



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO  
E TECNOLOGIA APLICADA À EDUCAÇÃO (GESTEC)  
MESTRADO PROFISSIONAL**



**CRISTINA WEBER CAL**

**MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS PROGRAMAS DE  
MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2018

**CRISTINA WEBER CAL**

**MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS PROGRAMAS DE  
MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, Modalidade Profissional, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes

Salvador  
2018

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Dados fornecidos pelo autor

W373m

Weber, Cristina

MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS  
PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DA BAHIA / Cristina Weber.-- Salvador, 2018.

82 fls : il.

Orientador(a): Ivan Luiz Novaes.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da  
Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em  
Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Câmpus I.  
2018.

1.Processos Acadêmicos. 2.Monitoramento. 3.Qualidade. 4.Gestão  
por Processos. 5.Mestrado Profissional.


CDD: 370


## FOLHA DE APROVAÇÃO

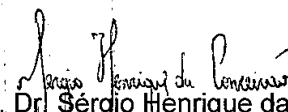
### “MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA”


CRISTINA WEBER CAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 25 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Ivan Luiz Noyaes  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB  
Doutorado em Educação  
Université de Sherbrooke – USHERBROOKE

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lidia Boaventura Pimenta  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

  
Prof. Dr. Sérgio Henrique da Conceição  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Doutorado em Educação e Contemporaneidade  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Josefina Maria Fonseca Coutinho  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos  
Doutorado em Comunicação Social  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho àqueles em que a lembrança diária me faz honrar e agradecer por cada aprendizado já vivido em suas companhias: meus pais Mário e Jandira; minhas irmãs, Raquel, Melissa e Emília; amadas sobrinhas, Laura, Júlia e Catarina, e sobrinho querido, Francisco.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, por me permitir a vivência do amor, união, amizade e respeito; pelos aprendizados de perseverança, ética, responsabilidade e comprometimento; pelo ensinamento da valorização da palavra, do caráter, do ser humano, de respeito às diferenças.

Em especial, ao meu marido Rodrigo, pelo apoio incondicional, pela crença nas minhas forças, pelas incontáveis revisões de texto, pelos diversos diálogos e momentos de lucidez que fazem de mim uma pessoa melhor a cada dia.

Ao querido Professor Ivan, pelo cuidado, respeito, atenção e carinho com que vem me conduzindo desde o início da minha jornada nesta Universidade, colaborando e orientando não só no desenvolvimento desta pesquisa, como também o meu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos amigos da UDO, GERINF e da SEAVI, pela oportunidade de trabalho conjunto, aprendizado diário, pelos momentos de leveza, mesmo quando navegamos por mares agitados.

À Secretaria Geral de Cursos, pela contribuição na compreensão dos fenômenos que envolvem meu campo de pesquisa.

Aos amigos no NUGEF, pelo aprendizado compartilhado.

Aos Programas GESTEC, MPEJA, PROFLETRAS e MPED, pelo envolvimento e engajamento na realização desta pesquisa.

Ao GESTEC, seu corpo docente e técnico, pela contribuição em meu desenvolvimento, auxiliando sempre a enxergar, sob diferentes óticas, fenômenos que, antes, nos pareciam tão familiares.

À Universidade do Estado da Bahia, especialmente a Benjamin Ramos e Bruno Leite, que incentivaram e viabilizaram a realização deste sonho.

Agradeço a Deus por minha existência, pelos amigos que tenho e pelas pessoas de bem que fazem parte da minha vida.

*Se as coisas são intangíveis... ora!  
Não é motivo para não querê-las...  
Que tristes os caminhos, se não fora  
A presença distante das estrelas!*

*(Mário Quintana – Das Utopias)*

## RESUMO

A evolução da tecnologia da informação e seus recursos de comunicação, especialmente a partir dos anos 90, com o advento da internet, transformaram, e seguem transformando, nossas relações sociais, as formas como conduzimos nossos projetos e fazendo parte da administração estratégica das organizações e, em certa medida, compreendida pelos gestores como diferencial competitivo entre as organizações. Porém, ocorre que, apenas com a utilização da tecnologia, não se resolvem problemas complexos, sobretudo, aqueles inerentes às organizações. Este estudo buscou compreender como os Programas MPED, MPEJA, GESTEC e PROFLETRAS, lidam com seus processos acadêmicos, e como o uso das tecnologias para monitoramento desses processos pode contribuir com a gestão e o desenvolvimento dos cursos. As análises realizadas permitiram a contextualização teórica acerca do desenvolvimento das Políticas Públicas de suporte á pós-graduação stricto sensu na modalidade Profissional, bem como o desenvolvimento dos programas desta modalidade no âmbito da Universidade do Estado da Bahia e conceitos envolvidos na disciplina de gerenciamento por processos. O percurso metodológico, por sua vez, adicionou ao referencial teórico a pesquisa participante com os secretários dos Programas, objeto do estudo. Os resultados obtidos contribuíram para o desenvolvimento de um produto que visa atender as demandas de qualificação, padronização e monitoramento dos processos de registros acadêmicos na Universidade. Como também, garantir, que a informação gerada por esses processos tenha qualidade necessária para subsidiar as ações de Gestão e desenvolvimento da instituição.

**Palavras-chave:** Processos Acadêmicos. Monitoramento. Qualidade. Gestão por Processos. Mestrado Profissional.



## ABSTRACT

The evolution of Informative Technology and its resources of communication, especially since the 1990s, with the advent of the internet, changed, and keep changing, our social relations, the way we lead our projects and being part of the strategic administrations of the organizations and, somewhat, known as a competitive differential between organizations. Although, with only the use of technology, we can't solve complex problems, predominantly, those that are related to the organizations. This study tried to comprehend how programs such as MPED, MPEJA, GESTEC and PROFLETRAS, deal with its academics processes, and how the use of technologies of monitoring of those processes can contribute with the management and the development of the courses. The analyses held allowed us to contextualize the theory about the development of the public politics of support to post-graduation sticto sensu in the professional modality, as well as the development of the programs of this modality within the University of the state of Bahia and concepts involved in the discipline of management by processes. The methodological course, in turn, added to the theoretical framework the research with the secretaries of the programs in this object of study. The results of this research were for the development of a product that met the needs of qualification, standardization and monitoring of the processes of academic records of the University. As well, ensure that the information generated by the members has quality necessary to subsidize the actions of Management and development of the institution.

**Keywords:** Academic Processes. Monitoring. Quality. Management by Processes. Professional Master's Degree.

## LISTA DE SIGLAS

CBOK - *Business Process Management Commom Body of Knowledge*.

CETEBA - Centro de Educação Técnica da Bahia.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

GESTEC - Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

MEC – Ministério da Educação.

MP – Mestrado Profissional.

MPE – Mestrado Profissional em Educação.

MPED - Mestrado Profissional em Educação e Diversidade.

MPEJA – Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos

OMG - *Objected Management Group*.

PNPG - Plano Nacional da Pós-Graduação.

PROFLETRAS – Mestrado Profissional em Letras.

SAGRES – Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior.

SEAVI – Secretaria Especial de Avaliação Institucional.

SERDIC - Secretária de Registro de Diplomas e Certificados.

SGC – Secretaria Geral de Cursos.

SNPG - Sistema Nacional de Pós-Graduação.

UDO – Unidade de Desenvolvimento Organizacional.

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana.

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz.

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

UNEB – Universidade do Estado da Bahia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macroprocesso Matrícula.....	63
Figura 2 - Monitoramento do processo crítico .....	64
Figura 3 - Padronização das saídas.....	65

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Pós-Graduação Stricto Sensu da UNEB em 2015 .....	31
Tabela 2 - Pós-Graduação Stricto Sensu da UNEB em 2016 .....	31
Tabela 3 - Percentual de Participação de cada grau acadêmico no número total da universidade. ....	31
Tabela 4 - Discentes titulados e matriculados em 2016. ....	32
Tabela 5 - Gestão Funcional x Gestão por Processos .....	41
Tabela 6 - Níveis de Maturidade – OMG .....	45
Tabela 7 - Quantitativo de notas por nível de acesso – período acadêmico 2017 ....	54

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA DESENVOLVIMENTO MESTRADOS PROFISSIONAIS (MP) NO BRASIL</b> .....	<b>20</b>
1.1 O PLANO NACIONAL DA PÓS GRADUAÇÃO (PNPG) .....	25
1.2 O SISTEMA NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO (SPNG) .....	26
<b>2. O MESTRADO PROFISSIONAL NA UNEB E SEUS PROCESSOS ACADÊMICOS</b> .....	<b>29</b>
<b>3. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 O CONTEÍTO DE PROCESSOS .....	36
3.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E TIPOS DE PROCESSO .....	39
3.3 GESTÃO POR PROCESSOS .....	40
3.4 MODELAGEM E ANÁLISE DE PROCESSOS .....	42
3.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO POR PROCESSOS .....	44
3.6 MEDIÇÃO E MONITORAMENTO DE PROCESSOS .....	46
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>6. MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA</b> .....	<b>62</b>
6.1 APRESENTAÇÃO E ASPECTOS GERAIS .....	62
6.2 MACROPROCESSO MATRÍCULA .....	63
6.3 ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS .....	64
6.4 DETALHAMENTO TÉCNICO E VIABILIDADE DE EXECUÇÃO .....	66
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS SECRETÁRIAS DOS PROGRAMAS DE MP DA UNEB</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXO II – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>77</b>

## INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia da informação e seus recursos de comunicação, especialmente a partir dos anos 90, com o advento da internet, transformaram, e seguem transformando, nossas relações sociais, as formas como conduzimos nossos projetos e desenvolvemos nossas atividades cotidianas. Tais mudanças se caracterizam, também, como facilitadoras no processo de comunicação e geração de informação.

Este percurso transformador pode ser, em linhas gerais, evidenciado a partir de 1960, quando, àquela época, tratávamos o termo “processamento de dados” restrito à utilização de grandes processadores responsáveis pelo armazenamento de dados em empresas. Com o passar dos anos, o termo processamento de dados foi substituído pela palavra “informática”, trazendo novos sentidos e ampliando a conotação de processamento de dados para a geração de informações. Hoje, empregamos “tecnologia da informação” para conceituar o conjunto dos recursos tecnológicos e computacionais que servem para armazenar dados, gerar e utilizar informações e conhecimentos (REZENDE, 2002).

Apoiados nos estudos de Szafir-Goldstein e Souza (2003), Penteado e Carvalho (2009) destacam que esta transformação, vivida ao longo dos anos, fez com que a tecnologia da informação (TI) passasse a fazer parte, definitivamente, da administração estratégica das organizações.

Tais mudanças e possibilidades proporcionadas pelo uso da tecnologia da informação impactaram nas expectativas dos gestores, de maneira que, ao desenvolverem ações no campo de TI, almejassem vantagens competitivas, ou seja, redução de custos, melhoria da eficiência, coordenação entre as diversas áreas, além de maior flexibilidade e sistemas que permitissem a colaboração entre funcionários e empresa (SZAFIR-GOLDSTEIN; SOUZA, 2003).

Ainda com base em experiências profissionais, podemos dizer que, por diversos momentos, os gestores depositavam no uso da nova tecnologia a esperança de resolver problemas mais latentes.

Porém, ocorre que, apenas com a utilização da tecnologia, não se resolvem problemas complexos, sobretudo aqueles inerentes às organizações. É importante sublinhar que os processos organizacionais envolvem conhecimento acerca da empresa, seus projetos e processos, recursos materiais e de pessoal, políticas de

regulamentação, complexas “teias” de relações humanas, além do exercício da liderança.

De um lado, podemos destacar que os recursos tecnológicos trazem diversos benefícios para as organizações, especialmente quando associados a processos organizacionais bem estruturados, contribuindo, assim, para a manutenção de informações fidedignas nas bases de dados das instituições.

Por outro, podemos dizer que não há solução tecnológica que resolva por si só as questões relacionadas a falta de padrão nos processos organizacionais, bem como a ausência de monitoramento desses processos.

Cabe, neste momento, um breve relato sobre a minha formação e experiência profissional, considerando-se, especialmente, sua relevância para a pesquisa proposta.

Desde o início, trabalhei em projetos de implantação de sistemas de informação. Neles, não era raro encontrar gestores que depositavam no uso da nova tecnologia a esperança de resolver seus problemas mais latentes.

Durante este percurso, pude observar o quanto a associação da tecnologia da informação com processos organizacionais bem estruturados contribui para a manutenção de informações fidedignas nas bases de dados das instituições. De igual forma, foi possível constatar o quanto a falta de padrão nos processos organizacionais impactava na baixa qualidade das informações armazenadas nas bases de dados dos sistemas de informação utilizados.

Atualmente, realizo minhas atividades profissionais na UNEB, em um grupo de trabalho denominado “Escritório de Processos e Projetos”, vinculado à Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO. No desempenho das minhas funções, revivi as experiências do início da vida profissional, especialmente ao participar de trabalhos conjuntos aos demais setores da UNEB, tais como a UDO e a Secretaria Especial de Avaliação Institucional – SEAVI, no Programa de Reorganização da Base de Dados e Reorientação de Procedimentos Acadêmicos.

Na UNEB, em iniciativas da Gestão Universitária, ficaram evidenciadas as ações de qualificação dos processos organizacionais, dentre os quais se destaca o Programa de Reorganização da Base de Dados e Reorientação de Procedimentos Acadêmicos, sob a responsabilidade inicial da Secretaria Especial de Avaliação Institucional – SEAVI, da Unidade de Desenvolvimento Organizacional - UDO.

Esse Programa foi constituído com a finalidade de qualificar a informação no âmbito da Universidade, de modo que essa informação pudesse servir à tomada de decisões por parte dos gestores da Universidade, e também melhorar a comunicação entre a Universidade e os Órgãos Reguladores do Ensino Superior.

Ainda, em se tratando do Programa citado anteriormente, podemos destacar como seus principais objetivos:

- a) O alinhamento dos procedimentos da gestão acadêmica, de modo a obter e fornecer registros de informações e dados confiáveis;
- b) A estruturação de uma base de informações e dados acadêmicos confiáveis e fidedignos;
- c) A melhoria nos resultados da UNEB, em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC) do Inep/MEC;
- d) A melhoria no Conceito Preliminar de Cursos (CPC – MEC) dos cursos de graduação;
- e) A melhoria do desempenho dos cursos de pós-graduação stricto sensu e seus resultados na Coleta CAPES; e.
- f) O fornecimento de informações aos setores, a fim de ajudar na tomada de decisão. (SEAVI, 2013).

De modo a complementar os objetivos mencionados, acrescentamos a dimensão dos processos acadêmicos, com o intuito de estabelecer um relacionamento entre eles e a forma como ocorrem, seus procedimentos de execução.

É possível inferir, a partir dos objetivos destacados anteriormente, que se pretende, com a reorientação dos procedimentos acadêmicos, qualificar a informação armazenada nas bases de dados da Universidade, especialmente a informação que é compartilhada com os órgãos reguladores do ensino superior.

Por serem objetivos específicos e bem definidos, poderíamos até mesmo pensar que são pleonásticos dentro do ambiente de qualquer organização, especialmente em uma instituição universitária. Todavia, apesar da clareza desses objetivos, uma breve consulta na base de dados acadêmico da universidade nos fornece um panorama da qualidade dessas informações. Como exemplo, podemos citar a ausência do registro de notas e frequência dos discentes, a inexistência de cadastro da capacidade das salas de aula e laboratórios, a fragilidades no



relacionamento entre docente e disciplina, e a inconsistência no lançamento de egressos.

A consulta acerca dos dados acadêmicos demanda uma breve contextualização em relação à fonte utilizada. Todo registro acadêmico da Universidade, seja de graduação, pós-graduação lato ou stricto sensu, programas especiais ou cursos ministrados na modalidade a distância, é processado e armazenado pelo Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior – SAGRES. Este sistema, desenvolvido pela empresa TecnoTrends (especializada em soluções tecnológicas para gestão acadêmica), também é utilizado nas outras três universidades estaduais da Bahia, a saber: Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, e Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC.

As inconsistências destacadas anteriormente sugerem a existência de um descompasso entre o processo e a forma como são realizados, ou seja, seus procedimentos de execução. Cabe, todavia, uma breve caracterização e diferenciação dos termos “processo” e “procedimento”.

De acordo com o dicionário Houaiss, a palavra “processo”, deriva do latim lat. *processus* 'ação de adiantar-se, movimento para diante, andamento', e significa “ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, decurso”. Já o termo “procedimento” é definido como “ato ou efeito de proceder, maneira de agir, modo de proceder, de portar (-se); conduta, comportamento”.

Já no Dicionário de Administração, “processo” significa “inter-relacionamento e combinação de tarefas sequenciadas, componentes de uma cadeia lógica de trabalho”; e “procedimento” é a “técnica utilizada para facilitar a realização do processo no inter-relacionamento e na combinação de duas etapas; modo de agir durante a execução de um processo” (DUARTE, 2011).

