

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA MODALIDADE EAD*

Ana Carolina Rodrigues Savall¹

Jorge Luiz Silva Hermenegildo²

RESUMO

Este artigo aborda pesquisa que objetivou introduzir a Gestão por Processos em um curso superior ofertado na modalidade a distância em uma instituição federal de ensino e que foi desenvolvida por meio da Modelagem de Processos. Nesse contexto, destacam-se as seguintes etapas: identificação dos processos institucionais; análise dos processos de curso e seleção daquele prioritário para modelagem – Avaliação de Unidades Curriculares; mapeamento do processo crítico conforme a técnica de notação para modelagem de processo Business Process Modeling Notation (BPMN), por meio do aplicativo gratuito BizAgi Process Modeler, bem como sua análise detalhada; e proposição de estratégias para o aperfeiçoamento desse processo, visando contribuir para a melhoria da Gestão do Curso. Com o mapeamento desse processo, identificou-se instrumento que, por ser amplamente utilizado, foi submetido à análise pelos estudantes e equipe do curso (professores, tutores e coordenadores), bem como se avaliou cada um de seus itens. A partir da pesquisa realizada, e com o intuito de contribuir para melhorar o instrumento, o artigo sugere a reestruturação dos itens e a análise das qualidades psicométricas de validade e precisão. Visando aperfeiçoar o processo prioritário, recomenda estendê-lo ao suporte acadêmico-operacional oferecido pela equipe do curso a docentes e discentes; não limitar o processo avaliativo ao momento final da unidade curricular, e, ainda, o mapeamento detalhado, a análise pormenorizada e o redesenho dos demais processos do curso, instituindo neste a Gestão por Processos, de modo a diminuir as lacunas e os déficits e melhorar a experiência dos estudantes no referido curso.

* Este artigo é resultado de monografia do Curso de Especialização em Gestão e Docência em EaD/Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

¹ Graduada em Terapia Ocupacional pela Universidade Católica de Goiás (PUC GOIÁS - 2004) e com mestrado em Ciências do Movimento Humano pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC - 2008). Especialização em Gestão e Docência em EaD. Professora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). E-mail: carolsavall@yahoo.com.br.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC - 2002) com Pós-Doutorado Empresarial (PDI -RHA/E/2005); Pós-Doutorado na Universidad Politécnica de Madrid (2009) e na Universidad Nacional de Educacion a Distancia (UNED/ES) em Madrid (2013). Professor do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). E-mail: jorgeilsh@gmail.com

Palavras-chave: Gestão por Processos. Educação a Distância. Instituição Pública.

PROCESS MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN DISTANCE EDUCATION (EAD)

ABSTRACT

This research aimed to introduce the Business Process Management in an e-learning college course offered in a public institution and developed through Process Modeling. In this context, it is possible to highlight the following steps: institutional processes identification; course processes analysis and process selection for modeling – Curricular Units Assessment. Then, the critical process mapping according to the notation technique for process modeling Business Process Modeling Notation (BPMN), through the free app BizAgi Process Modeler as well as its detailed analysis. And finally, strategies proposal for the process advance in order to contribute to the Course Management improvement. It was possible to identify a widely used instrument, by mapping that process. Thus, it was analyzed by students and course staff (professors, tutors and coordinators), and there was an evaluation of each item according to the criteria for the construction of survey instruments recommended by Pasquali (1999). From the survey and in order to contribute to the instrument improvement, we suggest the items restructuring and psychometric qualities analysis of validity and reliability. In order to improve the priority process, it is recommended to extend it to the academic-operational support offered by the course staff for professors and students. To avoid limiting the evaluation process in the final moment of the curricular unit along with detailed mapping, detailed analysis and redesign of other ongoing processes. Thus, it is going to establish the Business Process Management in order to reduce gaps and deficits and improve the students' experience in that course.

Keywords: Management Processes. Distance Education. Public Institution.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da última década, o Brasil ampliou significativamente o acesso à Educação Superior como resultado de ações e políticas governamentais direcionadas à expansão da oferta de vagas,

visando, entre outros, à democratização do acesso e à permanência, viabilizadas não somente pela ampliação do número de matrículas em cursos presenciais, mas também pela oferta de cursos na modalidade a distância, a qual, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2011), vem apresentando crescimento expressivo e exercendo participação importante no cenário educacional superior brasileiro.

Embora as instituições privadas sobressaiam-se no quantitativo de cursos e oferta de vagas nessa modalidade de ensino, o Ministério da Educação instituiu, em 2006, o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que visa expandir, democratizar e interiorizar o acesso ao ensino superior por meio da oferta de cursos a distância mediante parceria com Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES (UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL, 2012; BRASIL, 2007).

Em 2012, esse programa do Governo Federal atendeu a aproximadamente 270 mil estudantes matriculados em cursos de graduação, tecnólogos, especializações, mestrados, de aperfeiçoamento, de formação, de extensão e sequenciais oferecidos pelas mais de cem IPES parceiras, entre universidades federais, estaduais e institutos federais de educação, ciência e tecnologia, nos 636 Polos de Apoio Presencial, cujas mantenedoras são as prefeituras e os governos estaduais (UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL, 2011).

