

HELIO BRAZ DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Fernanda Maria de Almeida

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2022**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade Federal de
Viçosa - Campus Viçosa

T

S586g
2022
Silva, Helio Braz da, 1974-
Gestão de processos acadêmicos em universidades públicas
brasileiras: o caso da Universidade do Estado do Amazonas / Helio
Braz da Silva. - Viçosa, MG, 2022.
1 dissertação eletrônica (142 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Fernanda Maria de Almeida.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração e Contabilidade, 2022.

Referências bibliográficas: f. 85-91.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2022.436>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Eficiência organizacional. 2. Desempenho - Avaliação.
3. Universidade do Estado do Amazonas - Administração. I. Almeida,
Fernanda Maria de, 1984-. II. Universidade Federal de Viçosa.
Departamento de Administração e Contabilidade. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 352.37

Bibliotecário(a) responsável: Euzebio Luiz Pinto CRB 6/3317

HELIO BRAZ DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 29 de junho de 2022.

Assentimento:



Helio Braz da Silva
Autor



Fernanda Maria de Almeida
Orientadora

Aos amores da minha vida:

Meus avós maternos (in memoriam) e exemplos de vida, Vicente de Souza Braz e Maria Herinque Braz, que dedicaram suas vidas a amar seus filhos, netos e bisnetos.

Meus pais Raimundo Alves da Silva e Helena Braz da Silva, que me acolheram como filho, demonstrando o sentido da palavra amor.

À minha amada esposa Claudia da Silva Andrade e meu amado filho Heitor Andrade Braz, a quem devoto meu amor e minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor Deus, por conceder-me a vida e acompanhar meus passos em todos os instantes, bons ou ruins, demonstrando Seu infinito amor por mim em todos os momentos.

Aos meus pais, à minha esposa e ao meu filho, pelo incentivo e apoio durante a realização do Mestrado; e aos meus demais familiares, irmãos, tias(os) e primas(os), além das(os) amigas(os) que tanto me apoiaram e vibraram a cada nova etapa vencida.

De modo especial, minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Fernanda Maria de Almeida, por não ter medido esforços, paciência, carinho, atenção e conhecimento para construir em mim as ferramentas necessárias para a conquista do título ora alcançado – Uma vitória nossa.

À Universidade Federal de Viçosa, pela oportunidade de realizar a pós-graduação em Administração, especialmente à equipe administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo profissionalismo; e a todos os docentes do Programa, por terem compartilhado comigo seus conhecimentos e experiências durante esta jornada do Mestrado. Cito como exemplos os docentes: Fernanda Almeida, Magnus Emmendoerfer, Bruno Tavares, Alan Ferreira, Josiel Valadares, Wesley Xavier e Nina Rosa.

À Universidade do Estado do Amazonas (UEA), pela iniciativa do Projeto de Mestrado como valorização dos técnicos administrativos da UEA, em que registro as participações relevantes dos membros da Gestão que assinaram e iniciaram o convênio UEA/UFV: Prof. Dr. Cleinaldo de Almeida Costa, Reitor da UEA; e Profa. Dra. Maria Paula Gomes de Mourão, Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UEA, meus diletos amigos.

Ainda na UEA, registro com carinho a participação do então Vice-Reitor da UEA, Prof. M.Sc. Cleto Cavalcante de Souza Leal, meu caro amigo, na implantação do Projeto. De modo pessoal, meu profundo agradecimento pela honra de sua participação na banca de seminário e em diversos momentos do Projeto desta dissertação.

À Associação dos Servidores da Universidade do Estado do Amazonas (ASSUEA), por ter encaminhado à Gestão da Superior da UEA, em 2017, a proposta de oferta de curso *stricto sensu* como medida de valorização dos servidores da UEA, culminando com o processo de construção do convênio UEA/UFV.

Aos meus colegas da Turma de Mestrado em Administração da UFV/UEA, por, unidos, termos ultrapassado as etapas deste Projeto com um único propósito, a obtenção de conhecimento: Alexsandro Andrade de Oliveira, Andréa Cintia Fernandes Barreto, Andreza

Helena da Silva, Carla Beatriz Teixeira Virgolino, Everaldo Nogueira de Souza, Fábio de Lima Batista, Jeane Marcelino Galves, Jonas Santos de Melo, Juliana Maria Melazi Girardi Vargas, Keila Cardoso Pinheiro, Lucia Helena Santana Ferreira, Lundrighs Pantoja de Sá, Marcus Orleans Arnaud Araújo, Meiryjane Moura da Silva, Monica Soares Guimarães, Natalia Mariana Tavares de Oliveira, Rachel Luniere Hatchuell, Raimunda Albuquerque de Oliveira, Raimundo Teixeira Nascimento Filho, Raisa Albuquerque da Silva, Reginaldo Guedes da Silva Filho, Rochelle Monteiro Brito, Rodrigo de Sousa Marques, Sander Jose Couto da Silva, Silvandro Oliveira de Assis, Tania Lucia Viana de Souza e Tatianne Vieira Assayag Toledo.

Com carinho, à participação dos docentes Antonio Geraldo Harb (UEA), Leandro Rivelli Teixeira Nogueira (UFV), Bruno Tavares (UFV) e Paulo César Diniz de Araújo (UEA) em bancas durante o meu trajeto acadêmico; e à contribuição das Professoras Ingrid Sammyne Gadelha Figueiredo (UEA) e Rejane Gomes Ferreira (UEA), além do apoio da discente Vanessa do Nascimento Damasceno e do meu colega Matheus da Silva Nascimento.

Aos meus colegas de trabalho da UEA, por terem me acompanhado e incentivado, contribuindo, muitas vezes, com informações e apontando caminhos, principalmente aos da minha unidade de lotação na UEA, Escola Superior de Tecnologia – EST, a exemplo do meu grande incentivador e amigo Cássio Glauber Santos Bernardes; e, em especial, àqueles lotados na Secretaria Acadêmica da EST, como: Claudemir Nelio de Souza Cavalcante, Elane Maria Lioça Linhares, Francisco Osório de Medeiros Júnior, Ivanilde Melo de Freitas, Marly Liborio Nogueira, Mauro Teixeira de Souza, Rone Soares de Souza, Rubenita Natalina de Oliveira Cecim e Tânia Jussara Pereira da Silva.

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Em tudo dai graças; porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco.

(Tessalonicenses 5:18)

RESUMO

SILVA, Helio Braz da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2022. **Gestão de processos acadêmicos em universidades públicas brasileiras: o caso da Universidade do Estado do Amazonas.** Orientadora: Fernanda Maria de Almeida.

Este estudo teve por objetivo geral descrever e analisar os mecanismos dos processos acadêmicos, com as informações gerenciais, na contribuição da tomada de decisões da Gestão Acadêmica na Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Especificamente, pretendeu-se: (a) Analisar o funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA; (b) Descrever a estrutura organizacional da Gestão Acadêmica da UEA; (c) Comparar a diferença entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior; e (d) Investigar a possibilidade de melhorias referentes aos processos da Gestão Acadêmica da UEA. Como base de referencial teórico, utilizaram-se os aportes sobre o contexto histórico das universidades públicas brasileiras, a gestão universitária e processos acadêmicos e o desempenho dos processos acadêmicos. Como resultados, observou-se que: (i) Para aperfeiçoamento das normas acadêmicas, é necessária a sistematização das normas em um único instrumento (instrução) de procedimentos da área; (ii) A organização dos processos acadêmicos influencia diretamente a aplicabilidade das normas acadêmicas e, em seu fino alinhamento, tem maior impacto sobre a eficiência na aplicação das normas; (iii) As normas acadêmicas e seus processos acadêmicos devem sofrer revisão periódica para averiguação de eventuais necessidades de aperfeiçoamentos, priorizando o contexto das unidades envolvidas e o interesse dos beneficiários; e (iv) A gestão acadêmica está estruturada em órgão centralizador (PROGRAD), que norteia as políticas da área acadêmica com apoio de outros órgãos de assessoramento, seguindo um padrão idêntico ao de outras IES, e, ainda, sua gestão e processos são aplicados sem diferenciação na capital e no interior. Adicionalmente, aplicando o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), observou-se também que: (i) É importante que os servidores conheçam os pontos relevantes de suas atividades, de sua área de atuação e da Instituição; e, ainda, promovam a gestão de seus conhecimentos com formação/qualificação adequadas para que a gestão acadêmica possa alcançar maior eficiência. Ademais, é preciso expandir o quadro de recursos humanos e a promoção de melhorias na comunicação interna, para aumentar a integração das áreas da Instituição e ampliar a comunicação externa, além das atividades e ações da Universidade que gerem

impacto social e desenvolvimento regional. Como principais conclusões, tem-se que: (i) A organização dos processos acadêmicos tem sua estrutura construída por temática com padrões desagregados entre si e validação ainda em processo de aperfeiçoamento; (ii) A influência do processo acadêmico na decisão da gestão acadêmica é primordialmente no caso de reformulações de atos, avaliados durante a interação entre os órgãos da área acadêmica envolvidos; (iii) A inexistência de diferenciação de processos e de gestão da área acadêmica da UEA; e (iv) Para maior eficiência da gestão, é preciso potencializar os esforços em busca da excelência, avançando na formação, qualificação e expansão do quadro de recursos humanos, na reorganização dos processos e normas acadêmicas e no estreitamento da interação com a sociedade, bem como captar novo(s) modelo(s) de financiamento institucional.

Palavras-chave: Processos acadêmicos. Gestão acadêmica. *Balanced scorecard*.

ABSTRACT

SILVA, Helio Braz da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, June, 2022. **Academic process management in brazilian public universities: the case of Amazonas State University.** Advisor: Fernanda Maria de Almeida.

The general objective of this study is to describe and analyze the mechanisms of the academic processes, with the managerial information, in the contribution of the decision making of the academic management at the Amazonas State University. Specifically, it is intended to: a) analyze the operation of the patterns of academic processes at UEA; b) describe the organizational structure of academic management at UEA; c) compare the difference between academic processes and management of UEA's units, in the capital and in the interior and; d) investigate the possibility of improvements, regarding the processes of academic management at UEA. As a basis of theoretical reference, it is used the contributions on the historical context of Brazilian public universities, university management and academic processes, and the performance of academic processes. As results, it is observed that i) to improve the academic norms, it is necessary to systematize the norms in a single instrument (instruction) of procedures in the area; ii) the organization of academic processes directly influences the applicability of academic norms and their fine alignment has a greater impact on the efficiency of the application of the norms; iii) the academic norms and their academic processes should be periodically reviewed in order to verify possible needs for improvement, prioritizing the context of the units involved and the interest of the beneficiaries; and iv) the academic management is structured in a centralizing body (PROGRAD) that guides the policies of the academic area with the support of other advisory bodies, following a pattern identical to other HEIs and also, its management and processes are applied without differentiation in the capital and interior. Additionally, applying the Balanced Scorecard (BSC) model, it is also observed that: v) it is important that the employees know the relevant points of their activities, of their area of actuation and of the Institution. And also, promote the management of their knowledge with adequate training/qualification so that academic management can achieve greater efficiency; and vi) it is necessary to expand the human resources framework, the promotion of improvements in internal communication to increase the integration of the areas of the institution and expand external communication, in addition to the activities and actions of the institution that generate social impact and regional

development. The main conclusions are that i) the organization of the academic processes has its structure built by theme with patterns disaggregated among themselves and validation still in a process of improvement; ii) the influence of the academic process in the decision of the academic management is primarily in the case of reformulations of existing acts, evaluated when the interaction among the bodies of the academic area involved iii) the lack of differentiation of processes and management of the academic area of UEA; and iv) for greater efficiency of management it is necessary to enhance the efforts in the search for excellence by advancing in training, qualification and expansion of human resources, reorganization of processes and academic standards, closer interaction with society and capture new (s) model (s) of institutional funding.

Keywords: Academic processes. Academic management. Balanced scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como estrutura para ação estratégica.....	34
Figura 2 – Mapa conceitual da aplicação do BSC nas universidades	35
Figura 3 – Mapa conceitual de incorporação de novas técnicas, métodos e tecnologias ao BSC	36
Figura 4 – Símbolos de mapeamento de processos comuns.....	39
Figura 5 – Piscina	40
Figura 6 – Raia	40
Figura 7 – Organograma das unidades da pesquisa – PROGRAD e SAG.....	42
Figura 8 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Ingressante	49
Figura 9 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Periodizado	50
Figura 10 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Desperiodizado	51
Figura 11 – Fluxograma de desligamento compulsório do aluno na UEA	54
Figura 12 – Fluxograma de desligamento voluntário do aluno na UEA	55
Figura 13 – Fluxograma de trancamento de matrícula na UEA.....	57
Figura 14 – Fluxograma de aproveitamento de disciplinas da situação 1 (até oito anos do componente curricular) na UEA	62
Figura 15 – Fluxograma de aproveitamento de disciplinas da situação 2 (acima de oito de anos do componente curricular) na UEA	63
Figura 16 – Organograma da unidade de pesquisa – PROGRAD.....	69
Figura 17 – Organograma da unidade de pesquisa – SAG.....	70
Figura 18 – Mapa estratégico da UEA	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais tensões históricas entre as concepções oficiais e alternativas de universidade.....	24
Quadro 2 – Definições de processos na gestão de organizações.....	28
Quadro 3 – Principais propostas de modelos de Sistemas de Medição de Desempenho ..	33
Quadro 4 – Fases da análise de conteúdo.....	43
Quadro 5 – Aspectos do <i>corpus</i> da análise.....	43
Quadro 6 – Escopo metodológico.....	45
Quadro 7 – Perfil dos respondentes da pesquisa.....	64
Quadro 8 – Categoria intermediária – Normas acadêmicas.....	66
Quadro 9 – Categoria intermediária – Organização dos processos acadêmicos.....	67
Quadro 10 – Categoria intermediária – Processos decisórios.....	72
Quadro 11 – Categoria intermediária – Gestão acadêmica.....	74
Quadro 12 – Categoria intermediária – Desempenho acadêmico.....	76
Quadro 13 – Relato dos gestores – Perspectiva de aprendizagem e inovação.....	77
Quadro 14 – Categoria intermediária – Desempenho administrativo.....	78
Quadro 15 – Relato dos gestores – Perspectiva financeira.....	79
Quadro 16 – Relato dos gestores – Perspectiva do cliente (sociedade).....	80
Quadro 17 – Relato dos gestores – Perspectiva interna (processos internos).....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do ensino superior, em números de 2009 a 2019	26
Tabela 2 – Evolução da UEA, em números de 2001 a 2020	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Análise de Conteúdo

ADO – Avaliação de Desempenho Organizacional

BSC – *Balanced Scorecard*

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FIES – Programa de Financiamento Estudantil

GP – Gestão de Processos

IES – Instituições de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPC – Projeto Pedagógico dos Cursos

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

PROGRAD – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

PROUNI – Programa Universidade para Todos

SAG – Secretaria Acadêmica Geral

UEA – Universidade do Estado do Amazonas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Contexto histórico das universidades públicas brasileiras	22
2.2	Gestão universitária e processos acadêmicos	25
2.3	Desempenho dos processos acadêmicos	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	Classificação da pesquisa	37
3.2	Descrição metodológica, caracterização e análise dos objetos/sujeitos	38
3.3	Entrevistas	44
3.4	Escopo Metodológico	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1	Funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA (Objetivo A)	46
4.2	Organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA (Objetivo B)	68
4.3	Diferenças entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior (Objetivo C)	73
4.4	Investigar a possibilidade de maior eficiência, referente aos processos da Gestão Acadêmica da UEA (Objetivo D)	74
4.4.1	Desempenho acadêmico	75
4.4.2	Desempenho administrativo	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICES	92
	APÊNDICE A – Proposta de Protocolo de Entrevista	93
	APÊNDICE B – Entrevista com gestores	98

APÊNDICE C – Categorias finais de análise.....	129
ANEXOS.....	130
ANEXO A – Autorização para coleta de dados e realização da pesquisa na UEA ...	131
ANEXO B – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – UFV	132
ANEXO C – Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos – TCLE	137

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública passa por constantes transformações, principalmente no que se trata da gestão de custos, controle, transparência e eficiência. Nesse sentido, Silva (2017) infere que na Administração Pública, como no caso das universidades públicas, é preciso utilizar ferramentas típicas do setor privado, a fim de atender às novas demandas de controle, transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Chaves *et al.* (2012) acrescentam que é necessária a adoção de métodos de avaliação de desempenho para, por exemplo, alcance de resultados mais eficazes por meio de uma orientação estratégica. Como reforço às reflexões, importa destacar a complexa natureza das organizações universitárias, principalmente pelas interações em diferentes áreas de ensino, pesquisa e extensão para, assim, contribuir com a disseminação dos valores da cultura tanto nacional quanto universal, conforme acrescentam Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004).

Nessa linha de raciocínio, a gestão da Universidade se entrelaça em todas as suas áreas. Por seu turno, Mandelli (2003) ajunta que a gestão de uma organização tem relação com seu comportamento e desempenho, relacionados com a adaptação ou transformação do ambiente inserido. Adicionalmente, Pinto *et al.* (2017) reforçam que a gestão é um campo difícil de ser delineado cientificamente e, em se tratando de universidade pública, esse campo se torna ainda mais complexo, pois é uma organização social com excessiva instrumentalidade regida por ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito.

Na persecução de um diferencial na gestão, as universidades públicas têm se aproximado das práticas de universidades privadas, uma vez que buscam modelos que promovam mais eficiência, eficácia e efetividade. Para isso, Souza (2007) destaca que as instituições de ensino – em especial as públicas de ensino superior – procuram ser vistas como um serviço, com vistas ao fortalecimento do poder do consumidor nas relações produtivas e, até mesmo, de cidadania, mudando, inclusive, seu foco de ensino para aprendizagem.

Com efeito, a Gestão Pública aplicada à área acadêmica no Brasil se desenvolve continuamente. Destarte, Dourado (2008) sinaliza que se faz necessária a criação/desenvolvimento de sistemas integrados de processos acadêmicos para a contribuição do estabelecimento de parâmetros padronizados e a efetivação de um sistema institucional integrado, para a garantia do aprimoramento da trajetória acadêmica dos alunos e para o melhoramento do desenvolvimento institucional. Acrescenta-se que processos acadêmicos são

as sequências de procedimentos que transformam entradas (informações, materiais, instruções ou matérias-primas) em saídas (produtos, serviços ou decisões) para atendimento de normas ou serviços da área acadêmica das universidades, adaptados pelo autor da ISO 9000:2015. Em concordância, Voese (2006) diz que a gestão acadêmica é a representação de um conjunto de decisões, direcionamentos e diretrizes adotado pelo gestor acadêmico, cujo objetivo é a contínua melhoria das atividades-fim da instituição de ensino superior, disponibilizando os meios e recursos necessários para a execução, com qualidade, dos processos acadêmicos.

Nesse contexto, é de suma importância a gestão de processos acadêmicos que, para Maranhão e Macieira (2004), é o modelo de gestão voltado para a melhoria do trabalho realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos aos clientes. Outrossim, Araujo (2011) salienta que este modelo de gestão de processos procura descobrir as atividades desenvolvidas pela organização no intuito de criar formas de otimização do trabalho, reforçando a ideia de priorização na forma como é executado. Salienta, ainda, que “a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional neste novo século”. Dessa forma, uma gestão de processos eficientes contribui com a melhoria dos processos e a efetiva materialização desses procedimentos, haja vista a interação entre atores envolvidos e respectivos setores administrativos (Pró-Reitorias, Secretarias, Departamentos, Coordenações, técnicos administrativos, discentes e docentes).

Com base nesse raciocínio, a literatura científica tem considerado diferentes contextos e desafios da gestão no campo acadêmico. Em estudo de Dos Santos (2013) com diretores de Centros de Instituições de Ensino Superior (IES) pública do Sul do Brasil, evidenciou-se que os principais desafios enfrentados estão relacionados com a ausência de conhecimento prévio dos gestores sobre a função e aspectos da gestão dos processos acadêmicos, com o tempo disponível para as atividades do cargo, com o número de atividades a serem realizadas e com a gestão de divergências de relacionamentos entre subordinados, administrativos e pessoais.

Ao examinar os desafios da administração em uma organização pública, Silva (2017) observou a necessidade do controle da qualidade dos serviços prestados em razão dos poucos recursos disponíveis. Para esse autor, a principal questão é medir o desempenho dessas instituições, com vistas ao alcance de melhores resultados.

Por sua vez, Pinto *et al.* (2017) analisaram os temas universidade, gestão universitária *multicampi* e capacitação no contexto da universidade pública, considerando que a gestão de processos acadêmicos é destaque na composição de perspectivas em uma universidade brasileira *multicampi*. Eles verificaram que o modo de organização e produção da sociedade demanda mais humanização, buscando a agregação de valores para contribuir com o

desenvolvimento do potencial humano no processo permanente de educação. Ainda, Pinto *et al.* (2017) constata o importante papel da capacitação nas universidades públicas, uma vez que os processos de aprendizagem na gestão universitária constituem instrumento de transformação social, cujo desafio corresponde à necessidade de foco no desenvolvimento humanizado, de modo a possibilitar o alcance alinhado de propósitos pessoais e institucionais.

Em outro contexto, Júnior *et al.* (2019) analisaram modelos que propiciam mais qualidade nas IES. Eles salientam que boas práticas de governança e gestão do conhecimento podem alinhar interesses, preservar e aperfeiçoar valores nas IES, facilitando o acesso aos recursos e contribuindo para a melhoria da qualidade na gestão. Na perspectiva de boas práticas de governança e gestão do conhecimento, a gestão dos processos acadêmicos é naturalmente conduzida na afirmação da governabilidade e nas organizações universitárias. É:

Amparada pelo processo de escolha e referendo de seu representante maior, que confere legitimidade ao eleito para implementar o seu plano de governo desenhado sob a égide de princípios, missão e objetivos institucionais. Logo, esse processo de solidez institucional garante o ambiente propício para alcance da governança universitária e que, ancorada em práticas de gestão do conhecimento, serão determinantes para a qualidade na gestão universitária, seja em uma instituição pública ou privada (JÚNIOR *et al.*, 2019).

Isso significa dizer que, no breve contexto mencionado a respeito da literatura sobre gestão acadêmica em universidades públicas, é possível observar que a complexidade e multiplicidade de suas necessidades e desafios estão inseridas na qualificação e capacitação de seus recursos humanos, na mensuração de desempenho, na necessidade de estratégias empreendedoras e na gestão de processos acadêmicos. Diante disso, tem-se como um dos caminhos mais eficazes a busca da eficiência organizacional.

Schmitz e Bernardes (2008) investigaram os papéis das estratégias empreendedoras de gestão nas universidades públicas, observando que a universidade deve caminhar para um novo perfil de administrador. Assim, elencaram como posturas essenciais: a iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade para trabalhar em grupo, possibilidade de aprender com o erro e, principalmente, a capacidade visionária, como molas propulsoras da continuidade organizacional que permitem vencer desafios e inovações, por serem essas instituições públicas um ambiente institucional diferenciado e peculiar. Todavia, observa-se que ainda há espaços na literatura no que se refere à importância e funcionamento da gestão acadêmica para o contexto de universidades-

chave para o desenvolvimento de regiões com perfis específicos, como é o caso da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

A UEA foi criada em fevereiro de 2001 com 36 cursos de graduação ativos, distribuídos em 25 municípios, com o total de 1.930 vagas ofertadas. Como bem destacou o reitor da época, Professor Lourenço Braga:

Esta universidade surgiu com um projeto pedagógico inovador e com avançados recursos tecnológicos, por ser **uma universidade voltada para os assuntos amazônicos, com a consciência da universalização (...) de interação e troca de conhecimento (...) [e principalmente, com] o olhar voltado para o desenvolvimento regional**¹. Até porque sua gestão é primordial, como propulsora do desenvolvimento regional na Amazônia.

A Região Amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento que ainda enfrenta problemas relacionados à distribuição de renda, a recursos de saúde e saneamento e, entre outros, ao acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a Gestão Acadêmica desta Universidade.

É acompanhando essa lógica que esta proposta de pesquisa teve o intuito de desenvolver um trabalho que possibilite contributos para análises dos mecanismos de processos acadêmicos e, conseqüentemente, da gestão acadêmica. E, para direcionar o estudo, compôs-se o seguinte problema: **De que maneira os processos acadêmicos contribuem para a tomada de decisões de Gestão Acadêmica na UEA?**

Assim, esta pesquisa teve – dado o papel de promoção de educação e desenvolvimento regional da UEA – como **objetivo geral: descrever e analisar** os mecanismos dos processos acadêmicos, com as informações gerenciais, na contribuição da tomada de decisões da Gestão Acadêmica na Universidade; e como **objetivos específicos: (a) analisar** o funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA; **(b) descrever** a estrutura organizacional da Gestão Acadêmica da UEA; **(c) comparar** a diferença entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior; e **(d) investigar** a possibilidade de maior eficiência, referente aos processos da Gestão Acadêmica da UEA.

Acredita-se que as respostas aos objetivos propostos neste estudo sejam importantes porque, além de provocarem o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, possibilitarão a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro dessa gestão. Isso se torna também importante, haja vista as perspectivas de

¹UEA – UEA une qualidade e tecnologia. In: **Folder**: Informativo Especial da UEA, 2002.

crescimento orçamentário e estrutural da UEA previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com um crescimento orçamentário de aproximadamente 30% no período de 2017 a 2021. Para isso, prospecta-se, ainda, alcançar os objetivos institucionais com o fortalecimento, principalmente, do desenvolvimento regional com a criação de mais 16 novos núcleos de ensino superior.

Uma vez mergulhado na realidade amazônica, juntam-se as inferências de Palmeiras *et al.* (2015), que afirmam ser de fundamental importância uma gestão acadêmica estruturada no desempenho dos seus recursos humanos que considere em suas ações os princípios da administração, sem prejuízo da liberdade acadêmica. Mesmo porque isso reforça, ainda, a sistemática de uma organização universitária que tem em suas peculiaridades a abrangência das quatro áreas distintas, mais entrelaçadas: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Em suma, a área de gestão de processos acadêmicos é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importantes o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto histórico das universidades públicas brasileiras

A trajetória do ensino superior brasileiro tem sua origem no Período Colonial, com crescente aumento ao acesso do ensino superior no Império e forte crescimento do ensino superior no Período da República. Tem como característica comum dos períodos históricos a organização do acesso ao ensino superior por conveniência governamental, para atender às demandas de seu tempo. Então, Flores (2017) caracteriza o ensino superior nos períodos históricos da seguinte forma:

O ensino superior no Brasil Colônia (1530-1822) – Neste período estava instalada no país a colonização para fins de exploração; não existia a preocupação com a instrução acadêmica da população.

O ensino superior no Império (1822-1889) – Com a chegada da Família Real e o incremento das atividades mercantis houve aumento da demanda pela formação universitária voltada, entretanto, para a formação da elite dirigente, de caráter elitista.

O ensino superior na República (1890 até os dias atuais) – A partir da consolidação das classes menos favorecidas, a procura pelo ensino superior aumentou. Em virtude do crescimento da demanda, surge a seguinte sequência de adequações: (i) A necessidade de exames de admissão com o objetivo de medir a capacidade intelectual dos candidatos e selecionar os melhores para preencherem as vagas nas universidades públicas, dito vestibulares; (ii) A oferta de vagas por instituições particulares; (iii) Os incentivos via financiamento estudantil, Programa de Financiamento Estudantil (FIES) e Programa Universidade para Todos (PROUNI); e (iv) Novas formas de acesso ao ensino público pelo Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), pelos sistemas seriados de ingresso e pela Lei de Cotas.

Para Bortolanza (2017), o ensino superior no Brasil:

Nasceu no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante (engenharia militar e medicina aplicada) em faculdades divorciadas organizacionalmente entre si, contemplam muitas das distorções e, ainda hoje, são constantemente questionados do ponto de vista estrutural e de funcionamento (BORTOLANZA, 2017, p. 3).

No decorrer histórico, percebe-se na condução do ensino superior no Brasil, além da falta de planejamento, a preponderância do cunho político e de interesses distintos dos da expansão e qualificação dos serviços de ensino superior como atividade de interesse da sociedade. Nesse sentido, Bortolanza (2017) destaca as reformas no caminho da Universidade desde: (a) 1808, com a chegada da Coroa Portuguesa; (b) passando pela criação do Ministério da Educação em 1930; (c) o desenvolvimento do sistema federal de ensino, a partir de 1945; (d) os efeitos da entrada do capital internacional, em 1956; e (e) a reforma universitária em 1968, com a grande Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da educação superior, ao assegurar às universidades autonomias didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira.

A intensa e constante mudança legislativa nas áreas administrativas e de políticas educacionais tem posto à prova o planejamento e condução das universidades no Brasil. E, nesse contexto:

O ensino superior teve que, periódica e sistematicamente, estar se desdobrando para atender aos princípios legais, mesmo estando em fase de construção, ficando instável e vulnerável para uma conduta mais acurada ao seu fortalecimento institucional, dada a necessidade de ter uma perspectiva de longo prazo em sua proposta e planejamento (BORTOLANZA, 2017, p. 11).

A universidade pública no Brasil durante todo o período republicano procurou uma identidade abrangente e afirmativa. Contrário a essa busca, deparou-se, durante o século XX, com óticas conflituosas e, muitas vezes, antagônicas. Para Ésther (2015), a universidade pública brasileira desde a sua criação não teve uma concepção clara sobre a sua identidade e a vivência de constantes tensões e crises. Teve, sim, como proposta de resolução de crise o desenho de uma nova reforma e sua implementação.

Por fim, como uma síntese, Ésther (2015) apresenta (Quadro 1) as principais tensões durante a República e suas fases históricas do ensino superior, segundo uma classificação tradicional: (1) A Primeira República; (2) A Era Vargas; (3) A fase do governo Desenvolvimentista; (4) A Ditadura Militar; (5) a Nova República; (6) O governo de Fernando Henrique Cardoso; (7) O governo de Lula; e (8) O governo de Dilma Rousseff.

Quadro 1 – Principais tensões históricas entre as concepções oficiais e alternativas de universidade

Fase Histórica	Tensão Histórica
Primeira República (1889-1930)	Destaca-se o conflito quanto à necessidade de uma universidade. De um lado, republicanos e positivistas a entendem como instituição representante do antigo regime. De outro lado, intelectuais concebem a universidade enquanto instituição moderna, cuja função principal seria a geração de conhecimento sem vinculação obrigatória com a aplicação prática dos conhecimentos, bem como teria o papel de ser uma instância crítica desinteressada da sociedade e de si mesma, devendo, para isso, ser autônoma.
Era Vargas (1930-1954)	É promovida a reforma do ensino. A Universidade do Distrito Federal, cuja proposta seria o conhecimento desinteressado, considerado pelo governo comunista ou esquerdista, é extinta pelo governo. Ao mesmo tempo, ele cria a Universidade do Brasil, a partir da reorganização da Universidade do Rio de Janeiro, de modo a implementar seu projeto nacionalista que associava trabalho e educação, sendo a base de formação de mão de obra para o trabalho produtivo da nação moderna e capitalista.
Governo Desenvolvimentista (1954-1964)	Edita-se a Lei de Diretrizes e Bases da educação, reforçando o modelo oficial vigente, cinco dias após a criação da Universidade de Brasília, cujo objetivo era promover o desenvolvimento de uma cultura e tecnologia nacionais ligadas ao projeto desenvolvimentista. Nesta época, ganham força o discurso e a ideologia do capital humano capitaneada pelos Estados Unidos e materializada no Brasil por meio de acordos, especialmente a “Aliança para o Progresso”. Na prática, prevalece o modelo oficial.
Ditadura Militar (1964-1985)	Promoveu-se nova reforma do ensino, em 1968, segundo um projeto de nação apoiado na busca da grandeza e na luta contra o comunismo. A UnB é invadida diversas vezes, sendo alunos e professores presos e, ou, demitidos. O governo amplia a infraestrutura universitária e investe na pós-graduação, bem como promove ampla expansão do setor educacional privado, em conformidade com os acordos realizados com o governo norte-americano, cujo interesse é implementar uma universidade “eficiente” e “produtiva” orientada para a formação de recursos humanos para a indústria, ou seja, a universidade seria formadora de mão de obra. A pesquisa é direcionada de modo a atender aos interesses do setor produtivo.
Nova República (1985-1992)	Como um todo, pouco se modifica a situação vigente. Fernando Collor promove a abertura econômica de acordo com os preceitos da chamada “globalização”. Extingue a CAPES, mas quase imediatamente a “recria”, em função da resistência da academia. Durante seu governo, é criada a ANDIFES, entidade jamais recebida pela Presidência da República, denotando um conflito latente.
Governo Fernando Henrique Cardoso (1993-2002)	A universidade torna-se alvo de uma transformação mais intensa, à medida que a agenda neoliberal, implementada por meio da Reforma do Estado, trouxe uma nova configuração do sistema de educação superior. O governo não manteve diálogo com as universidades, preferindo a adoção de comissões para reformar a educação superior por meio de medidas de desempenho. Novamente o setor educacional privado é privilegiado e ampliado, enquanto o setor público não recebe investimentos, embora seja avaliado (juntamente com as escolas privadas) pelas comissões de especialistas. Na prática, exigiu-se desempenho superior sem contrapartida, ou seja, exigiu-se “mais com menos”. A universidade passa a ser considerada agente de desenvolvimento econômico, de acordo com os preceitos das agências internacionais, que atribuem ao ensino o caráter de mercadoria, ou seja, assume-se a existência de um mercado educacional, no qual o conhecimento é negociável e as instituições de ensino são consideradas organizações prestadoras de serviços educacionais, concepções que prevalecem a despeito das greves e da resistência docente.

Continua...