Posta, então, essa diferenciação, retomamos ao ponto da qualidade dos registros, pois eles, a depender da sua qualidade e consistência, podem não gerar dados fidedignos que subsidiem à tomada de decisão por parte dos gestores, além de contribuir para uma avaliação imprecisa dos cursos e programas por parte dos órgãos reguladores do ensino superior no Brasil, uma vez que o processo avaliativo demanda o compartilhamento de informações acadêmicas armazenadas no sistema SAGRES.

Podemos compreender que, por mais claros que sejam os objetivos do Programa de Reorganização da Base de Dados e Reorientação de Procedimentos Acadêmicos, ele requer ações complementares de monitoramento que visem o alinhamento entre os processos acadêmicos e seus procedimentos de execução, de modo que ambos estejam adequados e aderentes à realidade organizacional.

Cabe aqui realizar uma caracterização sumária do termo “monitoramento”. A seguir, apresentamos seu significado na Língua Portuguesa e conforme os termos técnicos utilizados na área de conhecimento da Administração:

No dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, “monitorar” significa: “vigiar, verificar (algo), visando a determinado fim; acompanhar o decurso de (uma operação, uma máquina etc.); rastrear, medir e/ou analisar (dados científicos levantados por aparelhagem específica)”. Já no dicionário de Administração, denota o “acompanhamento e avaliação de atividades ou processos, sem intervir neles ou influenciar” (DUARTE, 2011).

Para o *Business Process Management Common Body of Knowledge* – CBOK, (traduzido para o português: Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio), um adequado monitoramento dos processos contribui para identificar atrasos, redistribuir tarefas, e apontar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los, e um adequado monitoramento dos processos ajuda a identificar a principal questão acerca do processo monitorado, a saber: o processo entrega o que deveria?

Monitorar adequadamente o desempenho dos processos demanda identificar corretamente: o que medir e como medir, com qual periodicidade, e conforme as regras que o regulamentam.

Podemos, então, inferir que um adequado monitoramento do processo organizacional depende do estabelecimento dos indicadores que o representam, sejam eles indicadores relacionados à qualidade dos serviços ou produtos prestados, o desempenho operacional, financeiro, ou o aprendizado e crescimento organizacional.

De acordo com Harrington (1993), o monitoramento dos indicadores de desempenho é importante para:

- a) Concentrar a atenção em fatores alinhados à missão organizacional;
- g) Demonstrar a eficiência na utilização dos recursos;
- h) Definir metas e identificar tendências;

- i) Verificar a origem de erros;
- j) Observar oportunidades de melhoria e desenvolvimento; e,
- k) Monitorar desenvolvimento organizacional.

Podemos compreender, portanto, que o constante monitoramento é relevante para manter os processos e seus procedimentos de execução interligados e alinhados aos objetivos organizacionais, e que este alinhamento influencia também a qualidade das informações armazenadas nas bases de dados acadêmicas, através de dados consistentes e fidedignos que suportem a tomada de decisão por parte dos gestores.

Assim, considerando que a baixa qualidade das informações é fortemente influenciada pela ausência de padronização na execução dos processos acadêmicos e pela carência de monitoramento dos referidos processos, a seguinte questão é estabelecida: Como as secretarias de programas de pós-graduação, na modalidade mestrado profissional da UNEB, lidam com os processos de registros acadêmicos?

A partir dessa questão de pesquisa o presente trabalho buscou identificar como ocorrem os processos de registros acadêmicos no âmbito dos Programas de Mestrado Profissional da UNEB. Diante desse objetivo, desenvolvemos uma ferramenta tecnológica para o monitoramento dos processos acadêmicos e o compartilhamento dos seus procedimentos de execução nos referidos Programas, cujo objetivo se apoia no artigo 44, do Regimento Interno do GESTEC.

Tal ferramenta tecnológica, melhor descrita no capítulo 6 deste estudo, busca contribuir para uma mudança na cultura organizacional da Universidade, de modo que os conceitos de padronização de processos, qualidade da informação, monitoramento e maturidade em gerenciamento por processos, possam contribuir positivamente com o as ações de gestão já disseminadas a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

De modo complementar, buscamos identificar e mapear os processos que mais impactam na qualidade das informações acadêmicas armazenadas nas nossas bases de dados, documentando sua forma de execução e instrumentos reguladores, e identificar os pontos críticos para monitoramento, compartilhando o resultado do estudo em uma ferramenta que permita, em tempo real, monitorar o desempenho de tais processos.

Para tanto, nossa pesquisa constitui-se pelos seguintes capítulos: Introdução - na qual procuramos evidenciar os problemas relativos à base de dados e

informações acadêmicas disponíveis no sistema SAGRES e, sobretudo, destacar o Desenvolvimento de uma Ferramenta para Monitoramento dos Processos Acadêmicos sob a Perspectiva de Reorganização da Base de Dados nos Programas de Mestrado Profissional da Universidade do Estado da Bahia; Capítulo I - onde apresentamos uma contextualização sobre o surgimento do mestrado profissional no Brasil, a partir de um breve histórico de desenvolvimento desta modalidade de ensino, e seus instrumentos regulatórios; Capítulo II – em que abordamos os Mestrados Profissionais da UNEB, seus processos organizacionais (em especial àqueles ligados à área acadêmica), seus instrumentos de execução e relacionamento, com a qualidade da informação armazenada na base de dados da Universidade. De maneira complementar, apresentaremos um “aporte teórico”, a fim de fundamentar o propósito desta pesquisa, ou seja, desenvolver ferramentas colaborativas destinadas ao processo de monitoramento dos processos acadêmicos na UNEB; Capítulo III – no qual trabalhamos com mapeamento e monitoramento dos processos como um instrumento de gestão, em especial, com foco à gestão dos processos acadêmicos nos mestrados profissionais da UNEB. Por fim, no Capítulo IV, descrevemos os passos metodológicos para elucidar a questão de pesquisa, e, para isso, fizemos uso de um questionário com os secretários dos Programas de Pós-graduação aqui estudado.

## 1. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA DESENVOLVIMENTO MESTRADOS PROFISSIONAIS (MP) NO BRASIL

Apesar de regulamentado desde o surgimento da pós-graduação brasileira, com a publicação do Parecer 977/65, relatado por Newton Sucupira, os MPs tiveram suas principais conquistas registradas entre os anos 1990 e 2000, quando ocorreram muitas transformações na sociedade brasileira, impulsionadas por demandas para a formação continuada qualificada, considerando-se, especialmente, a expansão da graduação (que disponibilizava, para o mercado, um número cada vez maior de diplomados), bem como a demandas por profissionais com sólida formação para atuar além do mercado acadêmico, provenientes dos setores públicos e privado (BARROS; VALENTIN; MELO, 2005).

O percurso do MPs até os dias atuais pode ser facilmente compreendido desde os marcos legais que regem esta modalidade de *ensino stricto sensu*, sobre os quais apresentaremos, a seguir, algumas reflexões.

A partir do Parecer 977/65, voltado para atender demandas de regulamentação da pós-graduação *stricto sensu*, conforme artigo 69 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), nº 4.024 de 1961, identificamos a atenção do Conselho Federal de Educação, em oferecer educação continuada e de qualidade, tanto para o pesquisador quanto para a formação de especialistas altamente qualificados. O referido artigo preconizava que a pós-graduação fosse aberta para a matrícula de candidatos que tivessem concluído o curso de graduação e obtido o respectivo diploma.

Quanto ao Parecer 977/65, destacamos os seguintes aspectos:

[...] o sistema de cursos pós-graduados hoje se impõe e se difunde em todos os países, como a consequência natural do extraordinário progresso do saber em todos os setores, tornando impossível proporcionar treinamento completo e adequado para muitas carreiras nos limites dos cursos de graduação.

Na verdade, em face do acúmulo de conhecimentos em cada ramo das ciências e da crescente especialização das técnicas, o estudante moderno somente poderá obter, ao nível da graduação, os conhecimentos básicos de sua ciência e de sua profissão. Neste plano, dificilmente se poderia alcançar superior competência nas especializações científicas ou profissionais.

[...]

Tudo isso nos mostra que, sendo ilusório pretender-se formar no mesmo curso, o profissional comum, o cientista e o técnico de alto padrão, e tornando-se cada vez mais inviável a figura do técnico polivalente, temos de recorrer necessariamente aos estudos pós-graduados, seja para completar

a formação do pesquisador, seja para o treinamento do especialista altamente qualificado (BRASIL, 1965).

Algumas pesquisas indicam que, tempos mais tarde (entre os anos 70 e 80), a Pós-Graduação *Stricto Sensu* se desenvolveu no país, focada, principalmente, na formação de pesquisadores. Fischer (2005), por exemplo, observa que, nesse nível de ensino, “cursos, conteúdos e métodos de pesquisa são o foco do ensino”. Cabe sublinhar, todavia, que os programas *Stricto Sensu* foram, em sua maioria, destinados à formação de pesquisadores e docentes no final da década de 80. Por outro lado, apresentavam-se dificuldades da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, para avaliar os programas considerados “não acadêmicos”, devido à inexistência de critérios diferenciados para esta modalidade de ensino. (BARROS; VALENTIN; MELO, 2005).

O documento “Capes: Metas da Atual Gestão (1995)”, assinado pelo recém-nomeado presidente da Capes, Abílio Baeta Neves, destacou a necessidade de revisão do modelo de pós-graduação no Brasil, direcionado, também, às especificidades da formação profissional, conforme observa Neves (1995).

“[...] as profundas transformações econômico-sociais experimentadas pela sociedade brasileira, nas últimas décadas, processo este que tem implicado sensível expansão e diferenciação do sistema produtivo e da estrutura de empregos, têm também acarretado o surgimento de novas demandas de formação profissionais de alto nível que não irão, necessariamente, atuar na vida acadêmica” (NEVES, 1995, p. 15).

Como forma de atender às demandas de um modelo de pós-graduação no Brasil, neste mesmo ano, ou seja, 1995, a Capes constituiu uma comissão responsável pela elaboração do estudo denominado “Mestrado no Brasil – A Situação e uma Nova Perspectiva”. Tal estudo subsidiou uma proposta denominada “Programa de Flexibilização do Modelo de Pós-Graduação *Sensu Estricto* em Nível de Mestrado”, que resultou na Portaria 47/95.

Essa Portaria surgiu como uma orientação inicial para a futura regulamentação dos MPs no âmbito das condições da instituição proponente. Desse modo, a norma passou a requerer informações sobre a formação dos discentes e orientadores, articulação entre pesquisa e prática, estrutura curricular compatível com a formação pretendida e o tempo mínimo de formação de um ano, regulamentação do trabalho final de curso apresentado pelo discente, MPs vinculados às instituições que já possuíam em sua formação outros programas

*stricto sensu* com alto grau de avaliação, e definições sobre a característica de autofinanciamento de cursos nesta modalidade (BRASIL, 2005).

Foi então que, revogando a Portaria 47/95, em 16 de dezembro 1998, a Capes publicou a Portaria 80/98, regulamentando e reconhecendo os mestrados profissionais no Brasil.

A Portaria 80/98 representa um marco na regulamentação dessa modalidade de ensino pela Capes, e define as condições de enquadramento dos cursos e a qualificação das instituições aptas à oferta de MPs. Em seu artigo segundo:

Art. 2º - Será enquadrado como “Mestrado Profissionalizante” o curso que atenda aos seguintes requisitos e condições:

- a) estrutura curricular clara e consistentemente vinculada a sua especificidade, articulando o ensino com a aplicação profissional, de forma diferenciada e flexível, em termos coerentes com seus objetivos e compatível com um tempo de titulação mínima de um ano;
- b) quadro docente integrado predominantemente por doutores, com produção intelectual divulgada em veículos reconhecidos e de ampla circulação em sua área de conhecimento, podendo uma parcela deste quadro ser constituída de profissionais de qualificação e experiência inquestionáveis em campo pertinente ao da proposta do curso;
- c) condições de trabalho e carga horária docente compatível com as necessidades do curso, admitido o regime de dedicação parcial;
- d) exigência de apresentação de trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo, (sob a forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, protótipos, entre outras, de acordo com a natureza da área e os fins do curso) e capacidade de expressar-se lucidamente sobre ele”. (BRASIL, 1998).

A equivalência de direitos concedidos aos egressos de mestrado profissional e acadêmico veio em 2009, através da Portaria 07 que, em seu artigo segundo, estabeleceu:

Art. 2º O título de mestre obtido nos cursos de mestrado profissionais reconhecidos e avaliados pela CAPES e credenciados pelo Conselho Nacional de Educação - CNE tem validade nacional e outorga ao seu detentor os mesmos direitos concedidos aos portadores da titulação nos cursos de mestrado acadêmico” (BRASIL, 2009).

Outra importante orientação dessa resolução se constitui no estabelecimento de regras para o envio das propostas para novos cursos de MP. Em seu artigo 6º, a Portaria 07/2009 destacou que as propostas para novos cursos de MP passariam a ser encaminhadas a Capes por meio eletrônico, com o preenchimento do formulário disponível no Aplicativo para Cursos Novos – Mestrado Profissional (APCN-MP),

acessado com o uso da *internet*, dentro de um cronograma previamente definido pela Capes (BRASIL, 2009).

Meses mais tarde, através da Portaria 17/2009, que revogou a portaria 07/2009, foram estabelecidos os parâmetros de avaliação trienal dos cursos de mestrado profissional. Esses parâmetros levaram em consideração a produção intelectual do corpo docente, entre outros critérios, conforme destacado abaixo:

Art. 10 Em complemento ao disposto no art. 7º constituem parâmetros para o acompanhamento e a avaliação trienal dos cursos os seguintes indicadores, relativos à produção do corpo docente e, em especial, do conjunto docentes-orientadores-alunos:

Produção intelectual e técnica pertinente à área, regular nos últimos três anos e bem distribuída entre os docentes [...].

Informações sobre o destino dos egressos do curso, empregabilidade e trajetória profissional;

Informações, recomendações e observações que constem de relatórios e pareceres das comissões examinadoras de avaliação dos trabalhos de conclusão do mestrado dos estudantes;

Dimensão e eficácia dos processos de interação com organizações, empresas e instituições da área de especialização e atuação do curso;

Informações de outra natureza, além daquelas constantes nos relatórios anuais, sobre a produção técnico-científica, produção intelectual e a atividade acadêmica do curso, quando for o caso (BRASIL, 2009).

Cabe sublinhar que, a despeito das discussões sobre a o financiamento dos MPs, a partir de 2011 foi possível identificar a aproximação da pós-graduação *stricto sensu* das redes públicas de ensino através da concessão de bolsas para professores da rede pública matriculados em cursos de MP. Este assunto foi discutido através das Portarias 289 e 478, e é reflexo das orientações do Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020.

A partir do estudo dos marcos legais do MP no Brasil, é possível relacionar um conjunto de ações que buscaram a afirmação dessa modalidade de ensino perante a sociedade brasileira, bem como o percurso desafiador que o MP encontrou para seu desenvolvimento e consolidação, especialmente ante ao cenário prioritário de desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu*. Lembramos que esse cenário privilegiou o desenvolvimento da formação de pesquisadores e docentes através de mestrados e doutorados acadêmicos.

Contudo, a lacuna de 40 anos entre o Parecer 977 (em 1965) até a regulamentação do MP através da Portaria 80/98, provoca o questionamento sobre a efetividade das políticas públicas da Capes para os MPs, evidenciando os obstáculos vividos neste período de transformação da pós-graduação brasileira.



Segundo Fischer (2005), a inercia estrutural da pós-graduação brasileira e a hipervalorização do mestrado acadêmico criaram rejeição ao modelo diferenciado proposto pelo MP.

Considerando os dias atuais, a Portaria Capes 389, de 23 de março de 2017, publicada no D.O. do dia 24 de março do mesmo ano, institui no âmbito na pós-graduação *stricto sensu* o doutorado profissional, tendo em vista seu importante papel na qualificação avançada de profissionais e transferência de conhecimento para a sociedade.

De modo a permanecer no percurso evolutivo das políticas da pós-graduação no País, a Portaria CAPES 161 de 2017, publicada no Diário Oficial da União no dia 30 de agosto de mesmo ano, procura aprimorar o processo de avaliação das propostas de novos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, unifica os critérios para Avaliação de Propostas de Novos Cursos (APCN), de modo que os mesmos critérios atendam tanto a pós-graduação na modalidade acadêmica quanto na modalidade profissional.

A referida equivalência é apresentada nesta Portaria por meio da padronização da composição dos processos de APCN, definição dos requisitos gerais para apresentação das propostas, tais como, clareza de critérios, infraestrutura, aderência ao plano de desenvolvimento da instituição proponente, quadro docente, carga horária e corpo técnico.

