pode ser utilizado para a padronização dos processos é o Fluxograma. Para Kanaane e col. (2010), essa técnica possibilita uma visão clara das atividades executadas com o objetivo de identificar os pontos que necessitam de melhorias, podendo representar o macroprocesso, os processos ou as atividades de forma detalhada. Müller (2014) complementa destacando que o fluxograma permite a compreensão dos processos organizacionais, sendo, assim, uma ferramenta-chave. A imagem 2 ilustra um exemplo de fluxograma.

Figura 2 - Fluxograma



Fonte: Elaborado pelo autor em 2025.

Outra possibilidade para auxiliar a padronização é a criação de Procedimentos Operacionais. Assi e Garcia (2023) destacam que a implementação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) é simples e possibilita a minimização de ocorrência de falhas, fazendo com que os colaboradores e gestores tenham um direcionamento para a execução das suas atividades.

Cruz (2015) destaca que os procedimentos têm por finalidade especificar as atividades, a maneira como são realizadas, o prazo, os recursos e as tecnologias adotadas. Todavia, Assi e Garcia (2023) ressaltam que o procedimento deve ser de fácil compreensão para que aqueles os quais utilizarem este consigam saber e entender “o quê, como e quando o procedimento funcionar” (Assi e Garcia, 2023, p. 34). A figura 3 exemplifica um modelo de POP.

Figura 3 – Procedimento Operacional Padrão

 Programa de Pós-Graduação em TECNOLOGIAS SUSTENTÁVEIS Instituto Federal do Espírito Santo INSTITUTO FEDERAL Espírito Santo Campus Vitória	Procedimento Operacional Padrão	
	Sensibilização, coleta e armazenamento de resíduos sólidos orgânicos em Instituição de Ensino	
	Revisão	Número de folhas
	00	Página 1 de 21

Sumário	
1. Glossário (Siglas e abreviaturas).....	2
2. Objetivos.....	4
3. Documentos de referência.....	5
4. Responsabilidades	9
5. Introdução.....	10
6. Procedimentos.....	11
6.1 Cadastramento dos setores	11
6.2 Produção do material informativo para divulgação	12
6.3 Coleta seletiva.....	13
6.4 Acondicionamento dos resíduos	15
6.5 Possíveis desafios da coleta seletiva e sugestões de solução	15
7. Destinação final	20
Resumo das Atividades Propostas pelo POP	21

Elaborador por:	Aprovado por:	Data:
Bárbara Almeida Bueno Adriana Marcia Nicolau Korres	Setor do Ifes	23/04/2024

Fonte: Bueno e Korres, 2024.

Após a padronização, o acompanhamento dos processos ocorria por meio da realização de auditorias para avaliar o cumprimento das diretrizes e fluxos padronizados. A ABNT ISO 9000 (2015) define Auditoria como um processo sistemático, que deve ser documentado e independente, podendo ser conduzida pela própria organização, equipe terceirizada e independente, ou ainda de forma conjunta.

Barreto e Saraiva (2017) complementam o conceito de Auditoria, indicando que esta deve ser mantida como um programa, contendo método, responsabilidades e escopo, além de ser realizada considerando uma frequência determinada. Ademais, as auditorias devem ser imparciais, objetivas e garantir que os resultados sejam utilizados pelas áreas internas para a tomada de ações de melhorias. Mas é preciso ressaltar que, conforme Assi e Garcia (2023), nem todas as organizações possuem condições para manter uma área de auditoria.

Outra possibilidade para o acompanhamento dos processos é gerenciamento do seu desempenho por meio de indicadores que avaliem a qualidade dos resultados dos processos. A ABPMP (2013) resume que, para se gerenciar qualquer organização, é preciso definir métricas, medidas e indicadores de desempenho, no sentido de monitorar os processos para o atingimento das metas institucionais. Para Barreto e Saraiva (2017), é através dos indicadores, suas variáveis e medidas que a organização poderá avaliar se os seus objetivos estão sendo atingidos.

A NBR ISO 9001 (2015) orienta que as organizações devem determinar o que precisa ser monitorado e medido, os métodos para monitoramento, a análise e avaliação, para que seja possível propiciar resultados pertinentes e definir também a periodicidade do monitoramento, medição, e quando estes devem ser avaliados.

Com relação à melhoria dos processos, essa etapa deve acontecer de forma contínua, pois nenhum processo pode ficar estagnado, visto que a sociedade e as tecnologias estão sempre em movimento e, conseqüentemente, com mudanças significativas. Neto (2012) corrobora com a informação, ressaltando que a melhoria de um processo se trata da recondução do seu estado atual, também conhecido como “as-is” para o estado que entende ser melhor, também chamado de “to-be”.

Neto (2012) destaca, ainda, que essa melhoria pode ser entendida como uma evolução para adequar-se à legislação ou tecnologia, por exemplos, tratamento de deficiências, implementação de novos recursos, e, assim, incrementar aspectos de qualidade ao processo. Müller (2014) complementa indicando que o estado dos processos nunca é estático, pois eles melhoram ou pioram.

Para gerenciar melhorias em processos, algumas ferramentas podem ser utilizadas. Silveira e Zupa (2021) apresentam cinco ferramentas de qualidades, sendo elas: Ciclo PDCA, o Brainstorming, o Diagrama de Ishikawa, a ferramenta 5W2H e o Fluxograma. Nesta pesquisa, será abordado apenas o PDCA por ser considerado uma técnica de fácil utilização para melhoria dos processos mais simples, até os mais complexos.

Pontes, Azeredo e Paniano (2023) destacam que o Ciclo PDCA também é conhecido por Ciclo de Deming e foi desenvolvido na década de 1920 e difundido na década de 1950. Além disso, essa técnica se tornou referência mundial na implementação de melhorias em diversos setores da indústria e serviços, sendo usada até na administração pública.

Werkema (2021) registra que o PDCA é um método utilizado para a gestão, representando, dessa forma, uma possibilidade para o alcance das metas estabelecidas. Segundo Sena (2023), a sigla representa as iniciais dos termos em inglês *Plan*, *Do*, *Check* e *Action*, que, traduzindo para o português, é composto por Planejamento, Organização, Direção e Controle. Araujo, Garcia e Matines (2022) complementam que a utilização do PDCA é um instrumento utilizado continuamente para o planejamento e integrar melhorias. A imagem que segue ilustra o PDCA.

Compreendidos os conceitos acerca da Gestão por Processos, é preciso agora salientar duas condicionantes importantes para o sucesso da implementação desta abordagem em qualquer organização. Uma delas é a necessidade do uso da tecnologia para auxiliar a utilização das técnicas. Muito embora, a ABPMP (2013) enfatiza que processos de negócio podem ser implementados e operacionalizados através de diversas formas, como o trabalho manual executado pelos humanos, por meio de máquinas ou sistemas de informação. Porém, o uso da tecnologia como um Sistema da Qualidade auxilia, com toda a certeza, a possibilidade de sucesso da Gestão por Processos.

Araujo, Garcia e Matines (2022) complementam que, de fato, é correto afirmar que os recursos de tecnologia são fundamentais para a implementação da Gestão por Processos. Porém, ressaltam que, se aplicadas de forma equivocada, contribuirão para o fracasso da implementação.

A segunda condicionante é o olhar atento às pessoas. Quando se define, planeja ou tenta-se executar Processos sem pessoas, há probabilidade de falhas. Sordi (2018) relata que, por muito tempo, os projetos de implementação da Gestão Por Processos em organizações não consideraram, ou contemplaram de forma superficial, a motivação dos colaboradores. A ABPMP (2013) frisa que é importante ter métodos, pessoas e tecnologia atuando de forma integrada, pois, somente assim as organizações terão capacidade para gerenciar processos.

Nesse contexto, a subseção apresentou conceitos teóricos a respeito da abordagem de gestão denominada gestão por processos, que também é conhecida como BPM, os seus impactos na gestão das organizações e ainda metodologias e

ferramentas associadas à abordagem para serem utilizados no intuito de sustentá-la enquanto modelo. A subseção seguinte apresentará as pesquisas mais recentes acerca de modelos de gestão adotados por Instituições de Ensino.

2.3 Entre teses e dissertações: a gestão em instituições de ensino superior

Considera-se que uma pesquisa deve iniciar o seu percurso de execução através dos trabalhos que já foram realizados por outros pesquisadores, a fim de potencializar o conhecimento existente sobre o tema, norteando ideias, autores e conceitos que podem ser utilizados no processo de pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa das produções científicas foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Para tanto, foram utilizados os descritores “Gestão Educacional”, “Gestão por Processos” e “Educação Superior”. Os dois primeiros descritores foram conectados por meio do operador booleano “OR” e associados ao terceiro como também operador booleano ⁹“AND”, sendo, dessa forma, aplicada a estratégia de busca: "Gestão por Processos" or "Gestão Educacional" and "Educação Superior".

Como resultado, foram apresentados 172 trabalhos. Após este resultado, foram filtradas as publicações de 2015 a 2024, considerando dez anos em virtude da baixa quantidade de resultados disponibilizados sobre o objeto da pesquisa. Com isso, o número de teses e dissertações caiu para 121. Porém, este último número contemplava todas as áreas de conhecimento, então, um novo filtro foi aplicado para a grande área de conhecimento Ciências Humanas.

Sob este viés, alcançando-se, como resultado, 108 teses e dissertações. Ainda assim, um novo filtro foi aplicado, considerando a Área de Conhecimento Educação, não havendo uma diferença significativa nos números. Restaram 106 registros. A partir de então, todos os 106 registros foram catalogados em uma planilha de Excel contendo apenas as informações resumidas do portal da Capes, como o nome do autor, título, Instituição de Ensino do mestre/doutor, e o tipo do trabalho, se tese ou dissertação.

Com base nestas informações, foi realizada a leitura dos resumos para a definição das teses e dissertações que se assemelhavam com o objeto de estudo desta pesquisa. Do total, 19 trabalhos não continham autorização para divulgação, sendo, portanto, desconsiderados. Outros 64 que não apresentaram aspectos os quais se

⁹ Operadores Booleanos: de acordo com Freitas e demais autores (2023), são palavras conectivas utilizadas para correlacionar, de forma lógica, diferentes termos em pesquisas.

assemelhassem ao objeto desta pesquisa também foram excluídos. Logo, continuaram apenas 23 documentos que atendiam a similaridade da gestão educacional e gestão por processos na educação superior.

Todavia, uma leitura mais aprofundada na introdução e no sumário foi realizada para uma melhor avaliação sobre a aderência dos trabalhos a este estudo. Em virtude dessa análise, foram retiradas outras cinco dissertações da relação por entender que os temas abordados não possuíam similaridade com esta pesquisa. Por fim, restaram 14 teses e dissertações que foram organizadas através de uma planilha de Excel para uma melhor compreensão e análise. O quadro a seguir apresenta os resultados.

Quadro 1 – Material Teórico do Estado da Arte

Autor / Ano	Tipo de Trabalho	Instituição de Ensino	Título
ALMEIDA, Adilson José de. (2015)	Dissertação	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões	Avaliação institucional externa e a gestão em instituições de educação superior: um estudo de caso na Faculdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste/SC
ALMEIDA, Eliene Estevão de. (2017)	Dissertação	Universidade Federal da Paraíba	Gestão educacional e assistência estudantil: uma análise das práticas de gestão da assistência estudantil no Instituto Federal da Paraíba campus João Pessoa
ALMEIDA, Wesley Marcos de. (2023)	Tese	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	Conflito de papéis na atuação do professor como gestor universitário
ALVES, Marcelo Franca. (2022)	Dissertação	Centro Universitário Adventista de São Paulo	Os cursos de licenciatura em rede educacional privada: reflexões sobre o questionário do estudante no Enade
BARAZZETTI, Vanessa Rita. (2017)	Dissertação	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	A comunicação na atuação dos gestores da educação superior
FONTOURA, Julian Silveira Diogo de Avila. (2018)	Dissertação	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	A gestão da educação superior em contextos emergentes: a percepção dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre

GOMEZ, Simone da Rosa Messina. (2018)	Dissertação	Universidade Federal de Santa Maria	Gestão universitária e qualidade na extensão: institucionalização de cursos de línguas estrangeiras na UFSM
MAIA, Roberto Elison Souza. (2021)	Dissertação	Universidade Federal do Oeste do Pará	Análise da eficiência técnica de cursos de graduação da Universidade Federal do Oeste Do Pará-UFOPA
MARTINEZ, Renata de Souza. (2019)	Tese	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Ações organizacionais e formação continuada para ação docente no ensino superior
PIASSINI, Rui Antonio. (2015)	Dissertação	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da Rede Marista e a motivação dos professores
ROCHA, Cristina Fogaca. (2018)	Dissertação	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Experiências: a mulher na liderança de instituições de educação superior
RUAS, Claudia Mara Stapani. (2015)	Tese	Universidade Católica Dom Bosco	Grandes oligopólios da educação superior e a gestão do Grupo Anhanguera Educacional (2007 - 2012)
SANTOS, Gisele Caroline Nascimento dos. (2021)	Tese	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Contribuições e limites da avaliação institucional interna para a gestão escolar: instrumentos e relatórios em discussão
ZATTONI, Andreia Cristina Borges Rela. (2022)	Tese	Universidade de São Francisco	O coordenador de curso do ensino superior e suas atribuições

Fonte: Elaboração do Autor (2024).

É preciso destacar algumas inferências, como a abordagem metodológica utilizadas para a realização das pesquisas. Dos 14 registros, 9 fizeram uso da qualitativa, enquanto 2 utilizaram a quantitativa. Destaca-se ainda a utilização das duas abordagens em 3 pesquisas, ou seja, quanti-qualitativa. Já quando se trata das palavras-chaves, apenas três trabalhos não trouxeram o termo gestão educacional, mas optaram pelo uso do termo ensino superior. Cabe frisar que nenhuma das teses ou dissertações trouxeram em seu bojo a temática da gestão por processos, mesmo este descritos sendo utilizados na pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.

Adilson Almeida (2015), no trabalho “Avaliação institucional externa e a gestão em instituições de educação superior: um estudo de caso na Faculdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste/SC”, apresenta as possibilidades que o gestor educacional

pode utilizar para a tomada de decisões, fazendo uso dos resultados dos indicadores de qualidade definidos pelos instrumentos de avaliações de instituições de ensino superior, de cursos de graduação e dos estudantes vis Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).

Já Eliene Almeida (2017), na dissertação “Gestão educacional e assistência estudantil: uma análise das práticas de gestão da assistência estudantil no Instituto Federal da Paraíba campus João Pessoa”, apresenta a sua visão sobre a responsabilidade da gestão educacional a fim de garantir a aplicação das políticas públicas para a educação. A autora destaca que o processo educativo passa, além de outros fatores, pelos processos de organização e gestão. Outrossim, registra os principais modelos de gestão adotados pelo campo educacional, a gestão burocrática, gerencial e democrática.

A tese de Wesley Almeida (2023), “Conflito de papéis na atuação do professor como gestor universitário”, nos faz refletir sobre a polaridade que o ambiente educacional promove, tendo, de um lado, a necessidade do desenvolvimento humano e social e, do outro, a busca de mão de obra pelo mercado. Nesse sentido, o autor apresenta um trabalho que foca na aplicabilidade dos ideais gerencialistas na educação e o seu impacto para a atuação do professor que assume a função de gestor nas instituições de ensino superior.