Quadro 1 – Continuação

Fase Histórica	Tensão Histórica
Governo Lula (2003-2010)	Primeiro presidente, após os governos militares, a investir na educação superior pública, por meio do plano de expansão, via PROUNI e REUNI, fundamentalmente. No entanto, a despeito dos investimentos realizados, os críticos – incluindo antigos defensores e parte do movimento docente e discente – sustentam que sua política manteve a orientação neoliberal, à medida que manteve a lógica vigente implementada por seu antecessor. Houve forte resistência ao REUNI, tanto em relação à expansão em si quanto à forma como o processo foi conduzido dentro das universidades.
Governo Dilma Rousseff (2011-2014)	Enfrentou-se a maior greve da história do movimento docente no país, cerca de quatro meses. A greve foi encerrada com uma negociação com um sindicato (PROFES) considerado pela maioria do conjunto de professores e pela ANDES-SN como não representativo de seus interesses. Nesse contexto, o governo tem sido criticado em função dos problemas decorrentes da implantação do REUNI, especialmente quanto à precarização do trabalho docente e à falta de condições de trabalho em algumas universidades.

Fonte: Ésther, 2015, p. 14.

2.2 Gestão universitária e processos acadêmicos

O mundo vive um momento contínuo de desenvolvimento e efervescência tecnológica que está difundido amplamente em todas as áreas. Como reforço a essa afirmação, apropria-se das inferências de Scaglione e Costa (2011), que relatam ocorrerem, principalmente, o crescimento da tecnologia da informação e impactos socioeconômicos e culturais. Visto que é fato estimulante na busca pelo conhecimento, tendo como consequência direta o impulsionamento do ensino superior, desenvolvido pelas IES como papel fundamental no crescimento dos países desenvolvidos. Isso não é diferente no Brasil e, de modo especial, na Região Amazônica, pela sua dimensão geográfica e pela escassez de possibilidades para alcançar, particularmente, os municípios da Amazônia profunda do estado amazonense.

Para refletir em números o momento da educação superior, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) expressa a evolução no período de 2009 a 2019 das instituições de ensino superior no tocante à quantidade de universidades, cursos de graduação e matrículas (Tabela 1).

Com base nesse contexto e em dados, reverbera a preocupação registrada no âmbito organizacional das universidades públicas no enalço de maior dinamismo, com sistemas interligados entre as diversas áreas e de flexibilidade para adaptação às situações imprevistas. Ademais, Colombo (2013) infere que as estruturas modernas requerem mudanças nos paradigmas administrativos para as estruturas mais flexíveis, direcionadas aos clientes, focadas nos processos, com envolvimento e participação dos empregados. Essa autora destaca a necessidade de focar as perspectivas político-institucionais, a relação docente-discente, os ambientes, as mídias e a estrutura física estabelecidos das IES.

Tabela 1 – Evolução do ensino superior, em números de 2009 a 2019

Ano	Universidade			Curso de Graduação	Matrícula		
	Total	Pública	Privada		Total	Pública	Privada
2009	2.314	245	2.069	28.671	5.954.021	1.523.864	4.430.157
2010	2.378	278	2.100	29.507	6.379.299	1.643.298	4.736.001
2011	2.365	284	2.081	30.420	6.739.689	1.773.315	4.996.374
2012	2.416	304	2.112	31.866	7.037.688	1.897.376	5.140.312
2013	2.391	301	2.090	32.049	7.305.977	1.932.527	5.373.450
2014	2.368	298	2.070	32.878	7.828.013	1.961.002	5.867.011
2015	2.364	295	2.069	33.501	8.027.297	1.952.145	6.075.152
2016	2.407	296	2.111	34.366	8.048.701	1.990.078	6.058.623
2017	2.448	296	2.152	35.380	8.286.663	2.045.356	6.241.307
2018	2.537	299	2.238	37.962	8.450.755	2.077.481	6.373.274
2019	2.608	302	2.306	40.427	8.603.824	2.080.146	6.523.678

Fonte: INEP, 2019.

Nessa perspectiva, o papel da área acadêmica se destaca pela interação de todas as áreas organizacionais. Mesmo porque Colombo (2013) declara que os processos devem ser trabalhados, levando em conta o modelo pensado para a IES, em que se consideram, normalmente, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC) e o corpo docente como macroprocessos que subsidiam a gestão acadêmica.

O desenvolvimento das universidades brasileiras – em especial, as públicas – necessariamente passa pelo enfrentamento dos desafios encarados na área da gestão acadêmica, em que o processo de adaptação e criação de práticas processuais é constante. Segundo Colombo e Rodrigues (2011), os desafios da gestão acadêmica universitária passam pelas necessidades de sobrevivência diante da escassez de recursos financeiros, de novos caminhos e de crescimento, de superar as condutas e modelos ultrapassados de planejamento e de acompanhar as exigências do mundo do trabalho e de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais que garantam a aprendizagem e a permanência, bem como a necessidade de acompanhar a rápida evolução das políticas de governo voltadas para esse nível de ensino.

A necessidade de mudança cultural de uma organização pública – além das peculiaridades das universidades públicas – é de difícil aceitação e realização diante da grande resistência em alterar suas condutas e modelos instalados. Para Cristensen e Raynor (2003, p. 217), “quando os membros de uma organização trabalham e decidem com base em presunções, em vez de por meio de avaliações conscientes, os processos e os valores passam a constituir a cultura organizacional”, dificultando, sobremaneira, a medição e a possibilidade de melhoria de suas práticas.

Dessa forma, apresenta-se como melhor estratégia para as universidades públicas brasileiras, e também como seu maior desafio, o fato de terem sido definidos o formato e atuação de sua gestão, especialmente na área de processos acadêmicos, com gestores acadêmicos preparados em sua condução e, se necessário, prontos a promoverem as mudanças necessárias. Soma-se a essa estratégia uma equipe capacitada, com flexibilidade e alto nível de sincronização, disposta a uma constante revisão dos paradigmas, com novas expectativas de formação e atendimento da população ainda desassistida por essa modalidade de ensino, bem como um repensar do ensino superior.

É primordial estarem delineados os processos e devidamente aplicados à gestão dos processos acadêmicos propostos no modelo institucional. Sob tal acepção, Dias (2002) depreende que, devido às diferenças teóricas e conceituais, a gestão tem de “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”².

A constante exigência da sociedade por melhores serviços exige das universidades públicas mudanças que as tornem mais ágeis e flexíveis. Pessoa (2000) observa que é imprescindível o ajuste das novas formas de gestão e práticas administrativas no atendimento da necessidade de informações e conhecimento criados pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

Maranhão e Macieira (2004), ao usarem o termo “processos” para efeito de gestão de organizações, como é o caso de universidades públicas, salientam que há várias definições análogas e complementares. Nesse contexto, encontram-se no Quadro 2 as referidas definições.

² Dias, 2002, p. 11.

Quadro 2 – Definições de processos na gestão de organizações

FONTE	DEFINIÇÃO DE PROCESSOS
Norma NBR ISO 9000:2000	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).
Integration Definition for Modeling of Process – EDEFO	Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas que ocorrem em um período de tempo e produzem algum resultado.
Michael Hammer (Reengenharia – Revolucionando a empresa e a Agenda)	Reunião de tarefas ou atividades isoladas.
	Grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas, criam um resultado de valor para o cliente.
Thomas H. Davenport (Reengenharia de Processos)	Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto específico, para determinado cliente no mercado.
	Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim e <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claramente identificados.
Rohit Ramaswamy (Design and Management of Service Processes)	São sequências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.
Dianne Galloway (em Mapping Work Processes)	Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.
Geary A. Rummler e Alan P. Brache (Melhores Desempenhos nas Empresas)	Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.
Business Process Management – BPM	Um processo de negócio é uma sequência de atividades (ou tarefas) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado.
Gespública (GONÇALVES, 2000)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que tomam um <i>input</i> (insumos), adicionam valor a ele e fornecem um <i>output</i> (produto/serviço) a um cliente específico.

Fonte: Maranhão e Macieira, 2004, p. 13.

Ademais, em consideração à complexidade das organizações e à peculiaridade da inexistência de processos isolados, Maranhão e Macieira (2004) argumentam que esses processos são interconectados de forma sequencial ou concorrente. Cada qual influencia todos os outros em alguma medida, chamando-o de rede de processos (*networking*) da organização. E, de modo complementar, Coutinho e Lacerda (2010) referendam que os processos são atividades logicamente sequenciadas, transformando entradas em saídas, para atender à necessidade de um cliente interno ou externo. Assim, agrega-se a esse contexto o fato de que o conceito de “cliente” em organizações públicas, especificamente em universidades, desmistifica a relação entre cliente e dinheiro/lucro. Até porque o cliente, ou beneficiário do

produto, ou serviço gerado pelo processo, depende do contexto organizacional em análise (COUTINHO; LACERDA, 2010).

Por conseguinte, identifica-se que falar de processos é falar de padronização, uma vez que organizam as atividades a partir de uma sequência lógica de trabalho, com o objetivo de atender às demandas internas e externas. Como reforço, acredita-se que os processos são de natureza dinâmica, adaptando-se de acordo com a mudança de ambiente, em que a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve.

É acompanhando essa lógica de reflexão que se percebe, nos argumentos de Oliveira (2000), o conceito de processos, adaptado para as organizações de produção do conhecimento, o que leva esse autor ao raciocínio, nesse caso, de não identificar facilmente quem o executa e nem mesmo quem se beneficia do seu resultado. Assinala-se, também, outro ponto abordado pelo referido autor, que faz um paralelo com as iniciativas privadas, estabelecendo o diferencial de processos fabris nos escritórios ocorridos dentro de escritórios, identificando desperdícios e retrabalho, muito bem observados nos processos fabris. Com isso, suscitou o desenvolvimento de diversos estudos acerca do aperfeiçoamento dos processos industriais.

Complementando, vê-se, ao falar de processos, que é idealizada uma padronização organizada de atividades de trabalho, objetivando atender às demandas internas e externas de uma organização. Gonçalves (2000), além de argumentar que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que tomam um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Ele destaca também dois pontos importantes quanto aos processos. Para Gonçalves (1997b), as organizações no futuro serão organizadas não mais com foco em processos fabris não essenciais e, sim, centrando esforços em seus clientes. E, ainda, segundo Gonçalves (2000), “deverão decidir por um modelo de organização por processos e tomar as providências para passar da sua estrutura atual para aquela que dará melhores resultados para a sua operação”.

Importa destacar que a Gestão de Processos (GP) nas organizações tem como finalidade melhorar a eficácia e eficiência das suas atividades, majorando continuamente o resultado pretendido, em processos específicos e, ou, globais. Para Rotondaro (2005), a gestão dos processos é uma metodologia de avaliação contínua na busca de análise e melhoria do desempenho dos processos que são, primordialmente, aqueles impactantes na satisfação dos clientes e *stakeholders* em geral. Isso porque a aplicação da GP no setor público tende a dinamizá-lo, caracterizada por estruturas rígidas e hierarquizadas, mais suscetíveis às incertezas políticas, com a descontinuidade dos comandos gerenciais e com a inexistência de diretrizes claras ou com a ineficácia na realização de diretrizes e na falta de recursos. Por sua

vez, Vaz (2008) acrescenta que a aplicação da GP é um excelente instrumento para reverter a constituição de burocracias autocentradas no setor público, em que os processos são atividades contínuas, estruturadas e rotineiras.

No que diz respeito às organizações públicas – diferentemente das privadas –, Cunha (2012) afirma ser constituídas por leis, com a finalidade claramente definida e tendo como princípio constitucional a legalidade, a moralidade, a impessoalidade ou, como finalidade, a eficiência, a transparência, o interesse público, entre outros. Isso significa dizer que, com finalidade específica de atendimento às demandas da sociedade, os processos constituem ações transformadoras de insumos em valor para o cidadão. Vale afirmar que as universidades públicas são, ainda, burocráticas em suas gestões de recursos e processos.

Com base nesse raciocínio, para Secchi (2009) a estrutura burocrática possui três características principais: (a) na formalidade, diz respeito aos deveres e às responsabilidades dos servidores com a formalização das comunicações internas e externas e dos processos decisórios; (b) na impessoalidade, preceitua a relação entre os membros da organização com funções e linhas de autoridade claras; e (c) no profissionalismo, tem – além do entendido – como valor positivo atribuído ao mérito o critério de justiça e diferenciação. E nesse modelo a diferenciação do grau de importância das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e das atividades meio (processos administrativos) influencia na eficiência da prestação de serviços.

Observa-se no ambiente acadêmico que o processo de formação e desenvolvimento de pessoas possui diversas entradas, recursos de construção e saídas. Isso porque são variáveis que influenciam o ambiente inserido, as características político-sociais, os recursos disponíveis e as características pessoais dos atores. Para cada ator envolvido em qualquer execução, têm-se características únicas e comportamento específico. Com base nesse raciocínio, o enfoque da gestão dos processos acadêmicos concerne aos procedimentos que envolvem toda a comunidade acadêmica. Aliás, Pessoa (2000) leva em consideração a constituição de um conjunto de processos, como principais entradas de pessoas, informações e recursos tecnológicos que, por meio do processamento, resultam em saídas de produtos (ensino, pesquisa e extensão) e serviços. É imprescindível que esses processos estejam estabelecidos com clareza aos agentes envolvidos, para promover um ensino de qualidade.

No âmbito de universidades, os principais agentes – envolvidos na construção e execução da gestão de processos acadêmicos – são os gestores da Pró-Reitoria de Graduação, Secretaria Acadêmica Geral, Direção da Unidade, Coordenação de Qualidade, Coordenação de Curso e Secretaria Acadêmica da Unidade que realizam os processos acadêmicos de forma integrada, em vista das diversas iniciativas organizacionais na busca da racionalização do uso

de recursos humanos e materiais disponíveis. Portanto, é importante colocar o coordenador dos cursos como protagonista, cabendo a ele a gestão dos principais indicadores acadêmicos, como: captação, evasão, aprendizagem, qualidade e inserção do aluno no mercado de trabalho (LYCEUM, 2019).

2.3 Desempenho dos processos acadêmicos

A avaliação de desempenho tornou-se instrumento fundamental na gestão das organizações perante o ambiente de competitividade dinâmica de empresas inseridas. Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam ser a mensuração do desempenho – como objetivo principal – um instrumento de gestão capaz de proporcionar gerenciamento eficaz da organização, dependente de uma série de variáveis consideradas, como bases informativas de critérios, conceitos e princípios adotados. Nessa linha de reflexão, Nuernberg *et al.* (2016) relatam que as universidades têm, muitas vezes, seus objetivos institucionais estabelecidos de forma vaga e intangível. Já o uso de indicadores parece mais tangível com as metas definidas pelas instituições e a julgar, ainda, com o seu atendimento.

Na literatura, observam-se as colocações de Bulgacov *et al.* (2009), resumindo os indicadores como parâmetros qualitativos de verificação e, ou, quantitativos de medição. Isso permite o entendimento sobre como os objetivos de uma organização são almejados e alcançados, dentro de um período limitado, em uma condição específica.

Em tal circunstância, Tadachie Flores (2005) analisam os indicadores como forma de representação quantificável de características de produtos e processos, utilizados na organização de controle e melhoria da qualidade de desempenho de produtos e processos, ao longo do tempo. Por um lado, os indicadores de qualidade estão associados às peculiaridades de qualidade do produto ou serviço julgadas pelo cliente. Por outro lado, os indicadores de desempenho estão associados às características do produto e do processo, desdobradas pelo processador a partir das especificidades de qualidade. E isso significa dizer que “um indicador de desempenho é um número, [uma] percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas pré-estabelecidas” (TCU, 2000, p. 9.)

Com efeito, junta-se isso às explicações de Rummler e Brache (1994), ao definirem indicadores de desempenho como índices quantificadores enquanto negócio, com atividades e processos para atingir a meta especificada. Esses autores destacam que, sem medidas de desempenho, os dirigentes de uma organização não possuem fundamentos para: (1)

comunicar aos colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização; (2) saber dos acontecimentos na organização e da área de atuação; (3) identificar as deficiências de desempenho para ser eliminadas ou revistas; (4) fornecer *feedback* aos colaboradores, com vistas ao seu desempenho real em relação ao planejado; (5) distinguir o desempenho a ser recompensado; e (6) tomar decisões de formas transparentes e justificadas.

Não obstante, os indicadores mais adequados para a mensuração de desempenho são aqueles que atendem às necessidades da organização. De acordo com as inferências de Atkinson *et al.* (2000 citados por POPADIUCK *et al.*, 2006), as medições são classificadas visando ao fornecimento de informação para: (a) a visibilidade de medidas de diagnóstico, com a identificação de pontos fortes e pontos fracos ou com discriminação de proposição de ações de melhoria; (b) o controle de medidas de desempenho, em relação a um padrão estabelecido; e (c) a melhoria de medidas de comparação e implantação, em relação à meta estabelecida e à identificação de oportunidades.

Em face disso, Merchant (2006) acredita que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), em que algumas características, critérios e propriedades são fundamentais para serem percebidas no momento da construção desses indicadores. Desse modo, esse autor assim caracteriza os indicadores de desempenho: (a) congruência, em que se devem respeitar aos objetivos da organização; (b) controlabilidade, que deve ser controlável pelo gestor – Se não for dada a ele autonomia para influenciar e controlar o indicador, ele perde o poder motivacional; (c) oportuno, em que se não gerar recompensas não terá o efeito desejado; e (d) acurável, em que se resume em precisão, objetividade e compreensão. O gestor deve conhecer o que está medindo e ter relação que compense custo *versus* benefício.

Adicionalmente, a literatura apresenta os indicadores de desempenho construídos com base em critérios que os tornem adequados às análises futuras, conforme os argumentos de Shahine Mahbod (2007) de que o conjunto de critérios mais frequentemente referenciado na literatura é o Smart (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic Time-Bound*). Sob a perspectiva das propriedades, um indicador de desempenho respeita às propriedades das escalas quando evidencia, de forma exaustiva, os possíveis níveis, a ordenação de níveis e a diferença de atratividade entre eles³.

Outro ponto relevante de um sistema de medição de desempenho é apresentado por Tezza, Bornia e Vey (2010), em que indicam os pontos de vista de abrangência das

³Ensslin e Ensslin, 2009; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010; Bortoluzzi *et al.*, 2010.

abordagens (corporativo, cadeia de suprimentos, serviços ou indivíduo), o tipo de abordagem (prático e teórico), o foco (financeiro, não financeiro), o nível de abordagem (operacional, tático ou estratégico) e o grau de complexidade de algumas abordagens.

Para Tachizawa e Andrade (2006), a importância de indicadores no processo moderno de gestão universitária depende de medições, informações e análises. As medições precisam ser umas decorrências da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos e resultados. É preciso estar atento a esses destaques, visto que, de acordo com Leitão (1987), há diversidade de indicadores referentes à educação superior na literatura. No entanto, ainda há carência de indicadores que consigam acompanhar a materialização das estratégias organizacionais.

Em uma universidade pública, a determinação de um sistema de medição de desempenho dos processos acadêmicos deverá possibilitar a base para a gestão acadêmica, com vistas ao alcance dos objetivos, propiciando maior desempenho e qualidade na formação dos recursos humanos, menores recursos e expansão do desenvolvimento educacional. Nesse sentido, Attadia e Martins (2003) evidenciam os principais modelos de medição de desempenho que foram anteriormente indicados por Martins (1999), conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais propostas de modelos de Sistemas de Medição de Desempenho

Modelo de Medição de Desempenho	Principal Característica
Performance Measurement Matrix	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de Desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras. • Medidas de desempenho ligadas à estratégia.
SMART – Performance Pyramid	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa. • Medidas de desempenho desdobradas na estratégia da empresa.
Integrated Performance Measurement System	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento estratégico para negócio, unidade de negócio, processos e atividades geram medidas considerando os requisitos dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas), monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.
Performance Prism	<ul style="list-style-type: none"> • Medição de desempenho da satisfação dos <i>stakeholders</i>. • Comunicação da estratégia. • Abordagem pela gestão de processos de negócio.
Balanced ScoreCard	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas. • Relação de causa e efeito entre as perspectivas, refletindo a estratégia.

Fonte: Attadia e Martins, 2003.

Especificamente, quanto ao *Balanced Scorecard* (BSC), que foi idealizado por Kaplan e Norton (1992), tem-se como justificativa de sua criação a necessidade e importância da medição e a avaliação de desempenho de uma organização, pois o que não é medido não é gerenciado. Assim, esses autores idealizadores do modelo dizem que:

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no (...) *Balanced Scorecard*, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*Lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho⁴.

O BSC tem o poder de ser mais do que um sistema de medidas. E seu verdadeiro poder “ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas, (...) [transformando-se] ‘em um sistema de gestão estratégica’”⁵. Nesse sentido, o BSC apresenta as seguintes características: (a) esclarecer e obter consenso com relação à estratégia; (b) comunicar a estratégia a toda a empresa; (c) alinhar as metas departamentais e as pessoas à estratégia; (d) associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais; (e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; (f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e (g) obter *feedback* para aprofundar e aperfeiçoar o conhecimento da estratégia (Figura 1).

Figura 1 – *Balanced Scorecard* (BSC) como estrutura para ação estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1992.

⁴Kaplan e Norton, 1992, p. 8.

⁵Kaplan e Norton, 1992, p. 20.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna da maioria dos sistemas gerenciais, com a falta de um processo sistemático para implementar e com a obtenção de *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *Scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

Para Pereira *et al.* (2015), inúmeras abordagens contemporâneas aplicam o *Balanced Scorecard* (BSC) desde a sua forma original, passando por formas híbridas ou combinadas⁶ em busca de desempenho nas mais diversas áreas de atuação. Pereira *et al.* (2015) descrevem as aplicações do BSC implementadas nas universidades, demonstrando o mapa conceitual de estudos pelo mundo, com destaque para as principais aplicações, conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Mapa conceitual da aplicação do BSC nas universidades



Fonte: Pereira *et al.*, 2015, p. 5.

Entre os trabalhos estudados por Pereira *et al.* (2015), destacam-se: (a) O artigo de Cugini, Michelon e Pilonato (2011), descrevendo a implementação de mapas estratégicos no BSC de um departamento universitário, como uma forma eficiente de medição de desempenho. Uma importante contribuição dos mapas estratégicos reside no auxílio à monitoração e construção da missão departamental e de metas, utilizados de forma mais ampla. (b) Um estudo de caso realizado em 15 universidades, com um modelo híbrido que permite a avaliação do desempenho do ensino superior de forma mais científica e razoável⁷. E (c) Pela necessária melhoria da qualidade e pelo desempenho da organização, Franceschini e

⁶Lawrence e Sharma (2002), Libby, Salterio e Webb (2004), Sartorius, Trollip e Eitzen (2010), Zangoueznezhad e Moshabaki (2011) e Franceschini e Turina (2013).

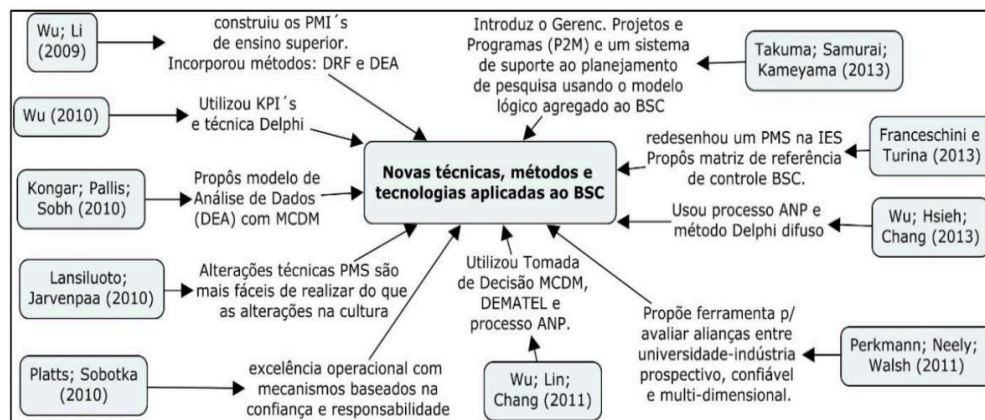
⁷“Com base no método BSC, construíram-se os Indicadores de Medida de Desempenho (PMI) do sistema de ensino superior, incorporando os métodos: Fator de Redução de Dados (DRF) e Análise Envolvória de Dados (DEA), e um modelo DRF-DEA é proposto para avaliação de desempenho da universidade” (WU; LI, 2009).

Turina (2013) descrevem uma metodologia baseada no modelo BSC para redesenhar um Sistema de Medição de Desempenho (PMS) na universidade.

Em detalhe, Franceschini e Turina (2013) propõem uma matriz de referência de controle BSC. A “análise de mapeamento” das PMS foi desenvolvida para permitir o entendimento e verificar se todos os aspectos operacionais envolvidos no alcance de metas foram considerados e se indicadores adequados foram definidos. Como exemplo, essa metodologia é aplicada a um serviço da própria universidade.

Pereira *et al.* (2015) destacam, em ordem cronológica, o mapeamento conceitual da dimensão representativa da incorporação de novas técnicas, métodos e tecnologias ao *Balanced Scorecard* nas universidades. São destacados os 10 principais estudos identificados nessa dimensão, no período entre 2009 e 2013. Na Figura 3, apresentam-se os autores e as principais características incorporadas, e novas técnicas, métodos e tecnologias aplicadas ao BSC na forma de um mapa conceitual são relacionados, com embasamento nos diversos estudos comentados.

Figura 3 – Mapa conceitual de incorporação de novas técnicas, métodos e tecnologias ao BSC



Fonte: Pereira *et al.*, 2015, p. 7.

Por fim, a utilização do BSC nas universidades públicas brasileiras ganha espaço com sua aplicação sistemática como ferramenta de gestão. Destaca-se a pesquisa de Boligon *et al.* (2014), que utilizaram BSC como ferramenta de apoio às estratégias organizacionais. Por meio de observação simples e entrevista aplicada à gerência da organização do estudo, esses autores propuseram uma metodologia de implantação de BSC em três estágios: conhecer e interpretar a missão, a visão e a estratégia da empresa; levantamento e estruturação dos indicadores estratégicos; e efetivação da estrutura de indicadores estratégicos. Assim, obtiveram conhecimento dos principais benefícios e pontos críticos da organização, o que possibilitou alinhar estratégia, processos e pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo, buscando-se as atividades de pesquisa elaboradas, com vistas ao alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos. Portanto, desenvolve-se da seguinte forma: classificação da pesquisa, descrição metodológica, caracterização e análise dos objetos/sujeitos da análise, entrevistas e escopo metodológico.

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo foi desenvolvido como uma investigação de estudo de caso. De acordo com André (2005), Mazzotti (2006), Stake (1995) e Yin (2001), estudo de caso é definido por dois traços comuns: (a) existência de uma particularidade que merece ser investigada; e (b) necessidade de desenvolvimento de um estudo profundo sobre essa particularidade, devido à existência de aspectos que a caracterizam e requerem múltiplos procedimentos metodológicos. Apresenta-se o caso da UEA, que desde a sua criação em 2001 até 2020 tem sua evolução acadêmica com cursos (municípios/modalidades), vagas, unidades (municípios/alunos ativos) e estudantes matriculados, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Evolução da UEA, em números de 2001 a 2020

Ano	Curso Ofertado	Vaga Oferecida	Unidade	Matriculado
2001	36	1.930	7	2.465
2010	236	3.780	61	20.768
2015	420	4.689	56	21.653
2016	413	3.272	57	23.260
2017	344	3.272	54	23.833
2018	342	5.732	54	23.564
2019	365	5.337	54	23.734
2020	287	3.379	55	20.273

Fonte: PROPLAN, 2021.

Os cursos registrados são da graduação regular, nas seguintes modalidades de ensino: presencial, presencial modular e presencial mediado por tecnologia, em unidades da capital e do interior do Amazonas. Os dados demonstram, em números, a grandeza desta área da Instituição, dando dimensão à sua complexa rede de ensino, ponto em que se destaca a

importância dos processos acadêmicos como vetores administrativos da Gestão Acadêmica da UEA.

Quanto à abordagem, são utilizados métodos mistos, com a aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas, combinando-as como estratégia de pesquisa pelas fases do estudo, para aumentar o conhecimento do assunto e atender aos objetivos (MINAYO, 2010).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva (VERGARA, 2000), por apresentar características e perspectivas de um grupo de pessoas e, ou, fenômeno, estabelecendo conexões entre as variáveis e definindo sua natureza: “Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. E recorrerá aos procedimentos técnicos de levantamento e pesquisa de campo, bibliográfica, documental e de conteúdo (YIN, 2005; GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.2 Descrição metodológica, caracterização e análise dos objetos/sujeitos

Na organização deste item, a pretensão foi descrever como a pesquisa propõe responder aos quatro objetivos específicos identificados nos itens 1 a 4, para alcançar o objetivo geral da pesquisa, utilizando-se dos procedimentos e técnicas discriminados subsequentemente.

Objetivo A – Analisar o funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA

Para atender a este objetivo específico foi utilizada a técnica de análise documental. De acordo com Lüdke e André (1986), essa análise pode ser entendida como uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos, buscando identificar informações factuais, a fim de descobrir as circunstâncias sociais, econômicas e ecológicas com as quais podem estar relacionados, atendo-se sempre às questões de interesse. Os documentos consultados para descrição dos processos acadêmicos da UEA foram os seguintes:

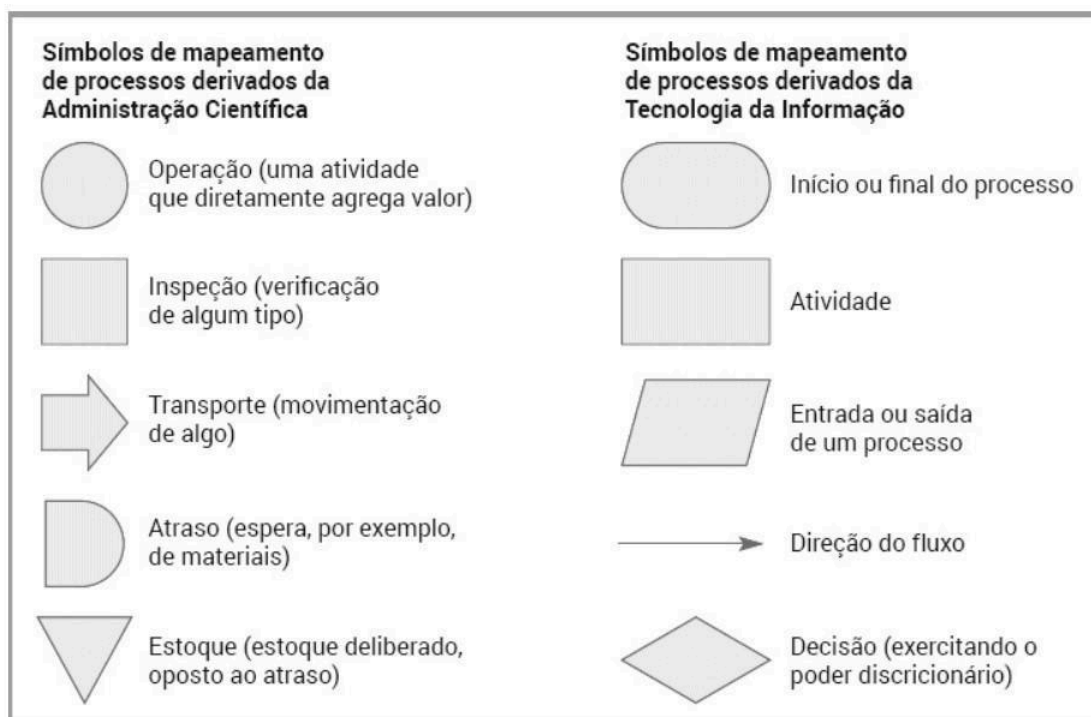
- **Resolução nº 015/2011 – CONSUNIV**, que regulamenta a operacionalização da matrícula semestral em disciplina.
- **Resoluções nºs 083/2014 e 036/2021 – CONSUNIV**, que dispõe sobre o desligamento de aluno de curso de graduação, de oferta regular, do cadastro discente da UEA.
- **Resolução nº 061/2017 – CONSUNIV**, que dispõe sobre o trancamento de matrícula de curso regular de graduação da UEA.

• **Resolução nº 022/2020 – CONSUNIV**, que aprova *Ad referendum* as normas sobre o aproveitamento de disciplinas da UEA.

Em adição à análise dos documentos, foi realizada uma estruturação dos processos acadêmicos, via Fluxo de Análise de Processos ou Fluxograma, com vistas a visualizar a estrutura organizacional dos referidos processos. Com a referida estruturação, foi possível entender os processos, além de identificar oportunidades de melhorias e como/quais informações são e, ou, podem ser enviadas para os gestores acadêmicos.

Na estruturação dos processos acadêmicos via fluxogramas, utilizou-se o *software* gratuito *Bizagi Modeler*, desenvolvido pela empresa BIZAGI. Esse *software* promove uma modelagem descritiva e uma analítica de execução dos processos, permitindo a simulação dos fluxos de trabalhos e servindo como facilitador das análises necessárias para diagnóstico de eventuais melhorias no processo. Na construção dos fluxogramas foram utilizados os elementos de padronização básicos, visando simplificar o trabalho de modelagem de fluxos de trabalho. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a maioria dos símbolos é oriunda da administração científica – conhecida há cerca de um século – e mais recentemente do gráfico de fluxo de sistemas de informação, sendo os mais comuns os apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Símbolos de mapeamento de processos comuns



Fonte: Slack, Chumberes e Johnston, 2009.

Destacam-se ainda na construção dos fluxogramas desta pesquisa os seguintes símbolos:

- Piscina/Pool – É a representação gráfica de um participante de um processo (Figura 5).

Figura 5 – Piscina



Fonte: Goias – Manual de modelagem de processos com BIZAGI modeler (2013).

- Raia/Lane – É uma subpartição dentro do processo, usada para organizar e categorizar as atividades dentro do processo (Figura 6).

Figura 6 – Raia



Fonte: Goias – Manual de modelagem de processos com BIZAGI modeler (2013).

- E as entrevistas com os gestores acadêmicos, com a finalidade de identificar como ocorre a gestão dos processos acadêmicos da UEA.

Objetivo B – Descrever a estrutura organizacional da Gestão Acadêmica da UEA

O atendimento deste objetivo específico ocorreu em duas etapas:

- **Etapa 1** – Análise documental, com vistas a descrever o funcionamento da organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA.
- **Etapa 2** – Entrevista com os gestores acadêmicos, com a finalidade de identificar como as informações advindas dos processos acadêmicos são utilizadas na tomada de decisão da Gestão Acadêmica da UEA.

