

ESTRATÉGIAS ACADÊMICAS PARA A SUSTENTABILIDADE NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA POR MEIO DA MODELAGEM DE PROCESSO

Cristiane Pozzebom

Paulo Fossatti

1 | INTRODUÇÃO

Pensar em gestão na contemporaneidade exige um olhar amplo e sistêmico sobre as diversas questões e desafios que permeiam a sociedade atual. Em um cenário pós-pandêmico, onde instituições de diversos setores buscam alternativas para se recuperar dos impactos da COVID-19¹, torna-se essencial adotar estratégias voltadas para a sustentabilidade. A pandemia trouxe desafios significativos para a Educação Superior, evidenciados pelo aumento da evasão nos cursos de graduação presenciais, que, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (Brasil, 2022), viu um crescimento no índice de

desistências em 2020 e 2021, refletindo diretamente os impactos da crise sanitária.

Além disso, o período pandêmico impulsionou o crescimento da Educação a Distância (EaD), com Instituições de Ensino Superior (IES) ampliando suas ofertas. Esse movimento atendeu à necessidade de continuidade educacional durante as restrições de contato físico e refletiu a preferência por modalidades mais flexíveis. Segundo o Censo da Educação Superior de 2020, houve um aumento de mais de 25% nas matrículas em cursos EaD em comparação ao ano anterior.

O ambiente universitário, portanto, se vê compelido a promover profundas transformações em suas práticas pedagógicas e de gestão. A necessidade de reinvenção tem sido impulsionada pelas mudanças sociais, com as IES ressignificando seu *modus operandi* para adotar ações que atendam às demandas sociais. Nesse contexto dinâmico, o papel da gestão universitária se transforma,

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

exigindo novas competências e redefinindo o perfil do gestor universitário. As universidades reafirmam seu papel de transformação social, com o conhecimento sendo o elemento central do desenvolvimento econômico e social, conforme Alvarez Sierra (2021), que destaca o conhecimento como um impulsionador do capital social focado em sustentabilidade, flexibilidade e equidade.

Adicionalmente, novas discussões sobre os processos adotados pelas universidades destacam a falta de um olhar sistêmico para o impacto dessas práticas nas atividades acadêmicas. A autonomia universitária, garantida pelo artigo 207 da Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988), permite às universidades definir suas próprias estratégias e processos, reforçando a importância de uma gestão eficaz e alinhada com seu propósito educacional.

As universidades, como qualquer organização, exigem um conjunto de estratégias, processos e recursos para cumprir seu papel. Segundo o Censo da Educação Superior de 2021, as matrículas em cursos superiores no Brasil chegaram a 8.986.554 estudantes, com um aumento para 9.443.597 em 2022. O Censo apontou que a modalidade EaD cresceu 25,2% entre 2021 e 2022, enquanto as graduações presenciais reduziram 12,9% (Brasil, 2022). Esse aumento de matrículas está fortemente vinculado à migração para a EaD, intensificada durante a pandemia.

Entender esses dados é essencial para discutir alternativas que superem os desafios enfrentados pelas IES. Além disso, é crucial analisar a gestão acadêmica dessas instituições, suas atribuições e as competências necessárias aos gestores universitários. Compreendidos esses processos, a gestão acadêmica deve ser alinhada para contribuir na construção de uma instituição sustentável e conectada com o mercado e a sociedade em constante reconfiguração. Este estudo é um recorte de uma pesquisa maior de doutorado, inserida na Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, RS. A pesquisa objetiva analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria IES.

2 | METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia, para Silva e Menezes (2005, p. 9), mostra ao pesquisador “[...] como andar no ‘caminho das pedras’ da pesquisa”, estimulando um olhar curioso e criativo sobre o mundo. Ao adotar uma abordagem metodológica, o pesquisador escolhe um percurso que, “[...] muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa” (Silva; Menezes, 2005, p. 10). Este estudo, como pesquisa científica, caracteriza-se por um percurso que parte de um problema e, através de métodos e técnicas, constrói conhecimento. Gil (2022, p. 17) define a pesquisa científica como “[...] procedimento racional e sistemático que visa fornecer

respostas aos problemas propostos”. Não se trata apenas de aplicar procedimentos, mas de responder a questões que impulsionam o desenvolvimento social e científico. Além disso, o pesquisador deve respeitar princípios éticos, evitando danos aos participantes (Gray, 2011).