No intuito de conferir igualdade ao atendimento e tratamento dos casos, essas instituições públicas tendem a se organizar em um modelo burocrático, caracterizado por adotar a racionalidade e a impessoalidade, e regido por regras e procedimentos formais e normalizados que, se por um lado padronizam e garantem a igualdade no atendimento, por outro, afetam a eficácia, qualidade e agilidade dos atendimentos, dificultando a flexibilidade na realização das atividades (CANCIAN, 2013; ALVES et al., 2010).

De acordo com Cancian (2013), esse modelo define precisamente a divisão de responsabilidades e especialização do trabalho, estabelece hierarquia de autoridade vertical, subordinação e relações impessoais, não facultando aos envolvidos o conhecimento do todo ou a autonomia para decidir sobre as atividades executadas, o que dificulta o processo ou mesmo compromete a sua conclusão, resultando na inflexibilidade no gerenciamento das atividades e no comprometimento da eficiência da organização.

Em vista das dificuldades desse e de outros modelos organizacionais estanques em adaptar-se e relacionar-se com as mudanças e, diante de um momento histórico em que as instituições empresariais perceberam a necessidade de combater o obsoletismo e fornecer respostas adequadas e rápidas às pressões de mercado, surge a Gestão por Processos, que consiste em um modelo de gestão com enfoque sistêmico em projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

Desenvolvendo trabalho em equipe e contando com o aporte tecnológico necessário, a Gestão por Processos almeja agregar valor ao cliente. Em síntese, esse modelo objetiva identificar, melhorar e otimizar os processos organizacionais e, a partir da maximização dos acertos e redução dos custos, gargalos e atividades repetitivas, pretende integrar o sistema e garantir a sua melhoria, visando atender satisfatoriamente às demandas e expectativas do cliente (ALVES et al., 2010).

Em organizações públicas, traduz-se pela necessidade de sérias modificações na gestão organizacional, direcionadas ao alcance da qualidade nos serviços prestados à sociedade, perpassando desde a diminuição dos gastos e controle do uso dos recursos públicos até o acompanhamento e controle dos atos de

gestão, tendo em vista a maior eficiência e satisfação da comunidade (ALVES, 2010).

Alves (2010), Pradella, Furtado e Kipper (2012), bem como outros estudiosos desse modelo, afirmam que a Gestão por Processos viabiliza que estes sejam o foco da análise para as decisões na dinâmica de produção de bens e serviços, e apresenta, como aparato metodológico para a modelagem organizacional, a ferramenta “mapeamento dos processos”. Esta, por sua vez, possibilita o entendimento dos processos por meio da construção de sua representação gráfica, de acordo com uma linguagem convencionada, demonstrando a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos, o que favorece o conhecimento detalhado de suas operações, o qual tanto possibilita a identificação e registro dos processos como fornece subsídios para sua análise e (re)desenho, culminando na modelagem dos processos.

Diante do exposto, desenvolveu-se uma pesquisa voltada para a modelagem de processos pondo em questão o modo pelo qual a Gestão por Processos pode contribuir para a melhoria da gestão de cursos na modalidade a distância em instituições públicas. Nesse intuito, o presente artigo apresenta a aplicação da modelagem de processos em um curso superior de uma instituição pública de ensino.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa caracterizou-se por ser qualiquantitativa, de campo e aplicada, uma vez que gerou “conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20), ao objetivar modelar o processo crítico do curso em que o estudo foi aplicado.

Nesse contexto, a Gestão por Processos foi implementada, inicialmente, por meio da aplicação da Modelagem de Processos em um curso superior de tecnologia do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) em parceria com um Instituto Federal. As diferentes etapas de pesquisa envolveram todo o universo do referido curso – coordenadores, polo e tutoria, tutores (presenciais e a distância), professores e estudantes regularmente matriculados e pendentes –, contando com a participação efetiva de 121 pessoas, ou seja, 21% da população do curso.

Para a sua concretização, foram adotados os seguintes instrumentos de pesquisa:

- *Notação Business Process Modeling Notation (BPMN) e BizAgi Process Modeler*: a BPMN refere-se a um padrão de notação e técnica utilizado para a modelagem de processos, largamente aceito por apresentar as vantagens de facilitar a integração e a comunicação, possuir rica simbologia, ser simples, intuitivo, flexível e expansível, sendo empregado nesta pesquisa por meio do aplicativo gratuito BizAgi Process Modeler (VALENÇA, 2012; KALIL, 2010).