Objetivo C – Comparar a diferença entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior

Para atender a este objetivo específico da pesquisa, foi utilizado o método comparativo. Segundo Fachin (2006), este método consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los de acordo com suas semelhanças e diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto.

Com base nos resultados dos Objetivos A e B, foi feita a análise das informações, comparando as diferenças e semelhanças nos processos e a Gestão Acadêmicos das unidades da UEA, da capital e do interior.

Objetivo D – Investigar a possibilidade de maior eficiência dos processos da Gestão Acadêmica da UEA

Para atender a este objetivo específico, foi aplicado o BSC para identificar o desempenho dos processos na UEA. As informações necessárias para tanto foram coletadas nas entrevistas discriminadas no Objetivo B, Etapa 2, com os gestores acadêmicos da UEA.

Para a abordagem deste estudo foram utilizados como espelho os trabalhos de Cugini, Michelon e Pilonato (2011) e Franceschini e Turina (2013), ambos com adaptações do BSC original proposto por Kaplan e Norton (1992).

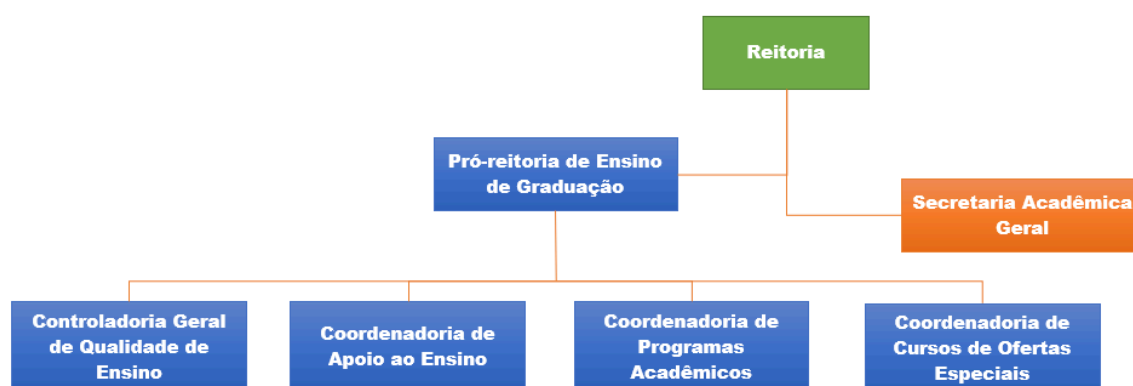
Assim, é investigado o mapa estratégico baseado no BSC apresentado pela UEA que alinha a missão, visando a um conjunto de objetivos estratégicos, diretrizes estratégicas e linhas de ação organizadas em cinco perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. Evidenciar os processos e gestão acadêmicos no contexto proposto na perspectiva educacional da UEA, cujos objetivos estratégicos são: a excelência em educação do ensino superior, o incentivo e apoio à pesquisa e à inovação, além da promoção do atendimento das necessidades acadêmicas, visando à satisfação dos alunos (PDI, 2017-2021).

As unidades de análise da pesquisa foram a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) e a Secretaria Acadêmica Geral (SAG).

A PROGRAD, no âmbito da estrutura organizacional da UEA, é um órgão de atividade-fim que tem por finalidade a condução da política institucional da UEA no âmbito do ensino de graduação, bem como a orientação, a coordenação e o planejamento de ações de melhoria da qualidade do ensino de graduação no âmbito institucional. Tem o assessoramento de quatro coordenações, sendo elas: Controladoria Geral de Qualidade de Ensino,

Coordenadoria de Apoio ao Ensino, Coordenadoria de Programas Acadêmicos e Coordenadoria de Cursos de Ofertas Especiais. A SAG, no âmbito da estrutura organizacional da UEA, é um órgão suplementar vinculado à Reitoria, que atua como assessoramento à PROGRAD, responsável pelos serviços de controle e registro acadêmico dos cursos de graduação e pós-graduação (PDI, 2017-2021).

Figura 7 – Organograma das unidades da pesquisa – PROGRAD e SAG



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Para análise da entrevista foi utilizada como método a Análise de Conteúdo (AC). O uso deste instrumento de pesquisa aspira construir novas formas de compreensão do fenômeno e uma definição recorrente na literatura, que segundo Bardin (1977) consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens⁸.

Tal definição é complementada por Appolinário (2009, p. 27), ao afirmar que “normalmente, nesse tipo de análise, os elementos fundamentais da comunicação são identificados, numerados e categorizados”. Posteriormente, as categorias encontradas foram analisadas “em face de uma teoria específica”; no caso, as definições apresentadas no BSC.

Importante mencionar que Bardin (1977) divide AC em três fases: pré-análise (organização do material), exploração do material e tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação, denominando-as como pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial, conforme demonstrado no Quadro 4.

⁸Bardin, 1977, p. 31.

Quadro 4 – Fases da análise de conteúdo

Fase	Discriminação da Fase
Pré-Análise	– Organização do material: escolha e seleção dos documentos (<i>corpus</i> de análise), formulação de hipóteses e, ou, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.
Exploração do Material	– Estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e pelos referenciais teóricos. – Elaboração de indicadores que orientaram a interpretação dos resultados: escolha das unidades de contagem (codificação), seleção das regras de contagem (classificação) e escolha de categorias (categorização).
Tratamento dos Resultados	– Interpretação referencial – Reflexão e intuição com base nos documentos que estabeleceram relações. Desvenda do conteúdo latente que os documentos possuem.

Fonte: Adaptado de Bardin, 1977.

Vale destacar que, para a escolha do *corpus* da análise (documentos analisados), alguns pontos foram considerados: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Aspectos do *corpus* da análise

Fase	Discriminação da fase
Exaustividade	Não se deve utilizar de seleções de documentos que tratam sobre determinado fim considerando todos os existentes , a fim de evitar conclusões tendenciosas. Não se deve omitir informações.
Representatividade	A análise deve ser realizada com base em uma amostra representativa do universo investigado.
Homogeneidade	Os dados devem referir-se ao mesmo tema, obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes.
Pertinência	Os documentos devem ser fontes de informações adequadas aos objetivos da pesquisa.
Exclusividade	Um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes.

Fonte: Adaptado de Bardin, 1977.

Vale ressaltar que, segundo Lüdke e André (1986), existem dois tipos de unidade de análise: a unidade de registro que se relaciona a elementos obtidos da decomposição de uma ou de um conjunto de mensagens e à unidade de contexto que diz respeito à compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem. Observa-se que a análise do investigador pode selecionar segmentos específicos do conteúdo para fazer a análise, dependendo do objetivo e das perguntas da investigação. Pode, ainda, ser mais importante o contexto em que determinada unidade ocorre do que a sua frequência, dependendo do método de codificação da natureza do problema, da abordagem teórica e das questões da pesquisa.

Na fase final da AC é também recorrente na literatura a necessidade de novo julgamento das categorias quanto à sua abrangência e delimitação, conforme Lüdke e André (1986, p. 44) orientam:

Quando não há mais documentos para analisar, quando a exploração de novas fontes leva à redundância de informação ou a um acréscimo muito pequeno, em vista do esforço despendido, e quando há um sentido de integração na informação já obtida, é um bom sinal para concluir o estudo.

3.3 Entrevistas

A entrevista foi aplicada como método de recolhimento dos dados e a coleta, feita por meio de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), caracterizando a abordagem qualitativa. De acordo com Boni e Quaresma (2005), na entrevista semiestruturada o pesquisador segue um conjunto de questões anteriormente definidas, contudo em um contexto idêntico de uma conversa informal.

As entrevistas foram aplicadas aos seis gestores (tomadores de decisão) que conduzem a política da área acadêmica da UEA, sendo eles os gestores da PROGRAD, SAG, Controladoria Geral de Qualidade de Ensino, Coordenadoria de Apoio ao Ensino, Coordenadoria de Programas Acadêmicos e Coordenadoria de Cursos de Ofertas Especiais. Fraser e Gondim (2004, p. 147) argumentam que “o que importa não é quantos foram entrevistados, mas se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão”.

3.4 Escopo Metodológico

Ante a necessidade de visualização da organização da pesquisa, no Quadro 6 é apresentado o escopo metodológico.

Quadro 6 – Escopo metodológico

Objetivo Específico	Procedimento Metodológico	Método de Coleta	Análise dos Dados
Objetivo A – Descrever e analisar o funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA.	Análise Documental, Fluxo de Análise de Processos e Entrevista.	Pesquisa Documental sobre: - Matrícula semestral. - Desligamento de aluno. - Trancamento de matrícula. - Aproveitamento de disciplinas.	Análise de Conteúdo
Objetivo B – Descrever a estrutura organizacional da Gestão Acadêmica da UEA.	Análise Documental e Entrevista	Pesquisa Documental sobre: - Funcionamento da organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA. Entrevista com gestores da: - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. - Controladoria Geral de Qualidade de Ensino. - Coordenadoria de Apoio ao Ensino. - Coordenadoria de Programas Acadêmicos. - Coordenadoria de Cursos de Ofertas Especiais. - Secretaria Acadêmica Geral.	Análise de Conteúdo
Objetivo C – Comparar a diferença entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior.	Método comparativo e Entrevista	Coletar os dados dos resultados dos objetivos A e B.	Análise de Conteúdo
Objetivo D – Investigar a possibilidade de maior eficiência, referente aos processos da Gestão Acadêmica da UEA.	Entrevista aplicando o modelo <i>Balanced Scorecard</i>	Entrevista com gestores da: - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. - Controladoria Geral de Qualidade de Ensino. - Coordenadoria de Apoio ao Ensino. - Coordenadoria de Programas Acadêmicos. - Coordenadoria de Cursos de Ofertas Especiais. - Secretaria Acadêmica Geral.	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaboração do autor (2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico aborda os resultados e discussões dos objetivos específicos do estudo, aplicando-se a análise de conteúdo. Está dividido em quatro subtópicos: funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA, organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA, diferenças entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA na capital e no interior, possibilidades de ampliação da eficiência nos processos da Gestão Acadêmica da UEA e categoriais finais de análise.

4.1 Funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA (Objetivo A)

Neste subtópico são analisados os padrões de funcionamento dos modelos de processos acadêmicos da UEA. Para atender a este objetivo específico foram realizados o mapeamento e análise de processos acadêmicos relevantes da Instituição. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), mapeamento de processos é a descrição de como as atividades se relacionam umas com as outras dentro dessa dinâmica.

Os documentos acadêmicos mapeados foram:

1. Resolução nº 015/2011 – CONSUNIV, que regulamenta a operacionalização da matrícula semestral em disciplina.

Para melhor visualização, tem-se a descrição do fluxo do processo de matrícula em disciplinas (passo a passo), em que predominam os três tipos de situações no processo de matrícula:

➤ **Ingressante** – É aquele que, tendo sido classificado no concurso vestibular/sis, fará matrícula em disciplinas do período pela primeira vez.

➤ **Periodizado** – É o estudante que integralizou todas as disciplinas obrigatórias e optativas da estrutura curricular, de acordo com o período em que se encontra em relação ao processo seletivo para o qual foi aprovado.

➤ **Desperiodizado** – É o estudante que não integralizou todas as disciplinas obrigatórias e optativas da estrutura curricular, de acordo com o período em que se encontra em relação ao processo seletivo para o qual foi aprovado.

1. Ingressante

1.1. Confirmar a matrícula institucional com disponibilização do número de matrícula ao discente (Secretaria Geral);

- 1.2. Efetivação de matrícula em disciplinas, realizada de forma automática (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 1.3. Disponibilização do *login* e senha aos ingressantes (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 1.4. Acessar *online* o aluno e verificar os seus horários acadêmicos (aluno);
- 1.5. Esperar o início das aulas e o fim do processo (aluno).

2. Periodizado

- 2.1. Acompanhar o período de matrícula estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);
- 2.2. Efetivar a matrícula em disciplinas de forma automática (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 2.3. Realizar o processamento da matrícula em disciplinas (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 2.4. Verificar o resultado do processamento da matrícula pelo aluno *online* (aluno);
 - 2.4.1. Caso não precise de disciplina optativa, o processo é finalizado.
- 2.5. Se precisar de disciplina optativa, deve:
 - 2.5.1. Acompanhar o período de matrícula em disciplinas optativas estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);
 - 2.5.2. Solicitar a matrícula em disciplinas optativas (aluno);
 - 2.5.3. Realizar o processamento da matrícula em disciplinas optativas (Secretaria Acadêmica da Unidade);
 - 2.5.4. Verificar o resultado do processamento de matrícula das disciplinas optativas e fim do processo (aluno).

3. Desperiodizado

- 3.1. Acompanhar o período de matrícula estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);
- 3.2. Solicitar a matrícula em disciplinas (aluno);
- 3.3. Realizar o processamento da matrícula em disciplinas (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 3.4. Verificar o resultado do processamento da matrícula pelo aluno *online* (aluno);
 - 3.4.1. Caso o aluno tenha êxito na solicitação das disciplinas, o processo é finalizado.
- 3.5. Se precisar de ajuste de matrícula, deve:
 - 3.5.1. Acompanhar o período de matrícula estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);

- 3.5.2. Solicitar a matrícula em disciplinas (aluno);
- 3.5.3. Realizar o processamento da matrícula em disciplinas (Secretaria Acadêmica da Unidade);
- 3.5.4. Verificar o resultado do processamento do ajuste de matrícula pelo aluno *online* (aluno);
 - 3.5.4.1. Caso tenha obtido êxito no ajuste e não houve nenhum tipo de erro institucional previsto em resolução durante o procedimento, o processo é finalizado.
- 3.6. Se precisar de recurso ao Conselho Acadêmico da unidade em face de erro institucional, deve:
 - 3.6.1. Acompanhar o período de recurso ao Conselho estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);
 - 3.6.2. Solicitar *online* o recurso do aluno ao Conselho (aluno);
 - 3.6.3. Realizar a análise do recurso ao Conselho via sistema *Lyceum* (Coordenação do Curso);
 - 3.6.3.1. Se deferido, é encaminhado para efetivação da matrícula (Secretaria Acadêmica da Unidade);
 - 3.6.3.2. Se indeferido, é encaminhado para registro de indeferimento (Secretaria Acadêmica da Unidade);
 - 3.6.4. Verificar *online* o resultado do recurso do aluno ao Conselho (aluno);
 - 3.6.5. Em caso de êxito ou não, o processo é finalizado.

Observa-se no fluxograma o processo de matrícula (ingressante) em disciplinas (Figura 8).

Observa-se no fluxograma o processo de matrícula (periodizado) em disciplinas (Figura 9).

Observa-se no fluxograma o processo de matrícula (desperiodizado) em disciplinas (Figura 10).

Figura 8 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Ingressante

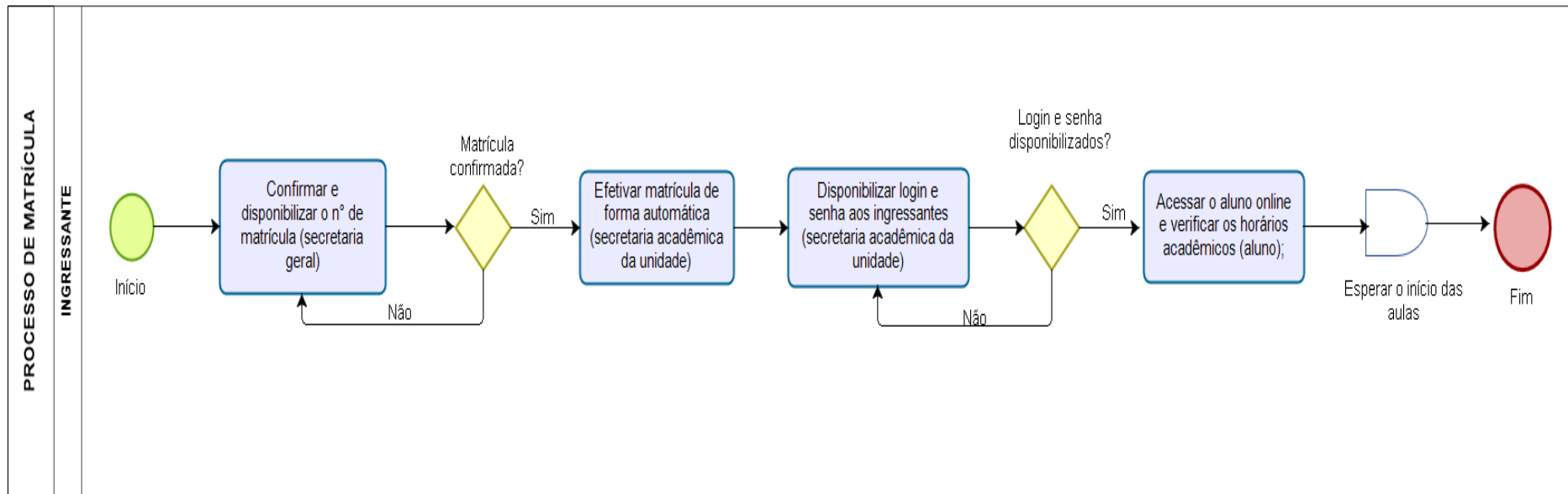


Figura 9 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Periodizado

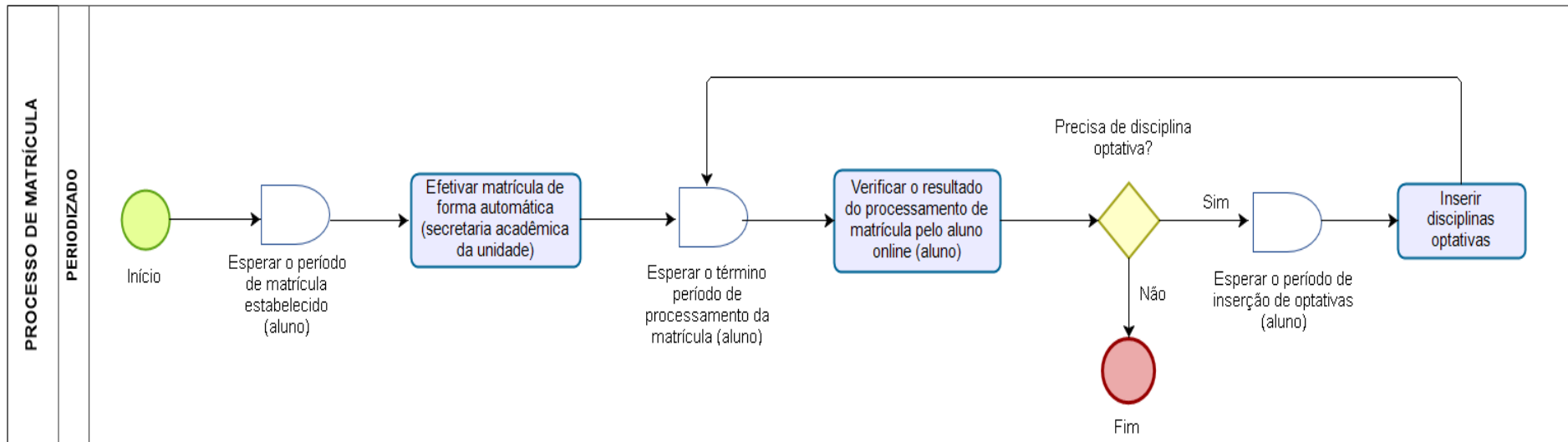
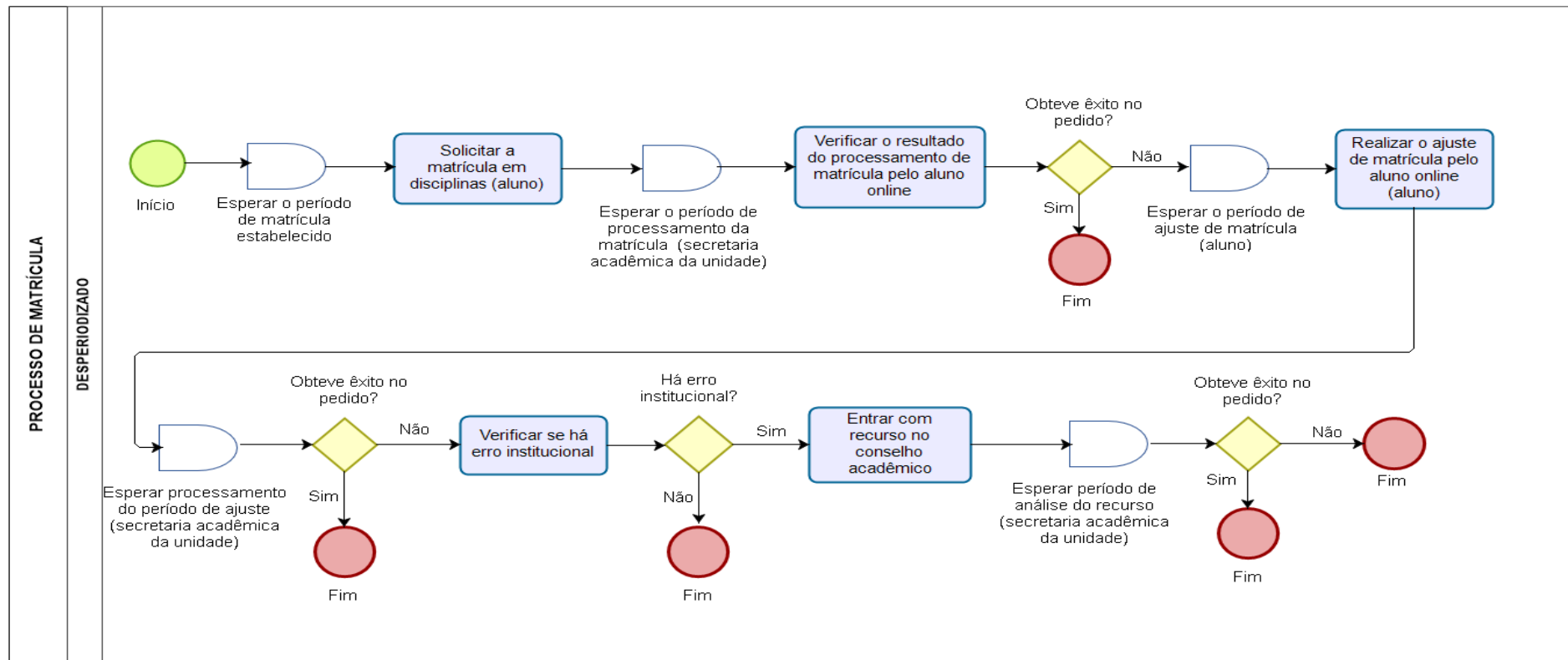


Figura 10 – Fluxograma da matrícula em disciplinas na UEA – Desperiodizado



2. Resoluções nºs 083/2014 e 036/2021 – CONSUNIV, que dispõe sobre o desligamento de aluno de curso de graduação, de oferta regular, do cadastro discente da UEA.

Para melhor visualização, tem-se a descrição do fluxo do processo de desligamento do aluno de curso regular (passo a passo), o que pode ocorrer em dois tipos de situação:

➤ **Desligamento compulsório** – Quando o aluno apresenta abandono das atividades escolares, ultrapassa o tempo máximo previsto no PPC ou possui aproveitamento insuficiente.

➤ **Desligamento voluntário** – Desligamento por solicitação voluntária do discente.

1. Desligamento compulsório

- 1.1. Esperar 25% dos dias letivos de cada período (Secretaria Geral);
- 1.2. Elaborar a relação dos estudantes que se encontram na situação 1 (Secretaria Geral);
- 1.3. Encaminhar a relação dos alunos à Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (Secretaria Geral);
- 1.4. Determinar o desligamento do estudante do cadastro discente em cinco dias úteis, através da assinatura da Portaria (pró-reitor de Ensino e Graduação);
- 1.5. Divulgar a Portaria de desligamento por meio eletrônico, fixada em Quadros de Avisos das unidades acadêmicas e publicada no Diário Oficial do Estado (Secretaria Geral);
- 1.6. Caso o aluno não tenha interesse em recorrer, o processo é finalizado;
- 1.7. Caso o aluno tenha interesse em recorrer:
 - 1.7.1. Solicitar (aluno) reintegração de cadastro discente direcionado à PROGRAD no protocolo virtual ou no protocolo de sua unidade, transformando-o em um documento eletrônico (processo);
 - 1.7.2. Submeter o pedido à apreciação do Coordenador Pedagógico do curso de graduação da UEA (protocolo da unidade);
 - 1.7.3. Analisar e enviar o pedido de reintegração para o pró-reitor de Ensino e Graduação (Coordenador Pedagógico do curso);
 - 1.7.4. Decidir se defere ou indefere a solicitação de reintegração do aluno (pró-reitor de Ensino de Graduação).
 - 1.7.5. Se a solicitação for deferida:
 - 1.7.5.1. Proceder à assinatura do termo de compromisso no período contido no edital de notificação (aluno), e fim do processo;
 - 1.7.6. Se a solicitação for indeferida:
 - 1.7.6.1. Observar se houve aplicação incorreta dos critérios para análise da solicitação de permanência

1.7.6.2. Caso não houver erro, o processo é finalizado

1.7.6.3. Caso houver erro:

1.7.6.3.1. Entrar com recurso na Secretaria Acadêmica da Unidade (aluno);

1.7.6.3.2. Submeter o recurso à apreciação da Câmara de Ensino de Graduação “CAEG-UEA” (PROGRAD);

1.7.6.3.3. Analisar o recurso solicitado (CAEG-UEA);

1.7.6.3.4. Publicar o resultado final de acordo com o edital de notificação (Secretaria Geral);

1.7.6.3.5. Se deferido ou não, o processo é finalizado.

2. Desligamento voluntário

2.1. A qualquer momento, o aluno pode solicitar desistência do curso via protocolo virtual ou protocolo de sua unidade, transformando-o em um documento eletrônico (processo);

2.1.1. Anexar: Requerimento padrão UEA com justificativa e nada consta da biblioteca;

2.2. Encaminhamento do processo para a Secretaria Geral (protocolo da unidade);

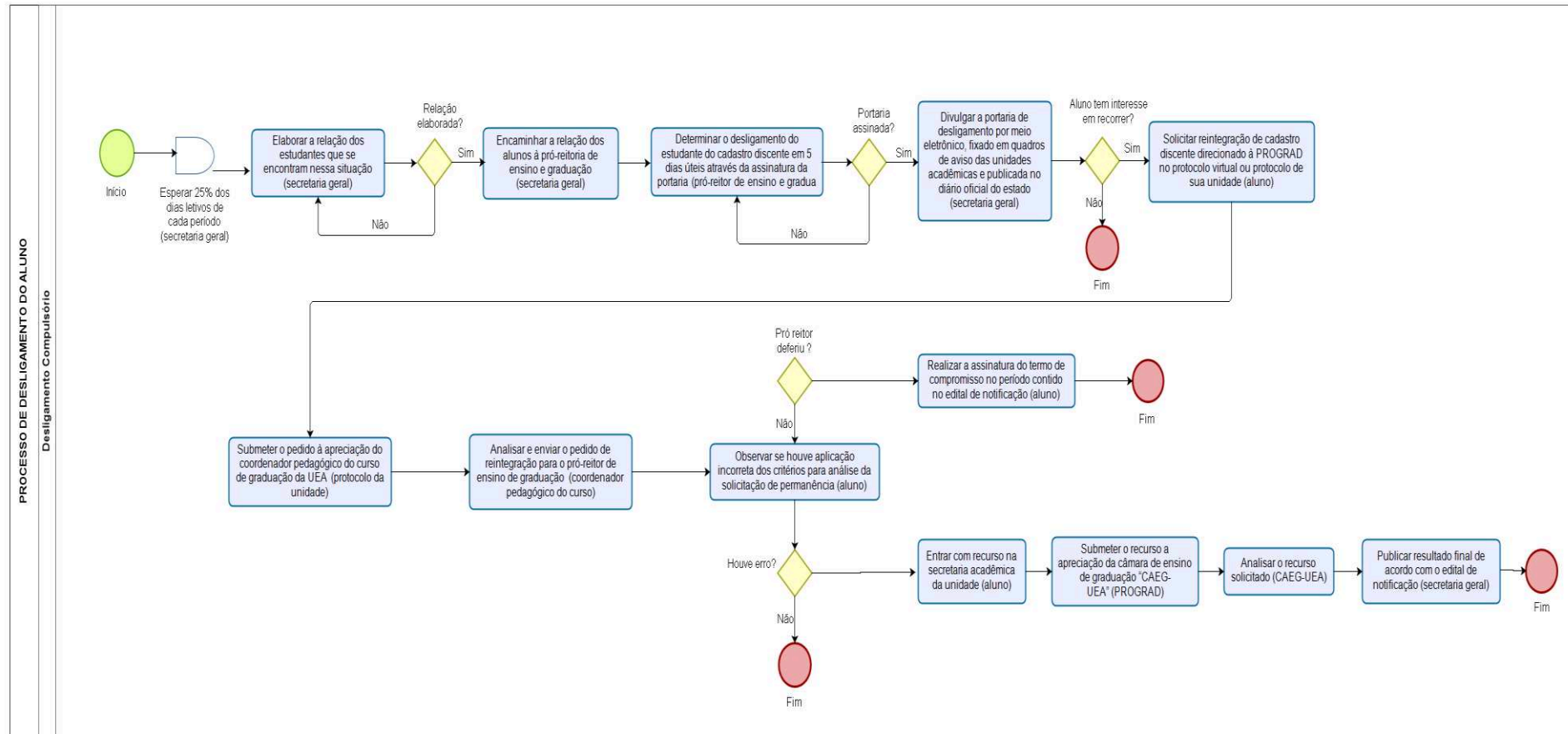
2.2.1. Constata-se a situação acadêmica do discente como ativa (Secretaria Geral);

2.2.2. Remete-se para o encerramento do registro acadêmico do discente, e fim do processo (Secretaria Geral).

Observa-se no fluxograma o processo de desligamento compulsório do aluno (Figura 11).

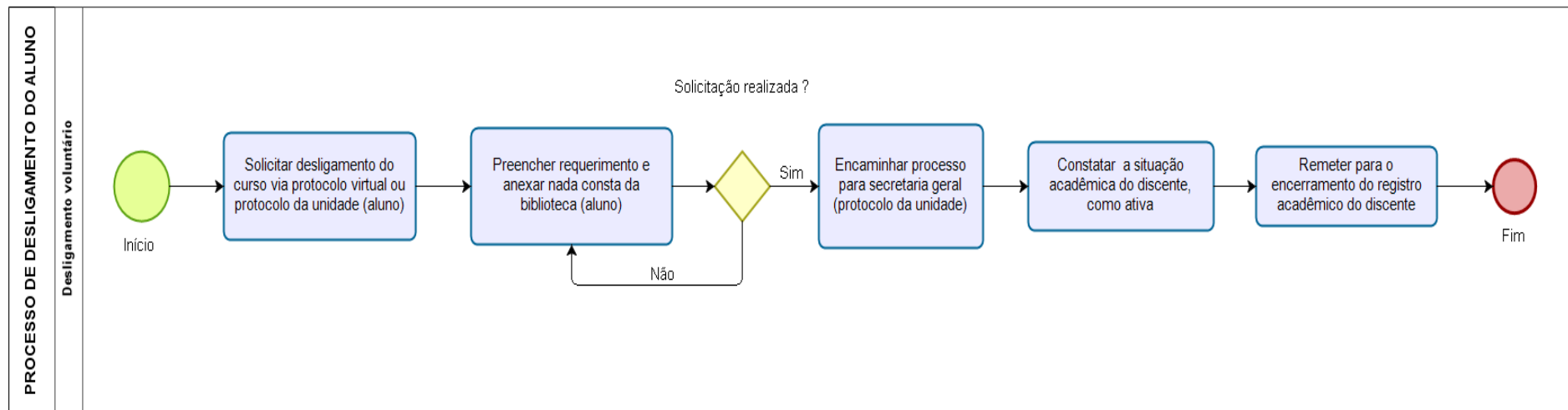
Observa-se no fluxograma o processo de desligamento voluntário do aluno (Figura 12).

Figura 11 – Fluxograma de desligamento compulsório do aluno na UEA



Fonte: Elaboração do autor (2022).

Figura 12 – Fluxograma de desligamento voluntário do aluno na UEA



Fonte: Elaboração do autor (2022).

3. Resolução nº 061/2017 – CONSUNIV, que dispõe sobre o trancamento de matrícula de curso regular de graduação da UEA.

Para melhor visualização, tem-se a descrição do fluxo do processo de trancamento de matrícula (passo a passo), o que pode ocorrer em duas formas:

➤ Trancamento parcial – É a suspensão da matrícula curricular em que o discente permanece matriculado em pelo menos uma disciplina, ou de acordo com o mínimo de créditos previstos no Projeto Pedagógico do Curso.