Já Alves (2022), em sua dissertação “Os cursos de licenciatura em rede educacional privada: reflexões sobre o questionário do estudante no Enade”, faz uma análise dos resultados do questionário do estudante do Enade para subsidiar os gestores dos cursos de graduação para o gerenciamento dos processos e melhoria da qualidade dos cursos. O autor faz uma análise sobre a legislação que está por trás do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e do Enade, além da usabilidade dos resultados que apontam possíveis fragilidades, fazendo com que a gestão proponha ações que foquem na melhoria do desempenho, e não somente no ranqueamento do mercado.

Barazzetti (2017), por meio da dissertação “A comunicação na atuação dos gestores da educação superior”, propõe uma discussão acerca das ações de comunicação utilizadas pelos gestores educacionais para a promoção da gestão participativa no dia a dia do trabalho. Para isso, a autora apresenta um conjunto de teorias que pairam sobre as funções da comunicação, poder, liderança, possibilidades de canais de comunicação, bem como especificidades da gestão na educação superior. Para a pesquisadora, um questionário foi aplicado para 300 docentes e gestores, e

trouxe a conclusão de que o principal canal de comunicação do gestor com os docentes é o e-mail, inclusive para a aplicação de feedbacks, havendo, assim, pouco contato individual.

O trabalho de Fontoura (2018), “A gestão da educação superior em contextos emergentes: a percepção dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre”, foi desenvolvido por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada propondo uma análise sobre a gestão educacional do IFRS para os cursos de tecnologia, compreendendo as especificidades dos alunos de um Instituto Federal e a necessidade histórica de importação de outros países de modelos de gestão para a educação. A autora retrata ainda que os modelos de gestão educacional sempre foram organizados de forma volátil para atender às diferentes perspectivas da educação para o Brasil.

Gomez (2018), por sua vez, com a dissertação “Gestão universitária e qualidade na extensão: institucionalização de cursos de línguas estrangeiras na UFSM”, aborda a gestão educacional como um instrumento para a implementação, avaliação e melhorias das práticas extensionistas. Para a pesquisadora, com o objetivo de que a gestão funcione, ela deve atender a três dimensões, sendo elas: a dimensão pedagógica para a organização dos aspectos ligados ao ensino, a dimensão administrativa com o intuito de prover infraestrutura, pessoas, finanças, dentre outros, e a dimensão política por existir a necessidade de engajar toda a comunidade acadêmica e propiciar a gestão participativa e democrática.

Maia (2021), em “Análise da eficiência técnica de cursos de graduação da Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA”, também difunde os Sinais, mas com o enfoque para a autoavaliação e o propósito de autoconhecimento e melhoria da qualidade da educação. Nesse contexto, o autor discute os termos eficiência, eficácia, efetividade e *benchmarking* interno e externo no ambiente das instituições públicas para a avaliação do seu desempenho. Contudo, Maia (2021) ressalta que os critérios de avaliação propostos pelo Sinaes devem ser complementados com aqueles definidos pela comunidade acadêmica, para que, desse modo, os processos educacionais sejam aprimorados.

Martinez (2019) inicia a sua tese “Ações organizacionais e formação continuada para ação docente no ensino superior” chamando a atenção do leitor sobre a necessidade de analisar o professor como um profissional, relatando a necessidade de formação e aprimoramento para o exercício da prática docente. Para tanto, a gestão assume papel fundamental para a definição de uma estrutura que permita, ou

proporcione, a formação docente, com atenção aos objetivos estratégicos institucionais, a disponibilização de infraestrutura tecnológica necessária e a aplicação de avaliações periódicas.

Piassini (2015) disserta em “As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da Rede Marista e a motivação dos professores” que a instituição de ensino deve ser entendida como uma organização sistêmica que faz parte de um ambiente complexo e que está em constante mudança. Assim, não é possível desconsiderar o gerenciamento dos processos e o cuidado para que haja um envolvimento efetivo do docente. Dito isso, o trabalho de Piassini (2015) propõe uma reflexão sobre três aspectos que devem ser levados em consideração para o monitoramento da motivação docente, sendo a própria automotivação do professor, as mudanças organizacionais que versam sobre a gestão dos processos e das pessoas, e a gestão educacional, para que haja a participação dos docentes na construção dos processos, além da descentralização das decisões institucionais.

Já Rocha (2018), na dissertação “Experiências: a mulher na liderança de instituições de educação superior”, faz uma análise sobre o baixo número de mulheres ocupando cargos de liderança em instituições de ensino superior. A pesquisadora apresenta um apanhado teórico sobre gestão educacional e liderança, disponibilizando os resultados da percepção de mulheres que são ocupantes de funções de liderança em instituições de ensino acerca dos desafios para as questões de gênero, família a gestão propriamente dita e o ato de exercer a liderança. Nos resultados apresentados, destaca-se que, das 61 instituições de ensino superior da região metropolitana de Porto Alegre, apenas 13 possuíam mulheres ocupando a função de reitora ou diretora-geral.

Ruas (2015), em “Grandes oligopólios da educação superior e a gestão do Grupo Anhanguera Educacional (2007 - 2012)”, faz uma análise sobre o movimento de criação dos oligopólios educacionais a partir da primeira instituição de ensino superior a abrir capital na bolsa de valores e o modelo de gestão adotado para isso. O autor destaca que a IES teve que que adotar técnicas de gestão utilizadas em ambientes não educacionais para aplicá-las na instituição, preparando-se para o ganho de competitividade no mercado, ou seja, a fim de tornar-se atrativa para a iniciativa privada e capitalista. Nesse sentido, o planejamento estratégico foi definido como fator primordial para a entrada das IES neste ambiente, principalmente para que os acionistas pudessem controlar os rumos da instituição de ensino.

Santos (2021), através da tese “Contribuições e limites da avaliação institucional interna para a gestão escolar: instrumentos e relatórios em discussão”, é mais um autor

que promove uma análise sobre a avaliação interna nas instituições de ensino superior. Para o pesquisador, a autoavaliação disponibiliza um conjunto de indicadores que possibilitam à gestão da instituição à condução do planejamento estratégico, repensar as atividades educacionais, oportunizar a autorregulação e a criação de políticas internas, bem como a efetivação de ações para a tomada de decisões.

Por último, Zattoni (2022), por meio da sua tese “O coordenador de curso do ensino superior e suas atribuições”, discute a atuação do coordenador e as nuances da inter-relação entre as suas funções de gestão administrativa e pedagógica. O pesquisador frisa que os aspectos basilares da administração vêm sendo utilizados de forma assídua no campo educacional, fazendo com que haja maior foco em funções comerciais, principalmente no contexto dos modelos econômicos neoliberais. Além disso, o coordenador, ao assumir tal função, deve possuir um conjunto de competências para o cargo, como proatividade, bom relacionamento interpessoal, negociação de conflitos, liderança, entre outras.

Nota-se, após a leitura das teses e dissertações, que as pesquisas apresentam de forma sistemática os conceitos da gestão educacional, fazem a diferenciação entre os termos administração da educação e gestão educacional, utilizam Libâneo, Sander e Luck como principal referencial teórico, quase sempre abordam a gestão democrática, contudo, nenhuma das pesquisas apresenta um modelo de gestão educacional estruturado por processo, considerando, além de tudo, a sua aplicabilidade em uma instituição de ensino superior.

Por esse motivo, esta dissertação se apresenta como uma alternativa para apoiar os gestores educacionais, sobretudo das instituições de ensino superior, para a utilização de técnicas de gestão nas práticas de gerenciamento dos processos administrativos e pedagógicos. A seguir, serão apresentados os modelos de gestão educacional adotados pela Universidade Tiradentes, as relações entre eles, bem como os resultados obtidos após a implementação.

3 TRAJETÓRIA E MATERIALIDADE DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIVERSIDADE TIRADENTES: UM OLHAR PARA A MELHORIA DA GESTÃO EDUCACIONAL

Dando continuidade ao Estudo de Caso de acordo com a proposta de Yin (2015), esta terceira seção é fruto das etapas de Coleta e Análise de Dados, sendo construída mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com o então gestor de estratégia da Universidade Tiradentes que ocupava a função no ano de 2009, ano que o Escritório de Processos foi implantado e com a atual gestora da Gerência de Proteção de Dados e Processos, que também foi a analista responsável pela implantação do referido Escritório. Além disso, documentos foram considerados por meio dos arquivos da GPDP da Universidade Tiradentes para contextualização do histórico de implementação, dos resultados obtidos e dos mecanismos de acompanhamento para a melhoria da gestão acadêmica.

As entrevistas foram realizadas em maio de 2024 e registradas por meio de gravação com autorização dos participantes. Após isso, foi realizado o levantamento dos documentos como planilhas, listas de presença, imagens, políticas e normativos para ratificar as informações obtidas nas entrevistas.

3.1 A implementação da Gestão por Processos na Universidade Tiradentes

Esta subseção foi construída considerando o resultado da análise dos dados coletados por meio das entrevistas com o ex-coordenador de Estratégia da Unit que ocupava tal função no ano de 2009 e com a então analista de Processos da Unit, que, atualmente, ocupa a função de gerente de Proteção de Dados e Processos. Além das entrevistas, são apresentadas análises acerca da coleta de documentos na Gerência de Processos.

Dito isso, conforme apresentado na introdução desta dissertação, a história da Universidade Tiradentes é marcada por um percurso de crescimento e expansão da sua atuação, seja por meio da interiorização no estado de Sergipe, pela oferta da educação a distância ou a implementação de novos cursos de Graduação e Pós-graduação lato e stricto sensu. Este movimento, de acordo com os entrevistados, trouxe como consequência a necessidade de implementação de mecanismos de acompanhamento e controle dos processos administrativos e acadêmicos.

Com isso, as lideranças da Unit promoveram um realinhamento do seu modelo de Planejamento Estratégico (PE). Muito embora o PE já existisse, uma nova reorganização foi necessária em virtude dos movimentos impulsionados pela sociedade e pelo mercado. Para Cruz (2019), toda a organização possui interação com o ambiente em que está inserida por meio de dois comportamentos, sendo eles, o estratégico, com o sentido de resolver problemas em potencial de afetar o futuro da organização, e o operacional, por tratar da operação com o foco na eficiência dos processos.

Oliveira (2023) complementa que o Planejamento Estratégico estabelece um conjunto de demandas as quais devem ser executadas pela liderança no intuito de promover um futuro diferente do passado. Isto é, avaliar o passado e propor um plano para o futuro, seja com uma visão para o curto prazo, médio ou longo.

Por essa razão, em 2007, de acordo com o então coordenador de Estratégia da Unit, uma empresa de consultoria foi contratada para auxiliar as lideranças da IES na renovação do ciclo estratégico, mediante a estruturação de um grupo de trabalho formado por gestores, para a definição dos projetos e iniciativas, bem como apoiar os pró-reitores, diretores e gerentes na implementação das primeiras propostas, denominadas como projetos estruturantes.

O objetivo desses projetos era reorganizar a instituição para promover uma melhor competitividade da Unit no mercado privado da Educação Superior, sem perder de vista os resultados esperados perante os indicadores estabelecidos pelo MEC e os indicadores internos de sustentabilidade financeira. A figura 4 mostra a linha do tempo do plano estratégico de 2007 até 2014 e a previsão de iniciativas para 2017.

Figura 4 – Linha do Tempo: Planejamento Estratégico na Unit



Fonte: Universidade Tiradentes, (2015), cedido pela GPDP.

Observa-se, na figura 4, que a implantação da área de processos está entre os primeiros projetos do ano de 2009, no segundo ano do ciclo, demonstrando a sua importância para a Universidade no contexto da sua reorganização. Além deste projeto, destaca-se a implantação do novo processo de Planejamento e Controle Orçamentário e das áreas de *Call Center* e Fidelização.

Após a definição e finalização do projeto, um Escritório de Processos foi estruturado. Assim, seria possível iniciar os trabalhos de padronização junto às áreas da Universidade Tiradentes no sentido de auxiliá-las para o gerenciamento dos seus processos e, conseqüentemente, o amadurecimento da gestão e fortalecimento do vínculo entre os estudantes e a Instituição.

O Escritório de Processos foi criado em 2009 com uma estrutura que contava apenas com uma Analista de Processos e um estagiário. O modelo de governança adotado pelo escritório foi pensado considerando diretrizes da ISO 9000 para a implementação de Sistemas de Qualidade associado às boas práticas de Gestão por Processos adotadas em outras organizações.

De acordo com a atual gerente de Processos, que, na época ocupava a função de Analista de Processos, a alta liderança não propôs um modelo idealizado, então, esta demanda ficou sob a sua responsabilidade. Dessa forma, o foco da área, no primeiro momento, foi puramente o mapeamento e a padronização de Processos, por entender que as melhorias demandariam mais tempo para a implantação.

Por conseguinte, duas áreas foram priorizadas para iniciar os trabalhos de mapeamento e padronização, sendo elas, o Núcleo de Educação a Distância (Nead) e o Departamento de Assuntos Acadêmicos e Financeiros. Para a entrevistada, o Nead era visto como uma organização à parte, pois, dentro da sua estrutura, existia toda uma ordenação acadêmica, administrativa e financeira diferente do restante da instituição em razão da sua natureza e necessidades específicas. Além do mais, existiam os polos de Educação a Distância que demandavam grande atenção administrativa e pedagógica para o atendimento aos estudantes.

Já no caso do DAAF, a gerente de Processos relatou que foi evidenciada uma situação mais confortável, pois a área já atuava atendendo fortemente à regulação externa no tocante aos processos de matrícula, controle acadêmico e registro de diploma. Nesse momento, o foco institucional era puramente a padronização dos processos, pois o entendimento era que as melhorias demandavam mais tempo do que se tinha.

No tocante ao mapeamento dos processos, eram realizadas reuniões iniciais para alinhamento dos conceitos relacionados à temática da Gestão por Processos que, naquele momento, era um assunto novo para os gestores e técnicos administrativos. Após esse alinhamento, os processos eram mapeados e, só então, padronizados por meio de procedimentos operacionais, sendo categorizados por Políticas, Normativos Acadêmicos, Normativos Administrativos e Manuais.

A construção dos procedimentos era realizada através das reuniões para a construção dos fluxogramas, pois não havia um modelo de oficina para tal. Entretanto, Brito (2015) destaca que algumas armadilhas podem ser criadas nessas reuniões, como o excesso de pessoas, ocasionando dificuldade para a condução dos trabalhos, da mesma forma que o oposto, ou seja, a falta dos envolvidos. Nessa hipótese, há possibilidade de criar percepções insuficientes no momento da padronização.

De toda a forma, após a padronização, o procedimento, também chamado na GPDP de documento da qualidade, era passado em forma de minuta por e-mail para as áreas envolvidas no referido processo para uma validação conjunta do conteúdo, podendo, neste momento, haver a indicação de possíveis ajustes no fluxograma ou no procedimento operacional. Após validado pelas áreas, o documento era submetido à aprovação do gestor responsável pelo gerenciamento daquele processo.