Classificada como pesquisa exploratória, esta investigação visa oferecer uma compreensão inicial de um fenômeno específico, muitas vezes pouco explorado. Gil (2022) afirma que a pesquisa exploratória amplia a experiência do pesquisador, permitindo um entendimento mais profundo da situação investigada. A abordagem qualitativa da pesquisa busca analisar dados de forma interpretativa, traçando relações e organizando-os em um esquema explicativo. Segundo Minayo (2012), compreender é um processo inacabado e parcial, envolvendo tanto o investigador quanto o investigado, limitando-se pela experiência vivida e observada.

A coleta de dados é essencial na pesquisa. Bardin (2015, p. 39) compara o pesquisador a um arqueólogo que “[...] trabalha com vestígios: os ‘documentos’ que pode descobrir ou suscitar.” Gaio, Carvalho e Simões (2008, p. 148) afirmam que a pesquisa científica deve estar alicerçada pelo método, “[...] o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos”. Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2) ressaltam que documentos são fundamentais, pois permitem “[...] ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.” No presente estudo, a coleta de dados baseou-se em documentos internos e externos da organização, utilizando a técnica de pesquisa documental para explorar novas formas de compreensão (Sá-Silva et al., 2009).

Além da pesquisa documental, a bibliográfica também foi utilizada para revisar a literatura existente (Macedo, 1995). Minayo (2012) argumenta que a análise qualitativa deve articular teoria, método e técnica de forma sistemática. A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2015), é uma técnica de investigação que visa a interpretação de comunicações, através da descrição objetiva e sistemática do conteúdo. O processo é organizado em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados obtidos. Na fase final, os resultados são tratados para serem “[...] significativos (‘falantes’) e válidos” (Bardin, 2015, p. 131), contribuindo para a compreensão e sistematização de boas práticas na modelagem de processos acadêmicos.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Caminhos da Educação Superior

Ao falarmos das universidades, a conexão imediata está relacionada ao ensino, à pesquisa e à extensão, mas elas são instituições complexas que pressupõem um conjunto de estratégias, processos e recursos para cumprir sua função social. Historicamente, sempre estiveram focadas no desenvolvimento de processos e métodos acadêmicos voltados

à produção de novos conhecimentos. Segundo Alvarez Sierra (2021), o conhecimento impulsiona benefícios econômicos e sociais, e este papel de formação de profissionais e avanço do conhecimento sempre foi atribuído às universidades.

A gênese das universidades remonta à Idade Média, na Europa, decisiva para o desenvolvimento das sociedades. Nesse período, a ciência progrediu pouco, e os estudos focavam em obras já escritas devido aos altos custos e escassez de manuscritos, que, graças às universidades, se multiplicaram. Inicialmente, muitas universidades eram controladas pela Igreja e pelo Estado, e sua autonomia foi marcada por lutas nem sempre pacíficas. No Brasil, com a chegada da Família Real, surgiram as primeiras Escolas de Educação Superior em 1808, mas a evolução foi lenta, e a criação das primeiras universidades ocorreu apenas no século XX, voltadas para a formação profissional e controladas pelo Estado (Lampert, 1997; Viana, 2021).

Atualmente, o impacto econômico e tecnológico e a ascensão da educação a distância pressionam para mudanças. A pandemia acelerou a aceitação do ensino remoto, incluindo áreas antes resistentes, como a saúde, que adotaram o formato híbrido com aulas presenciais e online (Delbanco, 2022; Oliveira, Lima, 2022). A educação superior enfrenta também a entrada de conglomerados educacionais com fins lucrativos e a expansão de nanodegrees, que competem com o modelo tradicional, além das empresas criando seus próprios programas de educação, ameaçando o espaço das universidades (Gomes, Melo, Garrido, 2022; Levine, Pelt, 2021).

3.2 Desafios e perspectivas de gestão acadêmica na contemporaneidade

O mundo mudou. Essa afirmação direciona os objetivos das organizações e da vida privada. A globalização impulsionou transformações nas relações sociais, na cultura, política e economia, impondo novos modelos e ritmos. É um fenômeno de economias interligadas, focado na acumulação de recursos, produção escalável, comunicação veloz e cultura universal. No início do século, Larangeira (2000, p. 14) alertou: “É verdade que a realidade se nos apresenta preocupante: altas taxas de desemprego, presença do desemprego estrutural, intensificação do ritmo de trabalho, crescimento do trabalho temporário e de tempo parcial, polarização em termos de qualificação [...]”.