Adicionalmente, a Portaria 161 define os critérios para submissão das APCNs com o uso obrigatório da Plataforma Sucupira para realização de tal envio, definição das etapas do processo avaliativo, regras e critérios para os pedidos de reconsideração, recursos, divulgação dos resultados reconhecimento do Conselho Nacional de Educação e prazo para início do funcionamento do novo programa.

Em todos os pontos definidos nesta Portaria, em apenas um quesito é descrito uma pequena diferenciação entre os Programas a modalidade acadêmica ou profissional, que diz respeito à adequação do corpo docente. Quando aplicado a um Programa na modalidade profissional, permite que sejam considerados parte do quadro profissionais com reconhecida experiência no campo de pesquisa em questão, mesmo que não possuam título de doutor.

Neste sentido, compreender como o MP se desenvolveu implica pesquisar como esta modalidade de ensino está refletida nas políticas públicas educacionais

brasileiras, através do Plano Nacional da Pós-Graduação e do Sistema Nacional da Pós-Graduação.

### 1.1 O PLANO NACIONAL DA PÓS GRADUAÇÃO (PNPG)

Os esforços em torno do estabelecimento das diretrizes para o desenvolvimento da pós-graduação brasileira remontam ao ano de 1975, com a criação do primeiro Plano Nacional da Pós-Graduação – PNPG 1975-1979, estabelecido a partir da constatação de que o processo de desenvolvimento da pós-graduação brasileira havia, até então, sido desordenado e pressionado por motivos circunstanciais.

Até os dias atuais, foram cinco os Planos que procuraram orientar as ações de desenvolvimento da pós-graduação. Em cada um deles assuntos importantes foram abordados. O primeiro Plano (1975-1979) procurou abordar a capacitação do docente para as universidades, formando especialistas e pesquisadores em âmbito federal. O segundo Plano (1982-1985) abordou questões relacionadas ao desempenho e qualidade dos cursos. A integração entre a pesquisa e o setor produtivo passou a ser discutido no terceiro Plano (198-1989). Já as questões relacionadas à flexibilização do sistema de avaliação foram tratadas no quarto plano (1996), e o Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG surgiu a partir do quinto Plano (BRASIL, 2011).

A respeito do Plano vigente (2011-2020), este surgiu no momento em que o Brasil foi identificado como uma nova potência emergente e, desta forma, o Plano buscou preparar as áreas de educação brasileiras, em especial a educação em nível superior, a fim de prover suporte às mudanças oriundas desse cenário de crescimento econômico, favorecendo a integração entre os setores produtivos, a sociedade, e o ensino de pós-graduação. Ainda, como inovação, o PNPG 2011-2020 traz em seu conteúdo o resultado de estudos prévios que demonstram a necessidade de cada região brasileira. Essa identificação pretende servir como orientação para o desenvolvimento de políticas públicas específicas.

Em linhas gerais, a Agenda do PNPG 2011-2020 é composta por algumas diretrizes, dentre as quais destacamos:

- a) Atrair estudantes estrangeiros para participação em Programas brasileiros;
- b) Enviar um número maior de estudantes para formação no exterior;

- c) Focar nas macrorregiões, gerando, assim, informações específicas sobre as necessidades de cada região do País;
- d) Incentivar a multi e interdisciplinaridade;
- e) Estimular a pesquisa, com a participação das agências de fomento estaduais e federais, bem como através das parcerias entre universidades e setores públicos e privados;
- f) Ensino médio e educação básica.

Desta forma, identificamos que o PNPG se caracteriza como um instrumento que provê as diretrizes para o desenvolvimento da pós-graduação como um todo, ao tratar especificamente de diretrizes para o desenvolvimento dos MPs.

## 1.2 O SISTEMA NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO (SPNG)

Assim, o Sistema Nacional da Pós-Graduação - SNPG surge como um importante instrumento que visa atender à demanda de avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil, utilizando-se de critérios definidos no PNPG.

Complementarmente, o SNPG - que é composto por duas áreas principais, correspondentes à entrada e à permanência dos cursos de mestrado profissional, acadêmico e doutorado, tem como objetivos:

- a) Formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino;
- l) Formação de recursos humanos qualificados para o mercado não-acadêmico;
- m) Fortalecimento das bases científicas, tecnológicas, e de inovação.

Operacionalmente, a avaliação ocorre dentro de calendários específicos definidos e divulgados pela Diretoria de Avaliação da Capes, a partir do preenchimento de formulários específicos que buscam a coleta das informações acerca dos cursos de pós-graduação brasileiros. O envio das informações é feito pelos Programas a Capes, com o auxílio de uma ferramenta tecnológica, denominada Plataforma Sucupira.

No que diz respeito à avaliação destinada à permanência dos cursos de pós-graduação no SNPG, a Portaria CAPES 59/2017 dispõe sobre as regras para a Avaliação Quadrienal 2013-2016 para programas acadêmicos e profissionais. Conforme publicado na referida Portaria, são objetivos da Avaliação Quadrienal:

- a) contribuir para a garantia da qualidade da pós-graduação brasileira que se efetiva na identificação dos programas que atendam ao padrão mínimo de qualidade exigido para cada nível de curso e que, em decorrência, terão a renovação de seu reconhecimento recomendada pela CAPES ao Conselho Nacional de Educação- CNE/MEC
- b) Retratar a situação da pós-graduação brasileira no quadriênio de forma clara e efetiva, ao especificar:
  - I. O grau diferencial de desenvolvimento alcançado pela pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento;
  - II. A classificação dos programas no âmbito de suas respectivas áreas, expressando as diferenças quanto à qualidade de desempenho na formação de recursos humanos e produção de conhecimento a ela associada;
  - III. A caracterização da situação específica de cada programa, mediante a apresentação de relatório detalhado sobre seu desempenho no quadriênio 2013-2016.
- c) Contribuir para o desenvolvimento de cada programa e área em particular e da pós-graduação brasileira em geral ao fornecer, a cada programa avaliado, as apreciações criteriosas sobre os pontos fortes e os pontos fracos de seu desempenho, no contexto do conjunto dos programas da área, e antepor-lhes desafios e metas para o futuro.
- d) Fornecer subsídios para a definição de planos e programas de desenvolvimento e a realização de investimentos no Sistema Nacional de Pós-Graduação-SNPG. (BRASIL, 2017).

Além de identificar a escala das notas de avaliação e estabelecer a nota 3 como sendo a mínima para recomendação e permanência do Programa no Sistema Nacional de Pós-Graduação, a Portaria 59/2017 definiu os instrumentos utilizados para a coleta dos dados. As fichas de avaliação, conforme denominadas, se caracterizam por serem específicas para avaliação dos mestrados acadêmicos, profissionais e programas em rede.

Em linhas gerais, a avaliação independe da natureza do Programa, e se concentra na verificação dos quesitos relacionados à proposta dos cursos, tais como, seu corpo docente, produção intelectual e inserção social. Uma breve análise sobre a ficha de avaliação dos MPs nos permite identificar um direcionamento para o atendimento das demandas sociais e de desenvolvimento nacional.

Na ficha de avaliação, que possui relacionamento direto com as informações armazenadas nas bases de dados acadêmicos, constam alguns itens, dos quais podemos citar:

- a) Quadro Proposta do Programa, item 1.3, Infraestrutura para Ensino, pesquisa e Administração: podemos compreender de que se trata das salas, laboratórios, bibliotecas, e recursos disponíveis para a realização da atividade acadêmica;

- n) Quadro Corpo Docente, item 2.1, Perfil do Corpo Docente: experiência como pesquisador, experiência profissional e titulação do docente - dados armazenados no sistema de recursos humanos;
- o) Quadro Corpo Docente, item 2.2, Perfil do Corpo Docente: dedicação dos docentes permanentes e desenvolvimento das ações de pesquisa - dados armazenados no sistema de recursos humanos e no sistema de gestão do plano individual de trabalho do docente;
- p) Quadro Docente, item 3.1, Quantidade de Trabalhos de Conclusão Aprovados e sua distribuição entre o corpo docente do programa - dados armazenados na base de dados do sistema acadêmico.

Assim, podemos compreender a importância de mantermos as bases de dados dos programas de pós-graduação atualizadas e com informações fidedignas, pois é a partir dos registros efetuados no âmbito do Programa que a CAPES realiza a sua avaliação.

De igual forma, podemos inferir que o registro da informação nas bases de dados acadêmicos faz parte de um processo onde a sua qualidade pode ser fortemente influenciada, por exemplo: pelo ambiente no qual as atividades ocorrem, por possíveis interferências políticas, pela disponibilidade de recursos tecnológicos, pela capacitação da equipe, entre outros.

Cabe sublinhar que a análise documental referente à criação e implantação dos MPs na UNEB, sejam elas Resoluções ou Regimentos Internos, se ocupa de aspectos curriculares e acadêmicos, não deixando claros quais procedimentos devem ser adotados para atualização dos registros acadêmicos, conforme veremos no próximo capítulo.

## 2. O MESTRADO PROFISSIONAL NA UNEB E SEUS PROCESSOS ACADÊMICOS

No caso particular dos MPs em Educação vinculados à UNEB, desenvolveremos nossa reflexão em estudos realizados, especialmente, por Fialho (2013), Hetkowski (2006, 2012, 2016), Novaes (2012, 2014), Boaventura (2012), entre outros. Assim, analisaremos, também, o Regimento Universitário e o Regimento de quatro Programas de MPs com matrícula ativa em 2015, conforme consta no Anuário UNEB em Dados 2016, base 2015. A fim de proporcionar maior compreensão do cenário dos MPs na UNEB, iniciaremos este capítulo com uma breve contextualização acerca do surgimento da Universidade.

O histórico do surgimento da UNEB, conforme consta no Anuário UNEB em Dados 2016, base 2015, está datado de 1968, quando o então Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA) obteve sua autorização de funcionamento por meio da Portaria Ministerial nº 111 de 19 de fevereiro de 1968, atribuindo à então Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, a responsabilidade por mantê-lo e administrá-lo.

Em 1980, com a Lei Delegada nº 12 de 03 de dezembro, criou-se a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), com o *status* de autarquia estadual, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia. Essa autarquia passou então a integrar as unidades do Sistema Estadual de Educação Superior no Estado da Bahia (CETEBA); Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco; Faculdades de Formação de Professores de Alagoinhas, Jacobina e Santo Antônio de Jesus, e Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité e de Juazeiro) (UNEB, 2017, p. 4).

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB foi criada a partir da Lei nº 66, de 1º de junho de 1983, sob a forma de autarquia, e está vinculada à Secretaria da Educação de Cultura do Estado da Bahia. Assim, tanto o desenvolvimento da educação superior, formação e aperfeiçoamento dos recursos humanos, como o estímulo à implantação de cursos universitários em diversas regiões do Estado, foram identificados com objetivos da UNEB (NOVAES, 2014).

A referida lei de criação da UNEB estabeleceu sua constituição a partir das unidades vinculadas à antiga SESEB, juntamente com as Faculdades de Educação da Universidade do Estado da Bahia (localizadas em Salvador), e a Faculdade de

Educação em Senhor do Bonfim. Em 1986, pelo instrumento do Decreto Presidencial nº 92.937, de 17 de julho, o funcionamento da UNEB foi autorizado como autarquia do Governo do Estado da Bahia (em regime especial e em sistema multicampi de funcionamento) vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

A respeito do processo de expansão da UNEB, Fialho destaca que não levaram em consideração as condições básicas e necessárias para a implantação e o desenvolvimento de um equipamento urbano do porte de uma universidade, gerando situações que podem comprometer a qualidade do ensino e limitar o potencial de ação e de realizações que uma instituição universitária detém, contemplando, além da função de ensino, a de pesquisa e de extensão (FIALHO, 2000, p. 176).

A pesquisa acerca da constituição da UNEB e os desafios da multicampia indicou que parte expressiva de desenvolvimento foi apoiada nas normas que orientavam os cursos de graduação.

Posto o breve relato do surgimento da UNEB, iniciamos nosso estudo sobre o surgimento dos Mestrados Profissionais na instituição.

Dessa forma, a partir de consultas na Plataforma Sucupira, identificamos que a pós-graduação *stricto sensu* na UNEB teve início no ano de 2006, com o mestrado acadêmico Estudo de Linguagens. Já o primeiro mestrado profissional - Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), pioneiro na região Nordeste, teve o seu início no ano de 2011.

Com a finalidade de identificar a participação da modalidade acadêmica e profissional nos números de ingressos e egressos nos Programas *stricto sensu* da Uneb, realizamos pesquisas com o apoio do Anuário UNEB em Dados, em 2015, a Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UNEB possuía 908 discentes matriculados e distribuídos entre seus 14 programas, sendo 04 de mestrado profissional, 09 de mestrado acadêmico, e 01 de doutorado. A página 114, do referido anuário, traz a seguinte tabela:

**Tabela 1 - Pós-Graduação Stricto Sensu da UNEB em 2015**

<b>Modalidade</b>	<b>2015</b>	<b>Discentes Matriculados</b>	<b>Discentes Titulados</b>
Mestrado Acadêmico	09	450	121
Mestrado Profissional	04	365	90
Doutorado	01	93	20
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>908</b>	<b>231</b>

Fonte: Anuário UNEB, em Dados 2016, base 2015

A mesma consulta, para o ano de 2016, apresenta os seguintes valores:

**Tabela 2 - Pós-Graduação Stricto Sensu da UNEB em 2016**

<b>Modalidade</b>	<b>2016</b>	<b>Discentes Matriculados</b>	<b>Discentes Titulados</b>
Mestrado Acadêmico	10	710	110
Mestrado Profissional	06	445	96
Doutorado	01	100	13
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1255</b>	<b>219</b>

Fonte: Anuário UNEB, em Dados 2017, base 2016.

Fazendo-se um recorte, e analisando a participação de cada grau acadêmico nos números totais de vagas ofertadas e de discentes matriculados, nos anos de 2015 e 2016, evidenciamos que os Mestrados Profissionais, neste período, representaram 43% do total de vagas ofertadas: 40% dos discentes matriculados, e 30% dos discentes titulados.

**Tabela 3 - Percentual de Participação de cada grau acadêmico no número total da universidade.**

	<b>Valor Total (100%)</b>	<b>MA</b>	<b>MP</b>	<b>Doutorado</b>
Discentes matriculados 2015	<b>908</b>	450 (50%)	365 (40%)	93 (10%)
Discentes matriculados 2016	<b>1255</b>	710 (57%)	445 (35%)	100 (8%)
Discentes titulados 2015	<b>231</b>	121 (52%)	90 (39%)	20 (9%)
Discentes titulados 2016	<b>219</b>	110 (50%)	96 (44%)	13 (6%)

Fonte: Anuário UNEB, em Dados 2016, base 2015.

Em uma segunda composição proporcional, considerando-se apenas os cursos de mestrado com discentes titulados em 2016, vemos que os mestrados profissionais (com 31% da quantidade de cursos da modalidade de mestrado) é responsável por 37% das matrículas, e 47% dos titulados, se comparados com o mestrado acadêmico, no mesmo período.



Tabela 4 - Discentes titulados e matriculados em 2016.

Modalidade	Total de Discentes Matriculados 2016	Total de Discentes Titulados em 2016	Total de cursos por modalidade
Mestrado Acadêmico	700 (63%)	110 (53%)	9 (69%)
Mestrado Profissional	417 (37%)	96 (47%)	4 (31%)
<b>Total Geral</b>	<b>1117 (100%)</b>	<b>206 (100%)</b>	<b>13 (100%)</b>

Fonte: Anuário UNEB, em Dados 2016, base 2015.

Cabe neste momento um breve comentário acerca da composição dos valores e totais apresentados nas tabelas 1, 2, 3 e 4. Em todos os casos, o Anuário Uneb em Dados considera apenas cursos com registro de ingresso e egresso no período analisado. Neste sentido, embora a Uneb tenha em funcionamento seis Programas na modalidade profissional, os valores apresentados representam apenas quatro deles, a saber: Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) início em 2012, Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) e Programa de Pós-Graduação Profissional em Letras (Profletras)<sup>1</sup> ambos iniciados em 2013 e Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade (MPED) iniciado em 2014.

Dando continuidade à pesquisa, o estudo das diretrizes do Sistema Nacional da Pós-Graduação Brasileira (parte integrante do Plano Nacional de Pós-Graduação), destacamos uma que, em certa medida, justifica e embasa o crescente desenvolvimento dos MPs na UNEB, quer seja:

O desenvolvimento econômico e social do País deverá conduzir à formação, cada vez mais numerosa, de pós-graduados voltados para atividades extra-acadêmicas. (PNPG, p. 131).

Diante desse cenário ascendente, compreendemos ser relevante identificar como os Programas se organizam para atender esta demanda da formação profissional na modalidade *stricto sensu*. Assim, o primeiro passo se constitui por buscar tal compreensão a partir do entendimento dos Regimentos de cada um dos MPs mantidos pela UNEB.