Para acompanhamento dos processos padronizados, em 2010, a área de Processos implementou o Programa de Auditoria Interna, que era organizado em dois ciclos, sendo um no primeiro semestre e o outro no segundo. Com relação aos auditores, estes eram colaboradores de setores diversos que recebiam formação específica sobre as normas da ABNT ISO 9001 para a aplicação das auditorias.

Cabe destacar que algumas regras eram adotadas para a participação, como não possuir nenhuma relação com o procedimento auditado e obrigatoriamente participar de pelo menos um ciclo de auditoria no ano. Inicialmente, as auditorias eram realizadas em todos os procedimentos depois de seis meses após a sua publicação. À medida que o número de processos padronizados foi aumentando, os procedimentos passaram a ser selecionados por amostragem para garantir a participação do maior número de áreas possíveis.

Dito isso, é preciso destacar que o programa, embora fosse executado pelos auditores, toda a gestão era atribuída à área de processos. A Gerente de Processos relatou a existência de um ritual de gestão com etapas padronizadas para o gerenciamento das auditorias, com três etapas, sendo: etapa de planejamento, etapa de execução e etapa de encerramento.

Para a primeira etapa, o Escritório de Processos providenciava o levantamento dos processos para o ciclo da auditoria, definia os auditores por grupos associando aos processos, elaborava um cronograma e disponibilizada para cada um dos auditores os Papéis de Trabalho, que consistiam em um roteiro mínimo para auxiliá-los na preparação das questões que seriam verificadas na etapa de execução.

Ainda nesta oportunidade, era promovido um momento de integração entre as equipes para a apresentação dos grupos, processos e áreas que seriam auditadas, bem como o compartilhamento de orientações diversas para que a execução fosse realizada da melhor forma. Após este momento, os auditores deveriam se reunir em seus respectivos grupos para a elaboração do questionário ou, como também é conhecido, o *Checklist* com os itens que seriam verificados no momento de execução. O documento referido era avaliado e, após validado pela área de Processos, esta autorizava os auditores executarem a checagem.

Após a execução das auditorias, os auditores elaboravam um relatório registrando as conformidades, não conformidades e oportunidades de melhorias para os processos. No entanto, cabe aqui registrar que, inicialmente, a gestão dos registros de não conformidades e oportunidades de melhorias era feita por meio de planilhas eletrônicas. Somente alguns anos mais tarde, foi adotado um sistema de gestão, especificamente para este fim.

Ao final do ciclo, o Escritório de Processos promovia um evento com a participação dos auditores e gestores para a apresentação dos resultados. Em 2012, premiações simbólicas em forma de placas ouro e prata foram atribuídas às áreas com melhores resultados, promovendo, segundo a entrevista 2, maior engajamento para a atualização dos procedimentos e recepção das equipes de auditores.

Outra forma de acompanhar os processos proposta pela área é mediante o acompanhamento de indicadores de qualidade. Apesar de o Escritório definir como necessário gerenciar os indicadores, estes eram apenas mapeados sem a realização de qualquer tipo de acompanhamento, mesmo sendo essa uma das orientações da área. A figura 5 ilustra o mapeamento realizado por meio dos normativos.

Figura 5 – Campo de Indicadores nos normativos institucionais

8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Informações do Indicador							
Nome	Descrição	Unidade De Medida	Valor Mínimo	Valor Máximo	Meta	Como Medir	Frequência do Valor Medido
Índice de processos padronizados	Percentual de processos padronizados na organização	Processos padronizados	65%	90%	-	$IPP = \frac{\text{Relação de Processos Padronizados}}{\text{Total de Processos Mapeados}} \times 100$	Mensal

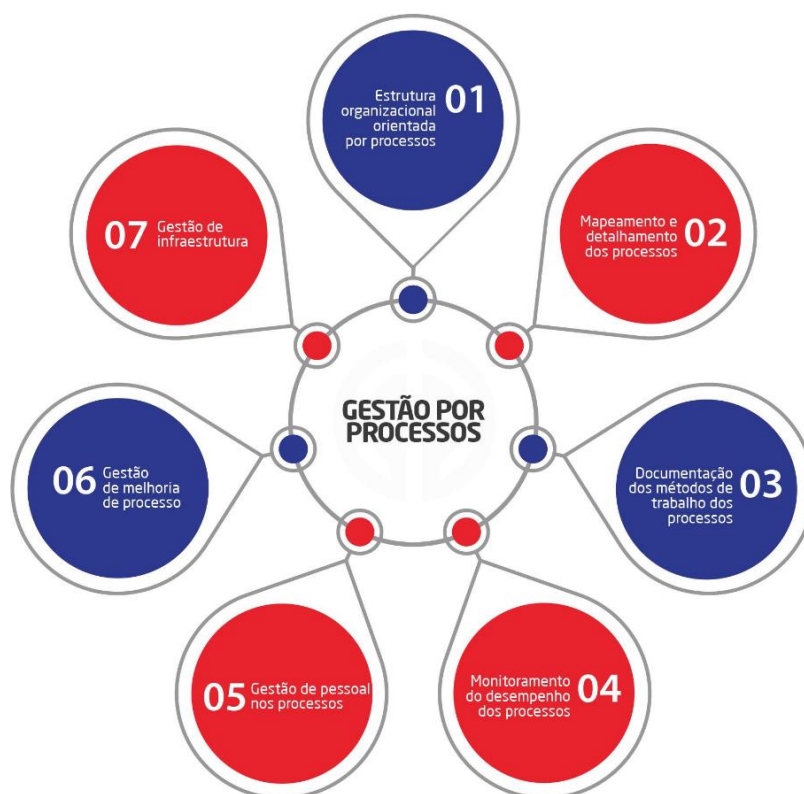
Fonte: Gerência de Proteção de Dados e processos da Unit, 2023.

Somente a partir de 2017, foi estabelecida uma proposta de acompanhamento dos indicadores via Coordenação de Resultados, área criada para dar apoio à área de Processos. Porém, essa tentativa só conseguiu sair do campo das ideias em 2019. Nota-se que isto só ocorreu após 10 anos de utilização das diretrizes organizacionais de Gestão por Processos. Entretanto, os indicadores que são acompanhados pela instituição ainda são mais voltados ao Planejamento Estratégico do que a operação dos processos de cada área.

Em 2016, a área de processos foi remodelada por, conforme o relato da entrevistada, ser avaliado pela alta gestão como uma área estratégica para avançar nas ações de melhoria da Gestão Educacional. À vista disso, o então Escritório de Processos foi transformado em uma Coordenação de Qualidade, com uma equipe composta por uma coordenadora e dois analistas.

Ainda em 2016 e início de 2017, um novo modelo de governança foi adotado e definido como padrão para a Universidade Tiradentes. Esse modelo é constituído por 7 pilares, conforme figura 6, e está disponível para consulta no Portal de Governança do Sistema da Qualidade e foi pensado considerando as diretrizes do BPM CBOK e também da ISO 9000/2015.

Figura 6 – Modelo de Gestão por Processos da Universidade Tiradentes



Fonte - Gerência de Proteção de Dados e Processos da Universidade Tiradentes, 2017.

O primeiro pilar do modelo, denominado “estrutura organizacional orientada por processos”, busca uma estrutura orientada por processos, em que a sua principal característica é o resultado entregue pela organização sobre os seus produtos ou serviços ofertados, visando, dessa forma, à satisfação dos usuários.

O principal objetivo desse item é fugir da gestão funcional e departamentalizada, criando valor para a organização por meio de uma visão por processos. Sordi (2018) destaca que, em uma estrutura funcional, as pessoas são organizadas em equipes com responsabilidades delimitadas e agrupadas com os semelhantes, diferentes da estrutura por processos, em que o objetivo é a formação de equipes em que as pessoas possuem diferentes habilidades, executando, cada indivíduo, demandas diferentes, todavia, complementares.

Já o segundo pilar, “Mapeamento e detalhamento dos processos”, consiste na operacionalização do trabalho conjunto de toda a Comunidade Acadêmica e, principalmente, as lideranças, para o levantamento de todos os macroprocessos e processos, além dos procedimentos que necessitam de padronização. Ao final deste trabalho, tem-se o Mapa de Processos, que nada mais é do que uma representação de todos os macroprocessos e processos organizacionais, divididos em Direcionadores, de Negócio e de Apoio.

O BPM CBOK (2013) mostra que o mapeamento dos processos permite não apenas uma diagramação, mas apresenta as suas relações com outros elementos como os resultados, atores envolvidos, e os seus elementos, fornecendo, assim, uma visão mais abrangente dos processos.

Já o item “Documentação dos métodos de trabalho dos processos” consiste na padronização dos procedimentos mapeados no item anterior. Nesse ínterim, ocorre a organização dos fluxos de trabalho, melhoria dos aspectos de acompanhamento e controles internos, como também o crescimento da IES de forma organizada.

Nesse ponto, segundo a entrevistada, enquanto alguns colaboradores acreditavam na melhoria da transparência da gestão através dos documentos, outros acreditavam que esta seria uma oportunidade para que a Universidade pudesse demitir os seus postos ou também como forma de burocratizar o trabalho, tornando, dessa forma, as atividades de construção dos procedimentos mais morosas.

Contudo, de acordo com Assi e Garcia (2023), elaborar um procedimento possibilita aumentar a previsibilidade dos resultados e garante a conformidade dos processos, independentemente de quem atue na sua operação, além de propiciar ao colaborador e ao gestor uma orientação segura para a realização das atividades.

Outro pilar consiste no “Monitoramento de desempenho dos processos”, que busca articular o acompanhamento dos resultados dos indicadores com foco no atendimento dos seus requisitos de qualidade e no atingimento de suas metas, tanto estratégicas quanto operacionais.

Luck (2013) acredita que é necessário um acompanhamento contínuo das áreas de atuação pelos seus respectivos responsáveis, sempre verificando o seu desenvolvimento e a promoção de melhorias, focando, frequentemente, nos possíveis desvios acerca do planejado, dificuldades nas implementações, além de alternativas para correções necessárias.

O pilar de “gestão de pessoal nos processos” promove um exercício para padronizar os cargos, funções, competências e habilidades necessárias ao atendimento e à execução de cada processo. De acordo com o BPM CBOK (2013), novos processos impactam o grau de competência necessária da equipe para a operacionalização do processo. Isto é, sempre que novos processos são definidos, a descrição dos cargos deve ser atualizada, fazendo com que os gestores providenciem treinamentos e comunicações necessárias.

É preciso destacar ainda o eixo de “gestão de melhoria de processos” que consiste em utilizar metodologias específicas para a identificação de deficiências nos fluxos de trabalho, buscar novas alternativas e propor um novo modelo de processo. Segundo a ABNT ISO 9001 (2015), a organização precisa selecionar oportunidades para aplicar melhorias, bem como as ações necessárias para tal, a fim de atender aos interesses dos seus clientes.

Por esta razão, o Programa de Auditoria Interna também funcionava na Unit como um fator impulsionador das ações de melhorias, por identificar gargalos no ato da verificação da execução das rotinas e processos, conforme relato da entrevistada. Os auditores registram os aspectos que, na sua visão, podem ser melhorados, bem como os problemas relacionados à ineficiência, ao descumprimento regulatório ou ao desvio das práticas descritas nos procedimentos operacionais.

Entretanto, o Programa de Auditoria Interna encerrou as suas atividades no ano de 2018. Desde então, embora ainda existam auditorias internas pontuais de acordo com demandas específicas, não há um programa institucional para acompanhar a conformidade da execução dos processos com relação às políticas e aos normativos publicados no sistema da qualidade.

Por último, a “gestão de infraestrutura” busca aproximar a gestão por processos, a tecnologia da informação e a infraestrutura física em um constante estudo de

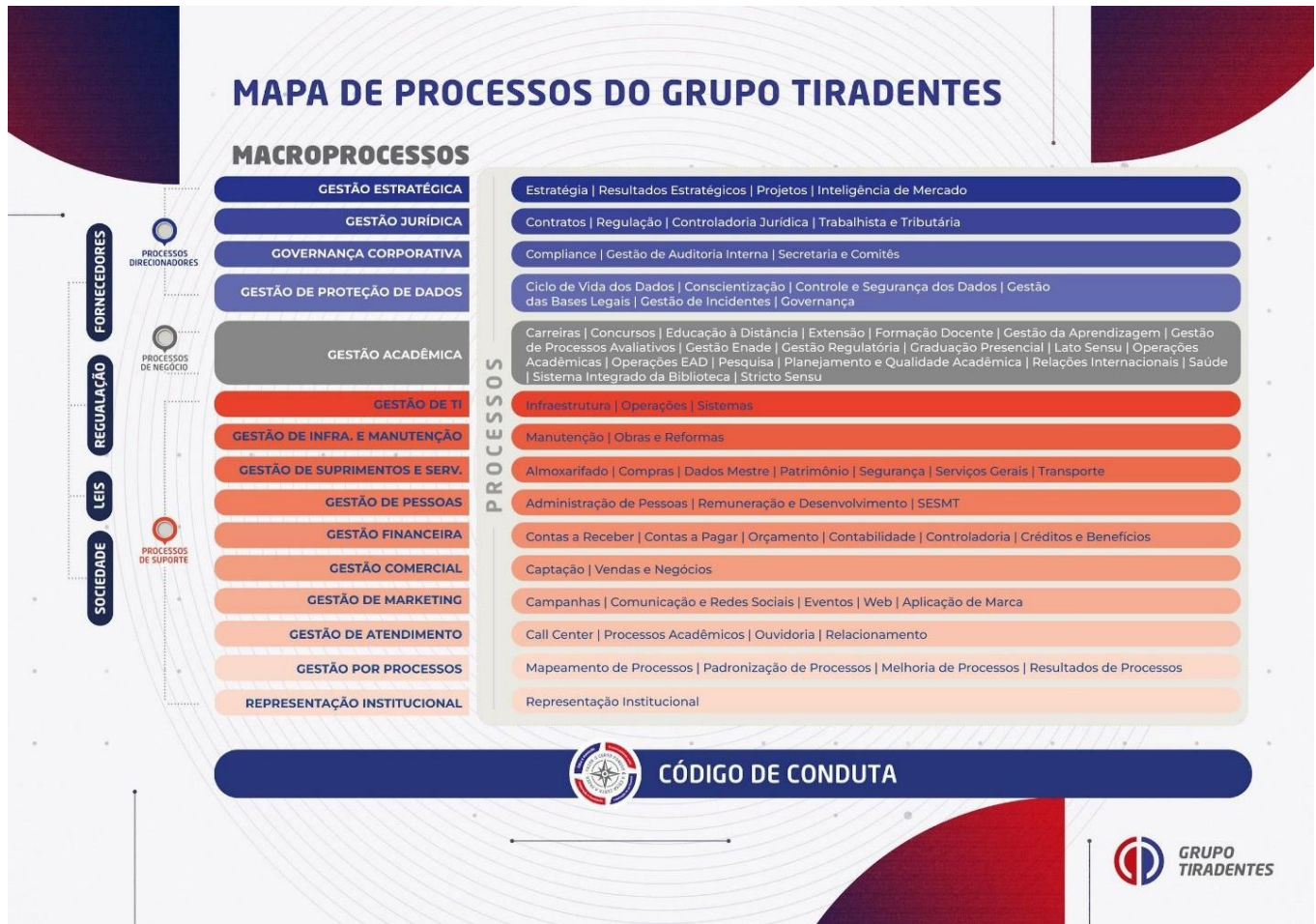
racionalização dos recursos tecnológicos utilizados, visando auxiliar na melhoria dos processos. Para a ABNT ISO 9001 (2015), as organizações devem identificar, disponibilizar e manter a infraestrutura necessária para a execução dos Processos. A norma indica ainda que os recursos de infraestrutura podem ser divididos em edifícios, equipamentos, como máquinas e ferramentas, recursos de transporte e, ainda, os recursos de tecnologia da informação e comunicação.