- *Procedimento adotado para a Gestão por Processos*: os pesquisadores desenvolveram uma sequência de ações para a inserção da Gestão por Processos no âmbito educacional com base nos métodos propostos por Oliveira e Almeida Neto (2009) e Rotondaro et al. (2005). Esta sequência de ações contemplava três fases: a) *Preparatória*: antecedeu a implantação da Gestão por Processos no curso e visou preparar o ambiente educacional para a mudança no modelo de gestão, desenvolvida por meio das seguintes etapas: (I) Identificação da necessidade de mudança, (II) Projeto para a implantação da Gestão por Processos, (III) Estabelecimento do resultado almejado, (IV) Obtenção de suporte da alta administração, (V) Constituição do Comitê de Gestão por

Processos, e (VI) Compartilhamento das informações. *b) Modelagem dos Processos Educacionais*: referiu-se à aplicação de técnicas e ferramentas que propiciaram a identificação, o registro, as análises e o aperfeiçoamento dos processos, viabilizando a inserção da Gestão por Processos, cujas etapas foram: (I) Identificação dos processos, (II) Mapeamento dos processos, (III) Análise dos processos, (IV) Definição do nível de criticidade dos processos, (V) Seleção do processo prioritário, (VI) Análise pormenorizada do processo prioritário, (VII) Aperfeiçoamento do processo prioritário: estratégias e efetivação, e (VIII) Gerenciamento do processo modelado. *c) Avaliações Periódicas*: consistiu nas (re)avaliações do gerenciamento por processos como um todo, como também de cada um dos processos, tenham sido eles (re)desenhados ou não e, em especial, englobou a verificação da inserção e execução das estratégias propostas para o aperfeiçoamento do processo prioritário, analisando sua efetividade na prática cotidiana.

- *Parâmetros para a análise dos processos e a definição do seu nível de criticidade*: selecionados a partir da técnica “Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas e Clientes” (FEPSC) elaborada por Rotondaro et al. (2005), adaptada pelos pesquisadores para o contexto educacional. Esses parâmetros assim se constituíram: a) Identificação e análise do gerenciamento do processo: identificar se há gerenciamento e como é feito; b) Identificação do(s) responsável(is) pela execução das atividades e verificação de sua execução: identificar se há responsáveis por executar as atividades relacionadas ao processo e como são executadas; c) Análise dos resultados: identificação do(s) produto(s) gerado(s), seja(m) ele(s) bem(ns) ou serviço(s); d) Definição ou estimativa da relevância do processo: avaliar a importância, atual ou futura, do processo para a efetivação e qualidade do curso.

- *Parâmetros para a análise do processo prioritário*: para a análise do processo prioritário selecionado, adotaram-se as seguintes medidas: a) Descrição do processo e de seu fluxo: feita por meio da técnica 5W3HS e do mapeamento de processos; b) Identificação dos envolvidos e suas atribuições: identificar quem são os colaboradores, ou seja, quem executa os processos, definindo suas atribuições, bem como para quem o(s) produto(s) e/ou serviço(s) se destina(m), ou seja, o público-alvo, em cada um dos processos identificados; c) Determinação do propósito do processo: definir o(s) objetivo(s) do processo, o motivo de sua existência e analisar a necessidade de sua manutenção; e d) Análise minuciosa dos resultados: análise do(s) produto(s) oriundo(s) do processo.

- *Técnica 5W3HS*: gradativamente incrementada conforme as demandas de quem a utiliza. Trata-se de uma forma de mapeamento e distribuição das tarefas de uma empresa ou instituição que, na presente pesquisa, foi utilizada no contexto educacional para descrever as atividades e tarefas executadas por seus colaboradores, o que auxiliou na organização, identificação e registro dos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades, tarefas e documentos utilizados. Seu nome é formado pelo acrônimo das palavras em inglês referentes aos questionamentos feitos por essa ferramenta: a) *What*: o que é feito (descrição das ações e etapas); b) *Why*: porque é feito (justificativa, motivo); c) *Where*: onde é feito (local); d) *When*: quando é feito (tempo, datas, prazos); e) *Who*: quem faz (responsabilidade pela ação, etapa ou tarefa); f) *How*: como é feito (método, dinâmica de execução); g) *How much*: quanto custa fazer (custo ou gastos envolvidos); h) *How many*: quanto(s) é(são) feito(s) (quantidade); e i) *Show*: indicadores. Os questionamentos referentes ao custo e à quantidade foram parcialmente adotados nesta pesquisa.

- *Formulário para a Avaliação do Instrumento e de seus Itens (FAIs)*: constituindo parte da VI etapa da modelagem dos processos educacionais, este instrumento de pesquisa foi elaborado para a realização da avaliação pormenorizada do instrumento utilizado no processo selecionado como prioritário – a Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular (PA-UC) –, objetivando avaliá-lo como um todo, assim como cada um de seus itens. Foi desenvolvido com base na operacionalização do construto a partir do Modelo Teórico de Construção de Instrumento desenvolvido por Pasquali (1998), consistindo em parâmetros para a elaboração de itens que representam o construto, e compreendendo três aspectos: fonte, regras de construção e quantidade dos itens, sendo, nesse formulário, avaliados o segundo e o terceiro aspectos, já que não foram encontrados registros sobre a elaboração do instrumento e sobre as fontes de seus itens.

- *Formulário para a análise da Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular (PA-UC)*: este formulário também foi desenvolvido e teve como objetivo obter informações sobre o instrumento adotado no processo identificado como prioritário – a Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular –, mas a partir da perspectiva da população que o utiliza (os estudantes que o respondem e os membros da equipe que visualizam suas respostas).