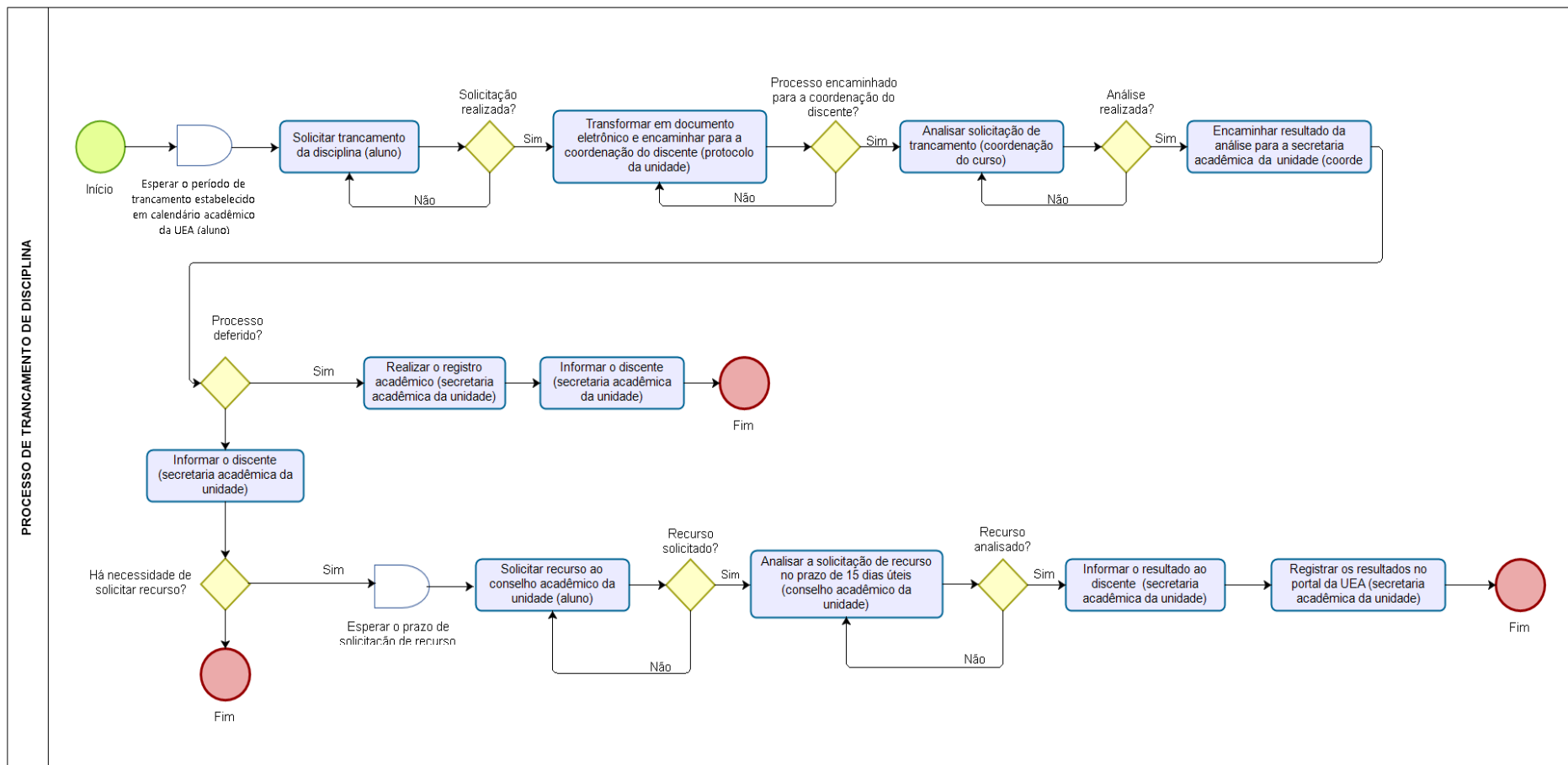
➤ Trancamento total – É a suspensão de todas as disciplinas em que o discente estiver matriculado no período letivo.

Trancamento parcial e trancamento total seguem o mesmo fluxo de processos, descrito a seguir:

1. Acompanhar o período de trancamento estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno).
2. Solicitar (aluno) aproveitamento da disciplina no protocolo virtual ou protocolo de sua unidade, transformando-o em um documento eletrônico (processo).
3. Encaminhamento do processo para a Coordenação do discente (protocolo da unidade).
4. Análise do trancamento no prazo de cinco dias (Coordenação do curso).
5. Encaminhar resultado da análise para a Secretaria Acadêmica da unidade (coordenador do curso).
 - 5.1. Caso o processo seja deferido:
 - 5.1.1. É realizado o registro acadêmico (Secretaria Acadêmica da unidade).
 - 5.1.2. O discente é informado e, então, o processo é finalizado (Secretaria Acadêmica da unidade).
 - 5.2. Caso o processo seja indeferido:
 - 5.2.1. O discente é informado e então:
 - 5.2.1.1. O processo é finalizado (Secretaria Acadêmica da unidade).
 - 5.2.1.2. O discente pode solicitar recurso ao Conselho Acadêmico da unidade durante o prazo estabelecido em calendário acadêmico (aluno).
 - 5.2.1.3. Analisar a solicitação de recurso no prazo de 15 dias úteis (Conselho Acadêmico da unidade).
 - 5.2.1.4. Se deferir ou indeferir, o processo é informado ao discente e finalizado (Secretaria Acadêmica da unidade).
6. Registrar os resultados no portal da UEA (Secretaria Acadêmica da unidade).

Observa-se no fluxograma o processo de trancamento de matrícula (Figura 13).

Figura 13 – Fluxograma de trancamento de matrícula na UEA



4. Resolução nº 022/2020 – CONSUNIV, que aprova *Ad referendum* as normas sobre o aproveitamento de disciplinas da UEA.

Para melhor visualização, tem-se a descrição do fluxo do processo de aproveitamento de disciplinas (passo a passo), o que pode ocorrer em dois tipos de situação:

➤ Situação 1 – Aluno da UEA que não ultrapassou o tempo de oito anos de realização do componente curricular (disciplina cursada na UEA).

➤ Situação 2 – Aluno da UEA que ultrapassou o tempo de oito anos de realização do componente curricular (disciplina cursada na UEA).

1. Situação 1

1.1. Acompanhar o período de aproveitamento de disciplinas estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);

1.2. Solicitar (aluno) aproveitamento da disciplina no protocolo virtual ou no protocolo de sua unidade, transformando-o em um documento eletrônico (processo).

1.2.1. Anexar à solicitação os seguintes documentos: (i) histórico escolar da universidade de origem; (ii) programa da disciplina (ementa) ou plano de curso; e (iii) comprovação de que o curso está autorizado ou reconhecido pelo Conselho de Educação competente, no caso de o discente pertencer a outra instituição de ensino superior (aluno);

1.3. Encaminhamento do processo para a Coordenação do discente (protocolo da unidade);

1.4. Análise preliminar pelo coordenador do curso. Nesta etapa, o coordenador analisa se todos os documentos estão de acordo, no prazo de cinco dias (coordenador do curso);

1.5. No caso de o coordenador do curso indeferir, a Coordenação deve:

1.5.1. Entrar em contato com o discente para que promova a correção;

1.5.2. O discente deve providenciar as devidas correções e retornar para a reanálise do coordenador (aluno);

1.5.2.1. Na reanálise, caso a Coordenação defira, cabe a ela dar prosseguimento ao processo, conforme item 1.6.;

1.5.2.2. Na reanálise, caso a Coordenação mantenha o indeferimento, o discente é informado e, se não apresentar recurso em dois dias, é finalizado o processo;

1.5.2.3. Caso o discente apresente recurso à Coordenação em até dois dias, é avaliado pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE);

1.5.2.3.1. Caso o NDE indefira o recurso, o discente é informado e o processo é finalizado;

1.5.2.3.2. Caso o NDE defira o recurso, cabe à Coordenação dar prosseguimento ao processo, conforme item 1.6;

1.6. No caso de o coordenador do curso deferir, a Coordenação deve:

1.6.1. Designar um professor responsável pela disciplina para realizar a análise comparativa das ementas (cinco dias de prazo);

1.6.2. Se o professor deferir o aproveitamento, o processo retorna para o coordenador do curso tomar as seguintes providências:

1.6.2.1. No caso de disciplina de origem ter sido cursada no âmbito da UEA, o aproveitamento é automático e feito de acordo com o quadro de equivalência definido no PPC, aprovado pelo Conselho Universitário, cabendo ao próprio coordenador tomar as providências para o registro da equivalência para aprovação na PROGRAD;

1.6.2.1.1. Se a PROGRAD deferir, o processo é encaminhado para a Secretaria Geral para fins de registro acadêmico;

1.6.2.1.2. Após o registro acadêmico, o discente é informado e, então, o processo é finalizado.

1.6.2.1.3. Se a PROGRAD indeferir, o discente é informado e, então, o processo é finalizado.

1.6.2.2. No caso de disciplina cursada em outra instituição de ensino superior, após análise ela deverá ser encaminhada para aprovação pela PROGRAD;

1.6.2.2.1. Se a PROGRAD deferir, o processo é encaminhado à Secretaria Geral para fins de registro acadêmico;

1.6.2.2.2. Após o registro acadêmico, o discente é informado e, então, o processo é finalizado;

1.6.2.2.3. Se a PROGRAD indeferir, o discente é informado e, então, o processo é finalizado;

1.6.3. Se o professor indeferir, o aluno é informado e, se não apresentar recurso em dois dias, o processo é finalizado;

1.6.4. Caso o discente apresente recurso à Coordenação em até dois dias, ele é avaliado pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE);

1.6.4.1. Caso o NDE indefira o recurso, o discente é informado e o processo é finalizado;

1.6.4.2. Caso o NDE defira o recurso, cabe à Coordenação dar prosseguimento ao processo, conforme item 1.5.2.

2. Situação 2

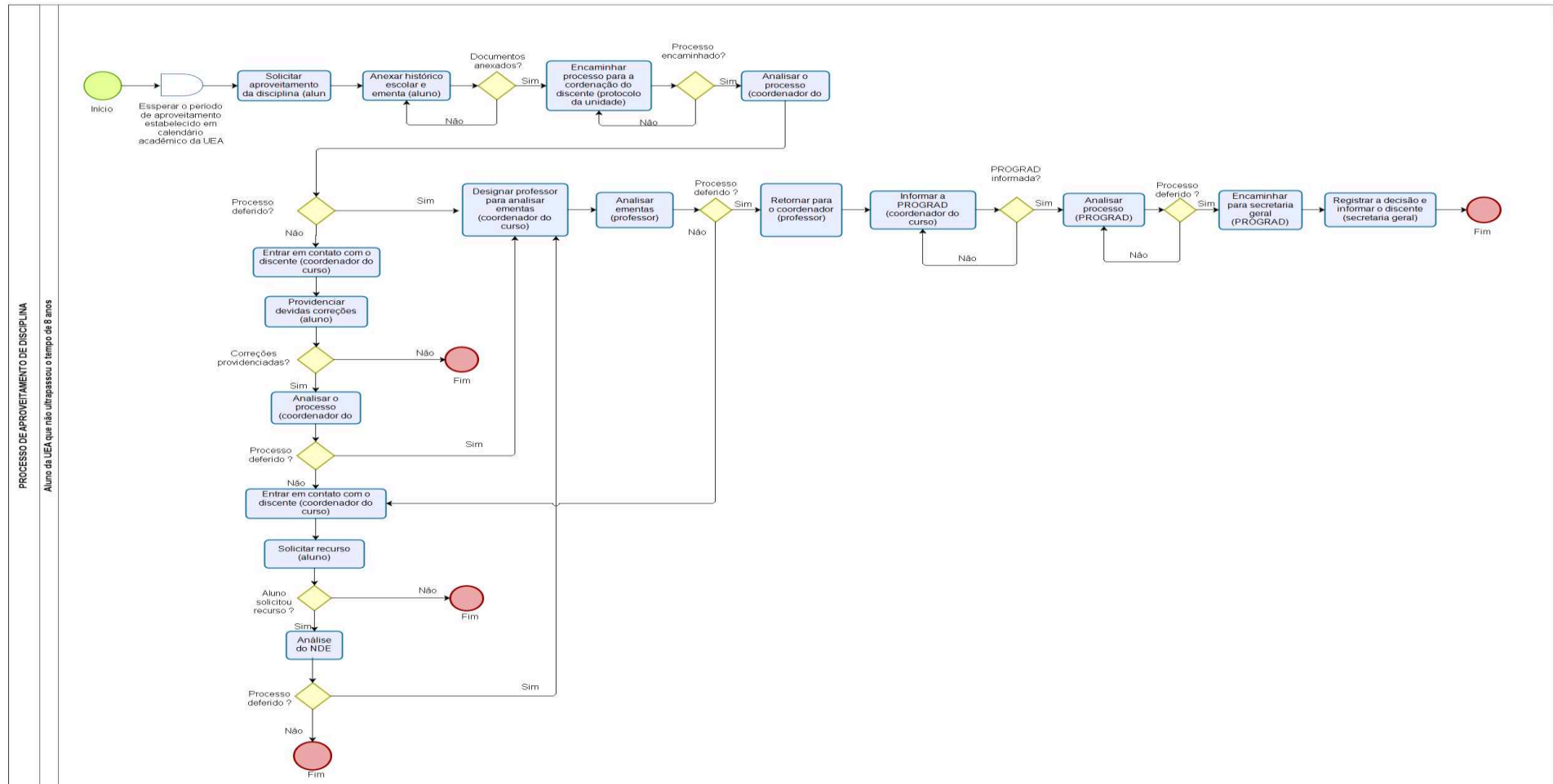
- 2.1. Acompanhar o período de aproveitamento de disciplina estabelecido em calendário acadêmico da UEA (aluno);
- 2.2. Solicitar (aluno) aproveitamento da disciplina no protocolo virtual ou no protocolo de sua unidade, transformando-o em um documento eletrônico (processo);
 - 2.2.1. Anexar à solicitação os seguintes documentos: (i) histórico escolar da universidade de origem; (ii) programa da disciplina (ementa) ou plano de curso; (iii) comprovação de que o curso está autorizado ou reconhecido pelo Conselho de Educação competente, no caso de o discente pertencer a outra instituição de ensino superior; e (iv) apresentar prova que contemple os conteúdos da ementa da disciplina da área na UEA (aluno);
- 2.3. Encaminhamento do processo para a Coordenação do discente (protocolo da unidade);
- 2.4. Análise preliminar pelo coordenador do curso. Nesta etapa, o coordenador analisa, no prazo de cinco dias, se todos os documentos estão de acordo (coordenador do curso);
- 2.5. Caso o coordenador do curso indefira a documentação, a Coordenação deve:
 - 2.5.1. Entrar em contato com o discente para que promova a correção;
 - 2.5.2. O discente deve providenciar as devidas correções e retornar o processo para a avaliação do coordenador (aluno);
 - 2.5.2.1. Na reanálise, caso a Coordenação defira, cabe a ela dar prosseguimento ao processo, conforme item 2.6;
 - 2.5.2.2. Na reanálise, caso a Coordenação mantenha o indeferimento, o discente é informado e, se não apresentar recurso em dois dias, o processo é finalizado.
 - 2.5.2.3. Caso o discente apresente recurso à Coordenação em até dois dias, o processo é avaliado pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE);
 - 2.5.2.3.1. Caso o NDE indefira o recurso, o discente é informado e o processo é finalizado;
 - 2.5.2.3.2. Caso o NDE defira o recurso, cabe à Coordenação dar prosseguimento ao processo, conforme item 2.6;
- 2.6. Se o coordenador do curso deferir, a coordenação deve:
 - 2.6.1. Apresentar prova que contemple os conteúdos na ementa da disciplina da área na UEA, da seguinte forma:
 - 2.6.1.1. Designar professor responsável pela disciplina para elaborar a prova (coordenador);

- 2.6.1.2. Informar ao aluno a data da prova, por meio do sistema, *email* ou telefone (coordenador);
- 2.6.1.3. Realizar a prova (aluno);
- 2.6.1.4. Corrigir a prova (professor);
- 2.6.1.5. Informar o resultado da prova em formulário próprio da UEA, anexando-o ao processo (professor);
 - 2.6.1.5.1. Caso a nota da prova seja igual ou superior a 8, cabe à Coordenação dar prosseguimento ao processo, conforme item 2.5.2;
 - 2.6.1.5.2. Caso a nota da prova seja menor que 8, o aluno é informado e o processo é finalizado;
- 2.6.2. O processo retorna para o coordenador do curso tomar as seguintes providências:
 - 2.6.2.1. No caso de a disciplina de origem ter sido cursada no âmbito da UEA, o aproveitamento é automático e feito de acordo com o quadro de equivalência definido no PPC, aprovado pelo Conselho Universitário, cabe ao próprio coordenador tomar as providências para o registro da equivalência para aprovação na PROGRAD;
 - 2.6.2.2. Se a PROGRAD deferir, o processo é encaminhado à Secretaria Geral para fins de registro acadêmico;
 - 2.6.2.3. Após o registro acadêmico, o discente é informado e, então, o processo é finalizado;
 - 2.6.2.4. Se a PROGRAD indeferir, o discente é informado e, então, o processo é finalizado;
- 2.6.3. No caso de disciplina cursada em outra instituição de ensino superior, após análise deverá ser encaminhada à aprovação pela PROGRAD;
 - 2.6.3.1. Se a PROGRAD deferir, o processo é encaminhado à Secretaria Geral para fins de registro acadêmico;
 - 2.6.3.2. Após o registro acadêmico, o discente é informado e, então, o processo é finalizado.
 - 2.6.3.3. Se a PROGRAD indeferir, o discente é informado e, então, o processo é finalizado.

Observa-se no fluxograma o processo de aproveitamento de disciplinas da situação 1 (Figura 14).

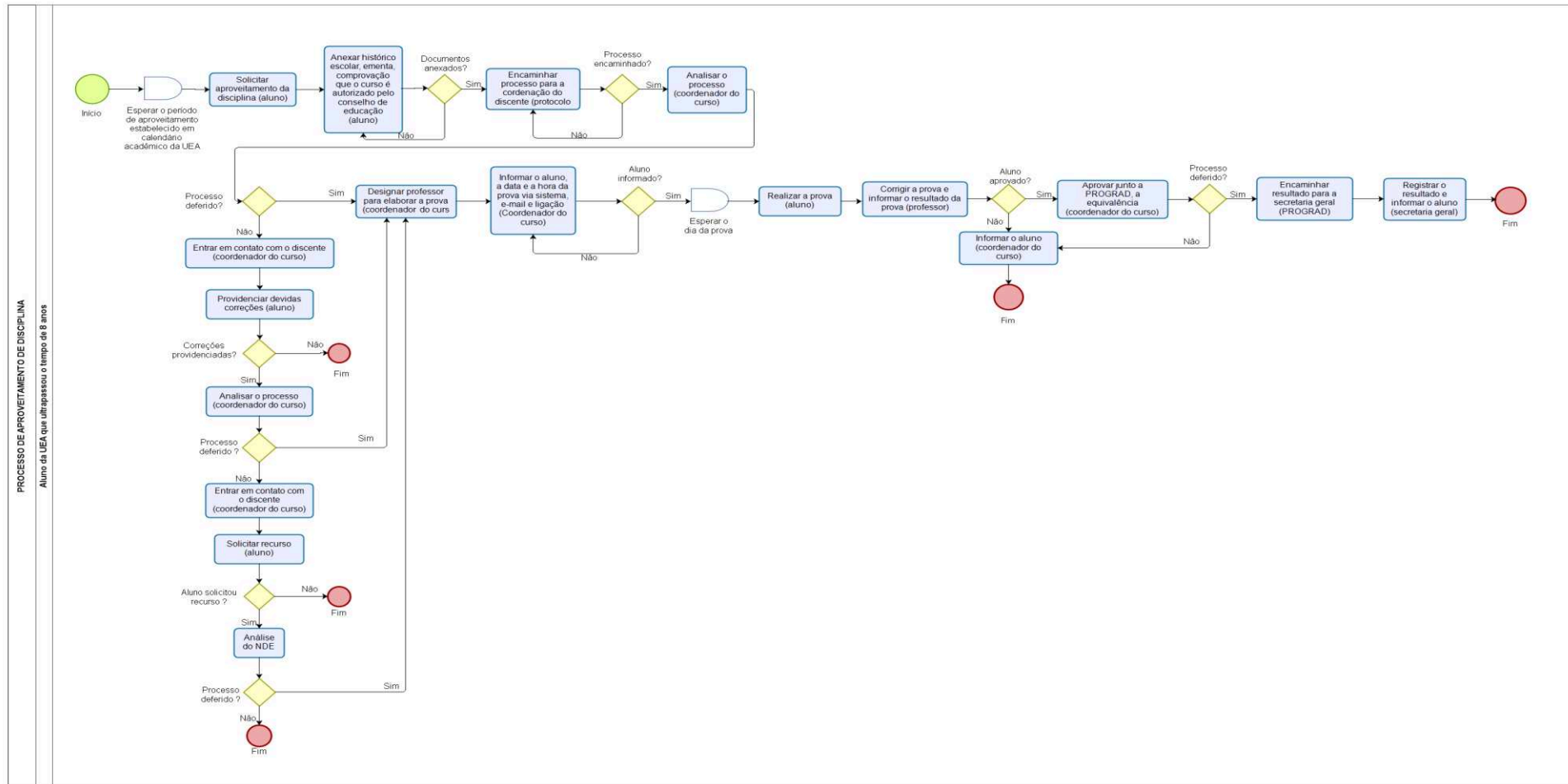
Observa-se no fluxograma da Figura 15 o processo de aproveitamento de disciplinas da situação 2.

Figura 14 – Fluxograma de aproveitamento de disciplinas da situação 1 (até oito anos do componente curricular) na UEA



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Figura 15 – Fluxograma de aproveitamento de disciplinas da situação 2 (acima de oito de anos do componente curricular) na UEA



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Com base nos fluxogramas apresentados, pode-se dizer que o funcionamento dos padrões dos processos acadêmicos institucionais ocorre por meio da utilização de “**Resoluções**”. Então, pode-se dizer que esta é a ferramenta normativa interna da UEA.

Ao passar para a sistematização das respostas obtidas dos gestores da UEA que foram entrevistados nesta pesquisa, buscou-se identificar a forma como as normas acadêmicas são planejadas e como os processos são estruturados e validados, além de que tipo de controle e de monitoramento é realizado. Para tanto, foram entrevistados seis gestores, cujos perfis estão caracterizados e descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Entrevistado	Local de Trabalho	Atividade Realizada na UEA
Gestor 1	Pró-Reitoria de Graduação	Gestora da Pró-Reitoria que dá direção e orientação à política e atividades relativas ao ensino de graduação, nas diferentes unidades acadêmicas, otimizando a qualidade. Tem como missão implementar e supervisionar a execução das políticas referentes ao ensino de graduação. É responsável pela aplicação das normas vigentes relativas à organização e funcionamento dos cursos de graduação e pela orientação do planejamento e melhoria das respectivas atividades de ensino.
Gestor 2	Coordenadoria de Apoio ao Ensino	Coordena a elaboração e análise dos Projetos Pedagógicos, mantendo atualizadas as informações sobre os cursos de graduação, bem como realiza o acompanhamento das avaliações externas no Conselho Estadual de Educação.
Gestor 3	Coordenadoria de Cursos de Ofertas Especiais	Coordena os processos de manutenção, suportes administrativos e acadêmicos, solicitação e encaminhamento das demandas inerentes à realização das aulas dos cursos de oferta especial nos diversos municípios, intermediação na empresa responsável pelas atividades de suporte de mídia para a realização das aulas e sinergia com as coordenações de cursos, gerências e diretorias de Núcleos, Centros de Ensino, Escolas Superiores e demais Pró-Reitorias.
Gestor 4	Diretoria da Secretaria Acadêmica Geral	Gestora do registro e controle acadêmico, por meio da matrícula institucional e curricular, do aproveitamento e do trancamento de disciplina, do rendimento escolar, das transferências, de desligamentos, de desistências, da Colação de Grau e da expedição de revalidação de diploma da graduação e pós-graduação.
Gestor 5	Coordenadoria de Programas Acadêmicos	Coordena o acompanhamento e supervisão dos programas estudantis, como Monitoria, Tutoria, Mobilidade Acadêmica, Estágio Curricular Supervisionado, Pró-Inovalab, Iniciação à Docência, Seguro Obrigatório para discentes regularmente matriculados, entre outros, bem como articula parcerias e propõe convênios e projetos, de modo a fortalecer com qualidade as atividades de ensino.
Gestor 6	Controladoria Geral de Qualidade de Ensino	Assessora as coordenações de qualidade e de curso das unidades acadêmicas na formulação de ações voltadas para a melhoria da qualidade de ensino.

Fonte: Disponível em: <www.uea.edu.br>. Acesso em: 7 jun. 2022.

A partir das respostas dos gestores quanto ao funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA (APÊNDICE B⁹), verifica-se a estruturação das normas e processos acadêmicos contidos nas resoluções. Então, têm-se as seguintes categorias iniciais de análise: (1) planejamento das normas acadêmicas; (2) controle das normas acadêmicas; (3) estrutura dos processos acadêmicos; e (4) validação dos processos acadêmicos.

Na primeira categoria inicial de análise, o planejamento das normas acadêmicas é exposto pelos gestores, delineando a forma e procedimentos que adotam para a construção no âmbito institucional, destacando-se que o surgimento dessas normas é pautado na pertinência e relevância e, ainda, na aprovação por meio de colegiado, bem exemplificado no relato do Gestor 4, quando diz:

O processo inicia-se com uma demanda, seja da administração superior, de setores envolvidos ou da própria comunidade. Após, discussão da pertinência e relevância, a comissão elabora proposta da norma, em sessões de estudos e debates. Concluída a proposta, a comissão apresenta minuta à Câmara de Ensino de Graduação para análise, discussão e deliberação. Aprovada na Câmara de Ensino de Graduação, a proposta é submetida à análise e aprovação pelo Conselho Universitário (Gestor 4).

A Resolução, após aprovada em Conselho Universitário e publicada em Diário Oficial, é encaminhada pela gestão acadêmica (PROGRAD ou SAG) para a execução pelas instâncias acadêmicas das unidades. A partir daí, passa a funcionar como um modelo normativo e descritivo, como expresso por Robbins (1981), que busca definir com exatidão as regras e formas a serem aplicadas através da descrição de atividades e etapas a serem seguidas pelos membros da organização.

A segunda categoria inicial de análise, que trata do controle das normas acadêmicas, está compreendida nas respostas dos gestores à questão 4 do Objetivo A (Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas?), preponderando o controle interno nos setores como medida basilar apresentada, o que foi salientado na fala do Gestor 2, quando diz: “Cada setor tem o seu controle interno. No nosso temos um arquivo com os processos consolidados. Atualmente, com o SIGED, os processos são arquivados digitalmente no próprio sistema, após o Parecer Final, ou seja, a sua conclusão”.

Idêntico à validação, o monitoramento/controle dos processos acadêmicos institucionais vem se aprimorando continuamente. Exemplos desse avanço são as novas ferramentas de gestão de documentos (SIGED) e a consequente alteração na forma de monitoramento/controle dos processos. Tal controle estimula a agilidade desses processos e a

⁹APÊNDICE B – Apresenta a transcrição das entrevistas com os gestores.

sua gestão. Como dito por Carvalho (2010), a importância do controle adequado dos processos e, por conseguinte, do uso dos recursos no compromisso com a educação e a busca da excelência na gestão acadêmica são, ou deveriam ser, o objetivo de todas as instituições de ensino.

Com base nas duas primeiras categorias iniciais de análise, surge a categoria intermediária das “normas acadêmicas” e se descreve e analisa o processo de planejamento e controle das normas acadêmicas da UEA, o qual é apresentado nas categorias iniciais que a originaram e no conceito norteador que dá suporte à categoria intermediária, conforme mostrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Categoria intermediária – Normas acadêmicas

Categoria Inicial	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
Planejamento das normas acadêmicas	Evidencia a criação, fundamentação e planejamento do modelo normativo institucional.	Normas acadêmicas
Controle das normas acadêmicas	Denota a forma de controle da execução e aplicação das Normas institucionais.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Para o aperfeiçoamento das normas acadêmicas, observa-se a necessidade de sistematização das normas em único instrumento (instrução) de procedimentos da área.

Quanto à terceira categoria inicial de análise, a estrutura dos processos acadêmicos, ela está compreendida nas respostas dos gestores à questão 2 do Objetivo A (De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição?), que demonstra o papel da Resolução como normativa padrão e seu destrinchar institucional, observado na narração do Gestor 3, quando diz: “Na forma de resoluções, notas técnicas e normatizações setoriais [estão] contidos em memorandos”.

Outra característica relevante dos processos acadêmicos averiguada no fluxo dos processos acadêmicos é que os padrões desses processos são dissociados entre si. Cada regulamentação tem padrão próprio orientado pela temática apresentada, mesmo que similares e convergentes em partes dos fluxos de processos. Para Medeiros e Gutierrez (2015), a padronização dos processos é imprescindível para a garantia de que determinados passos administrativos sejam realizados corretamente, potencializando os resultados e diminuindo ou, ainda, eliminando possíveis erros. Para tanto, é essencial que estejam expressos em um documento os passos relativos ao processo.

Por último, em relação à validação dos processos acadêmicas (Questão 3), registra-se um novo marco regulatório na validação dos processos institucionais, exposto no relato do Gestor 1, quando diz que:

Desde 2017, a partir dos novos atos regulatórios da própria IES, todos os nossos processos passam por auditoria interna, desde uma alteração de nota após o fechamento do sistema até a veracidade dos documentos apresentados no momento do pedido de um aproveitamento de estudo.

A validação dos processos institucionais tem sofrido constantes aperfeiçoamentos, sobretudo os da área acadêmica, em virtude das alterações das normas e leis. Para Raymundo (2009), validar é mais que a demonstração de um instrumento, é todo um processo de investigação que não se exaure; ao contrário, pressupõe continuidade e deve ser repetido inúmeras vezes para o mesmo instrumento. A validade de um instrumento pode ser mensurada de acordo com o objetivo que se almeja, referindo-se, no entanto, à validade de conteúdo, de critério e de construto.

Do entrelaçamento entre a terceira e quarta categorias iniciais de análise, surge a segunda categoria intermediária da “organização dos processos acadêmicos”, apresentada nas categorias iniciais que a originaram e no conceito norteador que dá suporte à categoria intermediária, conforme ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Categoria intermediária – Organização dos processos acadêmicos

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
Estrutura dos processos acadêmicos	Descreve o mapeamento e fluxo dos processos acadêmicos (Resoluções)	Organização dos processos acadêmicos
Validação dos processos acadêmicos	Relata a validação dos atos regulatórios, através de auditoria interna.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Pode-se observar que, para a evolução organizacional desta área, é importante a reestruturação dos processos acadêmicos, no sentido de padronizar os processos de entrada. Ainda, remodelar o processo de análise (após a entrada), de modo a aumentar a autonomia das Coordenações ao analisar as normas, observadas as questões de ordem legal de cada tema e realizar a validação dos processos acadêmicos em colegiado na unidade, principalmente os processos que geram alteração de registro. Por fim, é demonstrado que a organização dos processos acadêmicos influencia diretamente na aplicabilidade das normas acadêmicas. Seu fino alinhamento é importante para a melhoria da eficiência na aplicação das normas.

4.2 Organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA (Objetivo B)

Para compreender como se dá o desenrolamento da organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA, foi analisado o PDI 2017-2021. Complementarmente, foi feita a verificação da composição e das competências mais detalhadas no *site* da Instituição, com vistas a descrever o funcionamento da organização estrutural da Gestão Acadêmica da UEA.

Por meio da análise do PDI 2017-2021, tem-se a descrição dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da Gestão Acadêmica da UEA, a qual ocorre da seguinte forma:

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) – De acordo com o PDI, 2017-2021, é um órgão de atividade-fim diretamente ligado à Reitoria, com a função de executar a direção e orientação da execução no âmbito da UEA, da política e das atividades relativas ao ensino de graduação, nas diferentes unidades acadêmicas, otimizando a qualidade.

Tem como missão implementar e supervisionar a execução das políticas referentes ao ensino de graduação. É responsável pela aplicação das normas vigentes relativas à organização e funcionamento dos cursos de graduação e pela orientação do planejamento e melhoria das respectivas atividades de ensino.

Principais atribuições da PROGRAD:

- Propor alteração e emitir parecer sobre os projetos pedagógicos e as estruturas curriculares dos cursos de graduação;
- Propor a criação, expansão e desativação de cursos de graduação, de oferta regular e modalidades diferenciadas, incluindo o ensino modular continuado e de recesso, presencial e mediado por tecnologia;
- Promover a formação superior diferenciada, incluindo o ensino superior indígena e a educação no campo;
- Buscar parcerias para a oferta de cursos diferenciados (turmas especiais), licenciaturas parceladas, ensino superior indígena, educação do campo e educação a distância;
- Coordenar e supervisionar as atividades de suas coordenações e gerências;
- Elaborar normas e regulamentos relativos às atividades de graduação e submetê-las às instâncias competentes para aprovação;
- Manter intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras nos assuntos pertinentes ao ensino de graduação; e
- Elaborar propostas de políticas para o ensino de graduação.

Coordenadoria Geral de Qualidade de Ensino – É um órgão diretamente ligado à PROGRAD que desempenha atividades de assessoria às coordenações de qualidade e de cursos das unidades acadêmicas, na formulação de ações voltadas para a melhoria da qualidade de ensino.

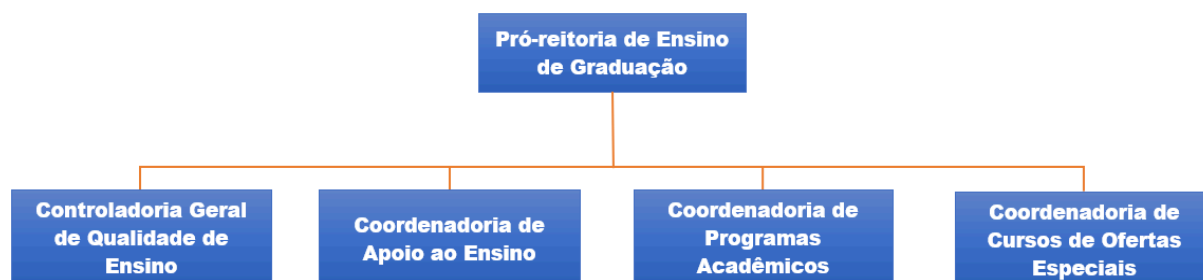
Coordenadoria de Apoio ao Ensino – É um órgão diretamente ligado à PROGRAD que assessoria na elaboração e análise dos Projetos Pedagógicos, mantendo atualizadas as informações sobre os cursos de graduação, bem como faz o acompanhamento das avaliações externas no Conselho Estadual de Educação.

Coordenadoria de Programas Acadêmicos – É um órgão diretamente ligado à PROGRAD que acompanha e supervisiona programas estudantis, como Monitoria, Tutoria, Mobilidade Acadêmica, Estágio Curricular Supervisionado, Pró-Inovalab, Iniciação à Docência, Seguro Obrigatório para discentes regularmente matriculados, entre outros, bem como articula parcerias e propõe convênios e projetos, de modo a fortalecer, com qualidade, as atividades de ensino.