Após a reestruturação da área e a definição de um novo modelo de governança, a Coordenação de Qualidade realizou cinco *Workshops* para mapeamento de processos. Cada um deles foi com setores diferentes da Unit, a fim de apresentar o modelo de governança e realizar o mapeamento dos processos de todas as áreas da IES. O primeiro foi realizado com as áreas acadêmicas (Graduação, Pesquisa, Extensão, Biblioteca, CPA, Procuradoria Institucional, Central de Concursos, Departamento de Assuntos Acadêmicos).

O segundo ocorreu com as áreas de relacionamento (Carreiras, Marketing, Comercial e Fidelização); o terceiro, com as áreas administrativas e financeira (Contas a Receber, Contas a Pagar, Contabilidade, Orçamento e Controladoria, Benefícios Educacionais, Tesouraria, Recursos Humanos, Obras, Manutenção e Compras); o quarto, com as áreas ligadas à mantenedora (Jurídico, Tecnologia da Informação, Inteligência Competitiva, Auditoria Interna e Ouvidoria); e o último, realizado com as áreas da Educação a Distância (Acadêmico, Tecnologia e Operações). Ao final dos eventos, participaram 90 gestores e técnicos administrativos.

Como resultado, foi criado um mapa de processos. Nele consta a relação de 15 macroprocessos e 73 processos. No mapa, os macroprocessos são classificados como processos direcionadores, de negócio e de suporte. Além disso, há uma referência ao Código de Conduta como um documento que norteia a operacionalização de todos os processos. O documento também faz referência a quatro aspectos que impactam a operação dos processos, sendo eles: fornecedores, regulação, leis e a sociedade. A figura 7 mostra o mapa de processos.

Figura 7 – Mapa de Processos



Fonte – Gerência de Proteção de Dados e Processos da Universidade Tiradentes (2017).

Foram mapeados, também, os documentos que regulamentam a operacionalização dos processos. Ao todo, a área conta com seiscentos documentos da qualidade, que são divididos entre normativos, políticas, regulamentos e manuais. Porém, vinculados à Universidade Tiradentes, são quatrocentos e vinte e oito. Com base nessas informações, a GPDP também iniciou o acompanhamento do percentual de documentos padronizados, pois, segundo a entrevistada, uma orientação da alta gestão institucional era a padronização total de todos os procedimentos. O quadro 2 apresenta o número de documentos da qualidade gerenciados pela GPDP.

Quadro 2 – Números de documentos da qualidade

Situação	Descrição da Situação	Número de Documentos
Cancelados	Documentos em que gestores dos processos solicitaram o seu cancelamento.	57

Mapeados	Documentos possuem apenas uma ideia, ou o nome mapeado. Ainda não foi desenhado o fluxo do processo nem a padronização.	81
Publicados	Documentos padronizados e publicados no sistema da qualidade.	308
Obsoletos	Documentos que foram mapeados, nunca foram escritos e padronizados, mas o gestor do processo indicou que não será escrito.	73
Em elaboração	Documentos que a padronização já foi iniciada, mas não concluída.	9

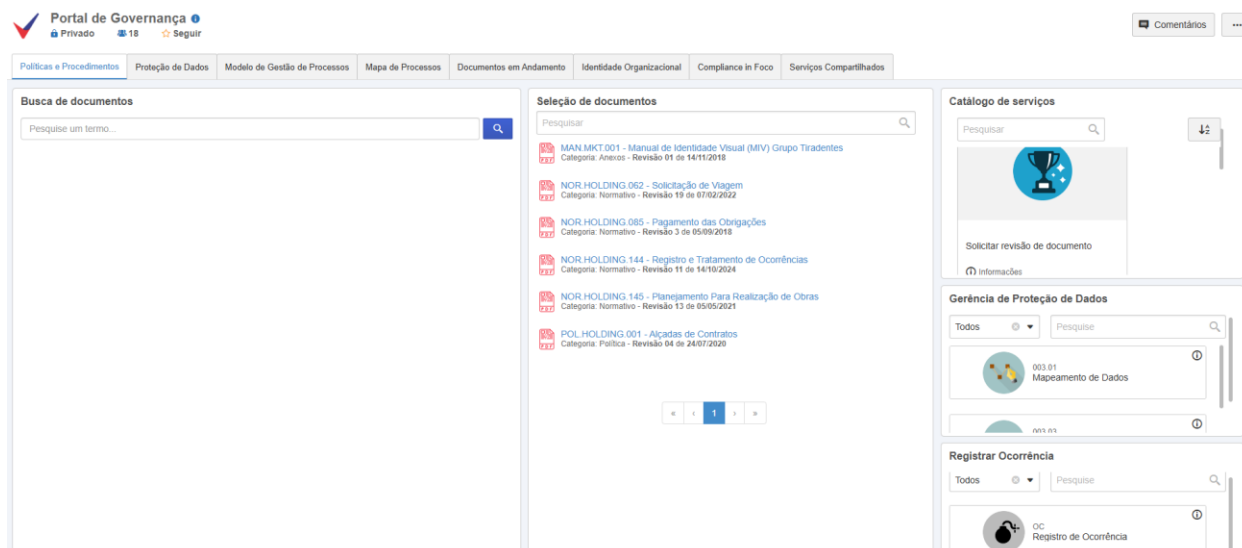
Fonte: Gerência de Proteção de Dados e Processos da Universidade Tiradentes – 2024.

Ainda em 2017, o sistema Softexpert¹⁰ foi adquirido para o gerenciamento das demandas da área de Processos, centralizando em apenas uma ferramenta todo o escopo de trabalho, ou seja, padronização de processos, desenho de fluxogramas com viabilidade de automação, registro e tratamento de não conformidades e oportunidades de melhorias, possibilitando também um melhor fluxo de comunicação via e-mail para a sinalização de demandas e pendências dos usuários.

Com o passar dos anos, outros componentes foram implementados no sistema, como Riscos, Requisitos, Questionário para Pesquisas, Desempenho de Indicadores, Plano de Ação e Projetos. Nesse ponto, é preciso destacar que o acesso ao Sistema da Qualidade ocorre via intranet da IES, o qual é o ambiente utilizado para comunicações institucionais. A figura 8 mostra a tela inicial do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e os componentes implementados.

Figura 8 - Tela inicial do Sistema da Qualidade e os Componentes implementados

¹⁰ Softexpert – sistema de gestão utilizado para gerenciamento e melhoria de processos, além de garantia de conformidade em regulamentações. Para melhores informações, acessar: <https://www.softexpert.com/pt-BR/empresa/>.



Fonte - Gerência de Proteção de Dados e Processos da Universidade Tiradentes, 2024.

Uma vez descrito o modelo de gestão por processos da Universidade Tiradentes, a sua concepção e resultados, a próxima subseção apresentará o modelo educacional denominado Modelo Educacional Tiradentes, seus pilares e atributos de valor.

3.2 O Modelo Acadêmico Tiradentes: um olhar para o acompanhamento sistemático da gestão educacional

Considerando todo o movimento adotado pela Universidade Tiradentes para a melhoria da gestão dos processos acadêmicos e administrativos, a Unit deu um novo passo buscando o amadurecimento da gestão. Nesse sentido, esta subseção abordará as ações realizadas pela IES para a implementação do seu modelo de gestão educacional, detalhando as diretrizes estruturantes utilizando Nunes, Freire e Modesto (2022) para uma análise mais aprofundada dos seus pilares.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com vigência de 2018 a 2022 é o ponto de partida da discussão, pois trouxe um conjunto de nove princípios que nortearam a definição das iniciativas estratégicas. Neste plano, foram definidos doze objetivos atrelados a 26 metas, e estas a 21 ações estratégicas, com destaque para a implantação do que foi chamado, na época, de Modelo Educacional Tiradentes e, mais tarde, denominado Modelo Acadêmico Tiradentes. A figura abaixo mostra a iniciativa de implementação do Modelo inserida no PDI.

Figura 9 - Iniciativa: Implementação do Modelo Educacional Tiradentes

Objetivo 8: Melhorar de maneira contínua a qualificação do corpo docente.	Meta 12: Garantir 10 vagas anuais no Programa de Qualificação Docente - PQD para doutorado e 10 para mestrado. Meta 13: Criação de um Programa de Educação Corporativa em Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> e segundo Idioma para docentes. Meta 14: Elevar os percentuais mínimos de 31,50% de doutores e 46,32% de mestres até o final de 2022. Meta 15: Capacitar pelo menos 60% dos professores da Unit em metodologias de EAD.	- Ampliar portfólio de cursos de Mestrados e Doutorados profissionais. - Ampliar e programa de bolsas docente. - Ampliar o nº de bolsas de estudos de idiomas para colaboradores. - Implantar política institucional de Capital Humano. - Implantar Modelo Educacional Tiradentes
---	--	---

Fonte: Universidade Tiradentes, 2018.

Nascimento e demais autores (2024) relatam que a gestão educacional é um campo dinâmico que tem a responsabilidade de orientar o funcionamento das instituições de ensino na busca pela excelência. A autora destaca ainda que essa busca é traduzida por meio da implementação de metodologias inovadoras, na avaliação contínua da aprendizagem dos estudantes e no processo formativo dos docentes.

Contudo, Luck (2015) ressalva que a complexidade do trabalho pedagógico pode fazer com que as instituições definam processos muito burocráticos, visto que, nem sempre, os colaboradores estão preparados para o que ela chama de formas mais complexas de ação. Luck (2015) também acredita que a superação dessa visão passa pelo desenvolvimento de ações coordenadas e horizontalizadas, além do aperfeiçoamento dos colaboradores para que haja a compreensão do sentido complexo do trabalho educacional e o sentimento da importância da contribuição individual.

Por consequência, a partir de 2018, o movimento de implementação do modelo foi iniciado na Universidade Tiradentes e materializado por meio da publicação de um livro, em 2022, contendo todas as diretrizes e detalhamento do modelo. De acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), o MAT foi concebido para atender às diretrizes estratégicas institucionais, sendo pautado no marco legal que estava vigente no momento da sua construção, nas discussões que versavam sobre sistemas de avaliação, supervisão e regulação do ensino superior, no Plano Nacional da Educação (PNE) de 2014, além da identidade organizacional da Unit, ou seja, sua visão, missão e valores organizacionais.

Logo, o MAT foi projetado através da participação de nove profissionais pertencentes ao quadro de colaboradores e docentes da Unit, com experiências acadêmicas diversificadas, sendo cinco docentes doutores e pesquisadores da área de Educação, uma técnica em Assuntos Educacionais, a gerente de Carreiras, a gerente de Inovação Educacional e a diretora de Planejamento e Qualidade Acadêmica, que

promoveram a estruturação de um instrumento baseado em quatro pilares e oito atributos de valor. A figura a seguir apresenta a capa do livro organizado por Nunes, Freire e Modesto (2022), que materializa o modelo.

Figura 10 - Modelo Educacional Tiradentes

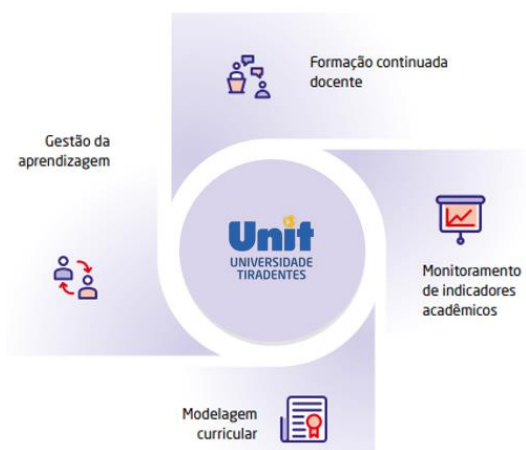


Fonte: Universidade Tiradentes, 2022.

De acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), o Modelo Acadêmico Tiradentes foi estruturado com o propósito de ressignificar a individualidade pedagógica da Universidade Tiradentes, trazendo em sua essência o olhar para a aprendizagem dos estudantes, a promoção de uma cultura avaliativa, gerenciamento de indicadores de qualidade acadêmica, buscando, assim, a autogestão e uma cultura de gestão à vista.

Desse modo, o Modelo Acadêmico Tiradentes possui como pilares: gestão da aprendizagem, formação continuada docente, modelagem curricular e monitoramento dos indicadores acadêmicos. A ideia central é que os pilares sejam operacionalizados de forma interdependente, preservando, dentre outras coisas, a identidade pedagógica da Unit. A imagem a seguir ilustra o modelo.

Figura 11 – Modelo Acadêmico Tiradentes



Fonte: Adaptado de Nunes, Freire e Modesto (2022).

O primeiro pilar, “Formação continuada docente”, tem como objetivo desenvolver os professores por meio da formação em três dimensões. A primeira é a dimensão “humana”, que é focada nas competências socioemocionais necessárias para despertar, além da compreensão do mundo, a consciência das relações sociais, nos próprios professores e nos estudantes para a vida em sociedade.

A segunda dimensão para a formação é a “técnica”, que trabalha o conhecimento profissional, como também a sua prática. Nunes, Freire e Modesto (2022) destacam que esta dimensão busca oferecer ao docente habilidades para a utilização de dispositivos tecnológicos e, principalmente, pedagógicos para tornar significativa a aprendizagem dos estudantes. A última dimensão deste pilar é o “engajamento”. Ela busca desenvolver o docente e o seu potencial para engajar os estudantes para a aprendizagem, o trabalho coletivo junto aos colegas e com a extensão.

Já o segundo pilar, “Modelagem curricular”, aborda o currículo como uma trajetória acadêmica ou percurso formativo planejado, que visa ao desenvolvimento dos estudantes com relação a aprendizagem e competências que são necessárias para a sua atuação profissional. Nesse sentido, o currículo passa a ser visto como um instrumento estratégico na Unit, sendo considerado o meio para o atingimento dos objetivos institucionais e o desenvolvimento social.

O MAT orienta que os currículos sejam modelados considerando os princípios norteadores: indissociabilidade, diversidade, igualdade, interdisciplinaridade, contextualização, empreendedorismo, flexibilidade e projeto de vida. Ainda de acordo com o MAT, esses princípios funcionam como uma bússola para o atendimento às necessidades de formação dos estudantes. É preciso destacar, ainda, que, para este pilar, o Modelo Acadêmico considera os aspectos legais, como a Diretriz Curricular

Nacional (DCN) dos cursos, bem como as orientações dos órgãos reguladores e conselhos de classe.