Esta pesquisa iniciou-se em abril e finalizou-se em outubro de 2013, com a introdução da Gestão por Processos por meio de sua *fase preparatória*, quando então foram identificadas as necessidades de mudança no modelo de gestão do curso; foi elaborado projeto para viabilizar a implantação da Gestão por Processos; foi elencado o resultado almejado; foram obtidos a autorização e o apoio do coordenador do curso; foi constituído o Comitê de Gestão por Processos por colaboradores do curso; e, por meio de reuniões com

a equipe de tutoria a distância, foram compartilhadas informações e instigadas discussões referentes às dificuldades enfrentadas, bem como às necessidades de melhoria.

Posteriormente, instituiu-se a *fase de modelagem dos processos educacionais*, oportunidade em que os processos foram identificados e descritos com o auxílio da técnica 5W3HS; mapeados por meio da notação BPMN no aplicativo BizAgi Process Modeler, sendo possíveis a visualização e a percepção dos processos e suas atividades/etapas/documentos, bem como o seu registro e documentação; analisados conforme procedimentos sugeridos pelos pesquisadores, tendo sido definido o nível de criticidade. As ações, nesta fase, possibilitaram a seleção do processo prioritário a ser modelado (o processo de *Avaliação das Unidades Curriculares*), bem como a redistribuição dos demais processos, centralizado nas coordenações de tutoria e adjunta ao curso, transferindo o seu gerenciamento para os responsáveis por suas tarefas. Desse modo, possibilitou-se aos coordenadores a dedicação para a implantação da Gestão por Processos.

Com a seleção do processo prioritário, o qual foi detalhadamente aferido, identificou-se, entre outros, o instrumento que o compõe (a Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular – PAUC). Diante da identificação e da percepção de seu potencial de contribuição relevante para a efetivação do processo e melhoria do curso, realizou-se a avaliação do instrumento existente e amplamente utilizado no curso, considerando dois aspectos: elaboração e execução. Fez-se a análise de sua elaboração mediante a avaliação dos critérios para construção de instrumento de pesquisa e de itens com base em Pasquali (1998), aplicando-se o *Formulário para Avaliação do Instrumento e de seus Itens* (FAIs). A análise de sua execução foi realizada por meio do *Formulário sobre a Pesquisa de Avaliação das Unidades Curriculares* aplicado a professores, tutores e estudantes.

Elaboraram-se os formulários em editores de texto, utilizando-se, para o segundo, o editor de textos do GoogleDocs, o qual possibilitou o envio por *e-mail* e o preenchimento opcional de forma anônima e confidencial. Tabularam-se e analisaram-se os dados dos formulários no programa estatístico adotado. Os resultados obtidos a partir da aplicação do segundo formulário foram divulgados aos participantes por meio de apresentação de *slides* via *e-mail* e Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA).

Com base na análise dos dados e informações colhidos, foram propostas sugestões para o aperfeiçoamento do processo selecionado como prioritário, fase atual em que se encontra a implementação da Gestão por Processos no referido curso – sendo objetivos futuros traçar e efetivar as estratégias para o aperfeiçoamento do processo prioritário e instituir a *terceira fase* composta de avaliações periódicas.

Os dados quantitativos receberam tratamento estatístico, tendo sido analisados de forma descritiva, com o auxílio do programa IBM SPSS Statistics 20, e apresentados em frequência (*f*) e percentual (%); as informações qualitativas foram transcritas e analisadas utilizando-se os parâmetros da Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

2.2 Resultados

Inicialmente, desenvolveu-se a *Fase Preparatória*, a qual objetivou preparar o âmbito educacional para a implantação da Gestão por Processos. No curso em que este projeto foi instituído, evidenciava-se a urgência na otimização dos serviços prestados aos estudantes, não somente voltados ao longo prazo, ou seja, à missão de graduá-los oferecendo educação “pública, gratuita e de qualidade”, mas também ao curto prazo, relacionados a melhorar a experiência dos estudantes nesta modalidade de ensino. As coordenações (adjunta de curso e de tutoria) vinham analisando

detalhadamente uma série de tarefas e, constantemente, verificavam erros em suas execuções, com impacto significativo, acumulando muitas supervisões, o que refletia nas limitações do modelo de gestão utilizado. Nesse contexto, identificou-se a necessidade de realização de mudança.

Com esse intuito, estudaram-se diversos modelos de gestão e, considerando as dificuldades enfrentadas e as necessidades de melhorias, identificou-se a Gestão por Processos como modelo de gestão adequado para o momento em questão. Outro motivo relevante, e que influenciou a escolha pelo referido modelo de gestão, consistiu no fato de que, à exceção da Coordenação Adjunta do Curso, nenhum outro setor ou membro da equipe tinha conhecimento de todas as atividades inerentes ao curso, de sua dinâmica de execução, do objetivo e motivo para a sua realização, seja em razão das mudanças na equipe de colaboradores – houve vários desligamentos (cerca de 50% da equipe de tutoria) e alguns ingressos recentes (Coordenação de Curso) – seja por seus membros se limitarem às suas próprias atividades. Verificou-se também a existência de escassas e incompletas formas de registro e documentação dessas atividades.