O Regimento Interno dos quatro MPs mantidos pela UNEB está organizado de forma similar, com sessões de ordem geral, natureza e objetivo, estrutura organizacional dos cursos (curricular e administrativa), competências e atribuições,

<sup>1</sup> O Programa de Mestrado Profissional em Letras (Profletras) é oferecido em rede nacional que conta com a participação de instituições de ensino superior públicas no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e é coordenado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

atribuições do corpo docente e discente, áreas de concentração, linhas de pesquisa e disposições gerais.

Nos quatro regimentos analisados, identificamos padrões de conteúdo que fazem referência à vocação dos Programas em capacitar profissionais com habilidades para intervir na realidade educacional do Estado da Bahia, formar profissionais de qualidade para o sistema público de ensino, transferir conhecimento para a sociedade, aumentar a produtividade em empresas públicas e privadas, promover articulação integrada da formação profissional com setores demandantes, entre outros.

Acerca da estrutura acadêmica e administrativa dos programas, podemos identificar que todos possuem, em seu regimento: estrutura de gestão colegiada, Coordenação Acadêmica, Secretaria Acadêmica, Coordenadores de Linha de Pesquisa ou Área de Concentração. Adicionalmente, o regimento do MPED faz referência a um conselho departamental, enquanto o MPEJA e o GESTEC registram a participação de um corpo técnico-administrativo de apoio; já o PROFLETRAS, pela sua característica de oferta em rede nacional, conta, ainda, com um Conselho Superior e Conselho Gestor.

Por outro lado, não encontramos nos regimentos analisados informações relativas a obrigatoriedade do uso dos sistemas de informação mantidos pela Universidade, como por exemplo o sistema acadêmico.

Em todos os regimentos, ao descrever a composição da estrutura técnico-administrativa, também são expostas as responsabilidades de função. Em linhas gerais, as atividades de gestão dos programas são de responsabilidade dos coordenadores, assim como as atividades de gerenciamento dos processos acadêmicos e administrativos do programa.

Ao colegiado, competem as discussões e normatizações por meio de parecer e resolução, a aprovação do calendário acadêmico, a contribuição na elaboração dos currículos, a designação de comissões especiais, e a apreciação e aprovação de processos específicos.

Identificamos, também, que cabe à secretaria acadêmica a execução dos processos acadêmicos. No regimento do GESTEC, por exemplo, ela é a responsável pela execução e acompanhamento dos procedimentos acadêmicos, pelo gerenciamento dos registros dos discentes, pela identificação das disciplinas ofertadas por semestre, pelo acompanhamento dos registros relativos aos diários de

classe, pelo acompanhamento dos processos seletivos, pela execução de matrículas, pelo agendamento das bancas, pelo gerenciamento do material didático, pela publicação dos atos de resultados acadêmicos, pelo encaminhamento de relatórios à PPG e à coordenação do programa, e pelo arquivamento dos processos.

Em razão dessas atribuições, consideramos esse como o setor de maior relevância para o estudo de reorganização da base de dados a partir dos processos organizacionais. Esse diagnóstico o considera como o setor que executa os processos acadêmicos e, conseqüentemente, os registros nas bases de dados da Universidade.

Assim, este capítulo atendeu nossa necessidade em elucidar como os Programas se organizam, as responsabilidades e papéis de cada integrante, bem como os instrumentos que os regulamentam.

Todavia, registramos que os documentos analisados tratam de questões teóricas sobre o funcionamento dos Programas estudados, não relacionando ao ordenamento acadêmico sua instrução prática de operacionalização, processos claramente mapeados e instruções de monitoramento, temas que abordaremos no capítulo que segue.

### **3. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS**

Experiências da UNEB, nos últimos anos, evidenciam que a gestão dos processos acadêmicos, aliada a um bom uso da tecnologia da informação, contribui para a qualidade das informações processadas e armazenadas nas bases de dados da Universidade.

Um exemplo de iniciativas exitosas neste sentido pode ser evidenciado a partir das ações de reorganização da base de dados realizadas conjuntamente pela Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), pela Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI), pela Secretaria Geral de Curso (SGC), e pela Secretaria de Registro de Diplomas e Certificados (SERDIC). Entre os diversos mecanismos de gestão utilizados por esses setores, destaca-se o mapeamento do processo de emissão dos diplomas. Essa ação permitiu a realização de adequações no processo de solicitação e emissão dos diplomas, buscou contribuir por uma melhor integração entre os departamentos da UNEB, bem como proporcionou maior qualidade na informação, através da integração de departamentos, setores e sistemas de informação da Universidade.

O êxito deste projeto nos permitiu identificar um campo de pesquisa na UNEB a partir da expansão de projetos dessa natureza para outros setores da Universidade. Todavia, essa realização demandou um aprofundamento nos conceitos da disciplina de Gestão de Processos, os quais serão descritos a seguir.

Assim, este capítulo se ocupa em desenvolver um referencial teórico, subsídio para o estudo desta disciplina, e o fizemos tomando como base os trabalhos de diversos autores, dentre os quais: Baldam (2014), Cruz (2003), De Sordi (2014), Humprey (2003), José Lenoir Cardoso Pôrto (2013), Coutinho (2010), Oliveira (2000 e 2006), e Pradella (2016).

A busca pela qualidade a partir do estudo dos processos não é novidade na área da Administração. Como exemplo, podemos citar iniciativas de setores de Engenharia, que inseriram o conceito de processo como uma sequência de tarefas dependentes umas das outras em uma sucessão clara; bem como iniciativas japonesas, que buscaram a melhoria a partir da análise dos processos executados no chão de fábrica. Posteriormente, a disciplina de Organização e Métodos teve como foco a análise das rotinas e fluxos de áreas administrativas (BALDAM, 2014).

### 3.1 O CONTEITO DE PROCESSOS

A compreensão das organizações como um todo, considerando-se os fatores ambientais, a política e a economia, remota de 1918, a partir de pesquisas realizadas pela “profeta do gerenciamento”, a norte-americana Mary Parquer Follet, sobre abordagem sistêmica das organizações (DE SORDI, 2014).

Atualmente, o conceito de processos pode ser aplicado nas mais diversas áreas organizacionais. Para o CBoK, processo é uma agregação de atividades e comportamentos, executados por humanos ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados. São compostos por atividades inter-relacionadas, geridas por regras específicas, com objetivo, estratégias e metas para solucionar uma questão específica.

Para Oliveira (2000, p. 12), por exemplo, processos podem ser classificados como internos (ou seja, quando executados integralmente dentro da organização), externos, ou ainda interorganizacionais (quando envolvem diferentes empresas para a sua execução).

Traçando um paralelo entre a classificação dos processos e a experiência dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* na modalidade profissional, objeto deste estudo, podemos dizer que o planejamento do semestre, por exemplo, se constitui em um processo interno, visto que, desde a sua concepção até seu registro efetivo e divulgação à comunidade acadêmica, todos os atores envolvidos estão dentro da Universidade e fazem parte da estrutura acadêmica do Programa.

Exemplificando-se o processo externo, podemos citar o próprio Plano Nacional da Pós-Graduação, e demais políticas públicas desta modalidade de ensino. Apesar de exercer forte influência sobre as ações e diretrizes de um programa de pós-graduação, as definições de um PNPG são externas à Universidade, e se concentram nos órgãos reguladores dessa modalidade de ensino.

Do ponto de vista do processo interorganizacional, podemos citar a avaliação quadrienal como exemplo, visto que esta segue as diretrizes definidas pela Capes, mas depende de ações e compartilhamento de informações executadas pelas secretarias acadêmicas dos Programas.

Partindo da definição sobre processo organizacional, Oliveira (2006) diz que são ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos, serviços ou informações.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da norma NBR ISO, processos são um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Do ponto de vista de Humprey (2003), processo se constitui como um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa.

De modo complementar, Coutinho (2010, p. 11) traz que processos são atividades logicamente sequenciadas, que transformam entradas em saídas com o objetivo de atender à necessidade de um cliente interno ou externo.

O conceito de “cliente” em organizações públicas, especificamente em universidades, desmistifica a relação entre cliente e dinheiro/lucro. O cliente, ou beneficiário do produto ou serviço gerado pelo processo, depende do contexto de organizacional em análise.

Organizações públicas, diferentemente das privadas, são constituídas através de leis, possuem finalidade claramente definida, e têm como princípio constitucional a legalidade, a moralidade, a impessoalidade ou finalidade, a eficiência, a transparência, o interesse público, entre outros. Ao pensar na instituição pública com finalidade específica de atendimento às demandas da sociedade, podemos dizer que processos são ações que transformam insumos em valor para o cidadão (CUNHA, 2012).

Continuando na construção do conhecimento, segundo o Dicionário *Houaiss* da Língua Portuguesa, “processo” representa: “1. ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, decurso; 2. sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento, marcha; 3. modo de fazer alguma coisa; método, maneira, procedimento” (HOUAISS, 2009).

No Dicionário de Administração: “1. inter-relacionamento de combinação de tarefas sequenciadas, componentes de uma cadeia lógica de trabalho; 2. operação ou etapa em que ocorre a mudança de estado do material; 3. operação de conversão” (DUARTE, 2011).

Em francês, “processo” pode ser relacionado com *procédé* - que representa um processo de modernização, e também com *processos* - que significa um processo de aprendizagem (LAROUSSE, 2017).

Gonçalves (2000, p. 7) destaca que existem processos onde não é possível identificar entradas e saídas, e que também não têm uma sequência lógica de execução.

Como exemplo, no ambiente acadêmico, o processo de formação e desenvolvimento de pessoas possui diversas entradas, recursos de construção e saídas. São muitas as variáveis que o influenciam, dentre as quais podemos citar o ambiente onde este está inserido, as características políticas e sociais, os recursos disponíveis, as características pessoais dos atores. A cada execução, para cada ator envolvido, ele pode ter características únicas e comportamento específico.

Posto isto, Oliveira (2000) nos provoca a pensar sobre o conceito de processos, adaptado para as organizações de produção do conhecimento, considerando-se que, nestes casos, não conseguimos identificar facilmente quem os executa nem mesmo quem se beneficia com o seu resultado.

Outro ponto abordado pelo mesmo autor estabelece o diferencial entre os processos fabris dos processos que ocorrem dentro de escritórios, trazendo a realidade de que a identificação de desperdícios e retrabalho é muito bem observada nos processos fabris, fazendo com que se desenvolvessem diversos estudos acerca do aperfeiçoamento dos processos industriais.

Porém, nos dias atuais, o trabalho é realizado eletronicamente, por fluxos lógicos oferecidos pela tecnologia da informação, o que faz com que o fluxo do processo não seja facilmente observado. O desperdício, neste caso, pode ser evidenciado caso sejam considerados o seu tempo de execução, a forma de utilização dos recursos disponíveis, e as atividades realizadas, sem que estas sejam, de fato, necessárias.

Identificamos, portanto, que falar de processos é falar de padronização, uma vez que este organiza as atividades a partir de uma sequência lógica de trabalho, com o objetivo de atendimento a demandas internas e externas. Todavia, conforme destacado por Gonçalves (2000, p. 40), processos são de natureza dinâmica, e necessitam de adaptação à medida que o ambiente muda, a empresa cresce, e o conhecimento especializado se desenvolve.

### 3.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E TIPOS DE PROCESSO

A compreensão dos conceitos citados anteriormente nos possibilita estabelecer alguns relacionamentos ao conceito de processo, os quais destacamos: entradas claras, ação continuada, ações integradas, ações transformadoras, ações sequenciadas, cadeia lógica de trabalho, atendimento de objetivos, atendimento de demandas internas e externas, atendimento a um cliente ou usuário final, geração de produto, serviço ou conhecimento, entre outros.

Seguindo na construção deste referencial teórico, abordaremos, a seguir, os conceitos envolvidos no termo “processo de organizacionais e tipos de processo”.

Para o CBOOK, processos organizacionais são os que entregam valor para aqueles que fazem uso dos produtos, serviços ou do conhecimento gerado pela organização.

Cruz (2003) os define como um conjunto de atividades que transformam entradas, adicionando-lhes valor por meio de procedimentos em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e atendem ao cliente.

Dentro desse contexto, podemos classifica-los em três tipos, a saber: processos primários, processos de suporte, e processos de gerenciamento.

Denominamos processos primários aqueles relacionados à atividade-fim da organização. Gonçalves (2000) complementa que, estes processos, viabilizam o funcionamento coordenado de vários setores em prol de um objetivo comum. No cotidiano da Universidade, processos primários são todos aqueles relacionados à formação do discente.

Processos de suporte são aqueles que provêm suporte aos processos primários. Para o CBOOK, eles entregam valor para outro suporte, e não diretamente para o cliente, e podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, uma vez que aumentam a capacidade efetiva de realizar um processo primário. Em uma universidade, por exemplo, os processos de suporte são, entre outros, aqueles ligados à infraestrutura física e tecnológica, contribuindo e viabilizando a realização de processos acadêmicos.

Já os processos de gestão, ou processos de governança, são aqueles usados para medir e monitorar os Processos Primários e de Suporte, de modo que estes atinjam suas metas. Envolvem processos de gerenciamento de conformidade,



estratégicos e de desenvolvimento da organização, que podem ser relacionados aos processos avaliativos dos cursos no âmbito universitário.

Cabe, neste momento, diferenciar processos organizacionais de funções. Conforme conceitos abordados anteriormente, os processos são horizontais, dentro da organização, e envolvem diversos setores e recursos na geração de um produto ou serviço único. A função, conforme o CBOK, representa um grupo de atividades e competências específicas, tem orientação vertical, e está relacionada aos objetivos e tarefas específicas.

### 3.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Conforme vimos anteriormente, gerenciar por processos consiste em colocá-lo como pedra angular na estruturação da organização. A Gestão por Processos implica na adoção de iniciativas de enfoque sistêmico, projetadas para melhorar continuamente os processos organizacionais, e estão associadas à capacitação de pessoal, ao trabalho em equipe, e à capacidade tecnológica. Gonçalves (2000), por exemplo, destaca que a gestão por processos não é novidade, o que é novidade é o foco das organizações com a utilização de processos que geram melhores resultados, de modo a não colocar a sobrevivência da organização em risco.

Para De Sordi (2014), gerenciar por processos requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas não se atentando apenas à melhoria nos sistemas de informação e estruturas de suporte; instituem objetivos e metas relacionados às diretrizes organizacionais; monitorem; estabeleçam o foco no atendimento das expectativas dos clientes; valorizem o trabalho em equipe; e busquem melhorar de forma contínua.

Complementarmente, o CBOK aborda que gerenciamento por processos é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades dos clientes, por meio do processo ponta a ponta, orquestrando os diversos recursos e setores da organização, com o objetivo de atender à expectativa do cliente / beneficiário do produto, serviço ou conhecimento gerado pelo processo.

Todavia, gerenciar por processos não anula a necessidade de desenvolver especialidades dentro da organização. O que muda é o foco, fazendo com que estas

atuem de modo colaborativo e horizontal, para o atendimento das metas do processo ponta a ponta.

Além dos pontos destacados anteriormente, gerenciar processos, de acordo com Oliveira (2000), demanda também a identificação das suas diversas dimensões, tais como: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e pausas do processo, duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, e relações de dependência entre as partes.

Evoluímos, portanto, de uma visão funcional, onde as organizações se estruturavam de forma vertical com setores especializados responsáveis por entregas específicas, para uma estrutura de gestão por processos, horizontalizada, com o objetivo de atender demandas e objetivos do cliente/beneficiário que utiliza o produto ou serviço gerado pela execução do processo.