A “gestão da aprendizagem”, terceiro pilar, é, de acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), um meio de gerenciamento com abordagem sistêmica para auxiliar a consecução dos objetivos e metas definidos para a aprendizagem. Este pilar foi idealizado com o objetivo de “facilitar a consecução de objetivos e metas de aprendizagem, utilizando-se de ações de monitoramento, aferição e avaliação dos níveis de desenvolvimento dos estudantes, bem como da eficácia dos fatores que determinam suas aprendizagens” (Nunes, Freire e Modesto, p. 73 e 74, 2022).

Nesse sentido, são aplicadas avaliações diagnósticas e ações de intervenção, como a aplicação de formações específicas, que o modelo dá o nome de ações de nivelamento, que visam à melhoria do engajamento dos estudantes, além de diminuição dos déficits de aprendizagens identificados no diagnóstico.

Por último, o pilar de “Monitoramento dos indicadores acadêmicos” traz, em seu bojo, a necessidade de focar na estruturação de um modelo de gestão que possua ferramentas para planejamento, organização, controle e avaliação dos processos educacionais.

Assim, de acordo com Nunes, Freire e Modesto (p. 80, 2022):

A gestão educacional que sustenta o Modelo Acadêmico Tiradentes está alicerçada em teorias da administração que orientam o desenvolvimento e o amadurecimento do processo de gestão, bem como a qualidade das decisões que são tomadas pelo corpo diretivo.

Para o MAT, a gestão por processos é utilizada para o mapeamento e melhoria dos processos organizacionais que são vinculados ao modelo. Acredita-se que, dessa forma, as atividades serão executadas de forma sistêmica, sendo combinadas com tecnologias para potencializar a entrega de valor aos alunos, docentes e *stakeholders*¹¹.

Nascimento e demais autores (2024) destacam que o pilar de monitoramento dos indicadores acadêmicos é executado seguindo a premissa de disponibilizar uma atuação sistêmica do modelo, possibilitando à IES alinhamento estratégico e profissionalização da gestão. A autora complementa ainda que, assim, o foco passa a ser a qualidade acadêmica e a inovação.

Desse modo, o modelo definiu um conjunto de dez indicadores para avaliar a qualidade da aplicação do modelo, sendo eles: Conceito Enade, Conceito Preliminar de Curso (CPC), Índice Geral de Curso (IGC), *Net Promoter Score* (NPS), taxa de

¹¹ De acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), Stakeholders é um termo utilizado na Administração para se referir às partes interessadas, como colaboradores, fornecedores, investidores.

empregabilidade, número de alunos por sala, percentual de professores capacitados no MAT, percentual de alunos em estágio, taxa de evasão e número de alunos em mobilidade.

Os pilares apresentados são subsidiados na sua execução por propostas de valor, termo que é referido no livro como atributos de valor. São eles: educação baseada em competências; foco na aprendizagem dos estudantes; organização curricular integrada, eficiente e consistente; integração das atividades de extensão e investigação; diversificação e integração metodológica; cultura digital e de inovação educacional; internacionalização e reconhecimento com o mercado de trabalho.

Tais atributos, de acordo com o MAT, foram definidos para consolidar as entregas educacionais desejadas no âmbito de cada um dos quatro pilares. O objetivo é que os oito atributos de valor definam as características necessárias para que resultados diferenciados sejam entregues aos estudantes, e esses sejam conectados aos desafios do futuro e a contemporaneidade.

Ao final, após descrever os seus pilares, bem como os atributos que os sustentam, o MAT define seis diretrizes estruturantes com trinta e quatro compromissos vinculados, a fim de propor uma série de orientações que sirvam como uma bússola para a regulação, orientação e acompanhamento do modelo para a implementação de uma cultura voltada à gestão educacional e qualificada, conforme descrevem Nunes, Freire e Modesto (2022).

Tais compromissos versam em torno do fortalecimento da empregabilidade dos estudantes, gerenciamento dos currículos, garantia de uma performance elevada para a IES, promoção da formação continuada docente, monitoramento dos indicadores e engajamento da comunidade acadêmica para as ações de internacionalização.

Após a compreensão do modelo, é necessário realizar algumas considerações. Muito embora o modelo esteja bem escrito e com uma proposta factível para a implementação, atualmente, não há uma área que promova o acompanhamento sistemático das ações propostas. Até 2022, existia na IES uma Diretoria que conduziu a implementação e tinha a proposta de acompanhamento. Porém, a equipe foi desfeita, fazendo com que o gerenciamento dos pilares do modelo passasse a ser fragmentado nas Pró-reitorias e gerências da Unit.

Outro ponto a ser destacado é que o PDI, com vigência a partir de 2023, não está disponibilizado no site da IES¹², fazendo com que não seja possível avaliar os resultados obtidos no ciclo estratégico de 2018 a 2022 no tocante às iniciativas propostas pelo

¹² Consulta realizada em 3 de fevereiro de 2025.

modelo. O Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC) também não é disponibilizado no site da Universidade, impossibilitando a compreensão acerca das interações do modelo com o projeto do curso, mesmo que o MAT oriente os cursos para a construção dos seus projetos considerando os seus pilares.

Para Luck (2013), adotar mecanismos de monitoramento e a avaliação é condição fundamental para a efetividade da gestão educacional, desde que sejam planejadas de forma sistêmica. Luck (2020) ainda complementa sobre uma mudança de visão, deixando de lado o olhar burocrático para uma visão coordenada e horizontalizada. Assim, a próxima subseção se encarregará de promover uma discussão sobre as interações entre o Modelo de Gestão por Processos e o Modelo Acadêmico Tiradentes.

3.3 O Modelo Acadêmico Tiradentes e a Gestão por Processos: interseções e interações

Após a compreensão dos dois modelos de gestão adotados pela Universidade Tiradentes, sendo o primeiro para o gerenciamento de todos os processos da instituição, e o segundo, o MAT, para a gestão educacional, esta subseção apresentará os aspectos que promovem a interligação entre as duas propostas.

Dos sete pilares do modelo de gestão por processos, conforme descrito na subseção 3.1, o Modelo Acadêmico Tiradentes faz uso de três, sendo eles, mapeamento e detalhamento dos processos, documentação dos métodos de trabalho dos processos e monitoramento do desempenho dos processos. A seguir, tem-se o detalhamento da interação entre cada um deles.

3.3.1 O mapeamento e detalhamento dos processos do MAT

O Mapa de Processos da Unit, como já relatado, conta com 15 macroprocessos definidos. Destes, a Gestão Acadêmica, na qual encontram-se todos os processos ligados ao educacional (possui 20 grandes processos associados). Em relação aos processos, o Modelo Acadêmico Tiradentes possui ligação direta com 5 deles, sendo: Educação a Distância, Formação Docente, Gestão da Aprendizagem, Gestão do Enade e Planejamento e Qualidade Acadêmica.

Uma vez identificados os processos, o instrumento da qualidade Diagrama de Tartaruga utilizado para realizar o detalhamento dos cinco processos foi analisado, considerando entradas, saídas, indicadores, procedimentos, infraestrutura e pessoas. O quadro a seguir apresenta o quantitativo de informações mapeadas pela área de processos para cada um dos itens do referido instrumento.

Ressalta-se que, em consulta ao material disponibilizado pela GPDP, não foi identificado nos diagramas o detalhamento do processo Gestão da Aprendizagem, muito embora haja o registro de um normativo na listagem de documentos da qualidade gerenciada pela Gerência e disponibilizada para esta pesquisa.

Quadro 3 – Informações coletadas nos Diagramas de Tartarugas – MAT

Processo	Entradas	Saídas	Documentos	Indicadores	Infraestrutura	Pessoas
Educação a Distância	10	9	22	1	6	6
Formação Docente	6	6	2	3	2	4
Gestão da Aprendizagem	Não identificado					
Gestão Enade	5	7	1	1	3	2
Planejamento e Qualidade Acadêmica	16	7	7	6	6	5

Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

É preciso registrar que, conforme os mapas de processos, o processo Educação a Distância ainda é gerenciado pela Diretoria de Educação à Distância da Universidade Tiradentes. Os outros quatro eram gerenciados por uma Diretoria Acadêmica, atuando como principal fomentadora do modelo. Contudo, como registrado na subseção anterior, esta equipe foi desfeita, cabendo à estrutura atual da Pró-reitoria de Graduação e da Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão atuarem nessa condução.

Brito (2015) destaca que as entradas e as saídas de um processo se configuram como os produtos necessários e os gerados a cada atividade do processo. Com relação às entradas, destaca-se o registro da legislação educacional por ser relatado em todos os diagramas. Outro item que chama atenção é a sinalização dos relatórios da autoavaliação institucional gerados pela Comissão Própria de Avaliação em dois processos. Cabe destacar ainda a incidência do MAT, PDI, PPI, PPC dos cursos e orçamento em pelo menos um dos processos.

Já sobre as saídas, houve uma diversificação maior das entregas, dando a cada um dos processos as suas particularidades. Quando se fala em Planejamento e

Qualidade Acadêmica, o foco apresentado é o PDI, PPI e PPC, alinhados ao Modelo Acadêmico Tiradentes, além da proposição de ações voltadas à profissionalização da gestão acadêmica, com a implantação e o acompanhamento de processos acadêmicos, metas e planos para a melhoria dos resultados acadêmicos.

No caso da Formação Docente, as saídas giraram em torno da promoção de formações para a obtenção de um corpo docente qualificado e comprometido. Já no processo Gestão do Enade, o foco principal foi a identificação dos *gaps* de aprendizagem e o acompanhamento dos planos de intervenções. O processo Educação a Distância, por sua vez, destacou a operação da modalidade, como a oferta das disciplinas e a gestão dos conteúdos pedagógicos.

No tocante aos documentos mapeados, o processo Gestão do Enade optou por inserir apenas um documento para regulamentar o gerenciamento dos resultados. Já no diagrama de Formação Docente, identificou-se a incidência de dois documentos, sendo o primeiro para regulamentar a Jornada Pedagógica da IES e o segundo para descrever as diretrizes para o programa de formação docente.

No processo Educação a Distância, foram identificados 22 documentos, que, em sua maioria, regem a operacionalização das atividades da Diretoria de Educação a Distância. Destaca-se, neste sentido, o documento da qualidade cadastro e manutenção da oferta docente, por receber orientações do MAT com relação à construção de uma oferta que atenda aos seus indicadores.

Já no processo de Planejamento e Qualidade Acadêmica, o próprio Modelo Acadêmico Tiradentes foi sinalizado, além de outros seis que não possuem ligação direta com o Modelo Acadêmico. Destaca-se o registro de outros documentos com impacto no MAT, como o Cadastro de Horas Docentes, a Política de Alocação Docente e o normativo de Modelagem Curricular.

Em referência aos indicadores de desempenho, o processo Planejamento e Qualidade Acadêmica adotou aqueles ligados à regulação gerenciados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), como Conceito de Curso, Enade, IGC, CPC e Conceito Institucional. Já o processo de Formação Docente trouxe como principal indicador o Total de Docentes Capacitados, além de uma categorização por níveis. Quanto ao processo Gestão do Enade, o único indicador registrado foi Insumo do Enade. Educação a Distância, por sua vez, também indicou apenas um indicador para avaliar a sua qualidade, ou seja, Rematrícula.

Acerca da infraestrutura, com exceção do processo Formação Docente, todos apresentaram o Magister, sistema acadêmico da Unit, como ferramenta necessária para

a operacionalização dos processos. O Sistema da qualidade foi relatado em dois deles. No caso do processo de Gestão de Educação à Distância, o Ambiente Virtual de Aprendizagem foi destacado e, na Gestão do Enade, o portal do Inep.

Sobre o pessoal, a função docente foi relatada em todos os diagramas, com exceção do processo Gestão do Enade, que indicou a necessidade de apenas uma equipe de assessores para a operacionalização das ações. O processo Planejamento e Qualidade Acadêmica também registrou no quadro de pessoal um assistente pedagógico e o processo de Formação Docente a necessidade do Núcleo de Desenvolvimento Docente. Outras funções identificadas nada mais eram do que o relato de cargos da própria estrutura.

Com o intuito de uma melhor leitura e entendimento acerca do mapeamento identificado nas representações, o quadro a seguir retrata todas as informações contidas nas representações dos processos Educação a Distância, Formação Docente, Gestão do Enade e Planejamento e Qualidade Acadêmica.

Quadro 4 – Resultado da representação dos Processos

	Educação a Distância	Formação Docente	Gestão Enade	Planejamento e Qualidade Acadêmica
Entradas	Orçamento / Convênios/Parcerias; Abertura de Chamados; Plano de Ação Enade dos Cursos; Disciplina Modelo no AVA; Oferta da Disciplina no AVA; Modelo de Oferta da Disciplina; Conteúdos Pedagógicos; Oferta Acadêmica; Diretrizes/Documents Institucionais; Marco Regulatório/ Legislação MEC.	Resultado das avaliações dos ciclos formativos Docentes recém contratados; Avaliações CPA; Propostas de inovação de utilização de metodologias e tecnologias no processo educacional; Demandas de formação docente Modelo; Acadêmico Tiradentes.	Gestão do Enade; Resultados dos Simulados; Legislação atualizada sobre o Exame; Resultado de ciclos anteriores; Estudantes elegíveis ao Exame.	Percentual de Semipresencialidade nos cursos (atuais e pretendidos); Resultados de Avaliação de Ensino Aprendizagem; Dados da Ouvidoria; Entrega de Projetos para Desenvolvimento de Atividades Extraclasse; Oferta de Disciplinas Cadastradas no Sistema; Relatórios da CPA; Resultados de Avaliações Internas e Externas; Informações do Censo; Orçamento de Custo Docente; Resultados de Indicadores Acadêmicos; Regimento e Estatuto;

				Planejamento Estratégico; PDI, PPI e PPC; Agendas e Relatórios de Avaliações; Autoavaliação institucional; Políticas Institucionais; Legislação Educacional
Pessoas	Auxiliar Administrativo; Gestores de Polos; Assessores de Curso; Tutores; Professores; Coordenadores.	Equipe do NDD (IES); Docentes; Gerente de Inovação Acadêmica.	Assessores do Enade das Unidades; Equipe corporativa do Enade.	Docente; Assistente Pedagógico SR; Gerente de Programas Acadêmicos; Gerente de Inovação Acadêmica; Diretora de Planejamento e Qualidade Acadêmica.
Infraestrutura	Recursos Tecnológicos; Central de Chamados na Intranet; SGP / AVA / Webex; Portal de Serviços; Magister	SoftExpert; Plataforma Google.	Portal do Enade da IES; Portal Inep; Magister.	Numberstalk; Office; SAP; Sistema Magister; BIT; SoftExpert.
Documentos	Criação e Migração de Modelos de Disciplinas; Capacitação de Novos Docentes na UNIT EAD; Postagens de Conteúdo no AVA; Capacitação Inicial e Permanente dos Coordenadores de Curso; Capacitação Inicial e Permanente dos Tutores; Capacitação Inicial para Docentes de EAD; Cancelamento de Turmas; Arquivamento de Provas Presenciais EAD; Manual do Professor; Aplicação e Digitalização de Provas Presenciais EAD; Supervisão de Estágio;	Diretrizes Corporativas para Formação Continuada Docente; Política da Jornada de Mobilização Pedagógica.	Política de Identificação e Gerenciamento de Resultados do Enade;	Modelo Educacional Tiradentes; Política Corporativa de Atividades Complementares; Elaboração e Revisão de Regulamento de Estágio e TCC; Política Corporativa de Alocação Docente; Criação ou Alteração Curricular; Cadastro de Horas Docentes do GT.