Os efeitos da globalização configuram um ambiente competitivo e volátil. Práticas e padrões são constantemente revisitados, principalmente pela inovação tecnológica e transformação digital. Nesse contexto, o ensino superior enfrenta pressões, pois a produção de conhecimento e formação profissional são estratégicas para o crescimento econômico e a competitividade global (Senna; Ribeiro, 2023; Delbanco, 2022). A educação superior, pública e privada, sofre com a obsolescência de seus princípios e escassez de recursos. A revisão de currículos e metodologias é urgente, mas o maior desafio está na gestão acadêmica, em estratégias administrativas e financeiras.

As instituições devem adotar uma gestão que incorpore eficiência, eficácia e busca pela maximização de recursos (Cardona-Hernández, 2021). As privadas têm mais autonomia na gestão financeira, enquanto as públicas enfrentam restrições na aplicação de recursos. Ambas, porém, são pressionadas a garantir qualidade e transparência (Carvalho, 2021). Desde 2008, a crise econômica, agravada pela pandemia da Covid-19, trouxe desemprego, inadimplência e informalidade, afetando também o setor educacional, que precisa promover mudanças para garantir sua sustentabilidade (Gomes; Melo; Garrido, 2022).

A compreensão das ameaças externas e avaliação das capacidades internas são fundamentais. Gestores devem revisar estratégias para administrar receitas, despesas e processos, visando a competitividade. Segundo Levine e Pelt (2021), é essencial reconhecer que a crise educacional persistirá, analisar indicadores do segmento, evitar falsas inovações e integrar planejamento administrativo e pedagógico. A transformação tecnológica, acelerada pela popularização da internet e do celular, mudou hábitos, comportamentos e a forma de aprender, com novas maneiras de personalização de conteúdos e aprendizagem digital.

A expansão da educação a distância (EaD) é impulsionada pela acessibilidade e menor custo das mensalidades, permitindo a democratização do ensino. A pandemia contribuiu para reduzir o preconceito contra EaD, mas também trouxe desafios econômicos e de qualidade na formação profissional. As universidades, agora organizações de serviços, enfrentam a necessidade de maior eficiência gerencial, especialmente diante da dominância de grandes grupos educacionais (Barbosa, 2022).

Em tempos de crise, as universidades precisam cortar custos ou redesenhar serviços. A gestão de processos organizacionais pode melhorar a qualidade, produtividade e reduzir custos, proporcionando mais satisfação aos usuários (Pascoal; Salgado, 2022). Esta pesquisa discute como a modelagem de processos pode contribuir de forma sustentável para a gestão acadêmica na educação a distância.

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

As instituições de ensino superior, como organizações vivas, possuem processos acadêmicos e administrativos que estruturam suas ações. Esses processos permitem a condução organizada das atividades, otimizando recursos e facilitando a comunicação interna e externa. Segundo Carvalho (2021, p. 25), “[...] entende-se que o processo determina o funcionamento e o caminho das atividades realizadas nas instituições”. Martins (2008) destaca que os processos envolvem todas as áreas organizacionais, interligando-se aos níveis estratégico, tático e operacional.

Rummler e Brache (1994) classificam os processos organizacionais em três tipos: processos de clientes, que resultam em produtos ou serviços; processos administrativos,

que geram produtos invisíveis para clientes externos, mas essenciais para a gestão; e processos de gerenciamento, que englobam decisões gerenciais para apoiar os processos de negócios. Compreender e mapear esses processos é crucial para o sucesso da operação acadêmica, o que ressalta a importância da modelagem de processos.

A modelagem de processos descreve, visualiza e analisa os processos institucionais, identificando entradas, atividades, fluxos de informação, tomadas de decisão e responsáveis por cada etapa. Carvalho (2021, p. 27) define a modelagem como um “[...] conjunto de atividades necessárias para identificar, analisar e propor modificações para a melhoria no desenvolvimento dos processos de uma instituição, dentre estas uma IES.”