Neste sentido, a fim de diferenciar organizações funcionais de organizações que adotam a gestão por processos, De Sordi propõe a análise de doze tópicos, conforme descrito na Tabela 5, a seguir:

**Tabela 5 - Gestão Funcional x Gestão por Processos**

<b>Tópico</b>	<b>Gestão Funcional</b>	<b>Gestão por Processos</b>
1º Alocação de Pessoas	O departamento funcional se responsabiliza por tarefas daquele setor onde estão locadas.	As pessoas fazem parte de uma equipe composta por colaboradores de diversos perfis e habilidades, responsável pelo processo multifuncional.
2º Autonomia Operacional	São tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica.	Delega autoridade para a tomada de decisões necessárias à execução do processo.
3º Avaliação de Desempenho	Pessoas avaliadas pelo seu desempenho funcional individual.	A avaliação se dá considerando-se o resultado final do processo como um todo.
4º Cadeia de Comando	Forte estrutura hierárquica que comanda tanto a execução do trabalho quanto o desenvolvimento dos profissionais envolvidos.	Procedimento gerenciado pelo dono do processo; baseia-se em negociação e colaboração.
5º Capacitação dos Indivíduos	Pessoas são capacitadas para especialidades exigidas para o cumprimento da atividade funcional.	Método amplo e contínuo no desenvolvimento de competências transdisciplinares requeridas ao longo do processo.
6º Valores da Organização	Trabalho funcional, resultados do departamento.	Privilegiam a comunicação, a transparência no trabalho, a colaboração.
7º Estrutura Organizacional	Hierárquica, estrutura verticalizada, departamentos isolados, voltada aos próprios objetivos.	Hierarquia reduzida, estrutura horizontal, voltada à produção de valor do processo.
8º Medidas de	Foco no desempenho de	Desempenho do processo de forma a

Desempenho	trabalhos fragmentados das áreas funcionais.	manter uma linha constante de agregação de valor.
9º Natureza do Trabalho	O máximo de trabalho deve ser executado no menor espaço de tempo; trabalho repetitivo e de escopo restrito.	Natureza diversificada, onde um mesmo profissional desempenha atividades diferenciadas ao longo da execução do processo.
10º Organização do trabalho	Pode ser por área funcional ou departamento; isolado dos demais.	Trabalho organizado através de processos multifuncionais.
11º Relacionamento Externo	Competição por meio de pressão constante sobre parceiros.	Privilegia o processo colaborativo, a parcerias com a sustentabilidade assegurada.
12º Utilização da Tecnologia	Sistemas de informação limitados pela visão das áreas funcionais.	Recursos específicos, integrando áreas funcionais, conforme a dinâmica requerida pelo processo.

Fonte: De Sordi (2014).

A seguir, dando seguimento a elaboração desta base teórica, apresentaremos os conceitos de modelagem e análise de processos.

### 3.4 MODELAGEM E ANÁLISE DE PROCESSOS

Modelar processos demanda manter o foco no atendimento do cliente/beneficiário; processos são horizontais, interfuncionais, cruzam as barreiras dos setores, e demandam ações de colaboração entre eles.

Uma visão de processo de formação de discentes ponta a ponta, pode ser construída se pensarmos que ele se inicia na intenção do aluno em ingressar na Universidade, e passa pelos processos específicos de seleção, desenvolvimento da vida acadêmica, e conclusão de curso, extrapolando os muros da Universidade, com o acompanhamento da inserção do egresso no mercado de trabalho.

Pensando-se que a compreensão deste cenário pode ser, muitas vezes, complexa e de difícil compreensão, é possível fazer o uso de técnicas de representação gráfica que auxiliam na construção de um entendimento comum. Essas técnicas são denominadas de “modelagem”.

Para o CBOK, modelar significa representar graficamente o conjunto de atividades existentes em um processo, seja em sua situação atual ou situação transformada, de maneira completa e precisa.

Pradela (2016, p. 13) complementa que essa representação ganha importância conforme a sua função de registro, padronização e documentação

histórica da organização, devido o aprendizado ser construído com base nos fatos e experiências passadas.

Para Coutinho (2010), a atividade de modelar o processo representa a busca por conhecê-lo, considerando suas características e, assim, identificando os processos realmente necessários, o impacto de cada um deles no contexto organizacional, se atende aos objetivos propostos, identificando o usuário do produto gerado por ele e suas expectativas.

Vemos, portanto, que o papel principal de modelagem de processos é comunicar, de forma clara e objetiva, as etapas, atividades, atores, responsabilidades, pausas e tempo de execução e entrega.

Existem três níveis de modelagem que melhor se comunicam com cada público que necessita dessa informação.

Um diagrama, por exemplo, retrata os principais elementos de um fluxo, mas omite os detalhes, tendo como função principal buscar a compreensão das atividades mais importantes de um processo.

Um mapa, por sua vez, apresenta maior detalhamento que um diagrama, listando os principais componentes de um processo, como, por exemplo, o relacionamento entre processos, atores, eventos e resultados.

Por fim, “modelo” significa a representação mais completa de um determinado estado organizacional (atual ou futuro). Permite, ainda, identificar claramente os recursos envolvidos, insumos, pessoas. Frequentemente, a modelagem é utilizada com fins de automação dos processos e geração de relatórios úteis à análise.

Por se tratar de um recurso de comunicação, espera-se que ele estabeleça a linguagem mais adequada para que o objetivo seja atingido. Não é adequado, por exemplo, trabalhar com representações de modelo complexas em organizações que não têm disseminada a cultura de gerenciamento por processos.

Existem modelos matemáticos, modelos o desenvolvimento de sistemas de informação, modelos específicos para unidades fabris. Todos os tipos são adequados ao público e objetivo de comunicação. Modelagens de processos, em sua grande maioria, utilizam o padrão de comunicação BPMN (*Business Process Model and Notation*) que, traduzido para português, significa Notação para Modelagem de Processos de Negócio.

O passo seguinte à modelagem é a análise do processo em si. Somente após conhecê-lo é que podemos identificar suas oportunidades de transformação e

melhoria. Analisar um processo objetiva, dentre outras coisas, criar uma compreensão comum a respeito deles, identificando o que interfere no seu desempenho.

Considerando-se que a execução de processos demanda a interpretação de regras, podemos inferir que constitui um grande desafio executar um mesmo processo, da mesma forma, por mais de vez, e esta situação impacta de maneira direta na consistência dos resultados alcançados.

Em muitos casos, é possível identificar que as relações de poder, influência e hierarquia diferem do estabelecido nos documentos oficiais da organização, seja por uma desatualização do instrumento ou pelo estabelecimento de um relacionamento informal. Todavia, este é um ponto de importante de identificação, pois pode representar o sucesso ou fracasso em iniciativas de mudança cultural, como o gerenciamento por processos.

De acordo com Pradella (2016, p. 20), a análise de processos é realizada com apoio de técnicas de modelagem, entrevistas, simulações, estudo do ambiente, pesquisa documental, entre outros, com o objetivo de representar, de forma imparcial, o que realmente está acontecendo, e não o que imaginado ou desejado que aconteça.

Complementarmente, o CBOK traz que a informação gerada a partir da análise dos processos inclui a compreensão compartilhada: 1) da estratégia, metas e objetivos da organização; 2) do ambiente e contexto organizacional; 3) da perspectiva interfuncional; 4) das regras de específicas e regulamentações; entre outros.

Na perspectiva de que toda atividade realizada deve agregar valor na execução de um processo, a análise procura por oportunidade de melhoria, através da eliminação de redundâncias e da identificação de atividades fora do controle, ou que não fazem sentido.

### 3.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Outro conceito relevante e de forte relacionamento com a análise de processos é o de nível de maturidade organizacional em gestão por processos, o que, basicamente, significa identificar em qual estágio a organização se encontra, a fim de realizar representações aderentes e que se comuniquem de forma adequada

com o seu público. De nada adianta, por exemplo, realizarmos representações de processos complexas em organizações que não possuem a cultura de gerenciamento por processos.

Assim, o *Objected Management Group* (OMG), Organização Internacional localizada nos Estados Unidos, responsável pela definição dos padrões de comunicação em gerenciamento de processos, definiu cinco níveis de maturidade, através das quais a organização é transformada e melhorada, a partir da qualificação de seus processos. Esses níveis são descritos na Tabela 6, a seguir:

**Tabela 6 - Níveis de Maturidade – OMG**

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
1 – Inicial	Quando os processos são realizados de forma inconsistente e com resultados difíceis de prever.
2 – Gerenciado	Onde a gestão estabiliza o trabalho dentro das unidades locais para assegurar que ele possa ser realizado de forma repetida, satisfazendo as autorizações primárias do grupo. No entanto, as unidades que executam tarefas semelhantes podem usar procedimentos diferentes.
3 - Padronizado	Em comum, os processos padrão são sintetizados a partir de melhores práticas, identificadas nos grupos de trabalho e orientações de corte; são fornecidos para apoiar diferentes necessidades de negócios. Processos padrão fornecem uma economia de escala, e uma base para a aprendizagem de medidas e experiências comuns.
4 – Previsível	Os recursos ativados por processos convencionais são explorados e voltados para as unidades de trabalho. O desempenho do processo é gerenciado estatisticamente em todo o fluxo do serviço, para entender a variação de controle de modo que os resultados possam ser previstos a partir de estados intermediários.
5 – Inovar	Onde ambas as ações de melhoria proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar lacunas entre a capacidade atual da organização e a capacidade necessária para atingir seus objetivos.

Fonte: [www.omg.org](http://www.omg.org)

A compreensão dos níveis de maturidade, e o correto relacionamento com o estágio atual da organização, indicarão os recursos, objetivos e ações que mais adequados ao cenário.

O passo seguinte ao mapeamento e a análise é o desenho do processo, isto é, onde se realiza a representação da transformação; é o primeiro passo para implantação de melhoria.

Para o CBOK, desenhar processos inclui o ordenamento das atividades em um fluxo, de modo que permita a identificação do relacionamento entre as

atividades, regras, competências, equipamentos e recursos computacionais necessários para a execução do processo. Define, formalmente, a estratégia da organização e as regras necessárias para a produção do conhecimento desejado.

O desenho do processo transformado a partir da atividade de análise contém alguns aspectos, como:

- a) Compreensão do estado atual, a partir do entendimento dos problemas e oportunidades de melhoria;
- b) Cultura organizacional, o que influencia o processo, e o que motiva os colaboradores da organização;
- c) Regras que regem o processo;
- d) Recursos envolvidos e suas limitações; entre outros.

Tais aspectos auxiliam no direcionamento do novo desenho do processo, representado da forma mais simples possível, visando à sustentabilidade e eliminação de desperdícios, priorizando e conciliando as transformações do processo com a estratégia organizacional.

### 3.6 MEDIÇÃO E MONITORAMENTO DE PROCESSOS

Medir e monitorar o desempenho dos processos serve para mantê-lo alinhado com sua finalidade e permite também avaliar o retorno após implementação de mudanças.

Pradella (2016, p. 22) complementa que o gerenciamento por processos é um compromisso de longa duração; é parte da estratégia das organizações, com métricas claras, definidas e regularmente revisadas.

Conforme o mesmo autor (p. 55), o monitoramento do processo, em geral, utiliza três medidas básicas: 1) eficiência, para identificar a produtividade por recurso envolvido; 2) eficácia, que se relaciona ao quanto o processo atende o seu objetivo; e, 3) adaptabilidade, responsável por sinalizar o quanto um processo pode ser customizado para atender às expectativas de seus beneficiários.

Conforme evolui a maturidade da organização em gerenciar seus processos, evolui também a sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado, legislação ou objetivo. Neste sentido, Smith e Fingar (2003) trazem que, a habilidade para mudá-lo passa a ser mais relevante do que para criá-lo, pois gera as condições para que todo ele possa ser monitorado, e continuamente melhorado e otimizado.

Em tempo, é necessário que se estabeleça alguns contrapontos na gestão por processos que se diferenciam entre instituições públicas e privadas, dentre os quais Baldam (2010, p. 52) destaca:

- a) Propósito da organização: enquanto nas organizações privadas o objetivo é atender uma demanda de mercado, nas instituições públicas o objetivo é o atendimento das necessidades da população, e o seu cliente é toda sociedade que consome o serviço por ela gerado;
- b) Característica do serviço prestado: serviços de necessidade coletiva precisam ser oferecidos de maneira ininterrupta; seguem regras pré-estabelecidas, geralmente regulamentadas pelo próprio Estado;
- c) Visibilidade dos processos: enquanto o setor privado pode manter seus processos em sigilo, a fim de obter vantagem competitiva, as organizações públicas primam pela transparência;
- d) Acesso aos processos pelos clientes: as organizações públicas precisam dar visibilidade aos seus processos, e disponibilizar informações àqueles que o solicitam;
- e) Pressão do mercado: em organizações públicas, a pressão ocorre a partir da exigência de maior produtividade, muitas vezes, sem acréscimo de pessoal ou adequação de recursos.

Essa diferenciação se faz necessária na medida em que os pontos destacados influenciam a atividade de modelagem e a análise dos processos organizacionais.

Podemos, então, destacar, a partir do presente estudo, que, independente da natureza da organização, os processos são dinâmicos, precisam ser monitorados e constantemente atualizados, de modo que atendam às mudanças de mercado, legislação, restrições, ou oportunidades operacionais.

Gerenciar por processos significa ter a visão do seu cliente/beneficiário. Demanda colaboração entre vários setores da empresa, extrapola fronteiras organizacionais, estabelecem processos colaborativos entre fornecedores, parceiros, órgãos reguladores, entre outros, bem como a colaboração entre os sistemas de informação com tecnologias diversas.

Um exemplo dessa colaboração, aplicada à realidade das instituições públicas de educação superior, se materializa ao analisar os novos padrões de interação com os órgãos governamentais responsáveis por sua regulação,



apresentadas por meio das políticas educacionais, das novas tecnologias, dos novos padrões de comunicação, além da necessária adaptação às mudanças do mercado e anseios dos movimentos sociais. Espera-se que as informações coletadas possam ser facilmente armazenadas e interpretadas pelas instituições reguladoras do ensino superior, percebendo-se, a partir do exposto, que é necessário o mínimo preparo para a organização dos registros acadêmicos, a fim de que tal interpretação, feita pelo órgão regulador e pela sociedade, seja viável, refletindo a realidade da instituição.

Pode-se perceber, portanto, o grande desafio posto à Universidade, que se desenvolveu a partir das diretrizes de cursos de graduação isolados, no que tange à mudança cultural voltada para a gestão por processos. Considerando-se ainda a localização geográfica dos *campi* universitários e as limitações do recurso tecnológico, podemos dizer que, de certa forma, a multicampia se reflete também na forma de execução dos processos e organização dos sistemas de informação, dada a complexidade das atividades de integração e comunicação.

Sendo assim, o referencial teórico aqui descrito subsidiou a execução da pesquisa e o desenvolvimento do produto proposto. O Capítulo 4 - Procedimentos Metodológicos, que veremos a seguir, se encarrega por demonstrar as ações e orientações utilizadas.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, iremos apresentar o percurso metodológico utilizado, e o faremos com a descrição do contexto da pesquisa, trazendo à tona o ponto motivador para a sua realização. Em seguida, abordaremos aspectos sobre a natureza, sujeitos e instrumentos utilizados.

Entre 2015 e 2016, durante os trabalhos conjuntos no Programa de Reorganização da Base de Dados e Reorientação dos Procedimentos, sob a responsabilidade da SEAVI, UDO e SGC, verificamos que boa parte dos problemas encontrados nas bases de dados podiam ter sido evitados caso houvesse procedimentos padrões de execução e monitoramento de processos e utilização de sistemas acadêmicos.

Neste sentido, para a condução da pesquisa, optamos por concentrar nos pontos específicos de mapeamento e monitoramento dos processos acadêmicos, como forma de qualificar a informação armazenada nas bases de dados acadêmicos. De igual forma, procuramos identificar a percepção da secretaria dos programas, no que diz respeito à sua compreensão acerca dos processos acadêmicos e seus instrumentos de regulação.

De modo complementar, sabemos que a informação qualificada é de grande importância para a Gestão Universitária, uma vez que ela apoia a tomada de decisão e auxilia as rotinas avaliativas pelas quais a Universidade responde periodicamente.

Optamos, ainda, por identificar quais os processos acadêmicos que mais impactam a qualidade da informação armazenada nas bases de dados dos Programas. Tal identificação demandou vivência na área de acompanhamento de registros acadêmicos e, por este motivo, essa etapa do trabalho foi construída com o apoio da Secretaria Geral de Cursos – SGC.

Considerando, portando, que o desenvolvimento do objeto da pesquisa envolve o mapeamento e monitoramento de processos de registro acadêmico, escolhemos desenvolver um estudo de caso único, de natureza exploratória.

A opção pelo estudo de caso ocorreu por se tratar de um método que busca adquirir conhecimento a partir da exploração de um caso específico. Apoiados nos estudos de Yin (2010, p. 39), pudemos observar que:

O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Tratando, especificamente, sobre o estudo de caso na educação, o INEP destaca que este vem a ser um dos elementos para a construção de pontes entre pesquisa e política educacional; sobretudo, quando se reconhece o hiato existente entre as culturas política e acadêmica.

De acordo com Yin (2010, p. 24), o estudo de caso permite que o investigador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, quer sejam comportamento de grupos, processos organizacionais e administrativos, ou maturação das organizações.

O mesmo autor (p. 29), destaca que o estudo de caso forma a questão de pesquisa, utilizando o “como” ou o “por quê” sem que haja controle dos eventos comportamentais, além de possuir enfoque nos eventos contemporâneos.

A opção pelo caráter exploratório desta pesquisa se justifica pela busca em proporcionar maior familiaridade com o problema através do estudo do regimento universitário, dos planos nacional e estadual para a pós-graduação, e de entrevista com os secretários acadêmicos.

A escolha por mapear os processos de Programas de Mestrado Profissional da UNEB, se dá pelo histórico recente deles, contrastando com a grande procura por cursos da mesma natureza, conforme evidenciado no capítulo 2, deste trabalho.