Coordenação dos Cursos de Oferta Especial – É um órgão diretamente ligado à PROGRAD, responsável pelos processos de manutenção, suportes administrativo e acadêmico, solicitação e encaminhamento das demandas inerentes à realização das aulas dos Cursos de Oferta Especial nos diversos municípios, intermediação na empresa responsável pelas atividades de suporte de mídia para a realização das aulas em sinergia com as Coordenações dos Cursos, Gerências e Diretorias dos Núcleos, Centros de Ensino e Escolas Superiores e demais Pró-Reitorias.

Dessa forma, uma ilustração de organograma das unidades ligadas à PROGRAD está apresentada na Figura 16.

Figura 16 – Organograma da unidade de pesquisa – PROGRAD

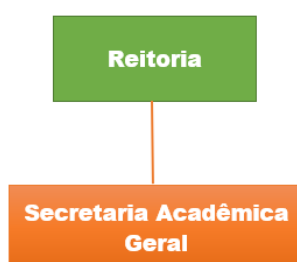


Fonte: Elaboração do autor (2021).

Secretaria Geral Acadêmica – É um órgão suplementar diretamente ligado à Reitoria, responsável pelos serviços de controle e registro acadêmico dos cursos de graduação e pós-graduação. Realiza o registro e o controle acadêmico por meio da matrícula institucional e curricular, do aproveitamento e do trancamento de disciplina, do rendimento escolar, das transferências, de desligamentos, de desistências, da Colação de Grau e da expedição de revalidação de diploma.

Na Figura 17, apresenta-se o organograma do órgão suplementar.

Figura 17 – Organograma da unidade de pesquisa – SAG



Fonte: Elaboração do autor (2021).

Ao avaliar a organização estrutural da Gestão Acadêmica da Instituição por meio da composição, das competências e da entrevista dos gestores, observam-se as seguintes categorias iniciais de análise: (1) processos acadêmicos na tomada de decisão; (2) repasse de informações dos processos acadêmicos; (3) atividades da gestão acadêmica; e (4) organização da gestão acadêmica.

Para a categoria inicial dos “processos acadêmicos na tomada de decisão” (Questão 3 do Objetivo B – APÊNDICE B), sua principal característica é o uso das informações de processos acadêmicos, como referências para a melhoria e ajustes nos funcionamentos dos cursos e atividades da UEA. A exemplo do Projeto Pedagógico e matrizes curriculares, o Gestor 4 salienta que:

As informações utilizadas foram os currículos, pré-requisitos, equivalências, séries, periodização, turmas, horários operacionais e outros. [A ação foi a] redefinição do procedimento operacional padrão de aproveitamento de disciplinas, com ênfase na segurança para operacionalização da tarefa. [Utilizou-se como processo acadêmico] a alteração das normas internas sobre o aproveitamento de disciplinas, [por meio de informações sobre] critérios, requisitos, cronogramas e outros. Um último exemplo foi a “redefinição do procedimento operacional padrão de trancamento de matrícula”. [Para tanto, foram feitas alterações] das normas internas sobre o trancamento de matrícula.

Por meio desses relatos é possível observar que as decisões são tomadas observando-se a necessidade da organização conjuntamente com os envolvidos e os objetivos a serem alcançados, em que os processos influenciam, principalmente, as reformulações de atos previamente existentes. Conforme observado por Carvalho e Sousa (2017), em cada processo fatos e dados são originados e, junto com os ocorridos de forma externa da organização, motivam informações que colaboram na tomada de decisão por meio da produção de conhecimento, colaborando com a ação e inovação da organização.

Quanto ao repasse de informações dos processos acadêmicos, nota-se a interação das informações institucionais entre os setores, sobretudo dos setores de assessoramento e órgãos internos e externos da UEA sob a supervisão da PROGRAD, como o Gestor 2 salienta a seguir:

Além da nossa chefia imediata, a Pró-reitora de Graduação, passamos regularmente à SAG informações sobre a situação dos Atos Regulatórios dos Cursos de Graduação no CEE-AM (Conselho Estadual de Educação do Amazonas) para fins de registro e expedição de diplomas. Também no que diz respeito ao aproveitamento e a equivalência de estudos, ambas são feitas mediante ementa e carga horária oficial contida no PPC elaborado pelos NDEs com a Assessoria Técnica da CAE/PROGRAD e aprovado nas instâncias internas com publicação no DOE. Cada novo PPC aprovado, o ementário é encaminhado à SAG, bem como as providências sobre siglagem de disciplinas. A CAE/PROGRAD também envia informações sobre a situação dos Atos Regulatórios dos Cursos vinculados ao CREA/AM, ou seja, não se trata exatamente de processos acadêmicos, mas tem relação indireta com eles. Enviamos regularmente o Relatório de Atividades do Setor à PROGRAD e esta envia à PROPLAN.

Pode-se observar que o ato colaborativo entre os setores é primordial, uma vez que as informações são tratadas pelas partes e repassadas entre si a serviço do melhor gerenciamento e serviços, fortalecendo a gestão da parte acadêmica institucional. Para Carvalho e Sousa (2017), a expectativa de responsabilidade comum entre as redes colaborativas em relação à transparência de informações, cooperação mútua e confiança é uma característica da gestão por processos.

A categoria intermediária dos “processos decisórios” embasada nas duas categorias iniciais deste objetivo descreve e analisa o processo de decisão e repasse de informações na área acadêmica da UEA, conforme conceito norteador que dá suporte à categoria intermediária, conforme ilustrado no Quadro 10.

Quadro 10 – Categoria intermediária – Processos decisórios

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
Processos acadêmicos na tomada de decisão	Indica que a necessidade de reformulação constante nos processos acadêmicos influencia nas novas decisões da área.	Processos decisórios
Repasse das informações dos processos acadêmicos	Referência à rede colaborativa entre os órgãos ligados à área acadêmica.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

É apontado que as normas acadêmicas e seus processos acadêmicos devem sofrer revisão periódica para averiguação de eventuais necessidades de aperfeiçoamentos, priorizando o contexto das unidades envolvidas e o interesse dos beneficiários.

Seguindo para a terceira categoria inicial de análise, que corresponde às atividades da gestão acadêmica, têm-se a especificação das diversas atividades dos órgãos compreendidos pela pesquisa e a visualização das etapas da área acadêmica da Instituição. Conforme descreve o Gestor 1:

A PROGRAD cuida desde a entrada do estudante até sua saída. Assim dentro desta Pró-Reitoria buscamos estratégias para favorecer a oferta do ensino de qualidade. Entre as nossas atividades podemos destacar: acompanhamento das demandas de cursos, a qualidade dos cursos, matriz ocupacional, acompanhamento junto ao CEE, acompanhamento de todos os processos regulatórios que dizem respeito ao ensino de graduação da Universidade junto aos órgãos de controle, acompanhamento junto ao MEC entre outros.

As atividades têm característica burocrática weberiana, em que estão desenhadas no PDI institucional as funções de cada órgão, e são referendadas nas descrições relatadas nas entrevistas, ficando evidenciado que a política educacional parte do órgão central (PROGRAD) assessorado pelos demais órgãos ligados à sua estrutura organizacional. Segundo Leite (2005), três características colaboram nessa concepção weberiana: (i) exigência de forma específica, como leis ou normas administrativas; (ii) existência de autoridade para fazer cumprir os deveres normatizados; e (iii) tomada de medidas metódicas para a realização regular desses deveres.

Por último, na quarta categoria inicial de análise, organização da gestão acadêmica, verificam-se a estrutura e importância do planejamento organizacional para a Instituição, expresso no relato do Gestor 2: “As atividades são estruturadas considerando as atribuições do Setor. A CAE/PROGRAD tem como principais atribuições a análise e o encaminhamento de processos relacionados ao ensino de graduação”.

Pode-se observar que cada órgão tem sua estrutura de planejamento e organizacional direcionada às suas atribuições e atividades, dentro da gestão acadêmica, conforme desenhado na estrutura organizacional. Segundo Daft (2014), a organização independe de seu tamanho ou de ser pública ou privada, possuindo características comuns de entidade social projetada como sistema de atividade previamente estruturada e coordenada.

4.3 Diferenças entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior (Objetivo C)

Para verificação das diferenças entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA na capital e no interior, foram analisados os dados de normas, processos e gestão descritos nos Objetivos A e B. Adicionalmente, utilizam-se as respostas dos gestores expressas no Objetivo C, com vistas a analisar possível diferenciação na Gestão Acadêmica da UEA. Assim, chega-se à seguinte categoria inicial de análise: diferenciação dos processos e gestão da área acadêmica da capital e do interior.

Com a categoria inicial da “diferenciação dos processos e gestão da área acadêmica da capital e do interior” (Questão 1 do Objetivo C – APÊNDICE B), verifica-se que, apesar das particularidades geográficas da abrangência institucional, inexistente diferenciação dos processos ou da gestão. Entretanto, há dificuldades específicas quanto às estruturas locais.

Relacionado a isso, o Gestor 2 expressa:

Não vemos distinção entre processos ou gestão da área acadêmica, pois as normativas são iguais tanto para a Capital quanto para o interior, o que acontece é que muitas vezes as especificidades locais, como a conexão de internet, dificulta o fluxo dos processos, entretanto, as normativas são as mesmas em toda a UEA, independentemente do local de oferta do Curso.

Nessa perspectiva, quanto à Gestão na UEA, pode-se dizer que o papel social do aprendizado e desenvolvimento através do ensino superior atinge a todos indistintamente. Especialmente na Região Amazônica, na capital ou no interior, isso é maior pela escassa ou nenhuma oportunidade na região de determinadas cidades em sua infraestrutura geral. Como Harvey (2004) relata:

Tem de se considerar algumas características entre cidades pequenas e médias: (i) a atividade capitalista produz um desenvolvimento geográfico desigual, buscando custos menores e lucros maiores; (ii) não há equilíbrio espacial, onde o processo de acumulação de capital é permanentemente expansionista; (iii) a localização espacial confere certa vantagem monopolista; (iv) as inovações tecnológicas alteraram substancialmente as condições de espacialidade; (v) em síntese, dos processos

moleculares da acumulação derivam as tensões entre concentração e dispersão; centralização e descentralização; imobilidade e movimento; dinamismo e inércia.

Passando para a construção da próxima categoria intermediária da “gestão acadêmica”, utilizam-se a terceira e quarta categorias iniciais do Objetivo B, as quais descrevem e analisam a gestão dos processos na área acadêmica da UEA, em conjunto com a categoria inicial do Objetivo C. A descrição desta categoria intermediária encontra-se no Quadro 11.

Quadro 11 – Categoria intermediária – Gestão acadêmica

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria intermediária
Atividades da gestão acadêmica	Indica as atividades que norteiam as políticas do ingresso ao encerramento do ciclo acadêmico dos cursos e dos respectivos alunos.	Gestão acadêmica
Organização da gestão acadêmica	Explicita a estrutura e planejamento organizacional dos órgãos ligados à gestão acadêmica.	
Diferenciação dos processos e gestão da área acadêmica da capital e do interior	Relata sobre a diferença dos processos acadêmicos, considerando a geografia amazônica e suas peculiaridades.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Constata-se que a gestão acadêmica está estruturada em órgão centralizador (PROGRAD), que norteia as políticas da área acadêmica com apoio de outros órgãos de assessoramento, seguindo um padrão idêntico ao de outras IES e, ainda, sua gestão e processos são aplicados sem diferenciação na capital e no interior.

Para maior desenvolvimento desta gestão é recomendável, em virtude das peculiaridades dos municípios do interior do Amazonas, a promoção da equidade (no sentido de reconhecer que todos precisam cumprir as normas, mas não necessariamente da mesma forma) na gestão dos processos acadêmicos (capital e interior).

4.4 Investigar a possibilidade de maior eficiência, referente aos processos da Gestão Acadêmica da UEA (Objetivo D)

Para discorrer sobre a possibilidade de melhorias dos processos da gestão acadêmica são utilizadas informações das entrevistas com os gestores, com vistas à aplicação de um modelo *Balanced Scorecard* (BSC). São consideradas as perspectivas apresentadas em

PDI_2017/2021 da UEA, organizadas com as quatro linhas tradicionais (financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento), tendo sido adaptada uma quinta para a Instituição de Ensino Superior, que é a educacional.

Para averiguação, o modelo BSC é adaptado adotando-se as seguintes categorias iniciais de análise: (1) perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional); (2) perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento); (3) perspectiva financeira; (4) perspectiva do cliente (sociedade); e (5) perspectiva interna (processos internos). Para tanto, tem-se como base o mapa estratégico da UEA, disposto na Figura 18.

Figura 18 – Mapa estratégico da UEA



Fonte: PDI/UEA, 2017/2021.

A partir de então, as potencialidades de desempenho acadêmico e desempenho administrativo são apresentadas e analisadas nas duas subseções adiante.

4.4.1 Desempenho acadêmico

Considerando as perspectivas dispostas no PDI_UEA, determina-se a categoria intermediária relevante, chamada de “desempenho acadêmico”, apresentada nas categorias iniciais que originaram o conceito norteador que dá suporte a essa categoria intermediária e aos objetivos estratégicos da UEA, conforme ilustrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Categoria intermediária – Desempenho acadêmico

Categoria inicial	Conceito norteador	Objetivo estratégico da UEA	Categoria intermediária
Perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional)	Orientação das etapas do planejamento operacional da área acadêmica.	Excelência na educação superior, incentivo e apoio à pesquisa e inovação e promoção do atendimento às necessidades acadêmicas, visando à satisfação dos alunos.	Desempenho Acadêmico
Perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento)	Orientação para mecanismos que transformem maior conhecimento de recursos em produtos e serviços inovadores.	Excelência das práticas de gestão e de resultados; eficiência e eficácia do desempenho profissional e gerencial; e crescimento gradual e consciente da infraestrutura da UEA.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Ingressando com a primeira categoria inicial de análise, na perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional), é forte o anseio institucional expresso em instrumento de planejamento institucional e os relatos dos entrevistados pela busca da excelência. Neste ponto, o Gestor 5 destaca afirmativamente o seguinte:

Considerando a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação que trata das políticas de ensino, destacamos as seguintes diretrizes estratégicas: Melhoria da Qualidade do Ensino; Institucionalização de Atividades Inovadoras de Ensino; Ampliação do Acesso Qualificado e a Efetividade dos Processos de Formação, Ampliação da Cooperação Institucional Nacional e Internacional, Melhoria, Ampliação, Viabilidade e Conservação do Acervo Bibliográfico e Criação e Implementação do Repositório Institucional da UEA.

Observa-se o seguinte conjunto de objetivos estratégicos institucionais: excelência na educação superior, incentivo e apoio à pesquisa e inovação e promoção do atendimento às necessidades acadêmicas, visando à satisfação dos alunos. Esse conjunto está descrito para orientar as diretrizes estratégicas e a execução das atividades na área educacional, fazendo parte do conjunto maior do planejamento institucional.

Segundo Cateli (2013), as diretrizes estratégicas visam orientar as etapas do planejamento operacional, contemplando a análise das variáveis dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos), com os objetivos de evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. Acrescenta-se que a proposição percebida de excelência institucional é a incorporação filosófica bem exposta por Harada (2010), ao relatar que: “é o estar aberto sempre de novo à melhoria [...] a qualidade do movimento em ação, o vigor de

buscar, cada vez mais, o melhor de si” como construção do conjunto de excelência na gestão e em educação superior.

Progredindo para a perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento), sobressai a experiência profissional dos servidores e planejamento interno dos setores. Nesse sentido, destacam-se os seguintes relatos dos gestores, conforme ilustrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Relato dos gestores – Perspectiva de aprendizagem e inovação

Entrevistado	Ponto forte	Ponto fraco	Ação para correção dos pontos fracos
Gestor 2	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe; - Organização interna do setor; - Experiência da equipe no trabalho que desenvolve; - Reuniões de estudos e planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formação institucional [conhecimento sobre a UEA]; - Falta de investimento na formação dos técnicos administrativos [qualificação]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a participação dos técnicos administrativos em cursos, congressos e <i>workshops</i> para atualização de conhecimentos.
Gestor 5	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano; - Comunicação; - Organizacional [organização interna]. 	<ul style="list-style-type: none"> - [Falta] de descentralização de informações, em alguns casos [Não explicitados]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização constante.

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Com base nos relatos, é possível observar que os principais pontos fracos apontados são relativos a deficiências quanto a recursos humanos. De modo geral, isso sinaliza a necessidade de treinamentos e incentivo pessoal para uma gestão melhor. E é exatamente quanto a isso que vem a maioria das indicações de solução, no sentido de promover a participação (oferta e sensibilização) dos servidores quanto à necessidade de formação e qualificação.

Predomina como característica dessa perspectiva a busca de mecanismos de solução de problemas e geração de maior conhecimento, o que para UEA está resumido na busca de: excelência das práticas de gestão e de resultados; eficiência e eficácia do desempenho profissional e gerencial; e crescimento gradual e consciente da infraestrutura da UEA. Nessa perspectiva, Freeman (1991) e DeBressone e Amesse (1991) asseguram que os entrelaçamentos organizacionais atuam como catalisadores de acesso e transformação de recursos em produtos e serviços inovadores.

Por fim, quanto ao desempenho acadêmico, evidenciam-se os seguintes pontos fracos: falta de formação [conhecimento] institucional e da lacuna na formação/qualificação dos servidores. Nesse sentido é importante que os servidores conheçam os pontos relevantes de

suas atividades, de sua área de atuação e da Instituição. E, ainda, promovam a gestão de seus conhecimentos com formação/qualificação adequadas para que a gestão acadêmica possa alcançar maior eficiência.

4.4.2 Desempenho administrativo

Prosseguindo na análise do modelo BSC e considerando às perspectivas dispostas no PDI_UEA, determina-se como categoria intermediária relevante o “desempenho administrativo”, a qual é apresentada nas categorias iniciais que originaram o conceito norteador que dá suporte à categoria intermediária e aos objetivos estratégicos da UEA, conforme ilustrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Categoria intermediária – Desempenho administrativo

Categoria inicial	Conceito norteador	Objetivo estratégico da UEA	Categoria intermediária
Perspectiva financeira	Orientação da aplicação e respectiva distribuição dos recursos financeiros, de modo a alcançar as metas institucionais.	Execução financeira eficaz dos recursos disponíveis no orçamento do interstício 2017/2021, investimentos nos vetores: ensino, pesquisa e extensão a partir da captação de recursos junto aos governos estadual e federal, iniciativa privada e agências internacionais e apoio aos alunos, por meio da captação de recursos para investimento em programas de assuntos comunitários.	Desempenho administrativo
Perspectiva do cliente (sociedade)	Orientação da IES enquanto impulsionadora de práticas educativas (ensino, pesquisa e extensão) e culturais.	A integração e interação entre a UEA e a sociedade, formação acadêmica de qualidade e expansão das ações de extensão.	
Perspectiva interna (processos internos)	Orientação para melhoria dos processos nos âmbitos acadêmico e administrativo.	Participação, comunicação e visibilidade dos processos de gestão; acompanhamento e avaliação contínua; e qualidade e celeridade dos serviços prestados.	

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Como terceira categoria inicial de análise da perspectiva financeira, é latente a necessidade de maior investimento e eficiência nos gastos como busca institucional, conforme destacado nos relatos dos gestores (Quadro 15).

Quadro 15 – Relato dos gestores – Perspectiva financeira

Entrevistado	Ponto forte	Ponto fraco	Ação para correção dos pontos fracos
Gestor 2	- Assegurar o Projeto Pedagógico dos cursos da sua concepção aos resultados pós-avaliação externa do curso.	- Falta de recursos para melhorar os pontos frágeis detectados nas avaliações externas, como: biblioteca, Laboratório de Informática, laboratório específico para os cursos etc.	- [Melhor distribuição dos suplementos de fundos]. “Ressalto que na minha gestão (2018 aos dias atuais) nunca recebi suplemento de fundos para o setor”.
Gestor 4	- O sistema eletrônico de gestão acadêmica (LYCEUM); - O sistema de gestão eletrônica de processos digitais (SIGED); - Outros sistemas eletrônicos que permitem alcance a todos os setores e unidades de ensino da capital e do interior.	- Sistema de gestão acadêmica desatualizado; - Inadequada estrutura física para alguns serviços; - Inadequada estrutura administrativa para atender melhor o fluxo dos serviços; - Número reduzido de servidores.	- Aquisição de um novo sistema eletrônico de gestão acadêmica com novas e melhores funcionalidades; - Reforma e ampliação da estrutura física; - Reforma e ampliação da estrutura administrativa; - Concurso público ou contratação de servidores temporários.
Gestor 5	- Antecipação da previsão orçamentária para o desenvolvimento dos programas e projetos [planejamento].	- Quando terceiros não enviam a documentação necessária no prazo-limite para solicitação de recurso, gerando consequente atraso no pagamento [não cumprimento de prazo].	- Melhoria constante na comunicação entre os setores responsáveis.

Fonte: Elaboração do autor (2022).

A partir dos relatos, percebe-se que os principais pontos fracos apresentados dizem respeito à carência de recursos financeiros. Isso é apontado na necessidade de maior investimento em ferramentas de gestão e espaços físicos adequados para uma gestão mais adequada. Com relação a isso, as soluções são claras quanto à necessidade de novas fontes de renda e, ao mesmo tempo, de planejamento e execução eficientes dos recursos.

Complementarmente, verifica-se que os objetivos estratégicos para a perspectiva financeira institucional são: execução financeira eficaz dos recursos disponíveis no orçamento do interstício 2017/2021, investimentos nos vetores: ensino, pesquisa e extensão a partir da captação de recursos junto aos governos estadual e federal, iniciativa privada e agências internacionais e apoio aos alunos por meio da captação de recursos para investimento em programas de assuntos comunitários. Nesse contexto, o planejamento financeiro das atividades comporta papel fundamental, com as possibilidades de aplicação e respectiva distribuição dos recursos financeiros, de modo a alcançar as metas institucionais. Para Melo, Silva e Costa (2011), o planejamento financeiro é uma organização que ajuda a estabelecer metas e permite medir desempenhos.

Seguindo para a perspectiva do cliente (sociedade), consolida-se a ideia da Instituição como impulsionadora da educação de ensino superior. Isso está presente nos relatos dos gestores (Quadro 16).

Quadro 16 – Relato dos gestores – Perspectiva do cliente (sociedade)

Entrevistado	Ponto forte	Ponto fraco	Ação para correção dos pontos fracos
Gestor 2	<ul style="list-style-type: none"> - A reformulação das matrizes curriculares dos cursos, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais; - O compromisso da equipe em atender às demandas dos alunos como aproveitamento de estudos, equivalência etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas pessoas para muitas demandas e muitos cursos para assessorar o PPC [quantidade de RH]. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter mais assessores técnicos [contratação de RH]; - Ter em cada centro ou unidade uma extensão da CAE para apoiar os NDEs na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.
Gestor 3	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para tomada de decisão em ações imediatas, para sanear problemas que impactam negativamente os Cursos Especiais; - Bom relacionamento com as Coordenações dos cursos para atendimento das demandas pedagógicas dos cursos especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência dos tempos, às vezes excessivos, dos processos de outros setores; - Variações na sequência de processamento das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar o capital humano que trabalha com os processos, em todos os níveis; - Treinamento e capacitação para a criação de uma mentalidade “PDCA”; - Implantação de um sistema de gestão de processos, com a descrição e registro das tarefas e das atividades, das responsabilidades, pertinências e hierarquias envolvidas no processo.
Gestor 4	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de diploma e histórico final ao egresso no ato da colação de grau; - Rapidez na expedição e registro de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ampliação da Secretaria Virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Quanto ao fundamento dos relatos, os principais pontos fracos são: carência de recursos humanos e o tempo despendido entre os processos. Está evidenciada a necessidade de treinamentos específicos de gestão (PDCA) e da contratação ou alocação de servidores para esta área. Nesse caminho, observa-se como solução o ajuste dos processos e adequação dos recursos humanos, seja por realocação dos servidores de outros setores e, ou, contratação temporária (cargo comissionado) ou, ainda, o mais adequado e a realocação de servidor do quadro efetivo (concurso público).

A perspectiva do cliente (sociedade) está expressa nos objetivos estratégicos, ou seja, a integração e interação entre a UEA e a sociedade, formação acadêmica de qualidade e expansão das ações de extensão. Ainda, a promoção dos recursos necessários para que os

discentes (clientes) superem os entraves que possam vir a comprometer a sua permanência na [Instituição]. Segundo Ulyssea *et al.* (2013), o maior anseio da sociedade é que a IES seja impulsionadora de práticas educativas e culturais, articuladas para a realização conjunta de ações no campo da educação continuada e na produção de serviços que atendam à sua vocação social, com o máximo de eficiência e rentabilidade.

Por último, chega-se à categoria inicial de análise chamada de “perspectiva interna” (processos internos), a qual dá direcionamento à harmonização dos processos organizacionais na busca da qualidade, conforme relatam os gestores (Quadro 17).

Com base nos relatos, emanam-se como principais pontos fracos: a baixa quantidade de servidores e a necessidade de formação continuada, além da falta de clareza quanto às atribuições de cada setor, isso somado ao desalinhamento de procedimentos das normas e à precária comunicação interna dos setores da UEA. Evidencia-se nessa perspectiva a similaridade de respostas com o apurado em outras perspectivas quanto à necessidade de mais recursos humanos e à sua capacitação. Isso, além da demanda por melhor planejamento e descrição das atividades empreendidas para alcançar uma gestão mais eficiente. Apresentam-se como solução a promoção de concursos, a valorização dos servidores e o aprimoramento das ferramentas e métodos de comunicação interna.

Segundo PDI_2017/2021, a UEA tem como objetivos estratégicos institucionais na perspectiva interna (processos internos): participação, comunicação e visibilidade dos processos de gestão; acompanhamento e avaliação contínua; e qualidade e celeridade dos serviços prestados. Para Ulyssea *et al.* (2013), os processos internos em instituições de ensino superior visam melhorar os aspectos de atendimento ao aluno nos âmbitos acadêmico e administrativo.

Encerra-se este subtópico constatando, em suma, que no desempenho administrativo estão os maiores desafios da gestão, despontando como os pontos fracos mais relevantes: a insuficiência de recursos financeiros, a demanda crescente por recursos humanos, a necessidade de formação e qualificação dos recursos humanos e o déficit na comunicação interna. Para ampliar as melhorias nesta área é preciso expandir o Quadro de Recursos Humanos (concursos para docentes e técnicos administrativos), promover melhorias na comunicação interna para aumentar a integração das áreas da Instituição e ampliar a sua comunicação externa, além das atividades e ações que geram impacto social e de desenvolvimento regional, atraindo, assim, maior validação social para a Universidade Estadual do Estado do Amazonas.

Quadro 17 – Relato dos gestores – Perspectiva interna (processos internos)

Entrevistado	Item	Resposta	Tópico
Gestor 2	Capital Humano	- Compromisso das pessoas que fazem parte do setor, seus talentos, habilidades e conhecimentos.	Pontos fortes
	Capital Organizacional	- O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que norteia as atividades institucionais.	
	Capital Informacional	- A integração entre as pessoas, o que facilita o fluxo de informações relevantes.	
	Capital Humano	- Baixa quantidade de capital humano.	Pontos fracos
	Capital Organizacional	- Necessidade de deixar cada vez mais claras no PDI as atribuições de cada setor.	
	Capital Informacional	- Necessidade de aprimorar a comunicação, mantendo as reuniões CAE nas Unidades e nos Centros.	
	Capital Humano	- Promover concursos e valorização para os servidores técnico-administrativos.	Ações para correção dos pontos fracos
	Capital Organizacional	- Necessidade de alinhar as atribuições para não sobrecarregar o capital humano.	
	Capital Informacional	- Aprimorar a comunicação entre os setores, criar uma <i>intranet</i> para viabilizar a comunicação interna e atualizar as informações das Pró-Reitorias no Portal da UEA.	
Gestor 3	Capital Humano	- Conhecimento, habilidades e atitudes adequados.	Pontos fortes
	Capital Organizacional	- Liderança compartilhada e baseada no exemplo.	
	Capital Informacional	- Direcionamento adequado das informações.	
	Capital Humano	- Falta de maior domínio na mentalidade PDCA.	Pontos fracos
	Capital Organizacional	- Lacunas pontuais no alinhamento.	
	Capital Informacional	- Dicotomia na avaliação sobre o direcionamento da informação.	
	Capital Humano	- Treinamento.	Ações para correção dos pontos fracos
	Capital Organizacional	- Fortalecer ações de aproximação entre os membros da equipe [entre setores da gestão acadêmica].	
	Capital Informacional	- Registro dos procedimentos relativos à realização das tarefas.	
Gestor 4	Capital Humano	- Servidores altamente qualificados.	Pontos fortes
	Capital Organizacional	- Habilidades para trabalho em equipe.	
	Capital Informacional	- Informatização das tarefas.	
	Capital Humano	- Falta de atualização e formação continuada.	Pontos fracos
	Capital Organizacional	- Desalinhamento de procedimentos, normas e técnicas.	
	Capital Informacional	- Sistema eletrônico de gestão acadêmica.	
	Capital Humano	- Participação dos servidores em cursos, treinamentos, seminários, simpósios.	Ações para correção dos pontos fracos
	Capital Organizacional	Não respondido.	
Capital Informacional	- Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.		

Fonte: Elaboração do autor (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo trouxe como principal propósito averiguar se e como os processos acadêmicos contribuem com as tomadas de decisões da Gestão Acadêmica da UEA.

Ao aprofundar no funcionamento dos padrões de processos acadêmicos (Objetivo A), infere-se que as normas acadêmicas observam diretrizes legais (internas e externas) construídas por órgãos destinados a tal finalidade e passam pelo crivo de colegiados da UEA, garantindo, assim, maior legitimidade. Em adição a isso, com o avanço do controle dado principalmente pelo avanço das tecnologias institucionais (a exemplo da ferramenta de gestão de documentos), ocorre o contínuo aprimoramento dessas normas. Ainda nesse ponto, percebe-se que a organização dos processos acadêmicos tem sua estrutura construída por temática com padrões desagregados entre si e a validação ainda em processo de aperfeiçoamento.

Ao evidenciar a organização estrutural da gestão acadêmica (Objetivo B), conclui-se que a estrutura organizacional, atribuições e finalidades dos órgãos ligados à gestão acadêmica estão bem definidas no PDI/UEA e, com base nas entrevistas, bem compreendidas pelos gestores. Conclui-se, ainda, que a influência do processo acadêmico na decisão da gestão acadêmica é primordialmente sobre o caso de reformulações de atos, avaliados quando da interação entre os órgãos da área acadêmica envolvidos.

Destaca-se nesta pesquisa a possibilidade de diferenciação dos processos e gestão da área acadêmica da capital e do interior (Objetivo C). Além da busca científica dessa possibilidade, realça-se o papel institucional em toda a Região Amazônica, revelando, assim, a inexistência de diferenciação entre processos e a Gestão da área acadêmica da UEA. Contudo, são salientados obstáculos na aplicação da gestão acadêmica devido às dificuldades estruturais encaradas na maioria dos municípios do interior do Amazonas.

Na averiguação da possibilidade de maior eficiência dos processos da gestão acadêmica (Objetivo D) realizada por meio do modelo *Balanced Scorecard*, chega-se à conclusão de que é preciso potencializar os esforços à procura pela excelência, avançando na formação, qualificação e expansão do quadro de recursos humanos, reorganização dos processos e normas acadêmicas e estreitamento da interação com a sociedade, além de captar novo(s) modelo(s) de financiamento institucional.

Para concluir, esta pesquisa apresenta como principais contribuições para a UEA a proposta de novo desenho de processos acadêmicos, o aprofundamento de conhecimentos

sobre como ocorre a gestão acadêmica e possíveis caminhos para a maior eficiência da área acadêmica. Para a literatura, esta dissertação contribui com a demonstração de aplicação do modelo BSC na área da Educação Superior.

Como futura pesquisa, sugere-se que esta análise seja ampliada com a investigação dos demais atores institucionais (coordenadores de qualidade, coordenadores de curso, secretários acadêmicos e discentes). Com isso, busca-se o fortalecimento do processo acadêmico das IES, tendo como apoio a tecnologia de inteligência artificial, a exemplo do *Machine Learning*.

REFERÊNCIAS

- AMAZONAS. Lei n.º 2.637, de 12 de janeiro de 2001. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, ano CVII, n. 29.570, p. 1, 12 jan. 2001.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. [S.l. : s.n.t.], 2005.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 9000:2015 – **Sistemas de gestão da qualidade** – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.
- ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.
- ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista da Produção**, v. 13, n. 2, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- _____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOLIGON, J. A. R.; GODOY, L. P.; MEDEIROS, F. S. B. *Balanced Scorecard*: estratégia de gestão vinculada à melhoria da qualidade organizacional. **Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Cristóvão, RJ, v. 4, n. 3, p. 1228-43, jul./set. 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política**, v. 2, n. 1, jan./jul. p. 68-80, 2005.
- BORTOLANZA, J. Trajetória do ensino superior brasileiro – Uma busca da origem até a atualidade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais...** Mar del Plata, Argentina, 2017.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 425-46, out./dez. 2010.
- BRASIL – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Técnicas de auditoria**: indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo – Rad**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1-15, 1º maio 2017. Portal de Revistas PUC SP. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

CARVALHO, R. S. **Sistemas de gestão da aprendizagem e sistemas de gestão acadêmica: avaliado pela ótica do docente**. 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2013.

CHAVES, L.; VALMORBIDA, S.; PETRI, S.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. Balanced Scorecard na Gestão Universitária: análise bibliométrica entre 2001-2011. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 1, p. 47-68, 2012.

COLOMBO, S. S. **Gestão universitária: os caminhos para excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artemed, 2011.

CRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. **O crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUGINI, A.; MICHELON, G.; PILONATO, S. Medição de desempenho em departamentos acadêmicos: a abordagem do mapa estratégico. **Public Money & Management**, v. 31, n. 4, p. 271-8, 2011.

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

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DEBRESSON, C.; AMESSE, F. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. **Research Policy**, v. 20, p. 363-79, 1991.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jul./dez. 2002.

DORNELAS, J. C. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? **Educ. Soc.**, Campinas, SP, v. 29, n. 104, p. 891-917, out. 2008. Especial.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões. **Notas de Aula**, 4 de mar. a 20 de maio de 2009. 17 f. Mimeografado.