Essa modelagem resulta da análise e redesenho dos processos, promovendo uma gestão horizontalizada em vez da tradicional verticalizada. A gestão por processos foca na eficiência e eficácia das atividades, visando maximizar o valor entregue ao cliente. Cavalcanti (2017) explica que a modelagem de processos representa graficamente uma realidade complexa, mostrando insumos, operações, resultados e interações.

Conforme Carvalho (2021, p. 26), a modelagem envolve “[...] identificação, análise e redesenho de processos com o apoio de ferramentas que auxiliem em sua representação.” Costa (2021) reforça que essa prática cria representações detalhadas dos processos de negócio, gerenciando não só as atividades, mas também as pessoas envolvidas. A modelagem de processos permite à instituição uma melhoria na condução de diversas atividades organizacionais. As principais vantagens apontadas por Baldam *et al.* (2014) acerca da modelagem de processos são: a) Atividades manuais são erradicadas ou diminuídas o máximo possível; b) Conciliação de esforços (evitando retrabalho e duplicidade de ações); c) menor tempo para entrega dos resultados dos processos; d) maior eficácia e eficiência; e) eliminação/redução de desperdícios dos recursos; f) atividades passam a ser gerenciáveis; g) vinculação de sistemas antes desconectados.

Wildauer e Wildauer (2015) argumentam que a modelagem de processos apresenta alternativas e soluções para problemas identificados, orientando mudanças e melhorias. Cavalcanti (2017) descreve quatro macroatividades que compõem o mapeamento de processos: a) análise documental, que identifica a estrutura organizacional e diretrizes; b) desenho das atividades e sua sequência; c) avaliação de fatores de desempenho para definição de indicadores; e d) identificação de riscos e impactos, apontando problemas e variáveis que podem influenciar os processos. Essas macroatividades orientam o mapeamento de forma eficaz, proporcionando uma gestão mais coerente e alinhada com os objetivos institucionais.

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

O conceito de mudança envolve a troca de hábitos, processos e estilos, e é essencial para a sobrevivência de indivíduos e instituições, incluindo as de ensino superior.

A pandemia da Covid-19, em 2020, impôs uma migração abrupta do ensino presencial para o virtual, desafiando instituições e profissionais da educação superior a adaptar práticas e metodologias sem planejamento prévio.

O avanço tecnológico tornou-se crucial durante a pandemia, obrigando professores e coordenadores a usar ferramentas digitais para ministrar disciplinas, comunicar-se com estudantes e gerenciar cursos. Pessoa, Santos e Alves (2020) destacam que muitas instituições, anteriormente não preparadas para tecnologias digitais, passaram a integrá-las positivamente nas práticas pedagógicas pós-pandemia.

Além dos desafios pedagógicos, a pandemia demandou competências socioemocionais dos coordenadores, como empatia, negociação e inteligência emocional. Essas habilidades, ou *soft skills*, foram essenciais para apoiar estudantes e colegas em tempos de instabilidade (Bes *et al.*, 2021). A pandemia deixou um legado positivo na educação superior, acelerando mudanças necessárias. Destacam-se, entre essas mudanças: a aceitação do ensino remoto como viável e de qualidade, o uso do *home office* nas instituições e a equidade no uso dos recursos tecnológicos (Mancebo, 2020; Vaz; Fossatti, 2021).

A crise desencadeada pela pandemia revelou profundas transformações nos campos econômico, social e educacional. Antes da pandemia, o debate sobre o futuro da educação superior já abordava temas como o crescimento da educação a distância e a escassez de matrículas (Delbanco, 2022). Delbanco (2022) observa que a crise afetou tanto o setor privado quanto o público, com disparidades acentuadas entre universidades, e a diminuição de recursos financeiros e de matrículas.

No Brasil, a redução de R\$1 bilhão no orçamento do ensino superior em 2022 afetou as instituições públicas e aumentou a evasão nas privadas, que enfrentaram um aumento na taxa de evasão e uma redução na receita (Lüder, 2021). Além disso, o mercado educacional está cada vez mais competitivo, com grandes grupos dominando o setor e pressionando instituições menores a reduzir mensalidades (Bielschowsky, 2020).

A pandemia também impulsionou a migração dos cursos presenciais para a distância, com um crescimento de 26,4% nos cursos a distância em 2020, e uma retração de 13,6% nos presenciais (Re; Okumura, 2022). O uso intensivo das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) tornou-se essencial para a continuidade da educação, desmistificando o ensino a distância e destacando a necessidade de um currículo mais adaptado ao perfil dos estudantes (Longo, 2022; Delbanco, 2022).