Desta forma, podemos destacar que o presente trabalho de pesquisa, e a sua imersão no cenário dos Mestrados Profissionais (MPs), mais especificamente aqueles oferecidos pela UNEB, teve início na busca pela compreensão do surgimento da Universidade, dos MPs no Brasil, e na UNEB.

Em seguida, buscamos compreender o universo do Mestrado Profissional através da aplicação de questionário on-line com os secretários destes programas. De maneira complementar, procuramos estender nosso conhecimento a partir do estudo dos regimentos e legislações que se relacionam com esta modalidade de ensino.

Vencida esta etapa, partimos para a coleta de dados com o público-alvo da pesquisa – as secretarias acadêmicas. Neste percurso, sentimos a necessidade de obter mais informações sobre as dificuldades vivenciadas no âmbito dos registros acadêmicos e, por este motivo, buscamos identificar com a Secretaria Geral de

Cursos – SGC da UNEB (setor responsável pela administração da base de dados acadêmica da Universidade) quais os processos que mais impactam a qualidade da informação armazenada na base de dados da Universidade.

Para a coleta de dados com a SGC, utilizamos a técnica da entrevista exploratória, na qual buscamos identificar os principais gargalos existentes, bem como o impacto destes para a Gestão da Universidade e execução dos procedimentos de prestação de contas com os órgãos reguladores do Ensino Superior. A referida entrevista também foi utilizada para o mapeamento dos processos identificados como “de maior impacto” na qualidade dos dados armazenados.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), o objetivo dos trabalhos exploratórios está em qualificar o objeto de estudo e encontrar melhor forma de abordá-lo.

Neste sentido, as entrevistas exploratórias permitem ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar. As entrevistas ou observações exploratórias podem preencher essa função quando não são muito diretivas, pois o objetivo não consiste em validar as ideias preconcebidas do pesquisador, mas encontrar outras ideias (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995, p. 44).

Já para a etapa de coleta de dados com as secretarias acadêmicas dos MPs, esta teve como principal objetivo a identificação de variáveis que influenciam a execução dos processos acadêmicos, o entendimento dos entrevistados sobre os instrumentos reguladores do MP, e a percepção de valor que o uso do sistema acadêmico institucional agrega para as decisões da gestão universitária.

Para tal fim, utilizamos uma abordagem qualitativa como forma de organização do instrumento de coleta de dados com os secretários acadêmicos e desenvolvemos um questionário para aplicação on-line, onde vinte e duas questões foram divididas em 5 grupos, a saber: Grupo 1 – seis questões com a finalidade de traçar um breve perfil dos secretários; Grupo 2 – cinco questões que visam identificar a compreensão dos instrumentos reguladores do MP; Grupo 3 – cinco questões que buscam compreender como o secretário entende seus processos acadêmicos; Grupo 4 – duas questões relacionadas a percepção da qualidade das informações armazenadas no sistema acadêmico; e Grupo 5 – quatro questões

referentes à percepção de valor e facilidade no uso do sistema acadêmico da Universidade.

O referido questionário objetivou, em linhas gerais, trabalhar com questões que nos permitissem identificar padrões de execução, instrumentos de apoio e formação específica para realização dos processos relacionados a registros acadêmicos, pontos de monitoramento, usabilidade dos sistemas de informação que apoiam a execução dos processos acadêmicos, além de traçar o perfil do secretário nos Programas entrevistados.

Considerando-se o objetivo da aplicação do questionário com as secretarias dos programas acadêmicos, tal como mensurar a realidade acerca do objeto de estudo, optamos pela utilização da Escala Likert de cinco pontos.

Tal escala, criada em 1932 pelo psicólogo Rensis Likert, baseado nos modelos anteriores, comprovou ter maior validade para a redução do número efetivo de pontos de escolha, preservando o sistema de medida contínuo.

Na escala de Likert, os respondentes escolheriam somente um dos pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos), partindo-se de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. A escala de Likert também introduzia o caráter bidimensional, com um ponto neutro no meio da escala.

De acordo com Appolinário (2007, p. 81), a escala Likert se caracteriza por ser uma escala de atitude, onde o participante indica seu grau de concordância com relação à afirmativa exposta.

Cunha (2007), entre outros autores, destaca que na Escala Likert, além de os entrevistados responderem se concordam ou não com a afirmativa, podem indicar seu grau de intensidade das respostas.

Nossas análises acerca dos resultados obtidos a partir da aplicação deste instrumento de coleta serão compartilhadas no próximo capítulo, onde também descreveremos nossas percepções finais sobre o estudo realizado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Yin (p. 4), independente do campo de pesquisa, a escolha pelo estudo de caso justifica-se pelo desejo de compreender fenômenos sociais complexos, permitindo que o investigador foque em um caso e busque uma perspectiva holística do mundo real.

Nesta perspectiva, e com a compreensão de que os processos e seus procedimentos de execução são influenciados por variáveis diversas, iniciamos o nosso trabalho coleta de dados.

Dos três métodos utilizados, quer sejam da análise documental, da entrevista presencial e do formulário eletrônico, iniciaremos este capítulo apresentando as nossas considerações acerca das análises documentais realizadas.

A partir do regimento interno dos Programas GESTEC, MPEJA, MPED e PROFLETRAS, foi possível identificar o propósito de cada um dos cursos, sua organização curricular, os papéis e responsabilidades do corpo docente, técnico e discente. Ainda, identificamos o relacionamento do Programa com os instrumentos que regulam a Pós-Graduação em âmbito nacional, bem como o relacionamento com os instrumentos normativos gerais da Universidade, Regimento e Estatuto Universitário.

Considerando-se que o nosso objetivo de estudo se relaciona com a execução dos processos acadêmicos, o mesmo estudo sobre os regimentos nos permitiu identificar que há uma lacuna entre as definições acadêmicas para o funcionamento e as definições das práticas que viabilizam a execução deste Programa. Deparamo-nos com instrumentos desatualizados e inadequados à realidade dos processos acadêmicos, bem como com a ausência de instrumento que institucionalize o uso dos sistemas de informação da UNEB.

O estudo dos regimentos dos Programas citados anteriormente também nos permitiu identificar a existência de uma oportunidade de mapeamento e identificação dos recursos mínimos necessários ao funcionamento do Programa, sejam eles físicos ou de pessoal.

Dando sequência, apresentamos, neste momento, o resultado do estudo realizado a partir da entrevista exploratória com a Coordenação dos Registros da Pós-Graduação da Secretaria Geral de Cursos (SGC) da UNEB.

Em um encontro realizado com a mencionada coordenação, buscamos identificar os processos acadêmicos mais críticos e que possuem maior impacto na qualidade das informações armazenadas nas bases de dados da Universidade.

De acordo com esta coordenação, os processos de maior impacto são os de planejamento e encerramento do semestre, visto que deles dependem todos os demais processos de atualização acadêmica.

Quando, por exemplo, temos pendência, como lançamento de notas, frequência e cadernetas que não são fechadas no tempo adequado, os processos de matrícula, registro de egresso, colação de grau, emissão de diplomas, entre outros, são comprometidos. Existem casos onde o docente encaminha notas e frequências fora do prazo, considerando o calendário acadêmico de cada Programa, para que a secretária faça o lançamento no sistema acadêmico, atividade esta que seria de responsabilidade do docente.

Ainda, segundo entrevista exploratória com a SGC, mesmo sendo compreendido como pré-requisito para o correto encerramento do semestre, o lançamento das notas e frequências não segue o calendário acadêmico da Universidade. Ainda, por diversas vezes, segundo a entrevistada, quem efetua o lançamento no sistema acadêmico é a secretária do Programa, e não o docente responsável pela disciplina.

A Tabela 7, a seguir, apresenta a distribuição do quantitativo de notas registradas no sistema acadêmico por usuários com perfil de docentes e de secretário nos dois semestres de 2017:

**Tabela 7 - Quantitativo de notas por nível de acesso – período acadêmico 2017**

<b>Cursos / Período</b>	<b>Docente</b>	<b>Secretário</b>	<b>Total Geral</b>
<b>GESTEC</b>	<b>484</b>	<b>2688</b>	<b>3172</b>
1º Semestre	259	1104	1363
2º Semestre	225	1584	1809
<b>MPED</b>	<b>318</b>	<b>819</b>	<b>1137</b>
1º Semestre	226	278	504
2º Semestre	92	541	633
<b>MPEJA</b>	<b>642</b>	<b>762</b>	<b>1404</b>
1º Semestre	296	235	531
2º Semestre	346	527	873
<b>PROFLETRAS</b>	<b>277</b>	<b>275</b>	<b>552</b>
1º Semestre	270	90	360
2º Semestre	7	185	192
<b>Total Geral</b>	<b>1721</b>	<b>4544</b>	<b>6265</b>

Fonte: Sistema Acadêmico - Sagres

Analisando o total de notas de 2017, identificamos que 73% delas são registradas no sistema acadêmico por usuários com perfil de secretaria acadêmica, enquanto que apenas 27% são registradas por usuários com perfil de docente.

Estes valores são representativos e sinalizam que há uma demanda por identificar com os docentes os motivos pelos quais estes não fazem o devido registro das notas das disciplinas no sistema acadêmico. Por outro lado, os mesmos números permitem inferir que não há, no sistema acadêmico, recurso tecnológico que impeça o registro das notas no encerramento do semestre.

Ainda, sobre a entrevista exploratória com a SGC, identificamos que as secretarias, embora orientadas pelos mesmos instrumentos, seguem padrões distintos para a execução dos seus processos; também foi possível constatar que, em muitos casos, a coordenação do Programa desconhece as etapas e o tempo necessário para que a secretaria execute as suas atividades.

Atrasos na realização da matrícula, que em sua maioria são gerados pela individualização dos calendários acadêmicos, por questões logísticas relacionadas ao compartilhamento das salas de entre os Programas, e por registros incompletos no sistema, fazem com que os discentes frequentem as aulas sem o devido registro institucional de matrícula, e que as listas de presença sejam geradas em editores de texto.

Um segundo ponto importante e de grande impacto na qualidade dos registros efetuados no sistema acadêmico está no planejamento do semestre. De acordo com a SGC, não é raro que a disponibilidade dos docentes e a indicação das disciplinas ofertadas no semestre sejam finalizadas na véspera do período de matrícula, o que inviabiliza a utilização do recurso da matrícula via web, permitindo ao discente fazer sua matrícula remotamente, com auxílio da internet.

Além das dificuldades relatadas acima, diretamente relacionadas à ausência de um padrão para a execução dos processos acadêmicos, temos, conforme relatos da SGC, pontos críticos para resolver, no que diz respeito à configuração e disponibilização de funcionalidades do sistema acadêmico.

Dentre as demandas de melhoria relatadas pela SGC, identificamos quatro assuntos que possuem grande impacto na padronização dos processos de execução dos registros acadêmicos.

A primeira delas diz respeito à necessidade de adequação do perfil de acesso à responsabilidade dos atores. Hoje, o sistema acadêmico disponibiliza, ao



secretário do programa, as mesmas permissões do coordenador. Compreendemos que, para que cada envolvido se responsabilize com suas atividades é necessário que os perfis de acesso ao sistema sejam configurados conforme responsabilidades estabelecidas no regimento do Programa.

O segundo tópico diz respeito à padronização dos processos entre os programas. Nossa conversa com a SGC permitiu identificar que entre os programas temos procedimentos específicos que dificultam a gestão da informação. Como exemplo, podemos citar que nem todos os Programas fazem uso do recurso para matrícula web em seu calendário acadêmico. Além disso, em casos específicos, os alunos cursam disciplinas sem estarem devidamente matriculados e, por este motivo, as listas de presença precisam ser geradas em editores de texto, ao invés de utilizarem o recurso da caderneta disponível no sistema acadêmico.

Como terceiro ponto, destacamos a necessidade de o sistema acadêmico se adequar a determinadas características dos cursos de pós-graduação. Como exemplo, podemos relacionar a obrigatoriedade de relacionar a toda disciplina a um espaço físico. Acontece que as atividades de orientação para os trabalhos finais de curso ocorrem em locais e horários diversos, a depender da disponibilidade do docente e do discente. Essa característica obriga as secretarias a registrarem salas fictícias, apenas para atender a esta obrigatoriedade, enfraquecendo a qualidade da informação armazenada.

Por fim, destacamos a necessidade de documentação das funcionalidades do sistema, bem como sua adequação e adaptação à realidade da UNEB. Ao questionarmos a SGC sobre as ações de formação e capacitação com secretários e docentes, identificamos que toda a capacitação é direcionada para as secretarias, envolvendo, em alguns casos, também os coordenadores de Programa.

Ainda sobre o tema de capacitação para uso do sistema acadêmico, identificamos que há uma demanda pela geração de conteúdo específico e adaptado à realidade da Universidade, bem como a necessidade de padronizar a forma de distribuição desta documentação. Atualmente, são poucas as instruções de uso existentes, e o que há de documentação é compartilhado por e-mail apenas com quem solicita.

Em sequência, abordaremos a aplicação e análise das respostas obtidas por meio do questionário eletrônico com os secretários dos programas GESTEC, MPED,

MPEJA e PROFLETRAS. A escolha por estes Programas deu-se por estes terem matrículas ativas no ano de 2016 (Anuário UNEB em Dados 2017 – Base 2016).

A aplicação do referido instrumento objetivou traçar um breve perfil do servidor lotado em cargo de secretário acadêmico e identificar o nível de compreensão do servidor sobre: as normas que regem os programas; os processos acadêmicos e seus instrumentos de monitoramento; a qualidade da informação armazenada nas bases de dados da universidade; e a facilidade de uso do sistema acadêmico.

Quanto ao perfil do servidor lotado na função de secretário de Programa, identificamos que todos fazem parte do quadro permanente da UNEB: três em regime de trabalho de 40 horas semanais, e um em regime de 30 horas semanais.

Ainda sobre o perfil, identificamos que três sujeitos, antes de atuarem como secretários de programa, exerciam funções administrativas em outros setores da Universidade, e um trabalhavam numa instituição privada não acadêmica. Sobre o tempo de experiência na função, obtivemos respostas variadas: um servidor disse possuir pouca experiência na função, o que nos sugere que ele esteja vivenciando um período de aprendizado, tanto das normas quanto dos procedimentos; dois sinalizaram possuir até cinco anos de experiência na função; e um sinalizou ter mais de 10 anos de experiência como secretário de acadêmico.

Considerando o quadro de afirmativas relacionadas ao conhecimento do servidor sobre as normas e regimentos que regem os Programas, percebemos que, em sua maioria, as respostas enviadas estão localizadas no lado da concordância, sinalizando que os secretários conhecem o regimento e legislação que regem o Programa onde está lotado. De modo geral, podemos atribuir este resultado às atividades anuais relacionadas à Coleta CAPES e à Avaliação Quadrienal dos Programas.

Destacamos, entretanto, que mesmo se posicionando em linha geral no quadro de concordância, algumas questões obtiveram comportamento distinto.

Para a afirmativa N.01, por exemplo, que buscou identificar a existência de documentação que apoia a execução dos processos acadêmicos, enquanto três entrevistados se posicionaram no campo da concordância, um se posicionou no quadro da discordância. Este comportamento pode ter relacionamento com o nível de experiência do servidor, visto que um deles possui experiência de até dois anos na secretaria do programa.

Outro ponto que destacamos diz respeito à afirmativa N.04, que trata da execução das atividades, conforme responsabilidades estabelecidas no regimento do Programa. Dois entrevistados se posicionaram no campo da concordância, e outros dois no campo da discordância. Tal comportamento nos permite inferir que, a exemplo das informações sobre o lançamento das notas no sistema acadêmico, já demonstrado anteriormente na Tabela 07, o servidor lotado nesta função executa, também, atividades que não são de sua responsabilidade.

Já a análise do grupo de questões relacionadas com o tema Processos Acadêmicos, ao contrário do grupo de questões relacionadas às normas, concentra seu maior quantitativo de respostas nos quadros de discordância.

Questões como, por exemplo, a PA.01, que buscou identificar a utilização de indicadores para o monitoramento dos processos acadêmicos tiveram a totalidade das respostas recebidas classificadas nos quadros da discordância. Este resultado, acreditamos, deriva da ausência de padrão e desconhecimento do funcionamento dos processos acadêmicos. Assim, podemos relacionar tal resultado com o atual estágio da Universidade, no que diz respeito à sua maturidade para gerir por processos.

Durante a realização desta pesquisa, foi possível identificar que, para os processos estudados, a UNEB se encontra no Nível 1 da maturidade em gerenciamento de processos, de acordo com a classificação proposta pela OMG. Essa classificação, como já demonstrado nesta pesquisa, representa organizações que possuem processos inconsistentes e resultados imprevisíveis.