ÉSTHER, A. B. Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira. **Espacio, Tiempo y Educación**, v. 2, n. 2, p. 197-221, 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLORES, S. R. A democratização do ensino superior no Brasil, uma breve história: da Colônia a República. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, p. 401-16, 2017. DOI: 10.22348/riseup.v3i2.7769. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650611>. Acesso em: 30 maio 2021.

FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. Melhoria da qualidade e redesenho de sistemas de medição: uma aplicação ao campo acadêmico. **Qual Quant**. v. 47, 465-83, 2013.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n. 28, p. 139-52, maio/ago. 2004.

FREEMAN, C. Innovation, changes of technoeconomic paradigm and biological analogies in economics. **Revue Économique**, v. 42, n. 2, p. 211-31, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIAS. **Manual de modelagem de processos com BIZAGI modeler**. [S.l. : s.n.t.], 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/manual-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

HARADA, H. A excelência. **Revista Filosófica São Boa Ventura**, v. 14, n. 2, p. 29-36, 2020.

HARVEY, D. **El nuevo imperialismo**. Madrid: Akal, 2004.

JÚNIOR, A. de M. M.; DE SOUZA, A. C. S.; REIS, A. R. da S.; OLIVEIRA, C. N.; MATTOS, L. M. C.; DE FREITAS, V. S. Gestão do conhecimento e governança: para uma qualidade na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 19., 2019, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-9, jan.-feb. 1992.

LEITÃO, S. P. Indicadores de desempenho na Universidade: uma avaliação. **RAP**, v. 21, n. 2, p. 55-72, abr./jun. 1987.

LEITE, T. A burocracia weberiana na globalização neoliberal. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 11, n. 2, p. 176-86, dez. 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYCEUM. Gestão educacional: confira as principais tendências para a gestão acadêmica. In: **Equipe LYCEUM**, atualizado em 07/11/2019.

MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A.; HOLANDA, F. M. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. Turismo – Visão e ação. **Balneário Camboriú**, v. 9, n. 3, p. 393-406, set./dez. 2007.

MANDELLI, P. *et al.* **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. In: ———. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação**. 1999. 247 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-51, set./dez. 2006.

MEDEIROS, I.; GUTIERREZ, R. O mapeamento de processos como fator de melhoria da gestão acadêmica de uma universidade federal. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. **Anais...** [S.l. : s.n.t.], 2015.

MERCHANT, K. A. Measuring general managers performances: market, accounting and combination-of-measures systems. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 893-917, nov./dec. 2006.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

NUERNBERG, E. G.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; VALMORBIDA, S. M. I. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, v. 3, 29-52, [s.d.].

PALMEIRAS, J. B.; SGARI, R.; SZILAGYI, C. L. S. Desafios da gestão universitária: competência e desempenho: uma reflexão crítica na gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 205, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar Del Plata, 2015.

PEREIRA, C. A.; PEREIRA, N. S. P.; MONTEIRO, R. P. Mapeamento conceitual do Balanced Scorecard no ensino superior. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 13, n. 3, p. 10-27, 2015.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balance scorecard**. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PINTO, K. M.; DOS SANTOS, C. L. N.; LEAL, R. R. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2017, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata – Argentina, 2017.

RAYMUNDO, V. P. Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, p. 86-93, jul./set. 2009.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2004.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

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

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. C. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n 1, p. 1-21, jan. 2013.

SCAGLIONE, V. L. T.; COSTA, M. N. **Avaliação da educação superior e a gestão universitária**: padrões de qualidade definidos pelas Instituições de Ensino Superior, pelo MEC e pela sociedade, incluindo Enade, IDD, CPC e IGC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11.; CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, 2., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2011.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária**. [S.l. : s.n.t.], 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>.

SHAHIN, A.; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: na integration of analytical hierarchy process and goal setting. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 3, p. 226-40, may/jun. 2007.

SILVA, A. S. **Proposta de sistema de mensuração de desempenho para auxílio à tomada de decisão de gestores**: estudo de caso em uma Fundação Pública Hospitalar de Ensino. 2017. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, J. C. V. **Gestão universitária em instituições particulares**: os documentos institucionais como indicadores de modelo de gestão. 2007. 208 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publications, 1995.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TADACHI, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TECHNE. **Folder de apresentação do Lyceum**. Manaus: CaseLyceum UEA, 2002. Disponível em: http://www.techne.com.br/casos/CaseLyceum_UEA.pdf. Acesso em: 4 jun. 2009.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gest. Prod.**[online], v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

UEA. **Balanco geral**: informativo Universidade do Estado do Amazonas de 2009: Manaus: [S.l. : s.n.t.], 2018.

UEA. **Relatório de Gestão 2013-2018**. Manaus: [s.n.], 2018.

UEA. **Relatório de Gestão 2017**. Manaus: Pró-Reitoria de Planejamento – Proplan, 2018.

UEA. **Folder de apresentação, missão e dados institucionais – 2002 a 2009**. Manaus, 2019. Disponível em: <http://www1.uea.edu.br/data/categoria/int/download/1409-1.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2019.

UEA. **Relatório de Gestão 2019**. Manaus: Pró-Reitoria de Planejamento – Proplan, 2019. (Dados emitidos em 26/07/2019).

UEA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI 2017-2021**. Manaus: UEA Edições, [s.d.]. Disponível em: <http://www.pdi.uea.edu.br/data/area/c33/download/1-1.pdf>. Acesso em: 5 de abr. 2021.

ULYSSEA, D. da S. *et al.* **Balanced Scorecard** em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contabil – CRCSC**, Florianópolis, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público**: gestão e redesenho. [S.l. : s.n.t.], 2008. Disponível em: <http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho%20de%20Processos>. Acesso em: 2 maio 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOESE, S. B. **Controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica em instituições de educação superior privadas**. 331 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

WU, Y.; LI, C. Research on performance evaluation of higher education based on the model of BSC-DRF-DEA. In: INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, 2009; IE & EM'09 INTERNATIONAL CONFERENCE ON, 16., 2009, Beijing. **Proceedings...** Beijing: IEEE, 2009. p. 2030-2034.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Proposta de Protocolo de Entrevista

Grupo: Gestores acadêmicos da UEA

1ª Etapa – Dados do entrevistado e a entrevista (preenchimento prévio)	
Dados do Entrevistado	
Nome:	
Telefone:	Formação:
<i>Email:</i>	
Currículo Lattes:	
Dados profissionais	
Setor:	
Cargo/Função:	Data de Admissão:
Dados da Entrevista:	
Data:	Horário de início da entrevista:
Local:	
Reitoria	
Tipo de Entrevista: Face a face () Mediada ()	
Forma de registro de dados: Anotação () Vídeo () Gravação – Áudio () <i>Email</i> ()	
Observação: A identidade do entrevistado será mantida em sigilo, <i>a priori</i> , como critério de mantê-la em sigilo (mesmo que o entrevistado pudesse estar disposto a ter a sua identidade revelada).	
2ª Etapa: Dados sobre a pesquisa (a serem explicitados ao entrevistado)	
Pesquisador(a)	
Nome:	
Telefone:	<i>Email:</i>
Currículo Lattes:	
Orientador	
Nome:	
Telefone:	<i>Email:</i>
Currículo Lattes:	
Organização responsável pela pesquisa	
Universidade:	

Endereço:
Website:
Departamento:
Programa:
Website:
Nome da Secretária:
Email da Secretaria:
Pesquisa
Tipo de pesquisa: Pesquisa qualitativa através da análise documental, da análise bibliográfica, da observação e da entrevista.
Linha da pesquisa: Processos acadêmicos, gestão acadêmica e organizações.
Objetivo da pesquisa: O estudo pretende provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.
Contribuições (benefícios) da pesquisa para a UEA: A área de gestão de processos acadêmicos é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importantes o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.
Etapa atual da pesquisa (<i>citar resumidamente ao entrevistado o que a etapa atual engloba e como ela está sendo executada</i>): A Região Amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, entre outros, como o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a Gestão Acadêmica da Universidade. A pesquisa foi autorizada pela Gestão Superior da UEA e está aprovada pela UFV, e seu Conselho de Ética, neste momento, está em fase de entrevistas para a construção da dissertação.
3ª Etapa: Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista
Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder às perguntas. “O entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém dados sigilosos devem ser preservados.”

O pesquisador fará anotações durante a resposta do entrevistado; havendo <i>insights</i> para novas perguntas, o pesquisador poderá solicitar que o entrevistado responda.
4ª Etapa: Definição de termos utilizados nos questionários
Gestão acadêmica: É a representação de um conjunto de decisões, direcionamentos e diretrizes adotados pelo gestor acadêmico, cujo objetivo é a contínua melhoria das atividades-fim da instituição de ensino superior, disponibilizando os meios e recursos necessários para a execução, com qualidade, dos processos acadêmicos.
Normas acadêmicas: São regras normatizadas que regulamentam e fornecem diretrizes para orientação da área acadêmica das universidades.
Processos acadêmicos: É a sequência de procedimentos que transformam entradas (informações, materiais, instruções ou matérias-primas) em saídas (produtos, serviços ou decisões) para atendimento de normas ou serviços da área acadêmica das universidades.
5ª Etapa: Questionamentos que norteiam a entrevista
Objetivo específico A
1. De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição?
2. De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição?
3. Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição?
4. Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas?
Objetivo específico B
1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho e do seu setor, quanto à gestão acadêmica?
2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas?
3) Enquanto gestor, você ou seu setor utilizam informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA? Se sim: a) Como isso acontece? b) Quais informações são utilizadas? c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão, as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos. Se não, por quê?
4) Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?
Objetivo específico C
1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC
1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?
2) Perspectiva financeira <ul style="list-style-type: none"> a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor? b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?
3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA) <ul style="list-style-type: none"> a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor? b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?
4) Perspectiva Interna <p>Conceito de capital humano: conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como a junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.</p> <p>Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.</p> <p>Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível e podem significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> i) Capital humano; ii) Capital organizacional; e iii) Capital informacional.

- b) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:
- i) Capital humano;
 - ii) Capital organizacional; e
 - iii) Capital informacional.
- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:
- i) Capital humano;
 - ii) Capital organizacional; e
 - iii) Capital informacional.

5) Perspectiva de Aprendizado e Inovação

- a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
- b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
- c) O que poderia ser feito, ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

6ª Etapa: Considerações Finais

Se após a entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário, alteração ou acréscimo em suas respostas, poderá fazê-lo livremente.

Solicito sua permissão para enviar, por *email* ou telefone, possível questão que venha surgir posteriormente, caso considere importante conhecer a sua opinião.

O entrevistado tem toda liberdade para fazer críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida ou sobre as questões apresentadas e as discussões que surgiram ao longo da entrevista

O entrevistado poderá fazer uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados).

APÊNDICE B – Entrevista com gestores

Grupo: Transcrição das entrevistas com os gestores.

GESTOR 1
Objetivo específico A
1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição? <i>Planejamento é realizado anualmente, a partir da escuta ativa dos pares, sendo o planejamento avaliado trimestralmente objetivando fazer os ajustes necessários.</i>
2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição? <i>Todos os processos da UEA se organizam tendo por base as orientações aprovadas pelo CONSUNIV em Portarias Normativas e Resoluções, buscando sempre a transparência, o direito de ampla defesa, rapidez e qualidade no atendimento.</i>
3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição? <i>Desde 2017, a partir dos novos atos regulatórios da própria IES todos os nossos processos passam por auditoria interna, deste uma alteração de nota após o fechamento do sistema até a veracidade dos documentos apresentados no momento do pedido de um aproveitamento de estudo.</i>
4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas? <i>O monitoramento é feito em cada unidade pelos gestores a quem a normativa se relaciona, mas, além disso, temos a ouvidoria para onde são encaminhadas todas as denúncias pertinentes ao descumprimento de qualquer norma acadêmica.</i>
Objetivo específico B
1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica? <i>A PROGRAD cuida desde a entrada do estudante até a sua saída. Assim, dentro desta Pró-Reitoria buscamos estratégias para favorecer a oferta do ensino de qualidade. Entre as nossas atividades podemos destacar: acompanhamento das demandas de cursos, qualidade dos cursos, matriz ocupacional, acompanhamento junto ao CEE, acompanhamento de todos os processos regulatórios que dizem respeito ao ensino de graduação da Universidade junto aos órgãos de controle, acompanhamento junto ao MEC, entre outros.</i>
2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas? <i>Anualmente, com avaliação periódica.</i>
3) Enquanto gestor, você ou seu setor utilizam informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA? <i>Se sim: Sempre. O uso das informações favorece a aproximação entre a real necessidade de quem vai ser atendido.</i> a) Como isto acontece? b) Quais informações são utilizadas? c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão que foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos. <i>Se não, por quê?</i>
4) Você ou o seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores? <i>Sempre. Reuniões e normativas.</i>
Objetivo específico C
1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior? <i>A principal e ainda existente se dá por conta das dificuldades inerentes ao acesso à internet que impedem muitos estudantes de realizarem seus procedimentos em formato</i>

<i>digital e a cultura ainda muito forte dos processos em papel.</i>
Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC
1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição? <i>Não respondido.</i>
2) Perspectiva financeira <ul style="list-style-type: none"> a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor? b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? <i>Não respondido.</i>
3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA) <ul style="list-style-type: none"> a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor? b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? <i>Não respondido.</i>
4) Perspectiva interna <p>Conceito de capital humano: conjunto de valores e normas individuais e organizacionais pela junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.</p> <p>Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.</p> <p>Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível e pode significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2) Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> a) Capital humano; b) Capital organizacional; e c) Capital informacional. 3) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> a) Capital humano; b) Capital organizacional; e c) Capital informacional. 4) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> a) Capital humano; b) Capital organizacional; e c) Capital informacional. <i>Não respondido.</i>

- 5) Perspectiva de Aprendizado e Inovação
- Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
 - Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
 - O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Não respondido.

GESTOR 2

Objetivo específico A

- 1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição?

As normas acadêmicas são planejadas pela Pró-Reitoria de Graduação, aprovadas pela Câmara de Ensino de Graduação e encaminhadas para aprovação final do Conselho Universitário (CONSUNIV).

- 2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição?

Os Processos Acadêmicos seguem instâncias próprias de acordo com o previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional e, ou, com as normas internas da Instituição. Vou dar um exemplo de uma atividade relacionada ao meu Setor. Para publicação de Minuta de Aprovação de Projeto Pedagógico de Cursos de Graduação no Diário Oficial do Estado, temos o seguinte fluxo:

A Assessora Técnica coloca a minuta no IOnews e assina.

- Recorta do IOnews e envia à Coordenação da CAE com o arquivo também em WORD;*
- Eu, na condição de coordenadora do setor, ou a subcoordenadora da CAE, despachamos para o Gabinete PROGRAD;*
- O Gabinete PROGRAD encaminha para a CAEG (Câmara de Ensino de Graduação);*
- Após conferência/relato em reunião da Câmara, a CAEG envia p/ a PROGRAD para o de acordo da pró-reitora;*
- A pró-reitora encaminha para o Gabinete do reitor para publicação;*
- O GR envia o processo publicado à PROGRAD;*
- A PROGRAG notifica à CAE enviando a publicação no DOE;*
- A CAE envia ao Conselho Estadual de Educação.*

- 3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição?

Ocorrem de acordo com as Normativas Institucionais e com os setores aos quais lhes são atribuídas. Têm processos específicos do Gabinete PROGRAD, da SAG, da CAE, da CPA...

- 4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas?

Cada setor tem o seu controle interno. No nosso temos um arquivo com os processos consolidados. Atualmente, com o SIGED, os processos são arquivados digitalmente no próprio sistema, após o Parecer Final, ou seja, a sua conclusão.

Objetivo específico B

- 1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica?
A CAE é uma coordenação pertencente à PROGRAD que tem como função precípua realizar o acompanhamento de todo o processo regulatório dos cursos de graduação da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), na capital e no interior, sejam cursos de oferta regular ou especial, nas modalidades Licenciatura, Bacharelado e Curso Superior de Tecnologia.

A CAE atua como uma interface entre a instituição e o Conselho Estadual de Educação (CEE), orientando as coordenações de cursos nos procedimentos relacionados a autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento, contribuindo, assim, para o êxito das avaliações externas.

2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas?
As atividades são estruturadas considerando as atribuições do Setor. A CAE/PROGRAD têm como principais atribuições a análise e encaminhamento de processos relacionados ao ensino de graduação referentes à:

- *Acompanhamento das avaliações externas dos cursos de graduação, dando o suporte necessário às Coordenações de curso e ao NDE;*
- *Assessoramento na elaboração das matrizes curriculares e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), respeitando-se a legislação vigente;*
- *Análise e emissão de relatório do PPC;*
- *Elaboração do dossiê do PPC para a CAEG;*
- *Encaminhamento do PPC ao CONSUNIV;*
- *Elaboração de minutas de ofícios e, ou, resolução para: criação de curso, aprovação de PPC, alteração de matriz curricular, entre outros;*
- *Inserção da Resolução que aprova PPC e sua matriz curricular no sistema da Imprensa Oficial do Estado;*
- *Encaminhamento do PPC e Resolução publicada para o CEE em formato digital e impresso para fins de reconhecimento;*
- *Solicitação e análise do Relatório de Avaliação Institucional junto à CPA;*
- *Análise das matrizes curriculares para siglagem e inserção no sistema acadêmico Lyceum, viabilizando a matrícula nos cursos, principalmente nos cursos especiais;*
- *Instrução de processos diversos relacionados ao ensino de graduação: aproveitamento de estudo; constituição de NDE; cadastro de disciplinas, equivalência de disciplinas, entre outros.*

As atividades são planejadas e acompanhadas pela Coordenação e Subcoordenação do setor, por meio das atividades cotidianas, das planilhas e metas com a situação dos Cursos de Graduação e das reuniões regulares com a equipe.

3) Enquanto gestor, você ou seu setor utilizam informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA?

Se sim:

Sim

a) Como isto acontece?

Por meio das reuniões com os Coordenadores de Cursos, ouvimos as necessidades e, com isso, fazemos o encaminhamento, seja internamente ou com o Setor responsável pela demanda.

b) Quais informações são utilizadas?

As informações relacionadas ao cotidiano das atividades das Coordenações.

c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos.

Entre outros, podemos citar a reformulação do roteiro do Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação, a reformulação da Resolução de Aproveitamento de Estudos, o trabalho integrado CAE/PROGRAD e SAG, no que diz respeito ao fluxo de Aproveitamento e de Equivalência de estudos, o trabalho integrado PROGRAD/PROEXT, no que diz respeito à curricularização da Extensão, cujo protagonista deve ser o aluno. A curricularização será implementada somente em 2023, mas os estudos, as reuniões e a escuta à Comunidade já acontecem conjuntamente.

Se não, por quê?

4) Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?

Além da nossa chefia imediata, a pró-reitora de Graduação, passamos regularmente à SAG informações sobre a situação dos Atos Regulatórios dos Cursos de Graduação no CEE-AM (Conselho Estadual de Educação do Amazonas) para fins de registro e expedição de diplomas.

Também no que diz respeito ao aproveitamento e à equivalência de estudos, ambos são feitos mediante ementa e carga horária oficiais contidas no PPC elaborado pelos NDEs com a Assessoria Técnica da CAE/PROGRAD e aprovado nas instâncias internas, com a publicação no DOE.

Cada novo PPC aprovado, o ementário é encaminhado à SAG, bem como as providências sobre siglagem de disciplinas.

A CAE/PROGRAD também envia informações sobre a situação dos Atos Regulatórios dos Cursos vinculados ao CREA/AM, ou seja, não se trata exatamente de processos acadêmicos, mas tem relação indireta com eles.

Enviamos regularmente o Relatório de Atividades do Setor à PROGRAD e esta encaminha à PROPLAN.

Objetivo específico C

1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?

Não vemos distinção entre processos ou gestão da área acadêmica, pois as normativas são iguais tanto para a capital quanto para o interior; o que acontece é que, muitas vezes, as especificidades locais, como a conexão de internet, dificultam o fluxo dos processos, entretanto as normativas são as mesmas em toda a UEA, independentemente do local de oferta do curso.

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC

1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?

Pelo PDI Vigente (2017-2021) são: Melhoria da Qualidade de Ensino e Institucionalização de atividades inovadoras do ensino.

3 Perspectiva financeira

a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

O nosso Setor assegura o Projeto Pedagógico do Curso desde a sua concepção até os resultados pós-avaliação externa do curso.

b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?

A falta de recursos para melhorar os pontos frágeis detectados nas avaliações externas, como biblioteca, Laboratório de Informática, laboratório específico para os cursos, conforme suas especificidades...

c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Vale ressaltar que na minha gestão (2018 aos dias atuais) nunca recebi suplemento de fundos para o setor, o que eu sugiro é que seja considerado o resultado das avaliações pelas Unidades e Centros que recebem verbas.

3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA)

a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

A reformulação das matrizes curriculares dos cursos conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para consolidar melhoria no ensino;

O compromisso da equipe em atender às demandas dos alunos como aproveitamento de estudos, equivalência etc.

- b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?

Poucas pessoas para muitas demandas e muitos cursos para assessorar o PPC.

- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Ter mais Assessoras Técnicas;

Ter em cada Centro ou Unidade uma extensão da CAE para apoiar os NDEs na elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos.

4) Perspectiva Interna

Conceito de capital humano: conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como pela junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.

Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível, o que pode significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.

1. Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:
 - a) Capital humano: *Compromisso das pessoas que fazem parte do Setor, seus talentos, habilidades e conhecimentos;*
 - b) Capital organizacional: *Como pontos fortes cito o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que norteia as atividades institucionais; e*
 - c) Capital informacional. *Como pontos fortes, cito a integração entre as pessoas, o que facilita o fluxo de informações relevantes.*
- 2) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:
 - a) Capital humano: *Aumentar em quantidade o capital humano do setor;*
 - b) Capital organizacional: *Deixar cada vez mais claras no PDI as atribuições de cada setor;*
 - c) Capital informacional: *Aprimorar a comunicação mantendo as reuniões CAE nas Unidades e nos Centros.*
- 3) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:
 - a) Capital humano: *Promover concursos e valorização para os Servidores Técnico-Administrativos;*
 - b) Capital organizacional: *Alinhar as atribuições para não sobrecarregar o capital humano;*
 - c) Capital informacional: *Aprimorar a comunicação entre os setores. Criar uma intranet para viabilizar a comunicação interna; atualizar as informações das Pró-Reitorias no Portal da UEA.*

5) Perspectiva de Aprendizado e Inovação

- a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

<p><i>O trabalho em Equipe;</i> <i>A organização interna do Setor;</i> <i>A experiência da equipe no trabalho que desenvolvem;</i> <i>As reuniões de Estudos e de Planejamento;</i></p> <p>b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? <i>Falta Ter Formação Institucional. A Universidade precisa investir mais na formação dos técnicos administrativos.</i></p> <p>c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? <i>Promover a participação dos técnicos administrativos em Cursos, Congressos e Whorkshops para atualização de conhecimentos.</i></p>
GESTOR 3
Objetivo específico A
<p>1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição? <i>No que posso observar, o planejamento é feito na forma de colegiado para subsidiar as Resoluções e Notas Técnicas.</i></p>
<p>2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição? <i>Na forma de Resoluções, Notas Técnicas e normatizações setoriais contidos em Memorandos.</i></p>
<p>3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição? <i>Nas Pró-Reitorias, Gabinete do Reitor e Conselho Universitário.</i></p>
<p>4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas? <i>Os especificados nas documentações citadas na resposta da pergunta 2.</i></p>
Objetivo específico B
<p>1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica? A) Processos Finalísticos: <i>análise documental e de fluxo das solicitações de pagamento de docentes, acompanhamento das atividades das Coordenações dos Cursos de Oferta Especial, avaliação e encaminhamento das demandas pedagógicas e administrativas dos Cursos de Oferta Especial, análise das demandas de transporte de docentes aos municípios para a realização das aulas dos Cursos Especiais Modulares Presenciais, acompanhamento da estruturação dos Projetos Pedagógicos de Curso.</i> B) Processos de Suporte: <i>Captação e intermediação junto ao Centro de Mídias das demandas da UEA para utilização dos serviços de mídia (gravações, transmissões, utilização dos estúdios etc.), intermediação junto ao Centro de Mídias para a realização das aulas dos Cursos Especiais Modulares Mediados, intermediação junto à Pró-Reitoria de Interiorização – PROINT e Gestão das Unidades de Ensino da UEA do Estado do Amazonas das demandas relativas e que impactam a realização e manutenção das aulas dos Cursos de Oferta Especial.</i> C) Processos Gerenciais: <i>Acompanhamento dos Planejamentos Acadêmicos Semestrais com as Coordenações dos Cursos de Oferta Especial, Planejamento da estruturação de novos Cursos ofertados na modalidade Oferta Especial junto à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD, planejamento para a realização de Processos Seletivos Simplificados para a contratação de docentes temporários para os Cursos Especiais, planejamento financeiro para a estruturação de Cursos de Oferta Especial.</i></p>
<p>2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas? <i>Os processos possuem uma hierarquia funcional, vinculados aos macroprocessos, cuja deliberação é feita pela Gestão Superior da UEA e que cumprem o propósito da Instituição. Essa hierarquia, que define o planejamento, segue a seguinte sequência: Tarefa > Atividade > Subprocesso > Processo > Macroprocesso.</i></p>

3) Enquanto gestor, você ou seu setor utiliza informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA?

Se sim:

- a) Como isto acontece? *Pela aplicação das informações das documentações citadas na pergunta 2;*
- b) Quais informações são utilizadas? *Idem ao item a; e*
- c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão, as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos.

1) Retomada das aulas presenciais para os Cursos Modulares Mediados em sinergia com as Coordenações dos Cursos, Centro de Mídias, PROGRAD, PROINT e Gestão das Unidades de Ensino, de acordo com a Normativa Técnica do Grupo Gestor de enfrentamento à COVID-19.

Se não, por quê?

4) Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?

Sim. Os processos relativos a pagamento de docentes devem ser compartilhados com os setores operacionais de planejamento e financeiro das Pró-Reitorias de Planejamento – PROPLAN e Administração – PROADM.

Objetivo específico C

1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?

Os processos devem ter o mesmo encaminhamento.

O que observo é uma grande lacuna de informação e atualização entre quem detém os macroprocessos, no caso a Reitoria e a ponta operacional que, no caso, são as Unidades de Ensino da UEA.

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC

1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?

Melhor respondida pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD.

2) Perspectiva financeira

- a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

1) A capacidade de mobilização junto às Coordenações dos Cursos e Gestão das Unidades de Ensino para a manutenção das aulas dos Cursos nos Municípios.

2) A otimização no tempo de processamento dos processos administrativos de pagamento de docentes pela capacidade e conhecimento da equipe da Coordenação dos Cursos de Oferta Especial.

- b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?

1) A falta de atuação em decisões de cunho político que impactam os Cursos de Oferta Especial.

2) A falta de critérios e de processos definidos a serem seguidos na determinação da oferta de Cursos Especiais nos municípios do Amazonas.

- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Não respondido.

3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA)

- a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
- 1) *Capacidade de tomada de ações imediatas para sanar causas de problemas que impactam negativamente os Cursos Especiais.*
 - 2) *Bom relacionamento com as Coordenações dos Cursos para atendimento das demandas pedagógicas dos Cursos Especiais.*
- b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
- 1) *Dependência dos tempos, às vezes excessivos, dos processos de outros Setores.*
 - 2) *Variações na sequência de processamento das atividades.*
- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?
- 1) *Tendo como foco o Capital Humano, que trabalha com os processos em todos os níveis, desenvolver, em curto prazo, treinamento e capacitação para a criação de uma mentalidade “PDCA” (Planejar, Executar, Verificar e Agir) e sua expansão no Ciclo de gerenciamento de Processos (Planejar, Mapear a realidade, Validar, Mapear o que será, Implementar e Acompanhar), a fim de que os processos possam ser executados e gerenciados na perspectiva de um ciclo que garanta a integridade e o aperfeiçoamento continuado, assegurando, assim, o alinhamento com a estratégia institucional.*
 - 2) *Implantação de um Sistema de Gestão de Processos, com a descrição e registro das tarefas e das atividades, além do registro da relação das responsabilidades, pertinências e hierarquia das funções envolvidas nos processos.*

4) Perspectiva interna

Conceito de capital humano: conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como a junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.

Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível, pode significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.

1. Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- a) Capital humano;
 - *Conhecimento, habilidades e atitudes adequados;*
- b) Capital organizacional:
 - *Liderança compartilhada e baseada no exemplo;*
- c) Capital informacional; e
 - *Direcionamento adequado das informações baseado no citado no item i.*

2. Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- a) Capital humano;
 - *Falta de maior domínio na mentalidade PDCA;*

<p>b) Capital organizacional; - <i>Lacunas pontuais no alinhamento;</i></p> <p>c) Capital informacional; e - <i>Dicotomia na avaliação sobre o direcionamento da informação.</i></p> <p>3. O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:</p> <p>a) Capital humano; - <i>Treinamento, treinamento e treinamento;</i></p> <p>b) Capital organizacional: - <i>Fortalecer ações de aproximação entre os membros da equipe;</i></p> <p>c) Capital informacional; e - <i>Registro dos procedimentos relativos à realização das tarefas.</i></p>
<p>5) Perspectiva de Aprendizado e Inovação</p> <p>a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor? - <i>Já respondido nas perguntas realizadas;</i></p> <p>b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor? - <i>Já respondido nas perguntas realizadas;</i></p> <p>c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? - <i>Já respondido nas perguntas realizadas.</i></p>
<p>GESTOR 4</p>
<p>Objetivo específico A</p>
<p>1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição? <i>São elaboradas de forma consensual, por meio de comissões designadas com fins específicos. O processo inicia-se com uma demanda, seja da administração superior, de setores envolvidos ou da própria comunidade. Após discussão da pertinência e relevância, a comissão elabora proposta da norma, em sessões de estudos e debates. Concluída a proposta, a Comissão apresenta minuta à Câmara de Ensino de Graduação para análise, discussão e deliberação. Aprovada na Câmara de Ensino de Graduação, a proposta é submetida à análise e aprovação pelo Conselho Universitário.</i></p>
<p>2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição? <i>De modo a proporcionar agilidade e facilidade às atividades da Instituição. A automatização dos processos vem acontecendo de forma gradativa e contínua para o melhor gerenciamento e administração acadêmica. Nessa conjuntura, o sistema de gestão acadêmica permite a integração de setores no gerenciamento dos processos e dados institucionais, conferindo facilidade ao trabalho dos docentes e servidores, propiciando maior organização e auxiliando no alcance da qualidade dos resultados educacionais. O sistema de gestão acadêmica organiza e controla os processos relacionados aos estudantes, atuando desde o seu ingresso até o final do curso ou do seu vínculo com a Instituição, gerindo os principais processos de registro e controle acadêmicos, como admissão (matrícula institucional), matrícula curricular semestral, trancamento de matrícula, retenção, vagas remanescentes e ociosas, aproveitamento de disciplinas, expedição (atestados, declarações certidões, certificados diplomas, históricos e outros) e registro de documentos.</i></p>

Além dos processos acadêmicos, são ainda gerenciados pelo sistema os processos financeiros de pagamento de bolsas, avaliação de qualidade e geração de dados gerenciais e regulatórios (Censo, ENADE etc.).

Outros processos e integrações adicionais estão sendo agregados aos sistemas de gestão acadêmica, como:

Processos de busca ativa para retenção de estudantes;

Integração dos processos e serviços da instituição;

Melhoria no atendimento aos estudantes, que podem usufruir a maioria dos serviços acadêmicos de forma virtual; e

Agilidade e maior produtividade nos processos, principalmente os virtualizados;

3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição?

Ocorre, em grande parte, com validação digital, tendendo a eliminar, futuramente, as validações físicas.

4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas?

Controle interno dos processos de registro acadêmico por meio de treinamento e capacitação, condutas éticas, controle de qualidade, auditoria interna, resposta aos canais de denúncias, guarda e sigilo de dados, segurança da informação e gestão de acesso de terceiros.

Objetivo específico B

i. Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica?

São atividades da Secretaria Acadêmica Geral coordenar, supervisionar, monitorar e acompanhar a execução de todas as atividades de registro acadêmico realizadas dentro e fora do sistema eletrônico da gestão acadêmica.

No que se refere aos registros acadêmicos de cursos, é responsável, entre outros, por:

- *aplicação das regras acadêmicas no sistema de gestão acadêmica, de acordo com o Projeto Pedagógico dos cursos;*
- *cadastro de novos cursos, de matrizes curriculares novas e suas reformulações;*
- *cadastro de disciplinas;*
- *equivalências entre disciplinas e matrizes curriculares;*

No que se referem aos registros acadêmicos dos estudantes, é responsável, entre outros, por:

- *admissão dos diversos processos de ingresso (Processo Seletivo Simplificado, Vestibular, Sistema de Ingresso Seriado – SIS e outro);*
- *matrícula institucional;*
- *matrícula curricular semestral;*
- *aproveitamento de disciplinas;*
- *trancamento de matrícula;*
- *desistência;*
- *reopção de turno;*
- *reopção de curso;*
- *reopção de modalidade;*
- *transferências internas, transferências externas (facultativa e ex-ofício);*
- *reingresso para nova habilitação e outros;*
- *correção de dados (alteração de nome, alteração de gênero, opção pelo uso de nome social e outros);*
- *encerramento de vínculo institucional (por desistência, conclusão de curso, transferência, óbito, desligamento por abandono e outros);*
- *expedição e registro de diplomas, certificados e certidões para cursos de*

graduação e pós-graduação e nos casos de revalidação de diploma de estrangeiros;

- *expedição de declarações, atestados, ementas e outras;*
- *expedição de atestados de veracidade de dados e documentos;*
- *instrução processual (denúncias de ingresso e outras irregularidades acadêmicas).*

ii. Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas?