A educação superior precisa equilibrar modalidades presencial e a distância, focando na qualidade e no desenvolvimento integral dos estudantes. Levine e Pelt (2021) ressaltam que o foco deve estar no estudante e não nas instituições, com uma ênfase no aprendizado digital e na experiência do aluno. Este estudo visa contribuir para a discussão sobre a gestão universitária contemporânea, explorando a modelagem de processos para a implementação de cursos a distância. A metodologia de modelagem de processos será

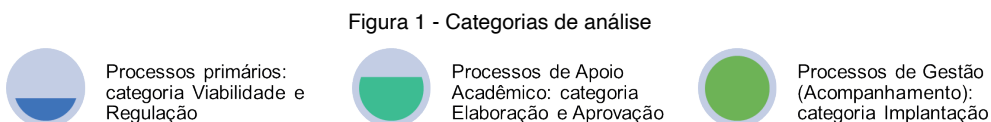
utilizada para otimizar e ressignificar práticas acadêmicas, promovendo uma abordagem sistêmica e sustentável na educação superior.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O contexto de análise

O estudo foi realizado em uma instituição comunitária de Ensino Superior que oferece cursos de graduação e pós-graduação, e tem passado por reformas na proposta pedagógica de seus cursos de graduação. O foco da pesquisa é analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria IES. Para atender esse objetivo, foram analisadas as estratégias da instituição, seus acertos e fragilidades, e a metodologia de modelagem de processos acadêmicos para promover maior assertividade na implantação dos cursos a distância.

A análise dos dados começou com a identificação das etapas do processo de estudo, elaboração, aprovação e implantação dos cursos de graduação a distância, com base em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), projetos pedagógicos, legislação do ensino superior, atas dos conselhos e outros documentos relevantes de 2019 a 2023. Em relação a este estudo, definem-se as categorias de análise:



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

A implantação de um curso de graduação envolve várias etapas, começando com o estudo de mercado, desenvolvimento do projeto pedagógico, e termina com a colação de grau do estudante. Essas etapas foram categorizadas em processos primários, processos de apoio acadêmico e processos de gestão, com base na análise documental e na categorização de Bardin (2016).

Processos Primários: Viabilidade e Regulação

- **Ideação e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** Define a expansão dos cursos e áreas de conhecimento, considerando tendências e desafios.
- **Decisão de Portfólio:** O Grupo de Trabalho do Portfólio decide quais cursos oferecer com base em dados do mercado.

- **Análise e Viabilidade de Mercado:** Avalia a procura e a absorção do mercado para novos cursos.
- **Decisão de Oferta:** Com base nos dados de mercado, decide-se se o curso será ofertado.
- **Elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC):** O projeto pedagógico é elaborado em parceria com a Assessoria Pedagógica da Graduação.
- **Precificação:** Determina os custos e mensalidades do curso.
- **Apreciação e Aprovação dos Conselhos:** O PPC é aprovado pelos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Processos de Apoio Acadêmico: Elaboração e Aprovação

- **Cadastramento no e-MEC:** Após aprovação, o curso é registrado no sistema e-MEC para seguir os processos de autorização e reconhecimento.
- **Autorização de Curso para Oferta:** Alguns cursos, como Direito e Medicina, exigem manifestação de conselhos profissionais.
- **Cadastro da Matriz Curricular:** Registrado no sistema acadêmico, permitindo a captação de estudantes.
- **Gestão da Oferta das Disciplinas:** Planeja a distribuição das disciplinas ao longo do ano.
- **Desenvolvimento de Campanha Publicitária:** O Marketing promove o curso para atrair estudantes.
- **Comercialização e Matrículas:** Envolve a divulgação e a inscrição de novos alunos.
- **Gestão Administrativa do EaD:** Inclui organização do ambiente virtual, tutoria e logística de provas.
- **Gestão da Infraestrutura:** Avalia e adquire insumos e equipamentos necessários.
- **Contratação de Docentes e Tutores:** Seleciona profissionais para o curso.
- **Planejamento e Acompanhamento Orçamentário:** Planeja e controla os investimentos.
- **Atendimento ao Estudante:** Oferece suporte acadêmico e financeiro.
- **Práticas e Estágios:** Estrutura e acompanha práticas e estágios dos cursos.
- **Mobilidade Acadêmica:** Oferece oportunidades de intercâmbio internacional.
- **Reconhecimento do Curso:** Avaliação do curso pelo Ministério da Educação para validação nacional.
- **Acompanhamento do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE):** Organiza e monitora a participação dos alunos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.