Uma vez definido o modelo de gestão a ser adotado, a pesquisadora e coordenadora adjunta do referido curso aprofundaram os seus estudos e elaboraram um projeto para a implantação da Gestão por Processos no ambiente educacional, momento em que também estabeleceu o resultado almejado, vinculado à “missão” do curso e relacionado a “agregar valor ao público-alvo”, nesse caso, aos estudantes do curso. Assim, entre os resultados esperados, referentes ao objetivo do curso e relacionados à qualidade na graduação ofertada e formação dos futuros gestores públicos, ou seja, resultados em longo prazo, também foram definidos os resultados a serem alcançados em curto e médio prazo, referentes à participação, permanência e êxito dos estudantes no

curso, buscando a satisfação quanto a forma de administração das Unidades Curriculares e do curso. Desse modo, o resultado almejado consistiu em “melhorar a experiência do estudante na EaD”.

Delineado o projeto e o resultado almejado, a pesquisadora apresentou sua proposta ao Coordenador do Curso, solicitando a sua autorização para a inserção da Gestão por Processos e o seu apoio para a implantação das mudanças. Tendo em vista a obtenção de suporte da alta administração, a qual, segundo Valle e Oliveira (2009), é importante para que o esforço de mudança seja bem-sucedido, convidaram-se membros da equipe que integra o curso para constituir o Comitê de Gestão por Processos. Este Comitê foi formado, inicialmente, por oito colaboradores: a coordenadora adjunta; dois representantes da tutoria a distância – um de cada turma; um representante do setor de materiais; um tutor de Moodle; um tutor com formação em Administração; um em Administração Pública; e um com especialização em Gestão Pública. Destes últimos, um tinha experiência acadêmica e profissional com o mapeamento de processos, e outro tinha experiência profissional com a análise e o redesenho de processos.

Constituído o referido Comitê, houve reuniões internas para conhecimento e discussão da proposta, bem como para traçar as estratégias de atuação, assim como reuniões externas ao Comitê, visando o compartilhamento das informações referentes à mudança no modelo de gestão e à discussão de assuntos relevantes, em geral, relacionados à identificação das dificuldades enfrentadas e a sugestões de melhorias. Concomitantemente à realização das reuniões, deu-se início à segunda fase.

Na *Fase de Modelagem dos Processos Educacionais*, todos os procedimentos, atividades, tarefas, produtos e serviços foram descritos por meio da técnica 5W3HS, visando à identificação dos processos, ou seja, identificar a sequência de atividades realizada

para a obtenção de um produto final seja um bem ou serviço. Cabe ressaltar que a descrição detalhada com base nessa técnica possibilitou o registro dos processos.

Assim, embora nem sempre claros e definidos, muitas vezes fragmentados e sem um responsável, por vezes não visíveis a seus colaboradores – centrado estritamente em suas atividades e rotinas cotidianas, não tendo, portanto, a perspectiva do todo –, foi possível identificar que há, no curso em questão, macroprocessos, processos e subprocessos, e que os processos educacionais – principalmente relacionados à modalidade a distância –, ainda que simples, são complexos por requererem a intervenção de diferentes colaboradores e estratégias para a sua efetivação. Identificou-se ainda a existência de um fluxo que pode passar por mais de um setor e/ou departamento, inclusive repetidas vezes.

Além de apresentarem fluxos não lineares, diversidade de colaboradores e estratégia, alguns processos ocorrem no âmbito do curso, enquanto outros, ainda que a ele relacionados, extrapolam seus limites. Dessa forma, distribuíram-se os (macro)processos identificados conforme as esferas responsáveis, tal como se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 – Processos relacionados ao curso e identificados conforme a instância responsável

PROCESSOS INSTITUCIONAIS	PROCESSOS DE DEPARTAMENTO	PROCESSOS DE CURSO
<ul style="list-style-type: none"> - Reoferta do curso. - Ingresso discente no curso. - Formatura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresso e desligamento dos colaboradores do curso. - Capacitação da equipe: professores, novos tutores e tutores sêniores. - Produção de materiais: videoaulas e livros didáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento: ao estudante, aos professores, aos tutores, aos coordenadores de polo, ao coordenador de tutoria e aos coordenadores de curso. - Análise e emissão de documentos. - Matrícula, cancelamento e desistência discente. - Elaboração de Unidade Curricular. - Execução de Unidade Curricular. - Avaliação das Unidades Curriculares. - Acompanhamento das atividades extracurriculares discentes. - Acompanhamento da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerada a distribuição dos processos, o Comitê definiu por se limitar ao âmbito do curso, uma vez que a mudança no modelo de gestão foi feita somente neste contexto. Portanto, nesse primeiro momento, foram foco desta pesquisa somente os processos de curso, ainda que os outros processos também interfiram na qualidade da formação e experiência do estudante na EaD.