São estruturadas basicamente a partir do calendário acadêmico aprovado pelo Conselho Universitário – CONSUNIV. Anualmente, a SAG apresenta à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação proposta de calendário acadêmico. A partir da publicação do calendário, a SAG planeja suas atividades, de modo a atender às necessidades e especificidades de cada um de seus setores.

iii. Enquanto gestor, você ou seu setor utilizam informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA?

Sim.

Se sim:

a) Como isto acontece?

No planejamento das atividades;

b) Quais informações são utilizadas?

As que dizem respeito a normas, procedimentos operacionais, cronogramas e outros.

c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão, as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos.

Ação: *redefinição do procedimento operacional padrão de matrícula institucional, com ênfase na redução do tempo para operacionalização do processo (ingressantes).*

Processo acadêmico utilizado: *processo seletivo para ingressantes, os quais são de responsabilidade da Comissão Geral de Concursos (cursos de graduação) e da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (cursos de pós-graduação lato e stricto sensu).*

Informações utilizadas: *critérios, requisitos, cronogramas e outros.*

Ação: *redefinição no procedimento operação-padrão de matrícula curricular semestral (veteranos), com ênfase na otimização do tempo e eliminação de tarefas desnecessárias.*

Processo acadêmico utilizado: *projeto pedagógico de curso e matrizes curriculares.*

Informações utilizadas: *currículos, pré-requisitos, equivalências, séries, periodização, turmas, horários operacionais e outros.*

Ação: *redefinição do procedimento operacional padrão de aproveitamento de disciplinas, com ênfase na segurança para operacionalização da tarefa.*

Processo acadêmico utilizado: *alteração das normas internas sobre o aproveitamento de disciplinas.*

Informações utilizadas: *critérios, requisitos, cronogramas e outros.*

Ação: *redefinição do procedimento operacional padrão de trancamento de matrícula.*

Processo acadêmico utilizado: *alteração das normas internas sobre o trancamento de matrícula.*

Informações utilizadas: *fundamentos, exigências, cronogramas e outros.*

Se não, por quê?

iv. Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?

Sim. *Para diversos fins, como:*

- *subsidiar nas tomadas de decisões;*
- *prestação de assessoramento;*
- *elaboração de planejamento;*
- *instrução processual; e*
- *gerenciamento, organização, controle e outros.*

Setores atendidos:

- *Reitoria;*
- *Vice-Reitoria;*
- *Assessoria: Auditoria Interna/Ouvidoria, comunicação, Procuradoria Jurídica e Relações Internacionais;*
- *Pró-Reitorias: Administração, Extensão e Assuntos Comunitários, Ensino de Graduação, Interiorização, Pesquisa e Pós-Graduação e Planejamento;*
- *Conselho Universitário;*
- *Câmaras: Ensino de Graduação, Extensão e Assuntos comunitários;*
- *Pesquisa e Pós-Graduação;*
- *Administração e Planejamento;*
- *Biblioteca Central;*
- *Comissão Geral de Concursos;*
- *Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação;*
- *Editora Universitária;*
- *Policlínica Odontológica;*
- *Prefeitura Universitária;*
- *Diretores de Unidades Acadêmicas e Centros de Ensino;*
- *Gerentes de Núcleos; e*
- *Outros.*

Objetivo específico C

1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?
Os processos ocorrem de forma muito semelhante, todavia há que se considerarem as peculiaridades locais, principalmente as de acessibilidade geográfica, digital e outras.

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC

1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?
Não corresponde à área de atuação da SAG.

2) Perspectiva financeira

- a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
Podemos destacar a utilização do sistema eletrônico de gestão acadêmica (LYCEUM), o sistema de gestão eletrônica de processos digitais (SIGED) e outros sistemas eletrônicos, que permitem alcance a todos os setores e unidades de ensino da capital e do interior; e
- b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
 - i. *Sistema de gestão acadêmica desatualizado;*
 - ii. *Inadequação da estrutura física para alguns serviços;*

<p>iii. <i>Inadequação da estrutura administrativa de forma a atender melhor ao fluxo dos serviços; e</i></p> <p>iv. <i>Número reduzido de servidores;</i></p> <p>a) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?</p> <p>i. <i>Aquisição de um novo sistema eletrônico de gestão acadêmica com novas e melhores funcionalidades;</i></p> <p>ii. <i>Reforma e ampliação da estrutura física;</i></p> <p>iii. <i>Reforma e ampliação da estrutura administrativa; e</i></p> <p>iv. <i>Concurso público ou contratação de servidores temporários.</i></p>
<p>3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA)</p> <p>a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?</p> <p>i. <i>Fornecimento de diploma e histórico final ao egresso no ato da colação de grau;</i></p> <p>ii. <i>Rapidez na expedição e registro de documentos;</i></p> <p>b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?</p> <p>i. <i>Necessidade de ampliação da Secretaria Virtual.</i></p> <p>c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?</p> <p>i. <i>Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.</i></p>
<p>4) Perspectiva interna</p> <p>Conceito de capital humano: conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como a junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.</p> <p>Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.</p> <p>Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível e podem significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.</p> <p>a) Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:</p> <p>i) Capital humano; <i>Servidores altamente qualificados;</i></p> <p>ii) Capital organizacional; <i>Habilidades para trabalho em equipe;</i></p> <p>iii) Capital informacional. <i>Informatização das tarefas</i></p> <p>b) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:</p> <p>i) Capital humano; <i>Atualização, formação continuada;</i></p> <p>ii) Capital organizacional; <i>Desalinho de procedimentos, normas e técnicas;</i></p> <p>iii) Capital informacional; <i>Sistema eletrônico de gestão acadêmica;</i></p>

<p>c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:</p> <p>i) Capital humano; <i>Participação dos servidores em cursos, treinamentos, seminários, simpósios;</i></p> <p>ii) Capital organizacional; <i>Não respondido;</i></p> <p>iii) Capital informacional; <i>Aquisição de novo sistema eletrônico de gestão acadêmica.</i></p>
<p>5) Perspectiva de Aprendizado e Inovação</p> <p>a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?</p> <p>b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?</p> <p>c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? <i>Não respondido.</i></p>
GESTOR 5
Objetivo específico A
<p>1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição? <i>As normas acadêmicas realizadas pela PROGRAD/UEA são pensadas a partir de sua conceituação, fundamentadas na legislação vigente, refletidas no cenário real e local para melhor atender à efetivação de seu processo administrativo e operacional.</i></p>
<p>2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição? <i>A estrutura dos processos acadêmicos é concebida de modo a favorecer a comunicação, a articulação e o fluxo contínuo de documentos e serviços à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.</i></p>
<p>3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição? <i>A validação do processo acadêmico é realizada no ato de registro da resposta ao serviço atendido.</i></p>
<p>4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas? <i>As normas acadêmicas relativas ao setor da CPAC, especificamente na aplicação dos programas acadêmicos, são acompanhadas com os docentes, técnicos e estudantes partícipes.</i> <i>As normativas, de modo geral elaboradas e vigentes, são monitoradas e aplicadas diretamente pelo setor responsável e seus partícipes.</i></p>
Objetivo específico B
<p>1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica? <i>Quanto à gestão acadêmica, temos a responsabilidade de acompanhar e supervisionar os programas estudantis, como Monitoria, Mobilidade Acadêmica Nacional, Estágio Curricular Supervisionado, Pró-Inovalab, Iniciação à Docência, Seguro Obrigatório para discentes regularmente matriculados, entre outros, bem como articular parcerias e propor Convênios e Projetos, analisar processos de Transferência de Localidade, Transferência Ex-Ofício, Aproveitamento de Disciplina, Desligamento e Reintegração de estudante, Credenciamento de Intérpretes e Tradutores de Libras e elaborar normativas processuais acadêmicas, conforme demanda, de modo a fortalecer, com qualidade, as atividades de ensino.</i></p>

2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas?
As atividades são acompanhadas, organizadas e planejadas pelos técnicos, docentes e coordenadores partícipes para a efetiva aplicação.
As atividades são estruturadas em programas, projetos e por normativas, resoluções e editais vigentes.

3) Enquanto gestor, você ou seu setor utilizam informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA?

Se sim: *SIM.*

a) Como isto acontece? *Os processos são analisados e encaminhados via protocolo digital.*

b) Quais informações são utilizadas? *São utilizados dados documentais, procedimentos e normativas que tratam o pleito.*

c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos.

Credenciamentos, monitorias, mobilidades, transferências e planejamentos.

Se não, por quê?

4) Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?

Sim. Tem a finalidade de atender às normas ou serviços direcionados à comunidade acadêmica.

Dependendo da demanda, é encaminhada ao setor solicitante.

Objetivo específico C

1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?

Os produtos (programas e projetos) acompanhados pela CPA/PROGRAD não diferem no ato da aplicação, ou seja, as regras exigidas em normativas ou editais são cumpridas pelos partícipes das unidades acadêmicas, tanto na capital quanto no interior.

A distinção entre as unidades poderá acontecer mediante o cenário de excepcionalidade durante o processo.

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC

1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?

Considerando a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação que trata das políticas de ensino, destacamos as seguintes diretrizes estratégicas: Melhoria da Qualidade do Ensino; Institucionalização de Atividades Inovadoras de Ensino; Ampliação do Acesso, Qualificado e a Efetividade dos Processos de Formação, Ampliação da Cooperação Institucional Nacional e Internacional, Melhoria, Ampliação Viabilidade e Conservação do Acervo Bibliográfico e Criação e Implementação do Repositório Institucional da UEA.

2) Perspectiva financeira

a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

- Ponto forte: solicitação antecipada da previsão orçamentária para o efetivo desenvolvimento dos programas e projetos;

- Ponto negativo: quando terceiros não enviam a documentação necessária no prazo-limite para a solicitação de recurso, gerando, conseqüentemente, atraso no pagamento.

b) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Melhoria constante na comunicação entre os setores responsáveis.

3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA)

- a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

Fator forte: ter respondido a todas as informações solicitadas.

- b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?

Fator fraco: quando não conseguimos prestar informações claramente ou que seja de outros setores.

- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Descentralizar constantemente as informações para que todos tenham conhecimento das ações realizadas.

4) Perspectiva Interna

Conceito de capital humano: o conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como a junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.

Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e a disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível e podem significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.

- a) Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano(X);
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional.

- b) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano;
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional (X).

- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano;
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional(X).

Não respondido.

5) Perspectiva de aprendizado e inovação

- a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?

Capital Humano, Comunicação e Organizacional.

- b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?

Descentralização de informações em alguns casos.

- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Sensibilização constante.

GESTOR 6
Objetivo específico A
<p>1) De que forma são planejadas as normas acadêmicas da Instituição?</p> <p>Entrevistado: <i>separaria bons momentos, né? Momento da criação que foi é dois mil e um... é o que hoje existe, né? Essa fase primeira, a universidade estava sendo criada, portanto ela não tinha corpo discente, estava formando o corpo docente e não e não tinha, portanto, os conselhos, né?</i></p> <p>Entrevistador: <i>Humrruu.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Não tinha possibilidade. Então, neste momento ficou a cargo de uma equipe da equipe de implantação da universidade, elaborar as normas que serviram de base e início, para o funcionamento do ensino de graduação. Após a realização dos concursos públicos para professor e dos exames vestibulares para discente, então nós passamos a contar também além de um corpo administrativo que teve o seu concurso inicial é a o corpo docente e o corpo discente, são é... figuras fundamentais na constituição da universidade. Agora a partir desse momento, as normas do ensino de graduação dependem basicamente da aprovação no Conselho Universitário. Né? Como chegam lá as propostas? Chegam através das indicações das unidades, e das coordenações que sugerem é... normas, mudanças, a ampliação de processos e etc. Então, hoje eu acho que está normalizado nesse sentido, que é o o percurso regular, nascendo da comunidade as necessidades e culminando com a a aprovação final do Conselho Universitário.</i></p> <p>2) De que maneira são estruturados os processos acadêmicos da Instituição?</p> <p>Entrevistado: <i>É, quem faz essa o trabalha nesse sentido, não é propriamente o meu setor. Eu vou explicar por que depois.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Urrumum.</i></p> <p>Entrevistado: <i>É, quem trata disso é Coordenação de Apoio Acadêmico. Por exemplo, Coordenação de Apoio ao Ensino.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Ao ensino.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Né?</i></p> <p>Entrevistador: <i>Ok.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Que é onde fica Francisca, a menina que é coordenadora, não não me lembro.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Perfeito.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Eu não me lembro agora o nome dela, ela é professora da Escola Normal Superior. Então e essa coordenação tem a função de examinar os projetos dos cursos.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Uhum.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Hã?</i></p> <p>Entrevistador: <i>Hurrrum.</i></p> <p>Entrevistado: <i>Como é que como é que os cursos estão sendo organizados e checando a obediência as normas gerais, tanto nacionais como estaduais, para a execução do ensino de graduação.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Entendi.</i></p> <p>Entrevistado: <i>O o setor que é chamado de coordenação de qualidade, na realidade é a a há um problema aí. Ela quando foi criada a universidade, é isso ela foi que esse setor foi criado como um controle, ligado a reitoria. Diretamente a reitoria, numa mudança posterior, isso passou para a pró-reitoria de graduação. Não é?</i></p> <p>Entrevistador: <i>Humrum.</i></p> <p>Entrevistado: <i>E esse setor ficou meio despido das condições de funcionamento.</i></p> <p>Entrevistador: <i>Entendi.</i></p>

Entrevistado: *Porque pra isso precisaria ter um corpo técnico muito forte, né? Então não dá para, não dá pra fazer. E é aí a coordenação de qualidade, que também numa outra mudança passou a ser chamado de controladoria, também não exerce a função de controle porque não tem o que fazer, né? Que esse, as pessoas esquecem que numa universidade, o centro do trabalho é a unidade de ensino de ensino, pesquisa e extensão são as unidades que produzem atividade. Os órgãos superiores são controladores, organizadores e apoiadores. Né? São eles que elaboram. Quem elabora política educacional da universidade é o conselho universitário. Né? Então eu acredito que está faltando hoje, um trabalho no sentido de mudar um pouco a visão de que a o controle da universidade é feito pela reitoria, não é. A reitoria tem uma responsabilidade social, mas tem uma responsabilidade é técnica.*

Entrevistador: *Urrum.*

Entrevistado: *Ligada ao estado, né? Quer dizer a universidade administra o recurso, o orçamento criado pelo estado.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *Quem faz a universidade na prática, são as unidades. Que sejam chamadas escolas superiores ou faculdades, pouco importa, é o centro, é apenas um nome. São elas que fazem atividades de ensino, pesquisa e de extensão.*

3) Como ocorre a validação dos processos acadêmicos da Instituição?

Olha, a validação dos processos se dá na realidade na CAE, que é Coordenadoria de Apoio ao Ensino, e a controladoria e o coordenador e é a de qualidade, ela é lá assessora tecnicamente.

4) Que tipo de controle/monitoramento ocorre na aplicação das normas acadêmicas?

Não respondido.

Objetivo específico B

1) Quais atividades fazem parte do seu trabalho, e do seu setor, quanto à gestão acadêmica?

Entrevistado: *Eu poderia enumerar? É atividades mais do que funções, né?*

Entrevistador: *Urrum.*

Entrevistado: *Porque na pela coordenação de qualidade não está organizada, inaudível, mas ela pode fazer atividade. É dar assistência técnica a todas as atividades da Universidade no campo do ensino de graduação. Antes ela deveria estar fazendo isso no campo geral, mas como foi reduzido para a atividade da procura reitoria de graduação, ela deve dar essa assistência técnica, é mais técnica mesmo. É porque a visão política, é formada pela direção geral, pela reitoria, e pelo conselho universitário que é o órgão supremo, da universidade.*

2) Como estas atividades se estruturam, ou seja, se organizam e são planejadas?

Entrevistado: *Como não é um setor, é a, composto por um quadro, não tem um quadro, né? É, todas as atividades que são exercidas, são exercidas em parceria com o setor interessado, por exemplo, questões relativas a a planejamento e impulsionamento dos cursos: é coordenadoria de apoio ao ensino. É problemas de bolsa de estudo, é de monitoria, né? O oo a coordenadoria de eu não sei agora é o da Simone.*

Entrevistador: *Hurrum.*

Entrevistado: *Né? Que trabalha com estágio, né? Então é a gente trabalha assessorando esses órgãos.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistador: *Internos. E está fazendo um trabalho que ficou meio solto na universidade e que é a questão das transferências.*

Entrevistador: *Hurrum.*

Entrevistado: *As transferências, né? É... isso ficou no na Secretaria Geral, mas é um é um trabalho muito grande, não daria para a Secretaria Geral fazer isso sozinha, então passou*

a ser feita dentro da coordenação de qualidade. É o caso por exemplo dos pedidos de reconhecimento de curso do pessoal da Venezuela. São centenas, né? Então isso está sendo feito dentro da, mas falta ainda estruturar isso. Né? Por enquanto tá sendo feito na base da boa vontade.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Porque como é que como é que vai dar por exemplo um curso de que se engenharia da produção. Tem que ter uma pessoa da área, né?

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Então o que é o que é o acaso vai caber a universidade ao próprio Pró-Reitoria de graduação, é saber se o pedido tem fundamento, né? Quer dizer se existe aquele curso, confirmar se olha que aquele curso existe, se o indivíduo fez aquele curso. Agora, quanto a validação desses estudos que ele fez no curso, isso vai depender de uma equipe técnica na unidade, é o pessoal, são os professores da que envolvem a engenharia de produção e é a Unidade que dá esse curso. Que é a...

Entrevistador: A EST.

Entrevistado: A EST, né?

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistador: Então lá é que vão avaliar se o curso corresponde às necessidades nossas, obedece as nossas é, normas, de formação pra poder conseguir a validação.

3) Enquanto gestor, você ou seu setor utiliza informações dos processos acadêmicos para tomadas de decisão quanto às suas atividades na UEA?

Se sim:

- a) Como isto acontece?
- b) Quais informações são utilizadas?
- c) Dê exemplos de ações tomadas em sua gestão as quais foram tomadas com base em informações de processos acadêmicos.

Se não, por quê?

Não respondido.

4) Você ou seu setor repassam informações quanto a processos acadêmicos a outro setor da UEA? Se sim, qual a finalidade e para quais setores?

Não respondido.

Objetivo específico C

1) Considerando as respostas anteriores, que diferenças ou peculiaridades nos processos ou na gestão da área acadêmica se distinguem nas unidades da UEA, capital e interior?

Entrevistado: Olha, em primeiro lugar eu faria uma colocaria uma visão dentro da própria sede, né? Dentro da própria sede há uma necessidade da ampliação de um quadro de assessoramento. A universidade produz mais de quarenta cursos nominais e executa duzentos e tantos cursos. É, não dá para eu formado em letras, estar dando pitaco no curso de anatomia da medicina. Certo?(Risos) Então é necessário que haja não corpo um corpo permanente, mas uma possibilidade de assessoramento das unidades. Que podem, eles podem, como assim? Assim como existem os conselhos, as câmaras, as comissões, esses serviços seria prestado pelas unidades dentro da corretoria de graduação. Certo? Para atender a a especificidade dos diversos cursos.

E com relação ao interior? A UEA é uma cidade, é uma universidade nova, é criança ainda, né? Ela vai crescer, vai se desenvolver, vai ampliar a a sua capacidade, mas por enquanto ela ainda é uma é um recipiente. Mesmo porque, a sua atuação no interior, se dá em em regiões carentes de várias várias necessidades de atendimento de várias necessidades. Você pode ter por exemplo no numa cidade do interior, vive quatro, cinco mil habitantes você dá um curso ser que exista uma sequer pessoa que possa prestar uma, uma um auxílio naquela área de formação. Vou dar um exemplo. E sai de dos cursos

regulares, Cursos especiais: O a Universidade deu curso de tecnólogo em é manipulação do pescado. Eu não me lembro o o nome exato do...

Entrevistador: Tecnologia e produção pesqueira.

Entrevistado: Isso. Aí por exemplo, em Carauari, não tem uma instituição que trabalhe com isso. Então como é que o aluno vai fazer um estágio? Né? Porque são os pescadores artesanais. O que que o curso fez? Aí vem uma questão da criatividade. O curso pegou os próprios partes dos alunos e criou uma empresa para realizar esse trabalho. O trabalho de tecnologia ele manipulação de pescado, né? E precisa, cada cidade tem que ter um um negócio desse, né? Onde é que o pescador artesão, não, vai encontra ajuda, apoio técnico? Tem que ser um órgão, centralizado. Então foi isso que se fez. Este esse grupo começou a trabalhar tecnicamente como empresa na cidade de Carauari e os alunos do curso de tecnólogo fizeram o estágio lá. Através disso tiveram contato com os pescadores. Imagina que que problema seria o aluno do da da sede. Com um pescador que vai de canoa pra fazer um negócio é bacana, mas não é não é real né não você não tem essa condição. Então eu eu digo o seguinte: Onde onde está o problema? O problema está que o interior do estado sai em processo de desenvolvimento. Enquanto esse desenvolvimento não seja existente as dificuldades serão muito grandes. Uma vez o seguinte, que por que que eu não tenho curso de medicina em Tefé? Aí eu disse, olha, há várias razões, mas uma bem simples, Tefé não tem paciente suficiente pra um curso de medicina. Um curso de medicina tem que tratar da medicina global total. Mas você não vai ter situações. E treinar o aluno de medicina naquela atividade. Então quando ocorrer estava vai ser uma surpresa pra ele. Né? Não sei se você está...

Entrevistador: Sim, estou.

Entrevistado: Então a montagem de um curso no interior é é tem um objetivo, criar uma grupo de pensamento técnico e crítico para a execução da atividade aí. Profissional.

Entrevistador: Essa frase aqui é importante: Técnico e crítico.

Entrevistado: Da atividade profissional, por exemplo, a agricultura eu fico triste em ver que o pessoal não está dando valor a agricultura familiar é coisa mais rica filhos que nós temos, isso isso devia ser uma atividade que todo mundo está envolvido com ela. Porque essa é a realidade. Inaudível, que planta e colhe é uma duas caixas de tomate.

Ele não é um produtor no sentido convencional do tema. Agora, ele pode produzir mais e melhor se ele tiver uma orientação técnica. Porque a formação dele é empírica.

Entrevistador: Hurrum. Entendi.

Entrevistado: Então essa é a situação. A universidade está balançando o interior.

Entrevistador: Balançando.

Entrevistado: Está balançando o interior. Porque está criando situações, que vão exigir uma resposta da própria comunidade. Aí vai depender da capacidade nossa de balançar devidamente balançado.

Você já imaginou quanta coisa boa tem que fazer, tem pra fazer. Basta a gente estimular.

Entrevistador: E olha que a nossa visão é, às vezes, de professor, e já e já fazendo também um comentário que nem deveria, a nossa visão é assim, né? E é quando a gente vai ampliando a visão, mais pessoas se envolvem, conseguem entender esse papel da universidade, a coisa vai se expandindo próprio nível inimaginável.

Entrevistado: Eu vou te contar uma um episódio real que eu vivi na na quando eu era professor da UFAM. O o nós temos um primeiro curso oficial foi o curso de letras em Parintins. Fui coordenado pelo Ademildo Sena e fiz parte do corpo docente desse desse várias coisas lá. É é era algo tão novo para o pessoal de Parintins que é um um centro grande do interior. Que estavam fazendo curso de letras para as pessoas inclusive os professores de matemática. Certo? Bom, mas o episódio que eu quero contar é o seguinte, quando se formou a turma de quarenta e tantos alunos, é, aí um dos aluno, né? Se

preparando pro dia da formatura, fala pro papai o senhor não vai pra minha formatura tu vai te formar em que? Em Letras? Não você não isso não é formatura, formatura é Medicina, Direito (risos). Então, se a universidade quando a gente chega, tem curso de direito? Quer dizer, a gente está pedindo uma coisa que vai servir pra ele esvaziar a cidade.

Porque é, se uma turma de cinquenta alunos de Direito em Parintins que é grande, vai sobrar gente. O que que eles vão fazer? Eles vão sair de lá.

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Então a gente não está fazendo curso pra esvaziar a cidade, está fazendo curso para que a comunidade rural possa ter condições de desenvolver a sua vida.*

Então é uma é um leque de cursos. Desde o curso de Direito que pode ser, né? Até o curso de Agricultura Familiar. Até, é uma comunidade, você não vai transformar população de Parintins em...

Entrevistador: *Retirantes em Manaus ou pessoas que vinham pra cá, ou vão pra outras sedes.*

Entrevistado: *A primeira turma de Direito de Parintins acho que não tem nem uma meia dúzia lá em Parintins. O resto está tudo por fora.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *Num sei, olha, esse assunto do interior me empolga demais, me empolga demais porque eu fui lá a cada quando nós demos o curso normal superior que foi um um escândalo o pessoal não queria porque era, inaudível, o governador disse assim o governo foi uma brincadeira um governador disse, não que daqui a pouco vai ter professor trombandando com outro na rua. Não é possível, o problema é que agora não tem professor pra trombar na rua, né? Então tem escola sem professor, quando nós montamos o corpo, corpo docente de provisória, de dede Tefé eu pode não acreditar que parece parece coisa inventada, eu fiz cem telefonemas, pra encontrar um professor de inglês.*

Entrevistador: *Difícil.*

Entrevistado: *Encontrar um professor de inglês. Quer dizer, não é fácil. Você eu eu elaborei o que eu não tenho aqui agora, é que eles, posso até te arranjar depois.*

É um material falando sobre a criação de cursos. O que que é necessário, basicamente não é pra pra parte técnicas. O que que é necessário basicamente, por onde é que a gente começa. O que que a gente vai fazer?

Entrevistador: *O senhor tem isso, professor?*

Entrevistado: *Tem.*

Entrevistador: *E se o senhor puder me enviar.*

Entrevistado: *Eu vou te enviar. Quando eu for à Universidade é porque está no meu computador lá.*

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Na universidade, vou tirar uma vou mandar pra você mandar teu e-mail eu passo sim pode deixar eu já lhe mando é uma orientação quer dizer o que é necessário para você ter um corpo docente e um corpo técnico é, administrativo para montar um uma um curso. Não é como muita gente pensa não, isso está acontecendo já aconteceu eu não vou dizer o nome do curso pra eu não não bagunçar a vida, o curso que o camarada faz o projeto é ele e o projeto, aí a gente fica convidando: Fulano tu pode dar a disciplina X e tal? Vou te colocar aqui. Quer dizer, a palavra corpo significa um conjunto de órgãos. Já foi espaço, né?*

Objetivo específico D – Informações a serem utilizadas na análise com BSC

1) Quais são as diretrizes estratégicas da área de ensino de graduação da Instituição?

Entrevistado: Sobre o meu ponto de vista?

Entrevistador: É.

Entrevistado: É... é.

Entrevistador: Quais as diretrizes...

Entrevistado: Diretrizes estratégicas.

Entrevistador: Estratégicas da área de ensino de graduação na Instituição?

Entrevistado: A primeira, a primeira é uma análise da necessidade. Uma segunda é um levantamento, dos itens que constituem a realização permitem a realização do curso, né? Como é o caso por exemplo, corpo docente, biblioteca, laboratório, segurança pública, né? Que aí é um esse é o mais longo. É ligado exatamente a elaboração do projeto, né? Incluiu os recursos humanos, recursos materiais e infraestrutura. E o terceiro termina termino. E o terceiro é a análise da pertinência do curso. Essa é a coisa mais difícil de fazer porque...

Entrevistador: Era isso que eu ia perguntar só pra avançar nisso que talvez seja isso até o foco dessa pergunta é, o senhor já disse, é um processo difícil de realizar, né?

Entrevistado: É. Pelo que você vai procurar ver o quê? O que você vai ver na nana análise da pertinência.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Primeiro, que efeitos o curso pode produzir na na comunidade. Vai mudar a comunidade? Vai influenciar na comunidade? E o segundo ponto, e o segundo ponto da da pertinência é aquela atividade atende a expectativa e a demanda da comunidade? Se você quiser que a gente conversar sobre isso é que eu gosto, né?

Entrevistador: Pode.

Entrevistado: É o seguinte. Ali em geral em geral as pessoas falam de é eficiência, eficácia e são três coisas que eu não me lembro.

Entrevistador: Eficiência, eficácia e, também, acabou me faltando.

Entrevistado: Mas a gente vai a gente pode e e vários os trabalhos que eu li, eu terminei ficando com a do Dermeval Saviani, ele fala é, eficiência, eficácia e pertinência.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Que é exatamente isso. O médico formado na Medicina ele tem uma capacidade pessoal, ele conhece as técnicas, conhecem a teoria, ele é capaz de fazer, realizar aquilo na prática. O primeiro é a.

Entrevistador: Pessoal, capacidade pessoal.

Entrevistado: Não, é.

Entrevistador: Feeling.

Entrevistado: Eficiência.

Entrevistador: Eficiência.

Entrevistado: A eficácia é a capacidade de realizar.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: E a pertinência é a capacidade de resolver os problemas.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Então o problema por exemplo da dada tuberculose no Amazonas, ou da lepra que é, inaudível, é atividade médica o médico é capaz de tratar da data do assunto ele realiza atividades para sanar a saúde, da saúde do indivíduo, e ele vai mudar o quadro da ocorrência da doença da comunidade. Quer dizer, ele vai fazer diminuir, as ocorrências de tuberculose.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Né? Então todos os cursos tem que ter isso. O professor de língua portuguesa ele tem que ser eficiente, inaudível, ele deve ser capaz de traduzir isso numa

sala de aula com o aluno, e ele vai diminuir o analfabetismo de real ou como é que chama? Funcional. Quer dizer hoje na escola brasileira da periferia a criança sai da escola ela ele lê, ele lê algumas coisas, mas ele não sabe o que ele está lendo. Chama-se é, um analfabeto funcional. Ele sabe ler? Sabe. O que é isso? Então o professor tem que ter e o curso tem que ter eficiência, eficácia, pertinência. Quer dizer, o curso vai mudar a realidade social.

Entrevistador: Entendi. Perfeito, professor. O senhor quer acrescentar?

Entrevistado: Não, é...

Entrevistador: É porque as próximas vão também falar sobre essas diretrizes estratégicas.

Entrevistado: Exato.

Entrevistador: Da área de ensino de graduação.

Entrevistado: É, vamos então em frente.

2) Perspectiva financeira

- a) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
- b) Enquanto Universidade pública, dadas as limitações financeiras enfrentadas pela UEA, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
- c) O que poderia ser feito, ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Entrevistado: Hélio, eu tenho dificuldade nisso eu também não gosto, eu passei vinte estou esses vinte e tantos anos dentro da universidade, e não tenho a menor ideia do orçamento da universidade. Né? No começo porque é, a implantação da universidade era uma necessidade real, quer dizer, tinha que botar o bloco na rua.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Né? E aí não tinha sábado, domingo, feriado, dia santo, doença, o diabo a quatro. Então você termina sendo dirigindo e o seu foco praquela atividade, né? Esquece, já tem um cara pra pensar nesse, inaudível, de dinheiro. Mas o que eu sinto é o seguinte, uma instituição de ensino para ela agir plenamente ela precisa ser pública.

Entrevistador: Hurrumm.

Entrevistado: Porque somente o poder público tem a capacidade de destinar recursos para as diversas coisas. É lógico que eu tô falando do Brasil.

Entrevistador: Hurrum. Entendi.

Entrevistado: Eu eu eu li a respeito do da questão do do da manutenção orçamentária da da das universidades dos Estados Unidos, mas é um negócio impressionante, e é muito particularizado. O quem escreveu o livro que mais me esclareceu sobre o assunto, é o livro do Erico Veríssimo, chamado O Gato Preto em Campo de Neve.

Entrevistador: Gato preto?

Entrevistado: Gato preto em Campo de Neve. Eu tenho aí o livro.

Entrevistador: Humrrum.

Entrevistado: Bom, deixa eu te explicar um pouco a fora daí pra poder é o Erico Veríssimo, na época era um médico que deixou a medicina pra ser escritor, né? Era farmacêutico, né? Ele era da área da saúde, e tinha ideias socialistas, né? E por isso ele era chamado de comunista, você sabe disso que você defende a tese dele ser comunista.

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Pois bem, e a na época isso foi na década de quarenta, quarenta, cinquenta a que precedeu a chamada Corpo Militar, né? O o Estados Unidos investia pesado para formação intelectual, as lideranças da América do Sul, da América de modo geral, principalmente da América do Sul. E o que, que ele fazia? Ele pegava os comunistas e levaram pra lá e mostraram, tá aí. Pode passear, pode vir mexer. E o Érico Veríssimo foi dentro dessa condição, né? E achando que ele ia chegar lá e, pra evitar ser passado pra uma visão capitalista da universidade, no fundo, inaudível, é ele admitiu que certas coisas

são muito boas. Como é que a universidade dos mantém? Com dois, duas fontes de uma, o pagamento dos clientes que são os alunos., e a outra com a doação, da comunidade.

Entrevistador: Entendi. Isso me interessou.

Entrevistado: É, aí ele dá o exemplo, por exemplo o exemplo por exemplo é forte né? Mas vamos lá, eu não me lembro agora qual a universidade, ele chegou na universidade, tinha um prédio para... (Ok pode ir, pode ficar a vontade) um prédio absorver a um não sei quantos laboratórios e é um negócio assim fantástico. Essa mulher não foi aluna da universidade mas o marido dela foi, foi formado naquela universidade e na morte dele ela do dodo dinheiro que ela recebeu do marido ela deu uma parte pra universidade. É isso me dá uma flexibilidade que fica entre o capitalismo e o socialismo. Não é o mesmo termo. Porque é Capitalismo, mas dá uma visão um pouco diferente. Porque eles não fazem isso no Brasil? Ele disse isso não vai fazer porque a gente teria que ler antes disso um outro livro, chamado Bandeirantes e Pioneiros, mostrando como foi feita a colonização dos Estados Unidos, como foi feita a colonização do Brasil. Os pioneiros são dos Estados Unidos, os bandeirantes são do Brasil. Os pioneiros foram pra instalar a família. Os bandeirantes foram pra roubar os índios. Então é um defeito de origem.

Entrevistador: Humrrum.

Entrevistado: Né?