- **Colação de Grau:** Conclui com a análise dos requisitos para a formatura dos estudantes.

Processos de Gestão: Implantação

- **Atualização do Currículo:** O Núcleo Docente Estruturante e outros grupos revisam e atualizam o currículo.
- **Acompanhamento de Ingresso:** Monitora o número de novos alunos e decide sobre a continuidade dos cursos.
- **Autoavaliação Institucional:** Avalia a qualidade do curso e da instituição.
- **Acompanhamento de Egressos:** Monitora o desempenho dos graduados no mercado de trabalho.
- **Extinção de Curso:** Pode ocorrer se o número de alunos estiver abaixo do esperado.

Os macroprocessos acadêmicos e administrativos, desde a ideação até a implantação dos cursos, são estruturados para garantir o atendimento aos requisitos legais e a sustentabilidade financeira da instituição. A análise e viabilidade de mercado, precificação e infraestrutura são fundamentais para a captação e consolidação dos cursos, contribuindo para uma instituição mais competitiva e eficiente.

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

A partir da análise documental, da identificação das etapas percorridas pela IES e dos processos necessários para a implementação de um curso de graduação, desde a concepção até o momento de avaliação, é possível inferir como a modelagem de processos pode otimizar o fluxo de implantação dos cursos de graduação, especialmente os oferecidos na modalidade a distância.

As universidades, como já abordado, adotaram várias estratégias para se manterem competitivas, incluindo mudanças no portfólio, ajustes nos preços das mensalidades, adoção de tecnologias emergentes e cortes de custos. Contudo, tais ações têm se mostrado insuficientes, levando os gestores a promoverem mudanças nos processos acadêmicos e administrativos, visando racionalizar recursos e garantir agilidade e qualidade nos serviços.

Esta pesquisa buscou investigar o desenvolvimento das demandas acadêmicas e administrativas no processo de ideação, implantação e acompanhamento de cursos de graduação EaD. Mapeamos esses macroprocessos a partir da implantação de um curso de graduação na área da Saúde, com expressiva carga horária de práticas presenciais. Buscamos entender como a modelagem de processos pode possibilitar um planejamento assertivo, mitigando retrabalho, sobreposição de processos e a perda de agilidade e eficiência. Carvalho (2021, p. 27) destaca que a modelagem de processos visa criar um

modelo que mapeia cada etapa de um macroprocesso e “[...] pode ser caracterizada como um conjunto de atividades necessárias para identificar, analisar e propor modificações para a melhoria no desenvolvimento dos processos de uma instituição, dentre estas uma IES”.

Nos processos primários, ao iniciar as discussões de portfólio, observou-se uma análise profunda quanto ao curso, considerando o crescimento de matrículas, polos de oferta, reconhecimento pelos conselhos de classe, modelo pedagógico e necessidade de visita in loco para autorização. No entanto, faltaram registros sobre polos com potencial de oferta, investimentos em infraestrutura e custos envolvidos em aulas práticas e estágios, o que impacta a precificação final do curso.

Na análise do Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação, verificou-se que a precificação ocorreu após a elaboração do PPC, gerando riscos de retrabalho e possível inviabilização da oferta do curso. Gomes (2020) afirma que a definição clara das tarefas possibilita a compreensão do fluxo, diminuindo as chances de erros e alterações na ordem das atividades. Gomes (2020, p. 88) menciona que “[...] a padronização e a continuidade dos processos, além da melhoria no fluxo de informações, com a consequente redução dos retrabalhos e aumento da produtividade” são benefícios da gestão de processos.

A figura abaixo apresenta os fluxos dos processos primários adotados pela IES, destacando a precificação paralela à aprovação dos conselhos, o que pode levar à aprovação de dados desconhecidos. Os resultados da pesquisa indicam que a modelagem de processos pode abordar previsões de necessidades futuras, incluindo práticas sustentáveis, garantindo a sustentabilidade a longo prazo. O processo trata-se de um conjunto organizado de atividades sequenciais, logicamente interligadas, com o objetivo de satisfazer e, idealmente, superar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da organização.