	Processamento de Provas Presenciais (digitalização, processamento e auditoria); Cadastro e Manutenção da Oferta Docente; Oferta de Novos Cursos; Oferta Calendários de Encontros Presenciais EAD; Manutenção dos Planos de Aula; Manutenção de Perfis de Acesso Magister; Manutenção da Oferta Regular para Renovação de Matrícula EAD; Manutenção da Oferta de Recuperação de Disciplinas EAD; Logística de Provas Presenciais; Liberação de Permissões nas Turmas EAD; Planejamento Pedagógico EAD.			
Indicadores	Rematrícula.	Total de docentes capacitados Categoria de Certificação por IES (Ouro, Prata e Bronze); Total de Docentes por nível de Certificação BIA.	Insumo do Enade (liberado na plataforma Inep).	Cursos com nota ≥ 2 na dimensão 1 da avaliação de curso; IES com nota ≥ 4 no CI IES com Conceito IGC ≥ 4; Cursos com nota ≥ 4 no CC; Cursos com Conceito ENADE ≥ 4; Cursos com nota ≥ 4 no CPC.
Saídas	Modelo de Oferta da Disciplina; Documentos Acadêmicos; Oferta Acadêmica; Supervisão de Tutoria; Gestão de Conteúdos Pedagógicos; Gestão de Ofertas Acadêmicas; Suporte Acadêmico; Docência / Tutoria / Avaliação; Coordenação de Cursos de Graduação.	Certificação BIA (Básico, Intermediário e Avançado); Sistema de Acreditação das IES; Promoção de programas corporativos de formação docente; Equipe docente qualificada e comprometida com a qualidade do	Planejamento dos ciclos subsequentes; Assessoria, planejamento e acompanhamento do processo do Enade; Insumos dos indicadores do Enade; Adequação às orientações de inscrição do Estudante ao Magister;	Implantação e Acompanhamento dos processos acadêmicos corporativos, para dar suporte e reforçar a profissionalização da gestão acadêmica das unidades; Metas e Otimização de Custo Docente PDI, PPI e PPC devidamente alinhados ao Modelo

		ensino aprendizagem; Plano semestral de capacitação docente por níveis; Elaboração de planos de orientação didática; Monitoramento dos planos semestrais de capacitação.	Acompanhamento dos planos de intervenção; Perfil do estudante elegível ao Exame; Identificação de gaps de aprendizagem.	Educacional Tiradentes; Planos de ação preventivos e corretivos para Resultados Acadêmicos; Políticas e Programas Institucionais.
--	--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), adaptado dos documentos cedidos pela GPDP.

Compreendido o contexto das representações dos processos associados ao MAT, a seguir, este trabalho apresentará uma análise acerca do pilar documentação dos métodos de trabalho.

3.3.2 A documentação dos métodos de trabalho dos processos do MAT

Ao analisar o relacionamento do MAT com o pilar do Modelo de Gestão por Processos, documentação dos métodos de trabalho, notou-se a baixa utilização desse aspecto. Para ilustrar mais claramente tal constatação, foi criado um funil, conforme figura 12.

Figura 12 – Funil de documentos mapeados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Fica evidenciado que os documentos os quais norteiam a operação do Modelo Acadêmico corresponde a apenas 4,5% do total de documentos do Macroprocesso Gestão Educacional. Quando a comparação é realizada em nível institucional, ou seja,

considerando todos os documentos com abrangência da Universidade Tiradentes, o resultado representa apenas 1,7%.

Nesse contexto, mesmo o MAT sendo definido pela Unit como o instrumento que norteia toda a área de educação para possibilitar o alcance de resultados satisfatórios dos indicadores de qualidade, essa orientação não é refletida na operação da sua rotina processual. O quadro 4 apresenta a relação de documentos e a situação de cada um deles.

Quadro 5 - Relação de documentos da qualidade vinculados ao MAT

Processo	Documentos	Situação	Data da Primeira Versão	Objetivo do Documento
Educação a Distância	Cadastro e Manutenção da Oferta Docente	Publicado	12/7/2017	Descrever os procedimentos de definição, cadastro e manutenção das regras e oferta docente da Unit EAD.
Formação Docente	Política Corporativa de Formação Docente do Grupo Tiradentes	Publicado	16/11/2022	Estabelecer a política institucional referente à formação continuada de professores para o Grupo Tiradentes, tendo em vista o entendimento de ser essa uma demanda premente, por ser indicador de qualidade na educação.
	Jornada Pedagógica	Publicado	11/10/2022	Descrever os procedimentos necessários para a realização da Jornada Pedagógica.
Gestão da Aprendizagem	Elaboração e Acompanhamento de Estratégias de Intervenção da IES para a Gestão da Aprendizagem	Publicado	16/8/2022	Estabelecer diretrizes corporativas acerca da definição e acompanhamento de estratégias de intervenções para a Gestão da Aprendizagem, bem como orientar usuários na utilização do módulo Plano

				de Ação, do Sistema de Gestão da Qualidade, na operacionalização do referido acompanhamento.
Gestão Enade	Identificação e Gerenciamento dos Resultados do Enade	Publicado	28/4/2022	Padronizar a utilização do módulo Plano de Ação, do Sistema de Gestão da Qualidade, para o gerenciamento de ações de desempenho e engajamento relacionadas aos resultados do Enade.
Planejamento e Qualidade Acadêmica	Cadastro de Horas Docentes	Publicado	2/8/2011	Estabelecer as diretrizes e o fluxo para o cadastro de horas docentes.
	Cadastro de Matriz Curricular no Magister	Mapeado	Documento não elaborado.	Documento não elaborado.
	Criação ou Alteração Curricular	Publicado	2/8/2019	Orientar a execução do processo de elaboração e revisão curricular dos cursos de graduação.
	Política Corporativa de Alocação Docente	Publicado	24/5/2022	Alavancar o IGC da IES e melhorar a qualidade acadêmica com escolha de docentes aderentes às disciplinas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com a ABPMP (2021), o controle de processos só é possível quando há padronização. No entanto, é essencial equilibrar essa padronização, garantindo que apenas os aspectos necessários sejam normatizados, sem impor regras excessivas que possam engessar o processo. Compreendida a dinâmica entre o MAT e o MGP acerca da padronização dos processos, o próximo item apresentará uma análise sobre o terceiro pilar.

3.3.3 Monitoramento do desempenho dos processos do MAT

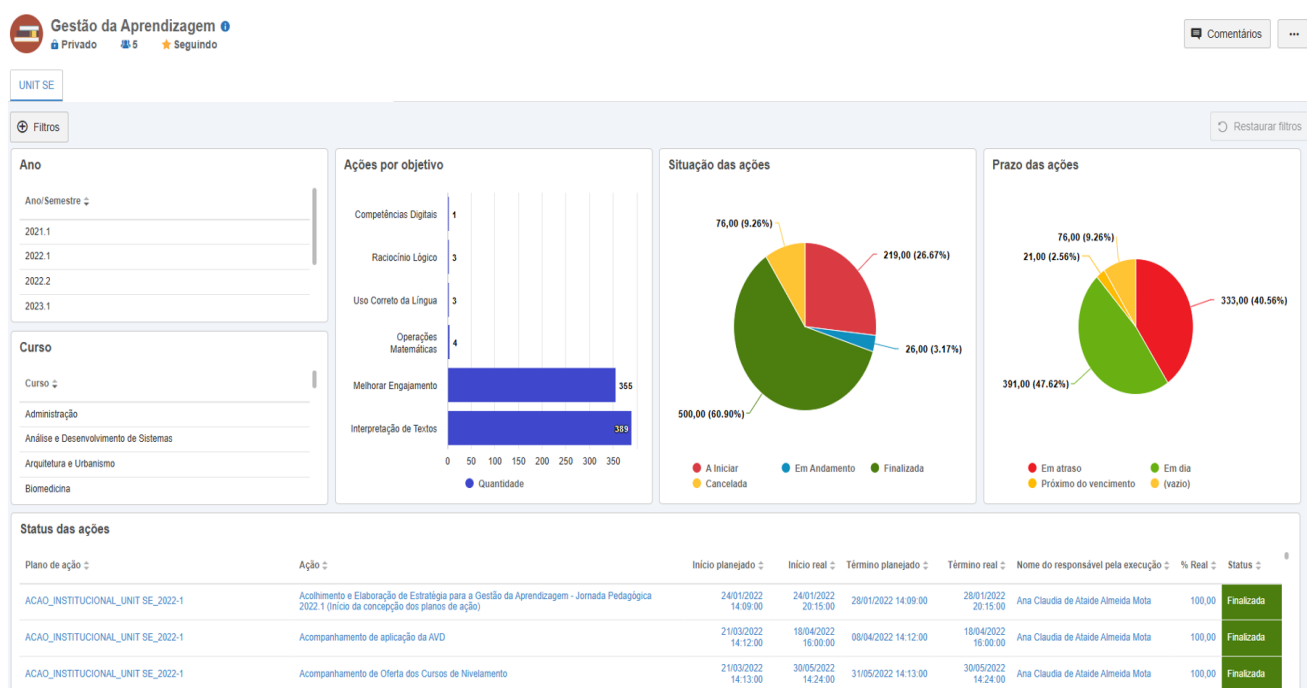
O terceiro pilar do modelo de Gestão por Processos associado ao MAT é o monitoramento do desempenho dos processos. Nesse contexto, dois processos fazem

uso do sistema da qualidade para acompanhamento de planos de ação, sendo eles, a Gestão do Enade e a Gestão da Aprendizagem.

O sistema foi parametrizado para que as coordenações de cursos de Graduação, ao criarem planos de melhoria dos indicadores de aprendizagem e dos resultados do Enade, pudessem inseri-los no SGQ e realizar a baixa das ações, inclusão dos resultados, e também permitissem à equipe da Pró-reitoria de Graduação acompanhar a execução por meio de portais de gestão à vista, conforme figura 13, que ilustra o portal da Gestão da Aprendizagem.

Luck (2013) destaca que os planos de ação devem ser definidos considerando objetivos claros e atividades consistentes para com os resultados esperados. Ainda segundo a autora, não existem motivos para monitorar a gestão se não houver diretrizes que norteiem as ações as quais devem ser monitoradas.

Figura 13 – Portal de Gestão à Vista – Gestão da Aprendizagem



Fonte: Gerência de Proteção de Dados e Processos Unit (2024).

Todavia, embora o sistema esteja apto para receber os planos de ação à melhoria dos resultados do Enade, as Coordenações dos cursos de Graduação fizeram o uso da funcionalidade bem inferior com relação à Gestão da Aprendizagem. De acordo com os resultados da consulta ao sistema, foram criados apenas 29 planos voltados ao processo Gestão Enade e 254 para a Gestão da Aprendizagem.

É necessário registrar que os coordenadores de cursos possuíam atuação nas duas frentes, ou seja, tanto para o Enade quanto para a Gestão da Aprendizagem. Entretanto, o acompanhamento na Pró-reitoria de Graduação ocorria por lideranças

diferentes. No tocante ao período, os planos de ação da Gestão do Enade foram planejados para a execução nos anos de 2020 e 2022. Já os planos da Gestão da Aprendizagem foram planejados para a execução nos anos de 2021, 2022 e 2024.

3.3.4 A Gestão por Processos e o Modelo Acadêmico Tiradentes: com a palavra, os donos dos processos

Com o intuito de avaliar a percepção a respeito da interação entre a Gestão por Processos e o Modelo Acadêmico Tiradentes, uma pesquisa foi enviada para sete lideranças, no mês de fevereiro de 2025, definidas como donos dos processos relacionados nos documentos da qualidade descritos no item 3.3.5. A pesquisa não coletou informações que possibilitassem a identificação dos respondentes, garantindo, dessa forma, o anonimato e respostas mais fidedignas ao objetivo do questionário.

O questionário foi organizado no formulário do Google e dividido em duas seções, sendo a primeira para a apresentação do formulário e uma pergunta sobre o tempo que o respondente atua na instituição, enquanto que a segunda, contendo três questões fechadas e obrigatórias e uma aberta e opcional. Dos sete convidados, seis responderam ao formulário. Desses, apenas quatro preencheram a questão aberta. Como respostas, as questões fechadas foram organizadas utilizando a Escala de Likert. De acordo com Silva e Canholato (2016), essa escala é utilizada em pesquisas de opinião para registrar o grau de concordância ou discordância a respeito de uma determinada declaração.

A primeira questão perguntou sobre o tempo de casa e permitiu identificar que todos os donos dos processos possuem mais de 10 anos trabalhando na instituição. Três deles possuem de 11 a 15 anos; dois, de 15 a 25 anos; e um respondente acima de 25 anos atuando na Unit. Registra-se, nesse contexto, o nível de maturidade que os envolvidos na pesquisa possuem para participar da pesquisa.

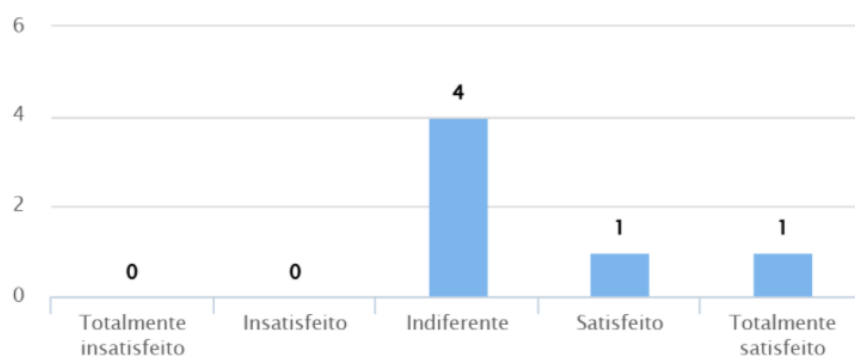
A última pergunta do questionário foi aberta e opcional, possibilitando aos respondentes sinalizar possíveis contribuições proporcionadas pela Gestão por Processos para a implementação do MAT. Foram coletadas quatro respostas, sendo indicados como pontos positivos da interação entre o Modelo de Gestão por Processos e o Modelo Acadêmico Tiradentes. Esse resultado será utilizado para, também, comentar as avaliações das demais questões.

A seguir, foi perguntado qual a percepção dos colaboradores sobre a gestão por processos na Universidade Tiradentes. Quatro deles sinalizaram indiferença, enquanto um registrou estar satisfeito e outro totalmente satisfeito. Nota-se, nesse primeiro

momento, que não há insatisfação com o modelo, embora seja necessário criar novas ações, pela GPDP, que gerem o engajamento necessário para que essa percepção elevada de indiferença melhore.

O gráfico 1 retrata os resultados em que 66% dos respondentes se dizem indiferentes, ou seja, nem concordam nem discordam com a afirmativa sobre a percepção da Gestão por Processos na Unit, apresentando uma posição neutra. Mesmo com todo o movimento institucional durante mais de 10 anos, desde a implantação da área de processos e o seu amadurecimento nos anos finais da década de 2010, há uma percepção frágil da atuação da área.