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Defeito de origem, então é difícil no Brasil você é, ter uma solução desse tipo, não vai ter, não vai ter, você vai ter tem um eu não chamaria sindical mas é uma é uma tese da corporação. Né? Então a corporação, né? Então a corporação luta pelos direitos dos trabalhadores. Né? Que deve ser remunerados e não só remunerados mas deve contar com ele de forma com o apoio e a necessidade material de execução do trabalho, ele tem que ter um trabalho, também um professor de química vai ter que ter um laboratório pra ele trabalhar, né? E assim por diante. Então essa é o meu comentário.

Eis a questão, a dificuldade dos órgãos internos das universidades é que esses órgãos não lidam na sua maioria com os recursos. Não é verdade?

Entrevistador: Hurrum.

Entrevistado: Você vê, eu ficava estarecido quando todo ano Lourenço me chamava pra tomar conhecimento do orçamento da universidade e depois não por que e etc.? Não, porque os caras lá pegaram o orçamento do ano passado, fizeram o cálculo de tantos por cento quer dizer pode ser até que não seja necessário esses vinte por cento ou esses trinta por cento seria pouquíssimo, né, mas quem está decidido é um cara que não está lá. É lógico que você não pode ficar a mercê individual de reivindicações pessoais.

Entrevistador: Sim, sim, sim.

Entrevistado: Então, pra isso é necessário que exista um órgão, um organismo interno que controle a demanda, nasce daí. Qual é que falta a responder?

3) Perspectiva do cliente (alunos que solicitam serviços da UEA)

- a) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
- b) Considerando os serviços ofertados aos estudantes, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Entrevistado: Eu partilhei primeiro do seguinte, primeiro qual é a expectativa do cliente, do aluno? Eu vou fazer uma um negócio que não é não é científico, mas é o com o que a prática mostra. Você tem o aluno interessado no, na formação, o aluno que vai usar, usa essa formação menos pra sua preparação mais para uma crítica social, e o aluno que não quer saber nada disso, quer é o canudo.

Entrevistador: *É o quê?*

Entrevistado: *O canudo.*

Entrevistador: *Sim, entendi, até a formação.*

Entrevistado: *Não, não é a formação.*

Entrevistador: *Não, tem o canudo.*

Entrevistado: *Tem o canudo.*

Entrevistado: *O canudo?*

Entrevistador: *Sem formato.*

Entrevistado: *Sem formato. O canudo ele é mais importante do que a qualidade da formação dele. Ele ele nem liga pra isso.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *Veja que, uma vez eu estava ainda na UFAM, eu eu nunca fui administrador né fui foi arrastado para uma atividade que eu sempre gostei da sala de aula. É foi lá. Então eu não tinha experiência nenhuma nesse negócio. E fiquei boquiaberto. Chegou acho, não sei se foi o Amazonino que assumiu, ou Gilberto Mestrinho era um desses dois governadores, inaudível, não sei, o camarada lá, pasta bonita e tal: – “Professor nós somos do da equipe do governador estamos fazendo um trabalho, ‘papapa, papapa’ (aquele palavreado sedutor, sacana, né?) Aí mais nós temos uma dificuldade. Alguns dos nossos colegas ainda não tem curso superior.*

Então queria acertar com o senhor, o que nós vamos fazer para deixar estes, estes esses nossos colegas na condição exigida por lei.

Eu disse: Você quer que... ele deve ter que fazer o curso. Ele disse: – Não, mas não, o senhor não tá entendendo. Ele não tem o curso, lá (governo) nós não temos tempo pra esperar que eles façam um curso, como é que...

Aí eu fiquei pensando, eu digo: O senhor quer que a gente dê um diploma pra ele?

- “É isso aí” (risos). Sabe? Na maior cara de pau.

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *É isso aí.*

Entrevistador: *Entendi. É primeira perspectiva, a expectativa do cliente, no caso.*

Entrevistado: *O que o aluno quer?*

Entrevistado: *Hurrrum.*

Entrevistado: *É claro que o que ele quer pode ser modificado internamente, né? Daí o papel da forma da educação. Quando o Ministério da Educação ou brasileiros, não estou falando da da qualidade individual, mas essas instituições nas leis sobre a educação.*

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Mudaram, deixaram de usar o termo ensino e passaram a falar sobre educação isso queria dizer uma mudança de perspectiva, nós não estamos apenas ensinando a portar o tijolo, nós estamos ensinando o camarada a entender porque que o tijolo está naquele lugar.*

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Né? Então a mudança entre o ensino e e a educação. O ensino é o ensino que era parafusar uma coisa diluída a parede, isso é o ensino. Mas entender da da rede elétrica é a formação, educação, a responsabilidade social, a responsabilidade exigida de uma responsabilidade com toda a comunidade, é educação. Esta é a questão.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *A universidade precisa desenvolver e graças a Deus sabe que está acontecendo hoje eu estou ficando muito feliz em me ver. Ainda tem muita porcaria por aí.*

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Mas eu estou gostando de ver. É o corpo docente preocupado com a qualidade da formação do aluno, com a capacidade com a qualidade da educação do*

aluno, do ponto de vista social, do ponto de vista político, do ponto de vista intelectual.

Entrevistador: *Do ponto de vista social, político e social.*

Entrevistado: *E Intelectual.*

Entrevistador: *Social político.*

Entrevistador: *Ou científico, mas bota intelectual que vale tudo, né?*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *Não é só a ciência, né, intelectual a cabeça pode ser até pra comprar peixe.*

4) Perspectiva interna

Conceito de capital humano: o conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como a junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na organização.

Conceito de capital organizacional: constitui-se de quatro componentes ou dimensões: cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Conceito de capital informacional: é a ligação entre os principais processos internos e a tomada de decisão. A velocidade e a disponibilidade de informações fidedignas possuem um valor intangível e podem significar a diferença entre escolher a direção correta de uma ação e um prejuízo avassalador.

a) Na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano;
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional.

b) Na sua avaliação, quais os pontos fracos ou que podem melhorar dentro da atuação do seu setor para uma boa Gestão da UEA? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano;
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional.

c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos? Responda a esta pergunta quanto a cada um dos seguintes itens:

- i) Capital humano;
- ii) Capital organizacional; e
- iii) Capital informacional.

Entrevistado: *Ai, isso não quer dizer que esteja na, seja igual na universidade, no setor em que eu trabalho, a situação é razoável, tá, razoável porque há um componente neutro, principalmente das pessoas quando envolve a questão da formação, né. O que tem de, aí já é um defeito.*

Entrevistador: *Não essa aí é a, é pontos fortes.*

Entrevistado: *É.*

Entrevistador: *É o comprometimento da dada, das pessoas.*

Entrevistado: *Das pessoas.*

Entrevistador: *Aí.*

Entrevistado: *Deixa eu te explicar o que acontece: Quando a universidade se instalou, exagerei, foi bem no começo... – “Por que não fizeram uma assembleia, inaudível.” Não eu não posso reunir um aluno zero, com um professor zero, pra poder tomar uma decisão.*

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *Porque não existe aluno, porque só vai ter depois do vestibular, depois que ele for matriculado, e não existe professor, porque vai ser criado em função, eles vão ser*

funcionários e isso vai ser feito através de concurso, então o concurso precisa de tempo, pra isso se faz uma seleção, simplificada. Essa é, esse é o começo. Então o que é que aconteceu: Como a universidade foi criada, foi autorizada pela Assembleia Legislativa em Janeiro, foi instalada, foi criada pelo Estado no primeiro dia de Fevereiro se não me engano,

Entrevistador: *Hurrrum.*

Entrevistado: *é nomeado o reitor. Então uma Universidade que era uma lei dizendo que o Estado podia fazer isso, um decreto, o estado fez isso, e um reitor que foi criado. Isto era a Universidade do Estado do Amazonas, então este reitor, vai chamar fulano, beltrano, sicrano, para reunir vamos fazer, foi o que aconteceu, e de onde é que veio esse pessoal? Veio do Estado, dos órgãos do Estado, da SEAB da SEMED.*

Entrevistador: *SEDUC.*

Entrevistado: *SEDUC, SUSAM, mas principalmente da SEAB e da SEDUC, né, e os remanescentes da UFAM, né, aquelas pessoas que foram aposentados passaram. Então o que acontece, a Universidade (tosse)... desculpe, vou pegar água.*

Entrevistador: *Pode ficar à vontade.*

Entrevistado: *Essa, a universidade começa como um corpo técnico-administrativo, né?*

Entrevistador: *Murmura assentindo.*

Entrevistado: *Porque nós vamos ter um gabinete do reitor, nós vamos ter (respira alto). Pessoa passando.*

Entrevistador: *Bom dia.*

Pessoa passante: Bom dia.

Entrevistado: *Bom dia (respira alto e bebe água, fala inaudível.)*

Entrevistador: *Obrigado (som de água no copo).*

Entrevistado: *Corpo administrativo, a grande parte de funcionários administrativos, principalmente da SEAB, tá e de outra parte professores, da SEDUC ou da UFAM, que vão pro, fazer atividade administrativas, né realizar os trabalhos referentes a processo pra inaudível, a criação dos cursos, currículo etc., tudo trabalho de natureza administrativa, não é natureza pedagógica. Isso cria uma visão parcial, né, cria uma visão parcial e na atividade da universidade, inaudível, atual co reitoria vice de graduação, você vai verificar o seguinte: Que a maioria são pessoas da área administrativa, alguns deles que nem curso superior tem, e o número de professores é muito reduzido. Como é um ensino de graduação, era natural que houvesse um grupo grande de professores pra ajudar na área da, do ensino de cada aluno, como na co reitoria de pesquisa e pós graduação pessoa dedicadas lá pesquisando a pós graduação, como nas atividades de extensão, pessoas de, inaudível na sua vida oficial, estivessem envolvidas com atividade, a extensão, né. O que que eu quero dizer, eu não posso pegar uma moça, que sabe digitar, que tem condições técnicas de organizar administrativamente para pensar num curso, porque ela não é preparada pra isso, não é que ela seja incapaz, é porque ela não foi preparada pra isso. Então a universidade teve esse essa, esse problema inicial, e a gente tinha que fazer de tudo(risos), fazer de tudo, até um um dos inaudível contratados temporários da Escola Normal Superior, uma reclamação que ele teve na justiça contra mim, ele tomou, tomou mesmo, que eu assinava portaria que ele assinava resolução, nomeação também assinava, sabe? Era, tinha que fazer, era um um (risos) fazer tudo, não tinha.*

Entrevistador: *Não tinha estrutura.*

Entrevistado: *Não tinha estrutura, na medida em que os professores for sendo contratados por via de concurso, é outra coisa. Eles foram assumindo as unidades, essa necessidade diminuiu.*

Entrevistador: *Entendi.*

Entrevistado: *Né, e agora, mas na cabeça de muitos simplesmente isso não mudou. Ele quer que a pró-reitora faça aquilo pra ele. Um professor me disse: – “Professor, se não tiver resolução dizendo que o aluno tem que respeitar o professor, e eu não posso dar aula” – Então você pede demissão meu querido, esse trabalho é um trabalho que você tem que resolver, tá. Uma vez em Tefé, uma reunião com os professores, aí o professor do, o líder de dos professores, disse pra mim: – “Professor, é o seguinte, o que que a universidade vai fazer em termos de extensão?”*

- *Eu não sei.*

- *“Como o senhor não sabe?”*

Eu disse: – Meu filho, a extensão, é um dos itens que compõem características da universidade, ensino, pesquisa, extensão. Quem faz isso são as unidades, então o que vai haver na extensão vai sair do corpo docente, que vai realizar projetos para fazer isso.

- *“a é isso?”.*

- *A iniciativa não pode ser da reitoria, nem deve ser, porque senão (inaudível) vai ter um controle central.*

A iniciativa tem que ser da unidade. O professor ele da a aula, ele pesquisa, ele da aula pra ensinar, ele pesquisa e ele atua na sociedade. Essa é, esse é meu pensamento da questão. Agora, a questão diz o seguinte: O capital humano é, já é um termo consagrado, é, na universidade, o capital humano principal, é o corpo docente. Eu até tenho um paralelo, como um hospital, existe hospital porque tem paciente, tem o doente. Então, o doente, o paciente é a razão de ser do hospital, mas pra o hospital dar o atendimento ao paciente, é necessário que alguém seja capaz de fazer isso, é o médico. Então o médico é uma condição, eu não tenho o hospital sem o médico. O ensino existe em função do estudante, é a razão de ser da escola, e o professor a condição de ser.

Uma das primeiras revoltas, digamos assim, revoltas pra facilitar o termo. Foi a do curso de medicina, no, é, lá na UEA, nos levou a reunir, fazer uma reunião nossa, com alguns alunos do curso de medicina. 90% desses alunos vieram de fora, tá, principalmente de Goiás.

Entrevistador: *Goiás?*

Entrevistado: *É, Goiás. Porque tem, lá tinha um cursinho, é é um cursinho desses bacanas, né, que organizava tudo, inclusive, as viagens, os alunos vinham, eles cuidavam de passagem, hospedagem, do cara que fazia vestibular aqui. Então ele vinha com condições melhores do que o (risos) os nossos alunos, né, mas a maioria era de Goiás e, e havia outros estados, Ceará e tal, mas Goiás é era tanto aluno de Goiás que a primeira formatura de medicina, veio uma banda de Goiânia pra tocar na formatura (risos).*

Entrevistador: *Pra você ver, né.*

Entrevistado: *É. Então, isso era, é Outubro Novembro do primeiro ano de funcionamento da universidade e começou no meio do ano, não foi no começo, as aulas começaram em Agosto, né, é um semestre, começou em Agosto. E Novembro, aí – “É o seguinte eu quero saber, em que dia que a Universidade vai ter um corpo docente?” Aí eu disse: Pelos meus cálculos, de dez à vinte anos. – “O Senhor tá brincando comigo!” – Não, não tô não, cara, corpo é corpo, uma criancinha não é um velho adulto, uma criancinha é uma criancinha. Então um corpo docente, vai ser formado com pessoas que estão começando seu trabalho, na Universidade, mesmo que ele tenha experiência de outro lugar, mas o corpo vai ser formado aqui dentro. Então, você não terá um corpo docente bom, com menos de dez anos.*

Entrevistador: *Impactante isso que o senhor falou.*

Entrevistado: *Você tem que assimilar a ideia de corpo.*

Entrevistador: *murmura assentindo.*

Entrevistado: *De organização, harmônica dos órgãos, pra todo mundo trabalhar junto, não é?*

Entrevistador: *Exatamente. Professor, é só pra pra, ficar claro pra mim, inclusive a título da pesquisa, é, no capital humano o senhor tem no seu setor algum ponto fraco, ou um ponto a melhorar?*

Entrevistado: *Eu acho que sim. Eu acho que precisa para instalar de fato uma coordenação de qualidade, precisaria ter um corpo constituído. Funcionários preparados pra essa atividade, e professores ou, e cientistas que pudessem acompanhar digamos assim, o desenvolvimento qualitativo do ensino. E a separação entre o ensino e a pesquisa, é organização administrativa, aí ela vai funcionar dentro da sala de aula, né?*

Entrevistador: *murmura assentindo.*

Entrevistado: *Então precisa (inaudível), ainda que.*

Entrevistador: *E a, uma sugestão de melhoria, é, pegando essa situação quanto ao corpo, o capital humano especificamente nós temos que o senhor, eu compreendi que o senhor disse que nós temos uma situação razoável, porque temos um corpo um capital humano comprometido com a, com o setor, existe ali um...*

Entrevistado: *O setor administrativo, sim, mas o setor é o segmento docente ainda não está. Né?*

Entrevistador: *Ok, e ele tá inclusive nesse segundo, no ponto fraco.*

Entrevistado: *Exatamente.*

Entrevistador: *Mas a sugestão de melhoria, o quê que seria assim, na, uma sugestão de melhoria, é... além desta.*

Entrevistado: *A gente podia sair um pouco da formalidade, dos conselhos e câmaras.*

Entrevistador: *murmura questionando.*

Entrevistado: *Para discutir formas, ó em outro, em outro patamar. As questões da vivência da universidade, de qualquer ponto de vista, do ensino, da pesquisa, da instituição.*

Veja bem, se você tá fazendo pesquisas produtivas, você tá melhorando no ensino. Se você está realizando projetos eficientes na instituição, você tá ajudando o ensino. Né?

Entrevistador: *Entendi. Agora, assim, é... tem duas perspectivas a mais aqui, professor, além do capital humano, tem o capital organizacional, que é o componente das dimensões de cultura, liderança, trabalho em equipe, alinhamento, e o capital informacional, que é a ligação das pessoas com os principais processos de tomadas de decisão, né, é... como o senhor observa isso, sob os pontos fracos, os pontos fortes, os pontos fracos e... melhorias que a gente pode implementar sob a perspectiva do seu setor.*

Entrevistado: *Olha, é quando quando eu falei, nessas, nesses três pontos.*

Entrevistador: *Acabou atingido a tudo.*

Entrevistado: *Exatamente, porque, veja bem, você vai fazer com que o professor conheça e respeite o administrativo, né, assim como administrativo vai se interessar pelo trabalho e da ciência da pesquisa.*

Entrevistador: *Uhum.*

Entrevistado: *Né?*

Entrevistador: *Então estão interligados.*

Entrevistado: *Estão interligados. Não, ah! Não dá pra fazer isso separado.*

Entrevistador: *Entendi.*

5) Perspectiva de aprendizado e inovação

- a) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fortes da atuação do seu setor?
- b) Considerando o planejamento, treinamentos e busca por melhorias das atividades desempenhadas, na sua avaliação, quais os pontos fracos da atuação do seu setor?
- c) O que poderia ser feito ou quais ações poderiam ser implementadas no seu setor para que os referidos pontos fracos possam ser corrigidos?

Entrevistado: Olha, a rigor, rigor, como a Coordenação de Qualidade é a única que não tem uma estrutura com as demais, eu não teria como avaliar isso porque isso vai depender muito da relação que se estabeleceu entre a Coordenação de Qualidade e os demais setores.

Entrevistador: Uhum.

Entrevistado: Onde você tem gente trabalhando nessas áreas. Então, eu não sei se seria, se haveria uma perspectiva de melhoria, eu posso estar errado no Helio.

Entrevistador: Uhum.

Entrevistado: Mas quando alguém disse não por que está a Coordenação da Qualidade tem que ser responsável pela qualidade, olha o incêndio e a pesquisa e a e a a extensão da da universidade não corresponde à produção de isqueiro, né?

Entrevistador: Por gentileza, só pode repetir; não entendi essa última parte?

Entrevistado: A formação, mano, quer dizer, a qualidade do trabalho desses setores do ensino na pesquisa e na extensão não se mede como se mede a produção do isqueiro.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Não é? Porque a pessoa o o a Coordenação de Qualidade, cara, chega lá assim olha não está errado porque não está dentro dos padrões de qualidade. Padrões de qualidade é fábrica de isqueiro.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Que aí você até a cor dele você é dá palpite, né? O formato, a cor.

APÊNDICE C – Categorias finais de análise

Grupo: Síntese das categorias de análises

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
1. Planejamento das normas acadêmicas	Normas Acadêmicas	Gestão dos Processos Acadêmicos
2. Controle das normas acadêmicas		
3. Estrutura dos processos acadêmicos	Organização dos Processos Acadêmicos	
4. Validação dos processos acadêmicos		
5. Processos acadêmicos na tomada de decisão	Processos Decisórios	
6. Repasse de informações dos processos acadêmicos		
7. Atividades da gestão acadêmica	Gestão Acadêmica	
8. Organização da gestão acadêmica		
9. Diferenciação dos processos e gestão da área acadêmica da capital e do interior		
10. Perspectiva das diretrizes estratégicas (educacional)	Desempenho Acadêmico	Desempenho da Gestão Acadêmica
11. Perspectiva de aprendizagem e inovação (aprendizagem e crescimento)		
12. Perspectiva financeira	Desempenho Administrativo	
13. Perspectiva do cliente (sociedade)		
14. Perspectiva interna (processos internos)		

Fonte: Elaboração do autor (2022).

ANEXOS

ANEXO A – Autorização para coleta de dados e realização da pesquisa na UEA

**DECLARAÇÃO**

Eu, **CLEINALDO DE ALMEIDA COSTA**, na condição de representante legal pela **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**, autorizo a coleta de dados e realização da pesquisa intitulada "**GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas**", a ser conduzida sob a responsabilidade da professora Dra. Fernanda Maria de Almeida e executada pelo mestrando Hélio Braz da Silva.

Declaro, ainda, que a Universidade do Estado do Amazonas apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

Manaus – AM, 06 de agosto de 2021.

CLEINALDO DE ALMEIDA COSTA
Reitor da Univesidade do Estado do Amazonas

gov.br Documento assinado digitalmente
Fernanda Maria de Almeida
Data: 08/08/2021 16:23:26-0300
Verifique em <https://verificador.br.br>

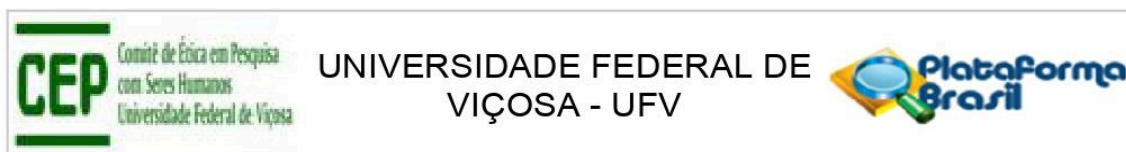
Reitoria
Av. Djalma Batista, 3578 - Flores
Cep: 69050-010 / Manaus-AM
www.uea.edu.br

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS



ANEXO B – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – UFV

Grupo: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa, fl. 1/5.



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas.

Pesquisador: Fernanda Maria de Almeida

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 51348621.0.0000.5153

Instituição Proponente: Departamento de Administração e Contabilidade

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.034.913

Apresentação do Projeto:

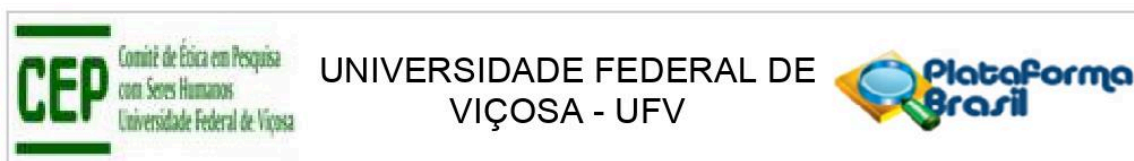
O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Área Temática: Grande Área 7. Ciências Humanas

As informações elencadas nos campos “Apresentação do Projeto”, “Objetivo da Pesquisa” e “Avaliação dos Riscos e Benefícios” foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1810625) e/ou do Projeto Detalhado:

1. RESUMO: O estudo pretende provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.
2. METODOLOGIA: Pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom).
3. HIPÓTESES: De que maneira os processos acadêmicos contribuem para a tomada de decisões de gestão acadêmica na UEA?

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

Grupo: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa, fl. 2/5.



Continuação do Parecer: 5.034.913

4. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO: 6 indivíduos provenientes de 2 grupos: a) Pró-Reitoria de Graduação; e b) Secretaria Acadêmica Geral.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com os pesquisadores,

Objetivo primário: Analisar os mecanismos dos processos acadêmicos, com as informações gerenciais, na contribuição da tomada de decisões da gestão acadêmica na UEA.

Objetivo secundário: a) analisar o funcionamento dos padrões de processos acadêmicos da UEA; b) verificar o desenrolar da organização estrutural da gestão acadêmica da UEA; c) comparar a diferença entre processos e gestão acadêmicos das unidades da UEA, na capital e no interior e; d) investigar a possibilidade ou não de maior eficiência, referente aos processos da gestão acadêmica da UEA.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores apresentam no formulário online da Plataforma os seguintes Riscos: expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar no decorrer da entrevista.

E os seguintes Benefícios: Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre aqueles que atuam diretamente na implementação das políticas públicas. Além disso, por gerar informação útil para a melhoria dos serviços prestados para garantir os direitos fundamentais das crianças e adolescentes e da importância da singularidade das intervenções, possibilitando a prestação de um serviço melhor para os cidadãos. Além do mais, contribui com a literatura que envolve a burocracia de nível rua e políticas públicas para criança e adolescentes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Os pesquisadores propõem, como metodologia de análise de dados, a utilização da análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

Grupo: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa, fl. 3/5.



Continuação do Parecer: 5.034.913

O estudo não é multicêntrico no Brasil. Não há patrocinador. A Instituição proponente é o Departamento de Administração e Contabilidade. O estudo é nacional e não haverá armazenamento de amostras em banco de material biológico no Brasil e fora. O número de participantes é de 6 indivíduos provenientes de 2 grupos: a) Pró-Reitoria de Graduação; e b) Secretaria Acadêmica Geral. A previsão de início e encerramento do estudo é de 01/05/2021 a 28/02/2022, respectivamente.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O Protocolo de Pesquisa é formado pelos seguintes documentos:

- 1) "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1810625" - documento contendo informações básicas sobre o projeto de pesquisa;
- 2) "HelioBraz_InstrumentoColeta" - documento contendo o protocolo de realização da entrevista;
- 3) "HelioBraz_Cronograma_assinado" - documento contendo a previsão de início e encerramento do estudo como sendo de 01/05/2021 a 28/02/2022, respectivamente;
- 4) "HelioBraz_Autorizacao_assinado" - documento contendo a autorização prévia reitor da UEA, onde serão coletados os dados da pesquisa;
- 5) "HelioBraz_TCLE_assinado" - documento contendo termo de consentimento livre e esclarecido a ser apresentado aos participantes da pesquisa;
- 6) "HelioBraz_Projeto_assinado" - documento contendo o texto completo do projeto de pesquisa;
- 7) "olhaDeRosto_Helio" - documento gerado pela Plataforma Brasil quando da submissão do Protocolo de Pesquisa.

Considerações sobre os documentos apresentados pelas pesquisadoras:

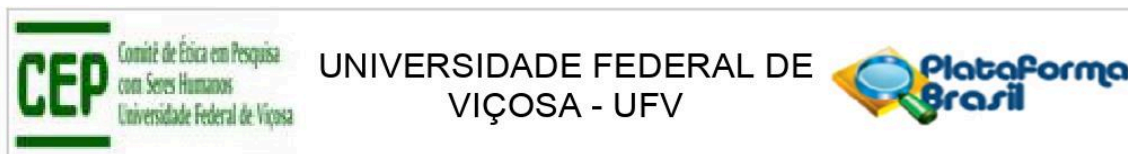
- 1) O cronograma contém o compromisso expresso dos pesquisadores de iniciar a coleta de dados somente após ser o protocolo de pesquisa aprovado pelo Sistema CEP-CONEP;
- 2) O TCLE atende aos ditames das Resoluções CNS 466/2012 e 510/2016 quanto ao seu conteúdo.

Recomendações:

Não há recomendações.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

Grupo: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa, fl. 4/5.



Continuação do Parecer: 5.034.913

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1810625.pdf	27/08/2021 16:31:39		Aceito
Outros	HelioBraz_InstrumentoColeta.docx	27/08/2021 16:31:13	Fernanda Maria de Almeida	Aceito
Cronograma	HelioBraz_Cronograma_assinado.pdf	27/08/2021 16:28:53	Fernanda Maria de Almeida	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	HelioBraz_Autorizacao_assinado.pdf	27/08/2021 16:27:32	Fernanda Maria de Almeida	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	HelioBraz_TCLE_assinado.pdf	27/08/2021 16:26:18	Fernanda Maria de Almeida	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	HelioBraz_Projeto_assinado.pdf	27/08/2021 16:25:21	Fernanda Maria de Almeida	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Helio.pdf	27/08/2021 16:24:06	Fernanda Maria de Almeida	Aceito

Situação do Parecer:

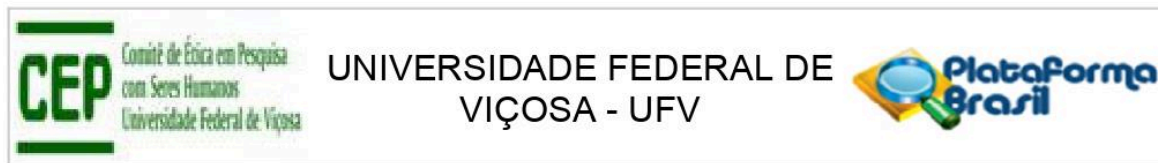
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

Grupo: Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa, fl. 5/5.



Continuação do Parecer: 5.034.913

VICOSA, 13 de Outubro de 2021

Assinado por:
Érica nascif Rufino Vieira
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

ANEXO C – Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos – TCLE

Grupo: TCLE – Kelly Christiane Silva de Souza

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, KELLY CHRISTIANE SILVA DE SOUZA, contatos: kcsouza@uea.edu.br e 92 99347-1074, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Maria de Almeida
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. Centro. Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br


Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:
CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br

Manaus, de de 2021.

KELLY CHRISTIANE SILVA DE SOUZA
Kelly Christiane Silva de Souza

Documento assinado digitalmente

 Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador



Helio Braz da Silva - Pesquisador

Grupo: TCLE – Luiz Antonio Verçosa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, **LUIZ ANTONIO VERÇOSA**, contatos: lvercosa@uea.edu.br e 92 99126-7233, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Maria de Almeida
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. Centro, Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n –
Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br

Manaus, 02 de Setembro de 2021.


Luiz Antonio Verçosa

Documento assinado digitalmente
gov.br
Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador


Helio Braz da Silva - Pesquisador

Grupo: TCLE – Margareth dos Anjos da Silva

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, **MARGARETH DOS ANJOS DA SILVA**, contatos: margareth@uea.edu.br e 92 99984-2083, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Maria de Almeida
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade.AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. Centro. Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n –
Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br

Manaus, 02 de dezembro de 2021.

Margareth dos Anjos da Silva

Documento assinado digitalmente

gov.br

Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador

Helio Braz da Silva - Pesquisador

Grupo: TCLE – Meire Terezinha Silva Botelho de Oliveira

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, **Meire Terezinha Silva Botelho de Oliveira**, contatos: mtoliveira@uea.edu.br e 92 99101-2473, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Maria de Almeida
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. Centro. Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.


Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:
CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br

Manaus, 02 de dezembro de 2021.


Meire Terezinha Silva Botelho de Oliveira

Documento assinado digitalmente
gov.br
Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28 -0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador


Helio Braz da Silva - Pesquisador

Grupo: TCLE – Simone Marcela Souza de Carvalho do Nascimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**: o caso da Universidade do Estado do Amazonas. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social, por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, **Simone Marcela Souza de Carvalho do Nascimento**, contatos: simone_marcela@yahoo.com.br e 92 99166-1786, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada **GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**: o caso da Universidade do Estado do Amazonas de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

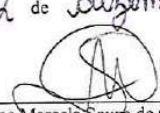
Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: Fernanda Maria de Almeida
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, Centro. Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br


Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:
CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br


Manaus, 02 de dezembro de 2021.


Simone Marcela Souza de Carvalho do Nascimento

Documento assinado digitalmente

 Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador


Helio Braz da Silva - Pesquisador

Grupo: TCLE – Carlos Eduardo de Souza Gonçalves

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas**. Nesta pesquisa pretendemos provocar o conhecimento do funcionamento da estrutura de gestão de processos acadêmicos da UEA, com a identificação de pontos frágeis e passíveis de evolução dentro da referida gestão.

O motivo que nos leva a estudar é que a região amazônica, onde se situa a UEA, é caracterizada por ser um local em desenvolvimento, que ainda enfrenta problemas relacionados com a distribuição de renda, recursos de saúde e saneamento e, dentre outros, com o acesso à educação básica de qualidade e à oferta do ensino superior. Assim, dada a importância da UEA para o desenvolvimento local, torna-se igualmente importante a gestão acadêmica da Universidade.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa qualitativa através da análise documental, análise bibliográfica, observação e entrevista com gravação de áudio e vídeo, que serão realizadas via plataforma digital (Google Meet ou Zoom). Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar e interpretar os resultados provenientes dos documentos, da bibliografia e das entrevistas.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, totalizando o tempo previsto de 90 minutos por entrevista. A decisão de realizar as entrevistas virtualmente se deu mediante ao cenário vivenciado atualmente em decorrência da pandemia da Covid-19, buscando assim, a proteção dos participantes da pesquisa.

Por este mesmo motivo, este termo de consentimento está sendo enviado por e-mail para o Sr. (a), e após a realização de sua leitura e seu consentimento de participação na pesquisa, o mesmo deverá ser retornado para o pesquisador responsável.

Sabendo que a utilização de técnicas como entrevistas com gravação de áudio e podem expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou falta de compreensão do que é perguntado ou mesmo inibi-los a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes. Cada participante da pesquisa será tratado por códigos e somente os pesquisadores saberão identificar, de modo a assegurar a privacidade do participante da pesquisa.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em expor, de forma acidental, dados pessoais dos participantes da pesquisa; falta de compreensão do que é perguntado; inibição do participante com relação à realidade. Para atenuá-los, serão realizados cuidados como: explicar a pesquisa com seus respectivos objetivos; apresentar o motivo da escolha dos participantes; explicar que será mantido o anonimato e o sigilo; deixar o participante à vontade para se expressar decorrer da entrevista.

Os benefícios da pesquisa aparecem no âmbito acadêmico, prático e social; por fomentar a discussão sobre a área de gestão de processos acadêmicos, visto que é a que dialoga intrinsecamente com as demais, tornando-se importante o bom planejamento e a promoção de medidas estratégicas e efetivas com eficiência e eficácia.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de

comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, em sua sala no Departamento de Administração e Contabilidade da UFV sob os cuidados do mesmo, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, **Carlos Eduardo de Souza Gonçalves**, contatos: ceduardo@uea.edu.br, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa intitulada **GESTÃO DE PROCESSOS ACADÊMICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: o caso da Universidade do Estado do Amazonas** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com o pesquisador responsável abaixo nominado.

Nome do Pesquisador Responsável: **Fernanda Maria de Almeida**
Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. AC Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade. Centro. Viçosa, MG – Brasil
Telefone: (31) 3612-7024
Email: fernanda.almeida@ufv.br

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:
CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br


Manaus, de de 2021.



Carlos Eduardo de Souza Gonçalves

Documento assinado digitalmente
gov.br
Fernanda Maria de Almeida
Data: 18/08/2021 16:10:28-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Fernanda Maria de Almeida - Pesquisador



Helio Braz da Silva - Pesquisador