A partir dessa definição, foram identificados os envolvidos nos processos do curso: a) Coordenação de Curso (formada por coordenador de Curso e coordenador Adjunto); b) Secretaria Acadêmica (composta por secretário e auxiliar de Secretaria); c) Setor de Materiais (integrado por tutores de materiais e de Moodle); d) Coordenação de Tutoria (constituída pelo coordenador de Tutoria,

tutores a distância, tutores presenciais e tutor de videoconferência); e) quadro de professores; f) estudantes regularmente matriculados e pendentes.

O passo seguinte consistiu no mapeamento dos processos do curso por meio da Notação BPMN, a partir do aplicativo gratuito BizAgi Process Modeler.

Primeiramente, a tutora que presta assessoria nessa técnica e *software* capacitou a pesquisadora para o uso das referidas ferramentas – ambas as profissionais mapearam os processos do curso. Posteriormente, os mapeamentos foram analisados e melhorados pelos outros membros do Comitê.

Após a validação dos processos mapeados, realizou-se a análise dos processos do curso, identificando-se se a) há gerenciamento ou não e, havendo, analisando-se como é feito; b) se há responsável(is) pela execução das atividades relacionadas ao processo e como são executadas; c) o(s) produto(s) gerado(s); e, por fim, d) avaliando-se a relevância, atual ou futura, do processo para a efetivação e qualidade do curso.

Em síntese, pôde-se constatar que grande parte dos processos apresenta fluxo estabelecido e resolução. Ainda que sejam identificadas necessidades (e possibilidades) de melhorias, os processos cumprem com o seu objetivo e, portanto, o nível de criticidade não foi muito expressivo, embora note-se que, na EaD, mesmo os equívocos banais tendem a produzir impacto significativo.

Entretanto, um único processo demonstrou não ter um fluxo estabelecido, não ter gerenciamento ou responsáveis pela execução da maioria de suas atividades, não gerar resultados, apesar de se revelar muito importante para o curso, principalmente para a obtenção do resultado almejado: trata-se do processo de *Avaliação de Unidades Curriculares*, o qual foi selecionado como prioritário para modelagem.

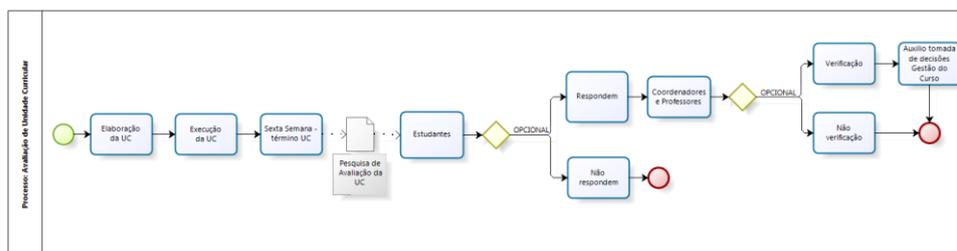
Selecionado o processo prioritário, realizou-se a análise pormenorizada em termos de: a) descrição e fluxo de atividades; b) identificação de envolvidos e atribuições; c) determinação de objetivo e propósito; e d) análise minuciosa de seus resultados atuais.

Resumidamente, da forma como se encontra no momento da pesquisa, esse processo praticamente se limita ao seu instrumento – conforme se observa no mapeamento disposto na Figura 1. Todavia, ele reserva um grande potencial, já que seu instrumento é ampla e regularmente respondido pelos estudantes do curso, além de integrar os importantes macroprocessos de elaboração e execução das Unidades Curriculares (UCs). No primeiro caso, o instrumento desse processo auxilia na definição quanto à permanência ou substituição do professor que ministrará a próxima oferta da UC e, no segundo, o preenchimento do instrumento constitui-se na última atividade realizada pelos estudantes no encerramento de uma UC, ou seja, configura-se em atividade final.

Verificou-se também que não há produtos oriundos desse processo pelo fato de seus dados não serem analisados de forma qualitativa e/ou quantitativa, como proporciona o questionário, em vista da ausência de responsável(is) e da sobrecarga de atividades por parte das coordenações (de curso e tutoria).

Se bem estruturado, esse processo poderá configurar-se em um importante processo, rico em contribuições, tais como a possibilidade de os estudantes verificarem como foi o desempenho docente para o corpo discente; a oportunidade de os professores receberem *feedback* sobre a sua atuação; os meios para auxiliar os coordenadores na tomada de decisões e realização de mudanças em vista das sugestões e críticas – as quais poderiam contribuir para a melhoria da UC especificamente, das demais UCs e da gestão do curso.

Figura 1 – Mapeamento do processo de Avaliação de Unidades Curriculares



Fonte: Elaborada pelos autores.

Identificou-se, na Avaliação de Unidades Curriculares, um instrumento ao qual os membros do Comitê muitas vezes limitavam o processo, por causa da desestruturação deste último. Optou-se pela análise detalhada do referido instrumento, embora tenha sido necessário cuidado para delimitá-los e evitar confundir o instrumento com o processo propriamente dito. Nesse intuito, realizou-se a análise do instrumento quanto à sua elaboração, adotando o *Formulário para a Avaliação do Instrumento e de seus Itens* (FAIs), e também em relação à sua execução, mediante o *Formulário para Análise da Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular* (PA-UC).