Figura 2 - Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Instituição pesquisada (2024).

Carvalho (2021) ressalta que a modelagem dos processos é central na obtenção de uma perspectiva sistêmica, permitindo a análise das partes e suas interações, identificando

fatores internos e externos que impactam a operação. Nos registros do GT de Portfólio, constatou-se que, a partir de 2023, não houve mais registros de reuniões, evidenciando a necessidade de mapeamento dos fluxos e processos para melhor gerenciamento e tomada de decisão. Barreto e Saraiva defendem que o registro dos processos permite replicá-los com base nas informações documentadas. O conjunto de processos de apoio acadêmico, que se desdobram após a aprovação no CONSUN, estão delineados no fluxo de implantação dos cursos de graduação. A sequência do processo se divide em duas linhas: os subprocessos que tratam das especificidades do curso e os subprocessos que tratam do acompanhamento de implantação nos polos, conforme a figura 3.

Figura 3 - Desdobramento do Fluxo de Implantação dos Cursos de Graduação



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observando as datas de execução de cada atividade, destaca-se a importância de definir fluxos, prazos e responsáveis. Rocha, Barreto e Affonso (2017, p. 77) sustentam que processos mapeados possibilitam “[...] compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas”. O mapeamento adequado dos processos permite identificar falhas, tomar ações preventivas e buscar aprimoramentos, tornando-os mais confiáveis, rápidos e eficientes.

O parecer final aponta a necessidade de definição de uma modelagem dos processos para implantação de cursos de graduação, considerando todas as variáveis e infraestrutura envolvidas, especialmente na modalidade a distância. A Consultoria Educacional em

novembro de 2022 já havia alertado para a revisão do modelo proposto, apontando custos elevados que reduziam a margem financeira.

A partir dos dados, evidencia-se que a ausência de sistematização dos processos e prazos definidos potencializa falhas e sobrecargas. Rocha, Barreto e Affonso (2017) afirmam que a modelagem de processos permite prever e testar todo o funcionamento do processo, incluindo situações específicas antes mesmo da criação do produto ou serviço. Silva (2021) sustenta que a compreensão completa do processo é limitada e que a modelagem proporciona uma visão abrangente das atividades, avaliando a capacidade dos processos em atender às metas estabelecidas. Em conclusão, a modelagem de processos se apresenta como uma alternativa para otimizar operações, reduzir custos e fortalecer a eficiência e a qualidade dos cursos oferecidos pela IES.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou relacionar um método de sistematização de processos utilizado por empresas para responder ao desafio das Instituições de Ensino Superior (IES) na busca pela eficiência e eficácia dos processos acadêmicos e administrativos na implantação de cursos complexos, como os de graduação a distância oferecidos de forma semipresencial.

O objetivo foi “Analisar estratégias de aplicação da modelagem de processos acadêmicos na criação e implantação de cursos de graduação a distância, com foco na sustentabilidade e na qualidade destes cursos e da própria IES”, descrevendo as etapas e registros desde a ideação do curso. Utilizamos três categorias criadas no escopo do estudo: Processos Primários (Viabilidade e Regulação), Processos de Apoio Acadêmico (Elaboração e Aprovação) e Processos de Gestão (Implantação), conforme Bardin (2016).

Conforme a modelagem de processos, observou-se que, apesar da IES não possuir uma sistematização formal, os processos primários seguem uma sequência lógica, iniciando no cronograma de expansão do PDI e passando pela análise e viabilidade de mercado. No entanto, faltam estudos sobre infraestrutura e precificação, impactando a sustentabilidade da IES. A modelagem do processo aponta a necessidade de verificar esses requisitos, como defendido por Paim (2009), que sugere que processos podem definir indicadores de eficiência e auxiliar em decisões eficazes na oferta de cursos, utilizando os recursos existentes de forma otimizada. A efetividade é relacionada à capacidade de prestar serviços de acordo com as expectativas do cliente final, associando-se à sustentabilidade no longo prazo.

A definição de um responsável pela implantação do curso assegura que subprocessos e atividades sejam realizados corretamente, especialmente em ações concomitantes. No entanto, a sistematização apresenta limitações, como atrasos na execução de tarefas que impactam as etapas subsequentes, além de ser um possível limitador na operacionalização se os processos não forem atualizados em tempo hábil.