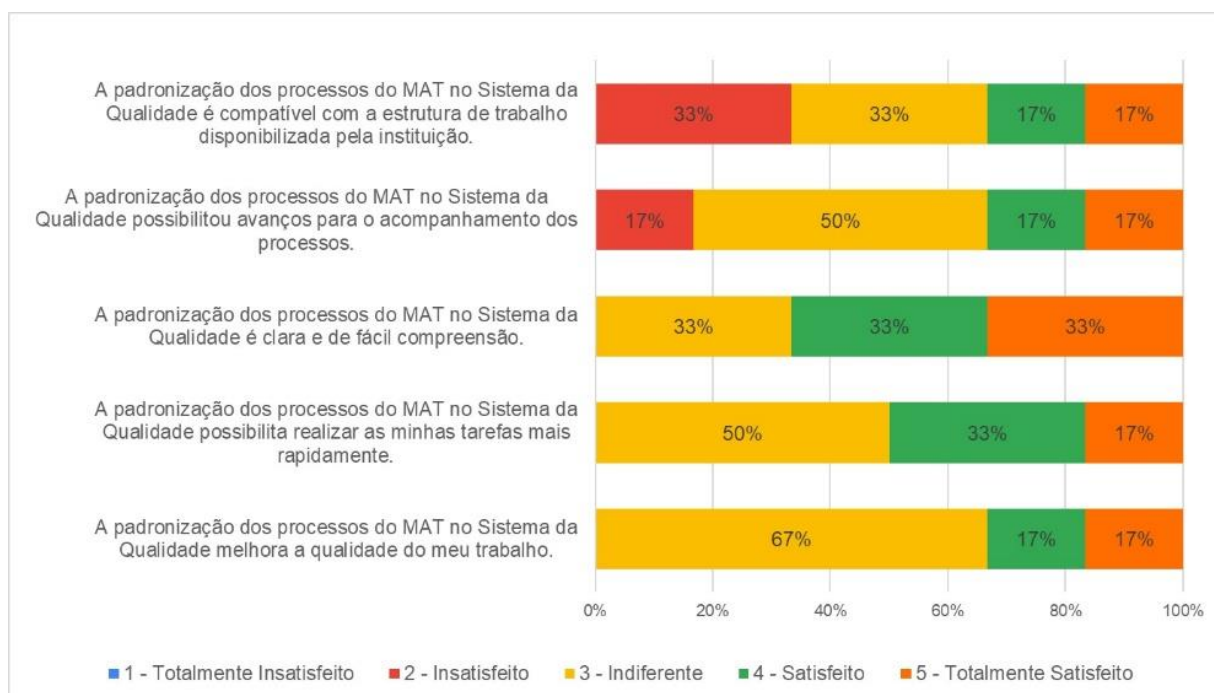
Gráfico 1 - Avaliação da Gestão por Processos na Unit (visão dos donos dos processos MAT)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A questão seguinte abordou cinco aspectos da gestão por processos na Universidade Tiradentes com impacto na gestão do MAT e pediu a avaliação dos respondentes. O gráfico 2 apresenta o resultado.

Gráfico 2 – Avaliação da relação Gestão por Processos e MAT



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nota-se que, de forma geral, os respondentes avaliam essa interação entre os dois modelos de maneira indiferente. Acredita-se que isso ocorre em função do tempo de atuação da área de processos, com funcionamento há 15 anos, por já não se perceber como algo novo, mas, sim, como uma área que auxilia nas ações de rotina. Por outro lado, há também uma percepção positiva sobre a padronização dos processos, em que mais de 60% dos participantes avaliaram como de fácil compreensão.

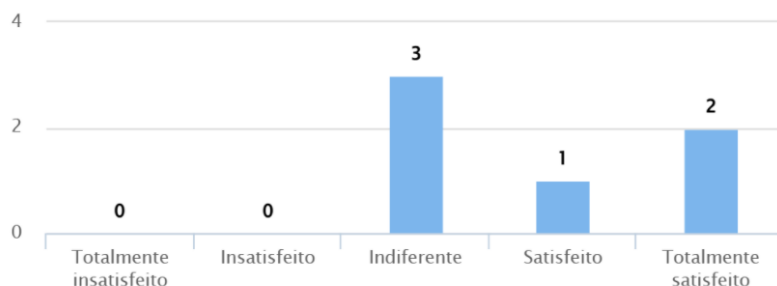
Outro ponto a ser analisado é a questão da estrutura do trabalho. Chama a atenção o resultado de 33% dos respondentes sinalizarem que estão insatisfeitos com a estrutura de trabalho oferecida em relação aos processos padronizados. É preciso destacar que, conforme evidenciado por um dos participantes da pesquisa, a implantação do modelo se deu pouco antes da pandemia da covid-19. Segundo a resposta, foi um período de muitas mudanças e transformações necessárias. Além disso, ainda segundo a resposta, houve mudanças significativas nos currículos dos cursos, o que impacta na execução do modelo.

O item que questiona sobre a agilidade de execução das atividades mostra que 50% dos respondentes avaliaram como satisfeitos e totalmente satisfeitos. Acredita-se que essa avaliação positiva se dá em virtude do acompanhamento das ações do Enade e, principalmente, da Gestão da Aprendizagem por fazerem uso do componente de plano de ação no Sistema de Gestão da Qualidade.

Por outro lado, há uma movimentação pequena sobre a avaliação no tocante à contribuição da gestão por processos para a implementação do MAT. De acordo com o

gráfico 3, o número de donos de processos relatando uma percepção de indiferença diminuiu e a parcela de totalmente insatisfeitos aumentou um ponto.

Gráfico 3 - Contribuição da Gestão por Processos na Unit para implementação do MAT



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Quando analisadas as questões abertas, foi relatada como aspecto positivo a possibilidade de um acompanhamento sistemático dos processos pelos gestores da Unit. Outro item a ser destacado são os avanços significativos para a melhoria da gestão, em virtude do elevado número de processos existentes.

Destaca-se, ainda, a clareza adotada com a definição dos objetivos institucionais em relação às atividades acadêmicas. Segundo os relatos, não havia, até antes do MAT, uma orientação clara e instrumentalizada sobre os direcionamentos acadêmicos, fazendo com que a combinação entre os dois modelos possibilitasse ações em conformidades com os objetivos estratégicos da instituição.

Ademais, alguns pontos de atenção foram sinalizados, como a necessidade de melhor flexibilização de alguns processos, pois enxergam a padronização como engessamento em determinados processos tidos como fluidos, não representando a realidade da sua operação no dia a dia, como é o caso dos processos de formação docente. Além disso, foi destacado também que alguns gestores atuam com foco apenas nos resultados, sem uma atenção à operação dos processos.

Dessa maneira, foram compreendidas as interações e interseções existentes entre o Modelo de Gestão por Processos da Universidade Tiradentes e o Modelo Acadêmico Tiradentes, definido como modelo de gestão educacional. A próxima seção apresentará as considerações finais desta pesquisa e como ela pode contribuir para a atuação dos gestores educacionais de instituições de ensino superior.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática definida para esta pesquisa, Gestão Educacional, embora discutida desde o início do século XX, ainda é tratada como um tema atual e necessário pela sua grande importância no tocante à utilização de ferramentas que auxiliem os gestores educacionais para o atingimento dos objetivos institucionais. Todavia, é preciso registrar que este debate, entre gestão e educação, é controverso, pois envolve interesses ideológicos e econômicos enraizados nas discussões realizadas nas esferas públicas e particulares.

Outro ponto a ser destacado é que a atuação das lideranças nas instituições de ensino é desafiadora pela grande quantidade de demandas estratégicas e operacionais as quais necessitam de atenção e respostas rápidas. Principalmente, faz-se fundamental para garantir o funcionamento da IES, de forma que haja a garantia da oferta de estrutura física de qualidade e que atenda às demandas dos cursos, mas sem deixar de lado a sustentabilidade financeira, nem desconsiderar as necessidades de formação docente e, especialmente, a aprendizagem dos estudantes.

Devido a isso, como forma de trazer este debate para o ambiente acadêmico, foi apresentado um levantamento do Estado da Arte no catálogo de teses e dissertações da Capes. Para isso, foram utilizados os descritores “Gestão Educacional”, “Gestão por Processos” e “Educação Superior”, em que os dois primeiros foram conectados por intermédio dos operadores booleanos OR e associados ao terceiro pelo operador AND. Como resultado, foram catalogados, após uma análise do resultado, área de estudo e avaliação da Capes, 14 trabalhos de teses e dissertações, nos quais os autores abordaram em suas pesquisas a gestão educacional e/ou a gestão por processos em instituições de ensino superior.

Assim, proposta de estudo de caso definida por Yin (2015) foi adotada como metodologia por entender que nada melhor do que apresentar os resultados de um caso prático para orientar aqueles que necessitam de apoio e orientações claras a respeito da realização das tarefas inerentes à gestão de uma instituição de ensino. Outrossim, as seis etapas propostas por Yin (2015) para o estudo foram executadas objetivando o atendimento dos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

Dito isso, o primeiro objetivo específico que buscava descrever todo o movimento de implementação do Modelo de Gestão por Processos foi atendido. Nesse contexto, foram realizadas duas entrevistas, sendo a primeira com o colaborador que atuava como

coordenador de Estratégia na época de implementação da área de processos, ou seja, em 2009, e a segunda com a analista responsável pela área, que, atualmente, ocupa a função de gerente de Processos e Proteção de Dados. Documentos também foram catalogados nos arquivos da GPDP, promovendo, assim, o desenho de todo o histórico de implementação do referido modelo.

Já o segundo objetivo específico, que, em resumo, buscava investigar a materialização do Modelo Acadêmico Tiradentes, fez uso do PDI da Universidade para consultar os objetivos estratégicos que indicaram a necessidade de se estruturar um novo modelo educacional, além do livro, organizado por Nunes, Freire e Modesto (2022), o qual apresenta toda a concepção pedagógica e de gestão que o MAT propõe para a IES. Nesse sentido, o objetivo também foi atendido por possibilitar a compreensão do modelo, seus pilares, indicadores de qualidade e atributos, bem como todo o movimento adotado pela Unit, desde a ideia, até a sua aplicação.

Por último, o terceiro objetivo específico, cujo interesse era analisar as interações entre os dois modelos, foi atendido através de uma avaliação sobre as ações e ferramentas da área de processos utilizadas no contexto do Modelo Educacional Tiradentes. Sabe-se que o MGP é desenvolvido por meio de sete pilares, e o MAT faz uso de três deles, quais sejam, “mapeamento e detalhamento dos processos”, “documentação dos métodos de trabalho dos processos” e “monitoramento do desempenho dos processos”.

Acerca do primeiro pilar indicado no parágrafo anterior, o MAT está associado ao macroprocesso Gestão Acadêmica, um dos 15 macroprocessos mapeados pela Unit. Além disso, também está fortemente ligado a cinco processos, sendo eles Educação à Distância, Formação Docente, Gestão da Aprendizagem, Gestão do Enade e Planejamento e Qualidade Acadêmica. Já a respeito da documentação dos métodos de trabalho, foram mapeados nove normativos e políticas que regulamentam a operacionalização dos processos e atividades que são inerentes ao Modelo Acadêmico.

Além disso, o terceiro pilar do MGP associado ao MAT, sobre o monitoramento dos processos, o Modelo Acadêmico Tiradentes fez uso do Sistema de Gestão da Qualidade para realizar o acompanhamento dos planos de ação elaborados pelas Coordenações de cursos para a melhoria dos resultados dos indicadores do Enade e das ações de engajamento para fortalecer a gestão da aprendizagem dos estudantes.

E, com o intuito de compreender a percepção das lideranças institucionais sobre a interação entre os dois modelos, uma pesquisa foi aplicada aos chamados “donos” dos processos ligados ao MAT, por meio de um questionário, em que seis gestores

responderam. Ao todo, foram registradas três questões fechadas em que as respostas foram organizadas por meio da escala de Likert e uma questão aberta. Também foi perguntado o tempo de trabalho de cada um dos gestores.

Como resultado, observou-se, de acordo com os números, a incidência da sensação de indiferença quanto à aplicação da gestão por processos para o gerenciamento do MAT. Este resultado ocorre, principalmente, pelo fato de que os gestores atuais dos processos não são aqueles que participaram da sua implantação. E mesmo que o MAT preconize a utilização da Gestão por Processos, os gestores não sentem a sua materialidade no dia a dia.

Por outro lado, as respostas da questão aberta indicam que, mesmo com a sensação de indiferença, os gestores acreditam ser positiva a possibilidade de realizar um acompanhamento sistemático dos processos. Outro ponto destacado é que a combinação dos dois modelos proporciona uma orientação clara e instrumentalizada a respeito dos direcionamentos acadêmicos e estratégicos da Universidade Tiradentes.

Dessa maneira, o objetivo central deste trabalho, avaliar as contribuições de um modelo de gestão baseado em processos para o desenvolvimento da gestão educacional em uma Instituição de Ensino Superior, foi atendido. Além disso, o pressuposto de que a consolidação do modelo de Gestão por Processos contribuiu para a melhoria da gestão educacional na Universidade Tiradentes por meio da estruturação do MAT foi validado.

Sabe-se que o Modelo de Gestão por Processos é mais consolidado, pois já está enraizado na cultura da comunidade acadêmica que faz uso das suas ferramentas para a execução dos processos. Porém, sugere-se que o modelo precisa de novos desdobramentos para articular melhor com a gestão educacional.

Isso mostra, inclusive, considerando a diferença dos números de processos padronizados entre as áreas acadêmicas e as administrativas, que o educacional precisa evoluir nessa interação com a gestão por processos. Por outro lado, os mesmos resultados destacam que o monitoramento e a padronização são ferramentas necessárias para que haja uma gestão efetiva da educação.

Os resultados apontam ainda que a instituição necessita reavaliar os pilares, os atributos e a forma de acompanhamento do MAT, especialmente porque sua implantação ocorreu pouco antes da pandemia e a maior parte da equipe responsável por sua gestão foi desfeita. Essa situação levanta diversas questões que precisam ser esclarecidas em estudos futuros: Quais são as metas dos indicadores definidos pelo modelo? Os resultados obtidos estão alinhados com essas metas? Quem é responsável

pelo monitoramento dos resultados? Quais ações de melhoria foram estabelecidas para aperfeiçoar o modelo?

Além disso, é preciso avançar nas ações de monitoramento dos indicadores e, principalmente, melhoria dos resultados dos processos. Nesse sentido, a alta gestão da universidade precisa estar atenta à condução do MAT, acompanhar os resultados e patrocinar melhorias. Sem o apoio dessas lideranças, o modelo pode não atender aos seus objetivos da forma como foi pensado e proposto.

Registra-se que, para todas as iniciativas educacionais, como programas ou projetos, sejam aqueles oriundos da estratégia institucional ou de demandas da operação acadêmica, faz-se necessário ter o apoio da gestão e de seus instrumentos. Afinal, os desafios são grandes para que uma universidade atenda a sua missão e alcance a visão, possa ofertar ensino, pesquisa e extensão, consiga ser sustentável financeiramente e ainda garanta uma boa infraestrutura e o desenvolvimento dos seus docentes e técnicos administrativos, a fim de ofertar uma aprendizagem significativa para o estudante ao longo da vida.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.