Neste artigo, não se apresentam os resultados obtidos com a aplicação dos referidos instrumentos, mas somente as contribuições advindas da sua avaliação. Dessa forma, como resultado da análise quanto à elaboração da Pesquisa de Avaliação da Unidade Curricular, sugeriu-se: a) diminuir o número de itens do instrumento; b) apresentar os itens de forma a expressar comportamento ou ação claros e precisos; c) excluir itens repetitivos; d) formular itens que expressem uma única ideia em frases curtas; e) apresentar todos os itens em questões fechadas, contudo reservando espaço que oportunize ao estudante oferecer sugestões e/ou críticas; f) acrescentar itens que expressem aspectos do construto não avaliados pelo instrumento atual; g) distribuir os itens em outros

instrumentos, considerando que o construto avaliado é amplo e complexo; h) validar o instrumento; e i) avaliar a precisão do instrumento. Por sua vez, a análise da execução desse instrumento possibilitou obter sugestões sobre os itens apresentados, sua modificação ou supressão; acréscimo de novos itens e sugestões de outras formas de avaliação das UCs.

No intuito de aperfeiçoar o processo prioritário, foram sugeridas as seguintes estratégias, as quais foram encaminhadas à Coordenação do Curso para apreciação: a) reestruturação do processo com identificação das atividades; b) definição dos responsáveis pelo gerenciamento e pela execução de suas tarefas; c) não restrição da avaliação ao desempenho didático-pedagógico dos professores e estudantes, mas estendendo-a ao suporte acadêmico-operacional oferecido pela equipe do curso a docentes e discentes; d) não limitação do processo avaliativo ao momento final da unidade curricular, mas que seja feita durante todo o decorrer dos processos de elaboração e execução, para que possíveis mudanças contemplem os interessados na oferta presente e não somente na reoferta futura da UC; e) ampla divulgação do processo para conhecimento pela equipe, professores e estudantes, bem como que seu(s) instrumento(s) seja(m) amplamente divulgado(s) para preenchimento, obtendo participação efetiva dos envolvidos; e f) realização de análise, documentação e divulgação das informações e dos dados obtidos a professores, estudantes e à equipe do curso.

3 DISCUSSÃO

A Gestão por Processos consiste em um modelo de gestão que, segundo Pradella, Furtado e Kipper (2012), objetiva fornecer às organizações respostas eficazes aos desafios impostos pelos novos cenários. Como alternativa de gestão, compreende e operacionaliza um sistema aberto em que a articulação entre o planejamento, as

estratégias e os processos organizacionais contribui para fornecer produtos e serviços que agregam valor aos agentes do processo e, principalmente, ao cliente final.

Para agregar valor, esse modelo busca aumentar a produtividade, eficiência e eficácia, simplificando os processos e condensando ou eliminando atividades repetitivas e/ou desprovidas de valor para o cliente, trazendo inovação aos conceitos e às práticas de gestão (KALIL, 2010).

Dessa forma, esse modelo desloca o enfoque da análise da organização da dimensão vertical, que privilegia o ponto de vista funcional – pautado em organogramas –, fragmentada e estanque, para uma visão horizontalizada, global e dinâmica, tomando como referencial os processos – coordenados em fluxogramas. Ou seja, trata-se de um modelo “centrado nas pessoas [...] elementos-chave na administração de estratégias”, o qual “permite visualizar as oportunidades de melhoria de desempenho que estão nas interfaces funcionais” (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p. 8).

Nesse contexto, a Gestão por Processos objetiva a “melhoria contínua dos processos, com o intuito de agregar valor ao cliente” (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p. 9) ao conectar as ações realizadas na organização, facilitar a comunicação e a cooperação e interligar as estratégias organizacionais e as atividades dos processos organizacionais. Perry et al. (2006) afirmam que as preocupações com a implantação da Gestão por Processos em EaD incidem, entre outros, na necessidade de agregação de valor dos conhecimentos de gestão às pesquisas e aos programas já implantados de EaD, mediados por Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), em que, nessa modalidade, suas necessidades e interesses vão além da escolha tecnológica e do modelo educacional.

Considerando esse contexto, a Gestão por Processos, por meio da organização horizontal, propicia visão sistêmica do serviço

educacional prestado à sociedade e provê eficiência e eficácia aos processos, de modo a serem tratados como cadeia de agregação de valor aos tutores, professores e, principalmente, aos estudantes. Ademais, possibilita à instituição assegurar personalização a um serviço ofertado em massa nessa modalidade, requisito que corrobora a proposta didático-pedagógica da EaD, verificada por Kundi et al. (2010).

A modelagem de processos, caracterizada pela identificação, mapeamento, análise e (re)desenho dos processos, e valorizada por desempenhar a função de registro, padronização e documentação da organização, apresentou-se de importância fundamental para o momento em que se encontrava o curso (PROCESSMIND, [s.d.]; OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2009).