A complexidade dos estágios de criação e implantação de cursos a distância evidencia a necessidade de uma abordagem integrada, e a modelagem de processos pode otimizar o fluxo, promovendo a sustentabilidade e qualidade dos cursos. Foram sistematizadas boas práticas relacionadas à modelagem de processos acadêmicos, propondo oito passos essenciais para a implantação de um curso de graduação com base nas aprendizagens deste estudo. A incorporação de boas práticas permite que a IES identifique entraves que comprometem a eficiência e proponha melhorias.

A pesquisa destaca que a adoção da modelagem de processos pode agilizar e reduzir custos na implantação, com decisões mais assertivas que evitam retrabalho. O estudo possibilita aos gestores universitários compreender a sistematização dos processos e tomar decisões rápidas e baseadas em evidências. Sugere-se, para estudos futuros, a representação completa da implantação de um curso de graduação com vistas à automatização, além da análise de boas práticas para identificar e planejar contingências, minimizando os riscos.

Entretanto, uma limitação é a ausência de uma prototipação completa do processo de implantação, com o mapeamento dos macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas. Essa lacuna impacta a clarificação da sequência de execução das atividades, sendo restrito pelo estágio atual do curso estudado, que ainda está em seu terceiro módulo. Por fim, o estudo busca ampliar a discussão sobre os desafios da gestão acadêmica, sistematizando processos para proporcionar uma boa experiência ao estudante, desde a ideiação do curso até sua operacionalização. A modelagem de processos possibilita à gestão acadêmica avaliar quantitativa e qualitativamente o desempenho da IES, analisando a demanda e o impacto socioeconômico dos cursos, o que contribui para a competitividade e sustentabilidade das instituições.

REFERÊNCIAS

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

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

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/3IOAZZM>. Acesso em: 16 out. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- LÜDER, Amanda. Quase 3,5 milhões de alunos evadiram de universidades privadas no Brasil em 2021. **Educação**, 02 jan. 2022. Disponível em: <https://bityli.com/vFpwH>. Acesso em: 17 jul. 2022.
- MANCEBO, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, v. 127, p. 105-116, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.i127p105-116>. Acesso em: 1 set. 2022.
- MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. São Paulo: Loyola, 1994.
- MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade= Qualitative analysis: theory, steps and reability. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, mar., p. 621-625, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 22 nov. 2022.
- OLIVEIRA, João Ferreira de; LIMA, D. Britto Pereira da C. As políticas públicas estatais e o campo da educação a distância: disputas e perspectivas em torno da qualidade. **Education Policy Analysis Archives**, [s. l.], v. 30, n. 31–38, p. 1–23, 2022. DOI 10.14507/epaa.30.6572. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- PASCOAL, Carleiane Farias de Sousa; AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. Contribuições para a melhoria de processos organizacionais: uma análise baseada na modelagem de processos em uma instituição pública. **RAU: Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 7, jan./maio, 2022. Disponível em: <https://shre.ink/igLz>. Acesso em: 24 mai. 2022.
- PESSOA, Tatiane de Fatima da Silva; SANTOS, Eliane Aparecida Galvão dos; ALVES, Marcos Alexandre. Reflexões sobre as práticas pedagógicas no ensino superior em período de pandemia: Réflexions sur pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur en période pandémique. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Humanas, Santa Maria, v. 21, n. 2, p. 119-132, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.37780/ch.v21i2.3460>. Acesso em: 1 set. 2022.
- RE, Ítalo Lo; OKUMURA, Renata. Na pandemia, Brasil tem mais calouros em graduações a distância do que no presencial pela 1ª vez. **Terra Educação**, São Paulo, 18 fev. 2022. Disponível em: <https://bityli.com/nvJwoD>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: Sagah, 2017. *E-book*. Disponível em: inhabiblioteca.unilasalle.edu.br. Acesso em: 8 nov. 2023.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A., **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, Cristovão D.; GUINDANI, Joel F. 2009. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, jan./ jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 24 maio 2022.
- SENNA, Diego Augustus; RIBEIRO, Jurema Suely de Araujo Nery. A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. **Exacta: Engenharia de Produção**, São Paulo, 2021 Disponível em: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.18917>. Acesso em: mar. 2023.

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

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

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

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