Ainda sobre o tema “processos acadêmicos”, podemos destacar que as questões relacionadas à execução e tempestividade no registro de notas e frequências, e registro do planejamento do semestre, como, por exemplo, as afirmativas PA.03 e PA.04 apresentaram divergência de percepção entre os secretários consultados.

Inferimos que essa divergência esteja relacionada, ainda, com a falta de compreensão do processo acadêmico, as responsabilidades de cada participante, e de como este se relaciona com as demais atividades da Universidade. Aqui, novamente, ressaltamos a importância de que as ações de capacitação envolvam, também, a comunidade docente e discente, e que não sejam apenas direcionadas ao corpo técnico dos Programas.

Seguindo para a análise do grupo de questões relacionadas à qualidade da informação, percebemos que as respostas obtidas se concentraram no quadro de concordância. Porém, consultas a base de dados do sistema acadêmico nos permitiu identificar que é grande o número de notas pendentes de registro, o que impacta diretamente na qualidade das informações que geramos.

Temos, por exemplo, pendência de registro das notas de semestres já encerrados, ausência de registro dos discentes em situação de abandono ou cancelamento do curso, cadastro incompleto de discentes, discentes que já integralizaram o currículo, mas estão sem o registro de egresso, e também discentes com situação de egresso, porém o currículo não está integralizado.

A esta situação podemos atribuir o desconhecimento do Programa e da secretaria acerca da qualidade das informações por ele gerada e armazenada no sistema acadêmico da Universidade e, de certa forma, justifica a não utilização dessas informações para o monitoramento dos processos acadêmicos.

Por último, observando-se o quadro de afirmativas relacionadas ao sistema acadêmico utilizado pela Universidade, observamos que este grupo foi o que teve maior número de respostas posicionadas no campo de concordância.

Como exemplo, podemos citar a afirmativa S.01, que buscou a percepção da adequação do sistema acadêmico às demandas do programa. Para este item, todos os entrevistados se posicionaram no quadro da concordância, o que demonstra que, se há alguma restrição quanto ao uso do sistema acadêmico, esta não se encontra no raio de atuação da secretaria acadêmica dos Programas.

Em contraponto, as questões relacionadas à capacitação para o uso do sistema e atualização de novos recursos e tecnologias concentraram suas respostas no campo da discordância. De certo modo, este posicionamento se alinha ao depoimento da SGC, que compartilhou não ter documentação específica para o uso do sistema acadêmico da UNEB, nem rotina de compartilhamento da documentação existente para uso do sistema acadêmico.

As respostas obtidas através do formulário on-line, aplicado com as secretárias acadêmicas dos Programas contemplados nesta pesquisa, em certa medida, se relacionam com as dificuldades encontradas no âmbito da SGC, no que diz respeito à qualidade dos registros efetuados no sistema acadêmico.

Assim, o desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou ampliar nossa visão sobre os processos acadêmicos, seus instrumentos de execução e monitoramento.

Percebemos, que em certos aspectos, delegamos a outras instâncias da Universidade - como, por exemplo, aquelas que lidam diretamente com os órgãos de avaliação externa - a gestão e o monitoramento da informação que cada área de conhecimento, e não assumimos nossas responsabilidades ou monitoramos os nossos processos.

Confirmamos tal afirmação quando nos deparamos com a quantidade de dados incompletos ou registros realizados retroativamente; percebemos que ainda faz parte da realidade da Universidade, em especial da realidade dos programas aqui estudados, encerrar um semestre sem ter o devido registro de notas e frequências no sistema acadêmico.

Em certa medida, compreendemos que parte das inconsistências encontradas deve-se ao fato de que nos falta uma visão comum do processo, um entendimento de que algumas questões, às vezes, vistas como burocráticas (como manter os registros atualizados e a própria prestação de contas aos órgãos reguladores), possuem extrema relevância no processo de formação do discente e influencia diretamente na avaliação do Programa pelos órgãos externos.

Identificamos, também, que a regularização dos problemas relacionados à execução dos processos acadêmicos e seus registros, passa, obrigatoriamente, por dois grandes grupos de atividades: o primeiro se relaciona ao desenvolvimento da maturidade institucional em gerir por processos, e o segundo impacta diretamente na institucionalização dos sistemas de informação da Universidade.

Podemos inferir, em alguns momentos, que a nossa responsabilidade com a execução de determinado processo se encerra quando executamos a atividade a qual somos designados. Porém, é necessário refletirmos que ele precisa entregar valor a seu beneficiário, e cada pessoa envolvida na sua execução está diretamente relacionada ao seu resultado final.

É necessário trabalharmos na construção de uma visão única e padronizada dos nossos processos acadêmicos. De igual forma, o adequado monitoramento dos processos primários, ou seja, os que estão diretamente interligados às atividades acadêmicas, nos permitirá trabalhar no âmbito da gestão universitária com mais propriedade, segurança e confiabilidade.

A proposta de institucionalizar os sistemas de informação da Universidade, indicando qual deve ser executado, quando, e de que forma, é parte importante na qualificação da execução dos processos acadêmicos e na informação por eles gerada. Sem a especificação das ferramentas que precisam ser utilizadas, podemos passar, à gestão de cada Programa, a impressão de que o uso dos referidos sistemas de informação é facultativo.

Trazendo para este momento o resultado do diagnóstico realizado com as secretárias acadêmicas dos Programas, podemos dizer que o que prejudica a qualidade dos registros acadêmicos não é o desconhecimento das regras e legislação que os rege, mas, sim, a falta padrão em nossos procedimentos de execução.

Essa afirmação foi construída tomando-se como base que as sentenças relacionadas ao conhecimento das normas e legislação do Programa obtiveram respostas posicionadas no quadro da concordância, enquanto as sentenças relacionadas à padronização dos processos foram posicionadas no quadro da discordância.

De modo geral, nos faltam instrumentos que identifiquem corretamente os processos e suas exigências, estabeleçam a sequência e o ordenamento das atividades, bem como instruções de apoio para a utilização dos sistemas de informação.

Esta falta de padrão faz com que os servidores públicos realizem suas atividades conforme conhecimento e julgamento próprio. Ocorre que a dinâmica atual demanda que estejamos integrados e qualificados para atender a regulamentação que nos é imposta.

Em contraponto, dependemos das informações registradas nos sistemas de informação da UNEB, para atendimento das demandas regulatórias do ensino superior, e que são registradas conforme a compreensão de cada ator/servidor público que interage com o processo.

Reconhecemos, portanto, que a informação que encaminhamos aos órgãos reguladores do ensino superior, e que estão armazenadas em nossas bases de dados, é impactada diretamente pela execução dos processos acadêmicos. Estes, por sua vez, não estão claramente definidos, e são executados conforme interpretação pessoal de cada ator que com ele interage.

## **6. MONITORAMENTO DOS PROCESSOS ACADÊMICOS NOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

A realização deste estudo permitiu que identificássemos, dentro de um cenário de construção da cultura organização em gerenciar por processos, alguns pontos prioritários a serem abordados:

- i) Construir de uma visão única do processo;
- ii) Unificar a compreensão de que as atividades realizadas dentro da instituição possuem relacionamento entre si, mesmo quando ocorrem em unidades ou setores diferentes e que estas têm impacto direto nos resultados e desempenho da instituição;
- iii) Promover entendimento da importância de se manter bases de dados confiáveis e atualizadas em tempo real;
- iv) Implantar a cultura do monitoramento como o primeiro passo para promover a melhoria.

Os itens destacados anteriormente, portanto, se caracterizam como basilares na construção da ferramenta de monitoramento que apresentaremos neste capítulo.

### **6.1 APRESENTAÇÃO E ASPECTOS GERAIS**

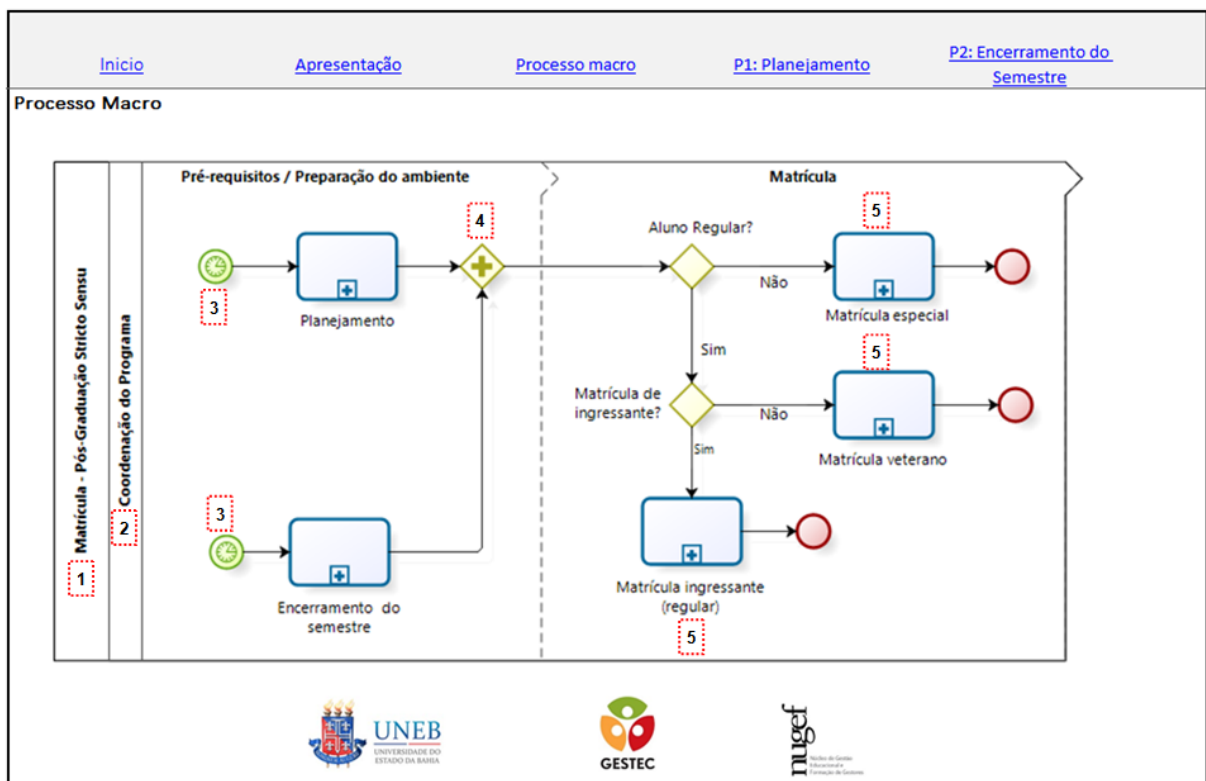
Durante as análises realizadas, identificamos dois grandes problemas no que diz respeito à qualidade da informação armazenada nas bases de dados da Universidade: inconsistências nos dados de ingresso do discente e pendência no lançamento de notas do semestre. Por este motivo, optamos por trabalhar com o processo de Planejamento do Semestre e Matrícula Discente.

Neste cenário, compreendemos que uma pendência no registro das notas do semestre é impedimento tanto para um planejamento adequado, visto que não há como saber se o discente foi aprovado ou reprovado e esta ausência de informação impacta o planejamento das disciplinas a serem oferecidas no semestre, quanto o registro da matrícula, uma vez que se o aluno não sabe sua nota fica também sem saber se será necessário repetir a disciplina ou não.

## 6.2 MACROPROCESSO MATRÍCULA

A proposta do sistema consiste em tornar público os papéis e responsabilidades dentro de cada macroprocesso, quais os critérios para realização das atividades, se estas são reguladas por um cronograma ou calendário acadêmico.

Figura 1 - Macroprocesso Matrícula



A proposta da tela inicial consiste em padronizar conceitos, identificar responsáveis, estabelecer formas de início dos processos e condições de execução. Através da numeração existente na Figura 1, apresentamos a disposição dos citados elementos:

- 1 - Nome do processo padronizado.
- 2 - Identificação do dono do processo.
- 3 - Condicionamento para início do processo, que neste caso é o calendário acadêmico da Universidade.
- 4 - De forma clara estabelecer o pré-requisito que deve ser satisfeito para o bom funcionamento do processo.

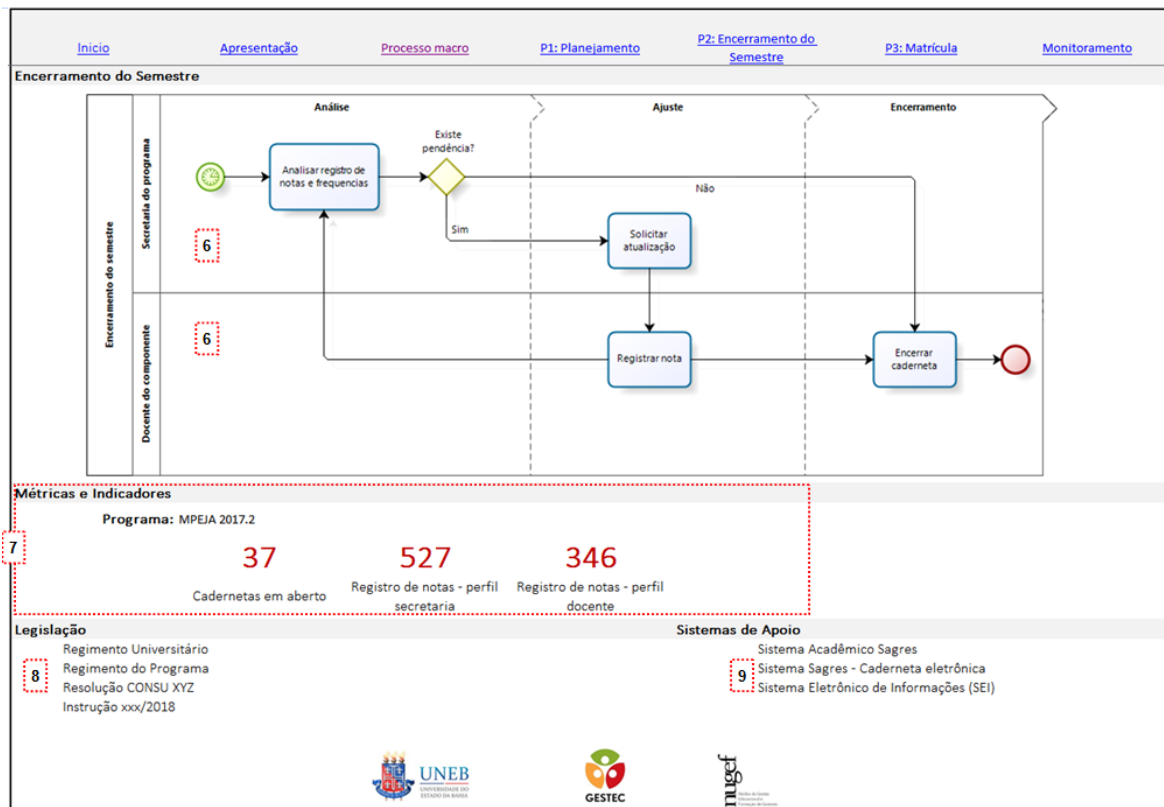


5 - Possíveis modalidades para realização da matrícula (subprocessos).

### 6.3 ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

O acompanhamento dos pontos críticos, que neste exemplo se caracterizam nos processo de lançamento das notas ou o registro do planejamento do semestre, permitirá ao Gestor do processo acompanhar em tempo real o andamento das atividades.

**Figura 2 - Monitoramento do processo crítico**



Além dos elementos já descritos na Figura 1, a Figura 2 tem como finalidade: (i) tornar público papéis e responsabilidades de cada ator do processo; (ii) acompanhar os indicadores que servem ao monitoramento do processo crítico; (iii) identificar a base legal que regula sua execução, e (iv) relacionar os sistemas de apoio que atendem ao registro do processo.

6 - Papéis e responsabilidades claramente definidos.