Pradella, Furtado e Kipper (2012) alertam para o fato de que, na adoção da modelagem de processos, não necessariamente os processos são criados ou inventados. Citando Hammer (1997), os autores esclarecem que, embora nem sempre sejam visíveis e conhecidos, seja por encontrarem-se fragmentados, sem denominação específica, sem gerência e/ou por seus colaboradores concentrarem-se em suas atividades e não terem ciência de sua existência, em geral os processos já existem nas organizações.

Como forma de melhorar a experiência do estudante na EaD e, especificamente, no referido curso, a seleção do processo de *Avaliação de Unidades Curriculares* revelou ser importante, uma vez que é o processo de curso que congrega grande parte das atividades realizadas pelos seus diferentes setores. Estas atividades relacionam-se aos importantes macroprocessos de elaboração e execução de unidades curriculares e resultam na expressão da opinião, por parte do público-alvo, sobre a dinâmica e os produtos dessas atividades, a qual, por sua vez, fornece *feedback* para os professores e é determinante para a tomada de decisões relevantes e decisivas por parte da coordenação do curso.

4 CONCLUSÃO

A Gestão por Processos, ao modificar o foco da produção para o cliente, ou seja, da execução das atividades para o estudante, demonstra ser um modelo de gestão eficiente que, aplicado em instituições públicas, contribui substancialmente para a melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Especificamente para a Gestão de Cursos em instituições públicas, pode contribuir para a eliminação de atividades repetitivas desnecessárias e otimização dos trâmites essenciais, concorrendo para a satisfação dos colaboradores e do quadro discente e, em última instância, melhorar a experiência do estudante na EaD.

No âmbito educacional, principalmente considerando a complexidade do cenário da Educação a Distância, bem como a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para a efetivação do processo educacional nessa modalidade, esse modelo de gestão permitiu aos envolvidos obter uma visão sistêmica da instituição e uma visão ampliada de seus papéis funcionais, contribuindo para a compreensão do contexto em que estão inseridos e maior participação, envolvimento e comprometimento em busca de agregar valor ao estudante, por meio da otimização do processo de ensino-aprendizagem.

Esse modelo confere autonomia à equipe, valorizando a capacidade de seus integrantes que, em geral, possuem elevada formação acadêmica, o que contribuiu para a qualidade das relações e dos serviços prestados aos professores e estudantes.

Sugere-se a avaliação contínua e, quando necessário, modelagem dos demais processos, também com o intuito de documentá-los, já que, em geral, não há registro das atividades realizadas no curso em questão e, quando ocorre o desligamento do

profissional, algumas atividades ou alguns *modi operandi* são perdidos.

Para isso, é importante ter um responsável ou uma equipe para instituir a Gestão por Processos, principalmente considerando o caráter emergencial das questões que dificultam ou mesmo impedem a dedicação de outros colaboradores a essa tarefa.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. L. S. et al. O uso do mapeamento de processos para identificação de melhorias nos processos de um curso de pós-graduação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, São Carlos. **Anais...** São Carlos, out. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_746_17169.pdf>. Acesso em: 25 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 6.302**, de 12 de dezembro de 2007. Institui o Programa Brasil Profissionalizado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm>. Acesso em: 20 set. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

CANCIAN, R. Burocracia: Max Weber e o significado de “burocracia”. **UOL Educação**, Especial para a Pedagogia & Comunicação, 09/04/2007. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>>. Acesso em: 26 set. 2013.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da Educação**

Superior 2010: divulgação dos principais resultados do Censo da Educação Superior 2010. Brasília: Ministério da Educação, 2011. 23p.

KALIL, F. A. **Análise e modelagem de processos de negócios para a definição de requisitos de um sistema de informação.** 2010. 90f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, S. B.; ALMEIDA NETO, M. A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, ed. especial, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

PERRY, G. T. et al. Desafios da gestão de EAD: necessidades específicas para o ensino científico e tecnológico. **Renote**, v. 4, n. 1, 2006

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos:** da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2012.

PROCESSMIND. **Análise e melhoria de processos.** [s.d.]. Disponível em: <<http://www.processmind.com.br/servicos/analise.cfm?servicos=s&analise=s>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade:** teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. ver. e ampl. Florianópolis: UFSC, 2001. Disponível em: <http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da>

%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%20UFSC%202005.pdf>.
Acesso em: 7 out. 2013.

VALENÇA, G. **BPMN** (Business Process Modeling Notation). 2012.
Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/slides-2012.2/Introducao_BPMN.pdf#page=1&zoom=auto,-7,0>. Acesso em: 9 jun. 2013.

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB. **O que é**. 2012a
Disponível em:
<http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=18>. Acesso em: 12 abr. 2012.

_____. **Encontro reúne coordenadores do sistema UAB para discussões e apresentação do balanço de 2012**. 2012b.
Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br/index.php/noticias/214-encontro-reune-coordenadores-do-sistema-uab-para-discussoes-e-apresentacao-do-balanco-de-2012>>. Acesso em: 25 set. 2013.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em 10/05/2014
Aprovado em 19/06/2014