ABPMP. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*, 2021.

ALMEIDA, Adilson José de. **Avaliação institucional externa e a gestão em instituições de educação superior**: um estudo de caso na Faculdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste/SC [Dissertação]. 2015. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2415702

ALMEIDA, Eliene Estevão de. **Gestão educacional e assistência estudantil**: uma análise das práticas de gestão da assistência estudantil no Instituto Federal da Paraíba campus João Pessoa [Dissertação]. 2017. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5628659

ALMEIDA, Wesley Marcos de. **Conflito de papéis na atuação do professor como gestor universitário** [Tese]. 2023. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13912226

ALVES, Marcelo Franca. **Os cursos de licenciatura em rede educacional privada**: reflexões sobre o questionário do estudante no Enade [Dissertação]. 2022. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12142739

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu e MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. – 2. Ed. [3ª Reimp.] – São Paulo: Atlas, 2022.

ASSI, Marcos e GARCIA, Vlamir Gonçalves. **Procedimentos operacionais**: como implementar normas e mapear processos para uma gestão eficiente. 1. ed. – São Paulo, SP: Saint Paul Editora, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2015**: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015:** Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério de Aragão Bastos do; PEREIRA, Humberto Rubens Maciel; HILST, Sérgio de Mattos; ABREU, Mauricio Pereira de e SOBRAL, Valmir Santos. **Gerenciamento de Processos de Negócios:** BPM – Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica: 2007.

BARAZZETTI, Vanessa Rita. **A comunicação na atuação dos gestores da educação superior** [Dissertação]. 2017. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5052705

BARRETO, Jeanine dos Santos e SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos Gerenciais**. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BARRETO, Luiz Antônio e MENDONÇA, Jouberto Uchôa de. **Jouberto Uchôa de Mendonça:** vida e experiência. Aracaju: Editora Diário Oficial, 2012.

BES, Pablo. **Gestão de organizações educacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

BONATO, Samuel Vinícius; BIGUELINI, Cecília Brasil e CATEN, Carla Schwengber ten. **Mapeamento de processo de desenvolvimento de fornecedores:** um caso prático [Artigo]. 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196308/000819694.pdf?sequence=1>.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

BRASIL. **Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm.

BRITO, Gart Capot de. **Guia para formação de analistas de processos – BPM**. – 2ª ed. – Rio de Janeiro: Gart Capote, 2015.

BUENO, Bárbara Almeida e KORRES, Adriana Marcis Nicolau. Sensibilização, coleta e armazenamento de resíduos sólidos orgânicos em Instituição de Ensino [Procedimento operacional padrão]. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4871>.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira e GOMES, Claudia Suely Ferreira Gomes. **Avaliação de cursos do ensino superior no Brasil: o SINAES na sua relação com a qualidade** [Artigo]. 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1983-92782021000100116&script=sci_arttext.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013).

COUTINHO, Clara P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática**. 2. Ed. – Coimbra. Abril, 2014.

CRESWELL, John W. e CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. Ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando a organização por meio de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2015.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. – 5. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FONTOURA, Julian Silveira Diogo de Avila. **A gestão da educação superior em contextos emergentes: a percepção dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre** [Dissertação]. 2018. disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6273054

FREITAS, Bruna Fagundes de e demais autores. **O uso dos operadores como estratégia de busca em revisões de literatura científica** [Artigo]. 2023. Disponível em: <https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/306/394>

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. – Barueri – SP. Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. – Barueri – SP. Atlas, 2022.

GOMES, Daniela Fernandes. **SINAES no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)**: políticas, práticas institucionais e a visão de gestores e membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) [Tese]. 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11326331

GOMEZ, Simone da Rosa Messina. **Gestão universitária e qualidade na extensão**: institucionalização de cursos de línguas estrangeiras na UFSM [Dissertação]. 2018. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6642052

GUIMARÃES, Joelma. **Gestão educacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

HILSDORF, Maria Lucia Spedo. **História da Educação Brasileira**: leituras. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

KANAANE, Roberto e col. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistema de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. – 2. Ed. – São Paulo: Érica, 2020.

LOZADA, Gisele e NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LUCK, Eloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

LUCK, Eloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 12. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2020. Série: Cadernos de Gestão.

MAIA, Ana Carolina, NYBO, Erik Fontenele e CUNHA, Mayara. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo, SP: Saraiva Educação, 2020).

MAIA, Roberto Elison Souza. **Análise da eficiência técnica de cursos de graduação da Universidade Federal do Oeste Do Pará-UFOPA** [Dissertação]. 2021. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11352878

MARTINEZ, Renata de Souza. **Ações organizacionais e formação continuada para ação docente no ensino superior** [Tese]. 2019. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8124156

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. – 4. ed. - [3. Rempr.] – São Paulo: Atlas, 2019.

MENDONÇA, Jouberto Uchôa de e SILVA, Maria Lúcia Marques Cruz e. **Universidade Tiradentes do ginásio ao superior: 50 anos na educação sergipana (1962 – 2012)**. Aracaju: Unit, 2012.

MONTEIRO, Jaeder Araujo. **Aspetos da gestão escolar na tríade ensino, pesquisa e extensão**. [Artigo]. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13913>.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, Mario de Araujo Almeida. **Descobrimos os processos potenciais de melhoria**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

NUNES, Andrea Karla Ferreira. **Divisão de tecnologia de ensino de Sergipe (DITE): criação, consolidação e contribuição para uso das tecnologias da informação e da comunicação nas escolas públicas sergipanas (1994 – 2007)** [Tese]. 2012. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/4586/1/ANDREA_KARLA_FERREIRA_NUNES.pdf.

NUNES, Andrea Karla Ferreira, FREIRE, Jane Luci Ornelas e MODESTO, Paloma Santana. **Modelo Acadêmico Tiradentes**. Base Curitiba: Consultead, 2022.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do e LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alencar. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. [Artigo]. 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 35. Ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2023.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** – 4. Ed. [3ª Reimp.] – São Paulo: Atlas, 2023.

PIASSINI, Rui Antonio. **As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da Rede Marista e a motivação dos professores** [Dissertação]. 2015. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2752812

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional.** São Paulo: Cortez, 2013.

PONTES, Ana Carolina Nunes; AZEREDO, Daniel Pontes de e PANAINO, Robertson. **Aplicação do método PDCA para eliminar retrabalhos nos processos de soldagem em uma indústria metalúrgica** [Artigo]. 2023. Disponível em: https://aprepro.org.br/combrep/anaais/2023/arquivos/10312023_191049_654179c5efa89.pdf.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos e KIPPER, Liane Mahlmann. **Gestão de processos: da teoria à prática.** São Paulo: Atlas, 2016).

ROCHA, Cristina Fogaca. **Experiências: a mulher na liderança de instituições de educação superior** [Dissertação]. 2018. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6624938

RUAS, Claudia Mara Stapani. **Grandes oligopólios da educação superior e a gestão do Grupo Anhanguera Educacional (2007 - 2012)** [Tese]. 2015. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2758212

SANDER, Breno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Gisele Caroline Nascimento dos. **Contribuições e limites da avaliação institucional interna para a gestão escolar: instrumentos e relatórios em discussão** [Tese]. 2021. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11077266

SANTOS, Pablo Silva Machado Bispo dos. **Guia prático da política educacional no Brasil: ações, planos, programas e impactos.** – 2. Ed. rev. E ampl. – São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SILVA, Aline Gama da; LOPES, Paloma de Lavor; MOURA, Renan Gomes de e BARBOSA, Marcus Vinicius. **Mecanismos de Compliance em instituições de ensino superior** [Artigo]. 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/373/274>.

SILVA, Glênio Oliveira da Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de e SILVA, Michele Maria da. **Estudo de caso único**: uma estratégia de pesquisa. [Artigo]. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44>.

SILVA, Janaina Almeida da Costa. **Qualidade na educação**. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

SILVA, Gabriella; VILELA, Paulo; MUNIZ, Júlio. **Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte**: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade. In: VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro de Paula Souza, São Paulo, SP, 2013.

SILVA, Fernando Marcos Carvalho da; CANHOLATO, Camila Santos e MIRO, José Maria Ribeiro. **Escala de Likert como metodologia nas pesquisas sobre educação** [Resumo]. 2016. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/semanadaslicenciaturas/article/view/8983>.

SILVEIRA, Ingrid Machado e ZUPA, Thiago da Silva. **Aplicação de ferramentas da qualidade para a melhoria de processos em uma empresa de automação e soluções tecnológicas** [Artigo]. 2021. Disponível em: https://aprepro.org.br/combrep/2021/anais/arquivos/09242021_080932_614dafd0d2a9f.pdf.

Nascimento, Michelline Roberta Simões do; Sá, Mateus dos Santos e Nunes, Andrea Karla Ferreira. **Gestão educacional na educação superior**: o modelo acadêmico Tiradentes [Artigo]. 2024. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/enfope/article/view/16967>.

TJARA, Sanmya Feitora e RIBEIRO, Joana Ramos. **Design thinking e ferramentas aplicadas a startups**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

TOTVS. **Padronização de processos: o que é e como implementar**. 2024. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/padronizacao-de-processos/>. Acesso em 12 de julho de 2024.

VALENÇA, Antonio Karlos Araújo; SANTANA, Samara Monique Alves da Silva; NÓBREGA, Fábio Augusto Rodrigues; JÚNIOR, Bento Francisco dos Santos e SOUZA, Wesley Maciel de. **Análise do diagrama de tartaruga e sua aplicabilidade na**

melhoria do processo produtivo de uma indústria de colchoaria [Artigo]. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/78011>.

VENTURA, Miriam e OLIVEIRA, Suelen Carlos de. **Integridade e ética na pesquisa e na publicação científica** [Artigo]. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/2022.v38n1/e00283521/pt/>

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: GEN, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. ed – Porto Alegre : Bookman, 2015.

ZATTONI, Andreia Cristina Borges Rela. **O Coordenador de curso de Ensino Superior e suas atribuições** [Tese]. 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11588479

APÊNDICE

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

PARTICIPANTE	O QUE SABER (CATEGORIAS DE ANALISE)	QUESTIONAMENTO
Coordenador de Estratégia da Unit (2009)	Movimento de implantação da do modelo de Gerenciamento de Processos adotado pela Universidade Tiradentes. • Direcionamento estratégico	1. Em que momento foi identificada a necessidade de implementação de um modelo de Gerenciamento de Processos na Instituição? 2. Quais os motivos foram levantados naquele momento para a tomada de decisão a respeito da implementação de um modelo de Gerenciamento de Processos? 3. Quais foram as orientações dadas pela alta gestão para a definição do modelo de Gerenciamento baseado em Gestão por Processos? 4. Havia algum tipo de acompanhamento da implementação do modelo?
Gerente de Proteção de Dados e Processos (2009 – 2019)	Movimento de implantação da do modelo de Gerenciamento de Processos adotado pela Universidade Tiradentes. • Direcionamento estratégico • Implementação • Acompanhamento	1. Quais os motivos foram levantados naquele momento para a tomada de decisão a respeito da implementação de um modelo de Gerenciamento de Processos? 2. Quais foram as orientações dadas pela alta gestão para a definição do modelo de Gerenciamento baseado em Gestão por Processos? 3. Qual o modelo de Gestão por Processos foi pensado naquele momento? 4. Como ocorreu a implementação do modelo de Gestão por Processos? 5. Houve a criação de alguma área específica para gerenciamento do modelo? 6. Como ocorreu o mapeamento dos processos? 7. Como ocorreu a padronização dos processos? 8. Especificamente sobre o DAAF, local da pesquisa, como o trabalho de mapeamento e padronização foi realizado?

		9. Como era realizado o acompanhamento dos processos padronizados? 10. Sobre o Programa de Auditoria Interna, como ocorreu a sua implementação? 11. Como as auditorias eram realizadas? 12. Como era realizado o registro e tratamento das não conformidades e sugestões de melhorias oriundas da auditoria? 13. Existia algum tipo de monitoramento do tratamento das não conformidades e sugestões de melhorias oriundas da auditoria? 14. Existia algum topo de monitoramento de indicadores de qualidade dos processos?
--	--	---

Questionário de avaliação da integração entre o Modelo Acadêmico Tiradentes e o Modelo de Gestão por Processos da Universidade Tiradentes.

Bloco 1 – Apresentação

Avaliação da aplicabilidade da Gestão por Processos na implementação dos processos ligados ao Modelo Acadêmico Tiradentes

Olá,

Antes de mais nada, gostaria de agradecer a sua disponibilização para responder esta pesquisa.

Este questionário tem como objetivo avaliar a contribuição do Modelo de Gestão por Processos na implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes. Sua participação é fundamental para que possamos compreender a percepção da comunidade acadêmica sobre a efetividade dessa abordagem na gestão da instituição.

O questionário é anônimo e confidencial. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa e análise, sem identificação dos participantes.

Sua colaboração é muito importante! Ao responder as perguntas com sinceridade, você contribuirá para a construção de um diagnóstico preciso sobre a implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes e para a identificação de possíveis melhorias na gestão da instituição.

Bloco 2 – Caracterização dos indivíduos

1 - Tempo de serviço na instituição

() Até 5 anos.

() 6 a 10 anos.

() 11 a 15 anos.

() 16 a 20 anos.

() Acima de 25 anos.

Bloco 3 – Avaliação da Gestão por Processos na Universidade Tiradentes

Nesta seção, você deverá selecionar um conceito de 1 a 5, onde 1 indica que você está totalmente insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 indiferente, 4 satisfeito e 5 totalmente satisfeito.

1 - Como você avalia a Gestão por Processos na Universidade Tiradentes?

() Totalmente insatisfeito.

() Insatisfeito.

() Indiferente.

() Satisfeito.

() Totalmente satisfeito.

2 - Sobre a padronização dos processos ligados ao MAT (Ex. Cadastro e Manutenção da Oferta Docente, Política Corporativa de Formação Docente do Grupo Tiradentes, Elaboração e Acompanhamento de Estratégias de Intervenção da IES para a Gestão da Aprendizagem, Identificação e Gerenciamento dos Resultados do Enade, Cadastro de Horas Docentes do Grupo Tiradentes, Criação ou Alteração Curricular, Política Corporativa de Alocação Docente), avalie os aspectos abaixo.

Assertiva	1	2	3	4	5
A padronização dos processos do MAT no Sistema da Qualidade melhora a qualidade do meu trabalho.					
A padronização dos processos do MAT no Sistema da Qualidade possibilita realizar as minhas tarefas mais rapidamente.					
A padronização dos processos do MAT no Sistema da Qualidade é clara e de fácil compreensão.					
A padronização dos processos do MAT no Sistema da Qualidade possibilitou avanços para o acompanhamento dos processos.					
A padronização dos processos do MAT no Sistema da Qualidade é					

compatível com a estrutura de trabalho disponibilizada pela instituição.					
--	--	--	--	--	--

3 – Como você avalia a contribuição da Gestão por Processos para a implementação do Modelo Acadêmico Tiradentes?

() Totalmente insatisfeito.

() Insatisfeito.

() Indiferente.

() Satisfeito.

() Totalmente satisfeito.

4 – Que outras contribuições, na sua percepção, a Gestão por Processos possibilitou ao Modelo Acadêmico Tiradentes?

--