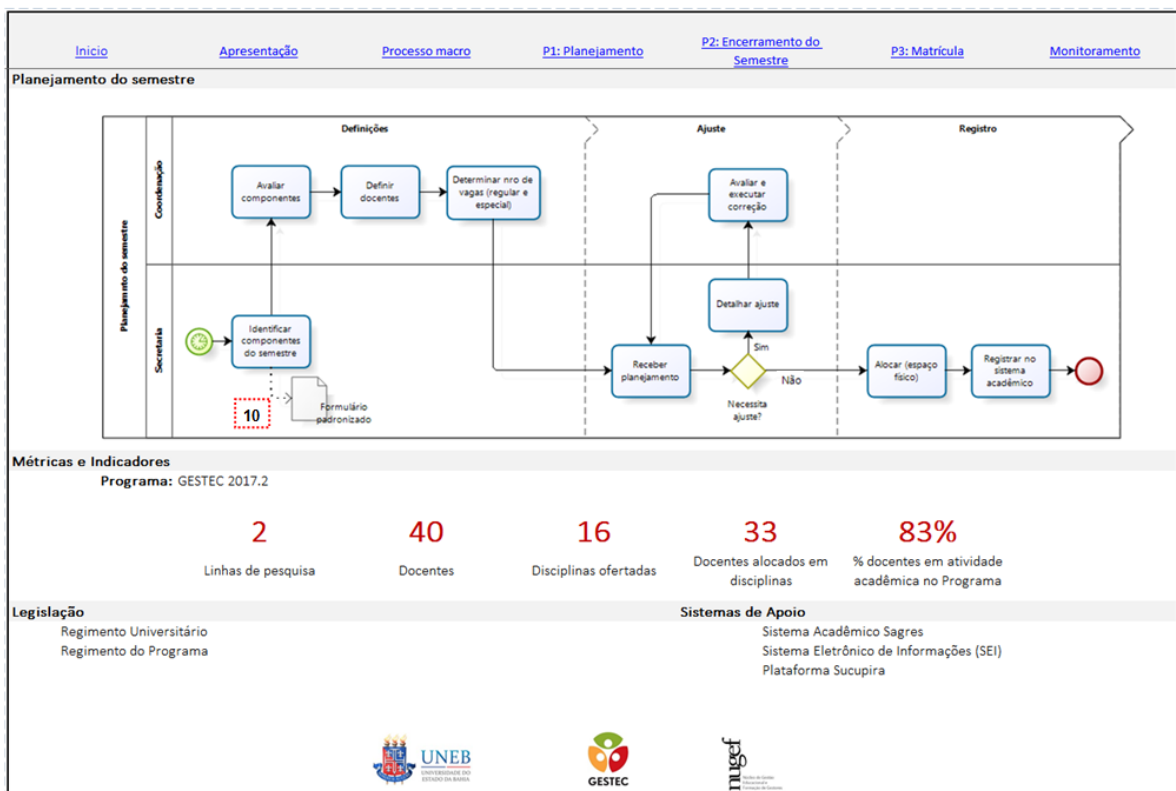
7 - Indicadores, permitindo ao usuário selecionar o Programa e Período que deseja consultar.

8 - Base legal do processo.

9 - Sistemas de apoio utilizados.

De modo complementar, poderá também servir o monitoramento dos processos críticos para padronizar as saídas de cada atividade, conforme demonstrado na Figura 3 apresentada a seguir:

**Figura 3 - Padronização das saídas**



10 - Padronização da saída da atividade, neste exemplo um formulário padronizado para identificação dos componentes a serem ofertados no semestre.

#### 6.4 DETALHAMENTO TÉCNICO E VIABILIDADE DE EXECUÇÃO

Para elaboração deste produto, realizamos consultas que, a partir das informações registradas no banco de dados do sistema acadêmico, alimentam tabelas temporárias necessárias ao cálculo dos indicadores.

A interface de comunicação com o usuário foi construída em Excel, pois acreditamos que a familiaridade de uso deste pode auxiliar na aceitação e utilização do sistema. Todavia, recursos mais avançados como Microsoft SharePoint, Power BI ou mesmo recursos do SQL Server a partir da versão 2012, podem ser igualmente utilizados trazendo mais funcionalidades que atendam demandas futuras de cruzamento de indicadores para geração de novas análises.

Acreditamos que o uso do produto descrito neste capítulo, contribui com o desenvolvimento da maturidade institucional em gerenciamento de processos nos diversos níveis da Universidade, qualificando a informação gerada pelas áreas acadêmica e administrativa e contribuindo para seu desenvolvimento institucional.

Visualizamos também a oportunidade de continuidade deste estudo dando maior ênfase aos processos primários da instituição e seus indicadores de acompanhamento.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, E.C.; VALENTIM, M.C.; MELO, M.A.A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 124-138, jul. 2005.

BERMUDES, W.L. et al. Tipos de Escalas utilizadas em Pesquisas e suas Aplicações. **Revista Vértices**, Campos de Goytacazes, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 7-20, maio/ago 2016.

BLAZZI, M.R. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 179 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BOAVENTURA, E.M. **A Construção da Universidade Baiana**: objetivos, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009. 272 p. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/4r/pdf/boaventura-9788523208936.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 03 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Portaria, n. 80, de 16/12/1998. Reconhecimento dos MP. Brasília. 1998. DOU 11/01/1999, Seção I, p. 14. **Revista Brasileira da Pós-Graduação-RBPG**, documentos, v. 2, n. 4, p. 149-150, jul. 2005. Disponível em: <[http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2\\_4\\_jul2005\\_/Documentos\\_Artigo5\\_n4.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2_4_jul2005_/Documentos_Artigo5_n4.pdf)>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Portaria, n. 47, de 17/10/1995. Documento "Programa de Flexibilização do Modelo de Pós-graduação Senso Estrito em Nível de Mestrado", aprovado pelo Conselho Superior em sessão de 14/09/95, e do parecer sobre os requisitos para assegurar a qualidade no sistema de pós-graduação com suas especificidades. Brasília, 1995b. **Revista Brasileira da Pós-Graduação-RBPG**, documentos, v. 2, n. 4, p. 147-148, jul. 2005. Disponível em: <[http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2\\_4\\_jul2005\\_/Documentos\\_Artigo4\\_n4.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2_4_jul2005_/Documentos_Artigo4_n4.pdf)>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Parecer, n. 977, de 03 de dezembro de 1965. Relator: Newton Sucupira. Do pronunciamento sobre a natureza dos cursos de pós-graduação e regulamentação do disposto na letra b do art. 69 da Lei de Diretrizes e Bases. Brasília, 1995a. **Revista Brasileira de Educação**, n. 30, set./out./nov./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ccpq.puc-rio.br/nucleodememoria/textos finais/parecerCFE97765.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Portaria Normativa MEC nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Disponível em: <<http://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Portaria-MEC-17-2009.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Portaria Normativa MEC nº 389, de 23 de março de 2017**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. Disponível em: <[http://www.capes.gov.br/tutorial-sucupira/documentos/Portaria389-2017\\_doutoradoprofissional.pdf](http://www.capes.gov.br/tutorial-sucupira/documentos/Portaria389-2017_doutoradoprofissional.pdf)>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Portaria Normativa MEC nº 161, de 22 de agosto de 2017**. Dispõe sobre Avaliação de Propostas de Cursos Novos, APCN, de pós-graduação stricto sensu. Disponível em: <<https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30082017-Portaria-N-161-de-22-de-agosto-de-2017.pdf>>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG 2011-2020)**. Brasília: CAPES, 2010. v. 1. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

COUTINHO, J.F.; LACERDA, D.P. **Gestão por processos**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

CUNHA, A.U.N. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC**. 73 f. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília. Brasília, 2012.

CUNHA, L.M. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 78 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **BPM & BPMS**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de Processos**. 1954; tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com sistema de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DE SORDI, J.O. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração e Negócios** (Edição Digital). Ceará: Kindle BookBr.

FIALHO, N.H. **Universidade Multicampi**: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento. 393 f. 2000. Tese (doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2000.

FISCHER, T. Mestrado Profissional como Prática Acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005.

\_\_\_\_\_. A Educação Profissional e os Desafios do Desenvolvimento Brasileiro: uma proposta integradora entre a pós-graduação, a educação básica e os mundos do trabalho. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 9, n. 16, p. 87-110, abr. 2012.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron. Books do Brasil, 1993.

HETKOWSKI, T.M.; NOVAES, I.L. **Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação**. Salvador: EDUNEB, 2012.

\_\_\_\_\_; FIALHO, N.H.; SACRAMENTO, J.A. Mestrado Profissional em Educação: gestão e tecnologias aplicadas à educação. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 4, n. 2, p. 489-509, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufv.br/seer/educacaoemperspectiva/index.php/ppgeufv/article/view/File/429/122>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

HOUAISS, A. **Houaiss Eletrônico**. Versão Monusuário 3.0. São Paulo: Objetiva, 2009. Software.

Larousse Dicionário On-line. Disponível em: <<http://www.larousse.fr>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

MANZINI, E.J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: USC, 2004. v. 1. p. 1-10.

NEVES, A.B. **Metas da Atual Gestão para a Capes.** INFOCAPES, Brasília: CAPES, n. 1 e 2, v. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/INF1E295.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

NOVAES, I.L. **Construção do Projeto de Pesquisa sobre Políticas e Gestão Educacionais.** Salvador: Eduneb, 2014.

OMG. Business Process Maturity Model (BPMM). V. 1.0. Junho de 2008. Acesso em: 09 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

PENTEADO, R.F.S.; CARVALHO, H.G. Gestão do Conhecimento e Aplicativos de Gerenciamento de Ideias voltados à Inovação Organizacional: uma análise de softwares. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, ed. Especial, p. 216-133, 2009.

PORTO, J.L.C. **A Padronização dos Processos em Coordenações de Curso de Graduação em uma Universidade Federal.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSM, Santa Maria, 2013.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Portugal: Gradiva, 2005.

REZENDE, D.A. Evolução da Tecnologia da Informação nos Últimos 45 Anos. **Revista FAE BUSINESS**, n. 4, p. 42-46, dez. 2002.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; SOUZA, C.A. **Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Empresarial: Um modelo para Empresa Digital.** VI SemeAD - Seminários em Administração, FEA, USP, 2003.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB. **Anuário UNEB em Dados: 2016 - Base 2015.** Salvador: EDUNEB, 2016. 190p.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS SECRETÁRIAS DOS PROGRAMAS DE MP DA UNEB**

### **Processos Acadêmicos**

Este formulário tem como objetivo a coleta de informações relacionadas à execução e monitoramento dos processos acadêmicos e seus procedimentos de registro, a partir da realidade das secretarias dos Programas de Mestrado Profissional da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

Priorizamos a liberdade nas respostas enviadas, e por este motivo garantimos o anonimato do entrevistado.

As respostas enviadas através deste instrumento serão utilizadas para fins de pesquisa e desenvolvimento de projeto final de curso da mestrandia Cristina Weber Cal, do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), sob orientação do Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes.

### **Perfil do Secretário Acadêmico**

Nesta sessão, buscamos identificar o perfil dos servidores em função de secretaria acadêmica dos Programas de Mestrado Profissional da UNEB.

Para cada questão, selecione uma única opção de resposta.

PE.01 - Sua maior formação acadêmica:

- Ensino médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado



PE.02 - Seu vínculo com a Universidade é de natureza:

- Servidor público (concursado ou cargo comissionado).
- Terceirizado.
- Contrato temporário.

PE.03 - Qual a sua faixa etária?

- < 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- > 60

PE.04 - Antes de executar a função de secretário(a) acadêmico(a), você:

- Atuava em outras atividades na secretaria acadêmica onde está lotado.
- Atuava em atividades administrativas na UNEB.
- Atuava em atividades acadêmicas de outra instituição universitária
- Outros. Descreva: \_\_\_\_\_

PE.05 - Sobre seu tempo de experiência na função de secretário(a) acadêmico(a):

- Até 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

PE.06 - Quanto ao seu regime de trabalho

30 horas semanais

40 horas semanais

Outros descreva: \_\_\_\_\_

**Processos, Qualidade, Normativas e Sistemas.**

Nesta etapa, as questões apresentadas têm por objetivo evidenciar como os processos acadêmicos são conhecidos, executados e monitorados na secretaria do seu Programa.

Pedimos que responda às questões abaixo, considerando, exclusivamente, sua experiência atual, e desconsiderando possíveis experiências anteriores na mesma função.

Para cada afirmativa, escolha a sua escala de concordância, seguindo o seguinte critério:

Opção 1 – Discordo totalmente

Opção 2 – Discordo

Opção 3 – Neutro, para se posicionar no campo neutro do questionário

Opção 4 – Concordo

Opção 5 – Concordo totalmente

N.01 - Temos documentados os procedimentos que nos apoiam na execução dos processos acadêmicos.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

N.02 - Conheço os critérios de avaliação externa do Programa onde atuo.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

N.03 - Conheço a legislação que rege o Programa onde atuo.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

N.04 - Executo atividades que regimentalmente são de minha responsabilidade.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

N.05 - Os recursos físicos disponíveis atendem à demanda do Programa.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

PA. 01 - Utilizamos indicadores para acompanhar e monitorar nossos processos acadêmicos.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

PA.02 – Nosso arquivo físico é mais atualizado do que as informações registradas no sistema acadêmico.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

PA.03 - Notas e frequências dos discentes são registradas na forma e no tempo adequados.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

PA.04 - Sempre recebemos, em tempo hábil, as informações necessárias para o correto registro do planejamento acadêmico semestral.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

PA.05 - A capacidade das salas, o cadastro de disciplinas ofertadas e de docentes estão corretamente registrados no sistema acadêmico.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

Q.01 - As informações registradas no sistema acadêmico, frequentemente, são utilizadas para apoio à tomada de decisões.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

Q.02- Os registros que realizo no sistema acadêmico sempre são completos.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

S.01 - O sistema acadêmico possui recursos que são adequados às demandas do Programa.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

S.02 - Temos instruções que nos orientam à utilização do sistema acadêmico.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

S.03 - O sistema acadêmico é de fácil utilização.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

S.04 – Frequentemente, recebemos atualizações quanto ao uso das rotinas do sistema.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
( )	( )	( )	( )	( )

## ANEXO II – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Como resultado da aplicação do referido questionário, obtivemos as seguintes respostas:

### **Grupo 1 – Perfil do secretário acadêmico**

PE.01 - Sua maior formação acadêmica:

Opção	Respostas obtidas
Ensino médio	
Graduação	
Especialização	4
Mestrado	
Doutorado	

PE.02 - Seu vínculo com a Universidade é de natureza:

Opção	Respostas obtidas
Servidor público (concursado ou cargo comissionado)	4
Terceirizado	
Contrato temporário	

PE.03 - Qual a sua faixa etária?

Opção	Respostas obtidas
< 30	
31 – 40	2
41 – 50	2
51 – 60	
> 60	

PE.04 - Antes de executar a função de secretário(a) acadêmico(a), você:

Opção	Respostas obtidas
Atuava em outras atividades na secretaria acadêmica onde está lotado.	
Atuava em atividades administrativas na UNEB.	3
Atuava em atividades acadêmicas de outra instituição universitária	
Outros. <u>Atuava em empresa privada</u>	1

PE.05 - Sobre seu tempo de experiência na função de secretário(a) acadêmico(a):

Opção	Respostas obtidas
Até 2 anos	1
Entre 3 e 5 anos	2
Entre 6 e 10 anos	
Mais de 10 anos	1

PE.06 - Quanto ao seu regime de trabalho

Opção	Respostas obtidas
30 horas semanais	1
40 horas semanais	3
Outros descreva:	

### **Grupo 2 – Compreensão acerca dos instrumentos reguladores**

N.01 - Temos documentados os procedimentos que nos apoiam na execução dos processos acadêmicos.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	0	0	2	1

N.02 - Conheço os critérios de avaliação externa do Programa onde atuo.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	0	1	3

N.03 - Conheço a legislação que rege o Programa onde atuo.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	1	0	3

N.04 - Executo atividades que regimentalmente são de minha responsabilidade.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	2	0	0	2

N.05 - Os recursos físicos disponíveis atendem à demanda do Programa.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	2	0	1	1	0

### ***Grupo 3 – Compreensão acerca dos processos de registro acadêmico***

PA. 01 - Utilizamos indicadores para acompanhar e monitorar nossos processos acadêmicos.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	2	1	0	0



PA.02 – Nosso arquivo físico é mais atualizado do que as informações registradas no sistema acadêmico.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	2	1	0	0	1

PA.03 - Notas e frequências dos discentes são registradas na forma e no tempo adequados.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	0	2	1	0

PA.04 - Sempre recebemos, em tempo hábil, as informações necessárias para o correto registro do planejamento acadêmico semestral.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	2	0	0	2	0

PA.05 - A capacidade das salas, o cadastro de disciplinas ofertadas e de docentes estão corretamente registrados no sistema acadêmico.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	0	2	2

#### **Grupo 4 – Qualidade das informações armazenadas nas bases de dados**

Q.01 - As informações registradas no sistema acadêmico, frequentemente, são utilizadas para apoio à tomada de decisões.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	2	2	0

Q.02- Os registros que realizo no sistema acadêmico sempre são completos.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	1	1	2

**Grupo 5 – Percepção valor agregado e facilidade de uso do sistema acadêmico**

S.01 - O sistema acadêmico possui recursos que são adequados às demandas do Programa.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	0	0	0	4	0

S.02 - Temos instruções que nos orientam à utilização do sistema acadêmico.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	0	0	3	0

S.03 - O sistema acadêmico é de fácil utilização.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	0	1	2	0

S.04 – Frequentemente, recebemos atualizações quanto ao uso das rotinas do sistema.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Respostas obtidas	1	1	1	1	0