

# ASPECTOS DA ABORDAGEM DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

## A Secretaria Acadêmica como protagonista da gestão<sup>1</sup>

Heitor Baltazar

### Resumo

A Secretaria Acadêmica é um dos setores mais importantes de uma Instituição de Ensino Superior - IES, no qual estão concentradas todas as informações didáticas e pedagógicas dos alunos e professores. Considerar este setor como centro de todos os processos acadêmicos pode levar a Gestão por Processos em IES a um outro nível, otimizando todo o sistema de gestão da instituição, sendo esse o cenário diante do qual o presente trabalho buscou, na sequência de uma contextualização sobre o universo da educação superior brasileira, analisar benefícios e impactos gerenciais de se enxergar a Secretaria Acadêmica como centro dos processos de negócio das IES. Após breve estudo de literatura acadêmica e profissional, foi possível concluir que, quando bem absorvida como cultura e tendo a geração de valor como motivação, a gestão por processos pode trazer diversos benefícios para as IES, tais como melhor atendimento regulatório.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Secretaria Acadêmica. Instituições de Ensino Superior.

### 1 INTRODUÇÃO

Pelo caráter acadêmico, científico, formativo e tecnológico das Instituições de Ensino Superior - IES, é natural supor que a gestão dessas organizações educacionais esteja na vanguarda das práticas administrativas, mas o que se observa é que as IES andam a reboque no que diz respeito a gestão de processos internos, sustentando estruturas

---

<sup>1</sup> Artigo publicado em abril de 2020. Atualizado em janeiro de 2024.

departamentalizadas e, mais das vezes, burocráticas (VIEIRA E VIEIRA, 2004). O estudo de um modelo diferente de gestão em IES e os efeitos de sua aplicação se faz necessário não apenas pela governança da organização, mas também pela relevância das Instituições de Ensino Superior para o sistema brasileiro de educação.

A este texto, que estudará brevemente o tema, foram dadas principalmente duas ênfases: no primeiro momento, aborda-se um contexto acadêmico, para que se compreendam as peculiaridades das Instituições de Educação Superior do Brasil, como sua organização, a importância de determinados setores, o fluxo de informação e as questões legais aplicáveis; em seguida, sob um contexto gerencial, o trabalho estuda mais a fundo a questão da gestão de processos, a distinção entre processos primários e de suporte e a importância da tecnologia e das pessoas na cultura de processos. Ao final, foi apresentada uma reflexão geral sobre o tema, além de sugestões para trabalhos posteriores.

Além de investigar benefícios e impactos da gestão da Secretaria Acadêmica sob a ótica da abordagem de processos, também são objetivos desse texto (i) ponderar sobre a importância do Controle e Registro Acadêmico para a gestão de IES, (ii) examinar as vantagens da gestão de processos nestes setores e (iii) refletir sobre a relevância do fator humano, e, mais notadamente, do treinamento e da comunicação do projeto para a força de trabalho.

Trata-se de um trabalho cuja principal fonte de informações é a pesquisa bibliográfica, com o estudo de literatura especializada e de trabalhos de profissionais experientados do setor de Educação Superior. Não se buscou a verificação das análises descritas em uma Instituição de Ensino Superior específica, estando o estudo limitado ao campo teórico.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

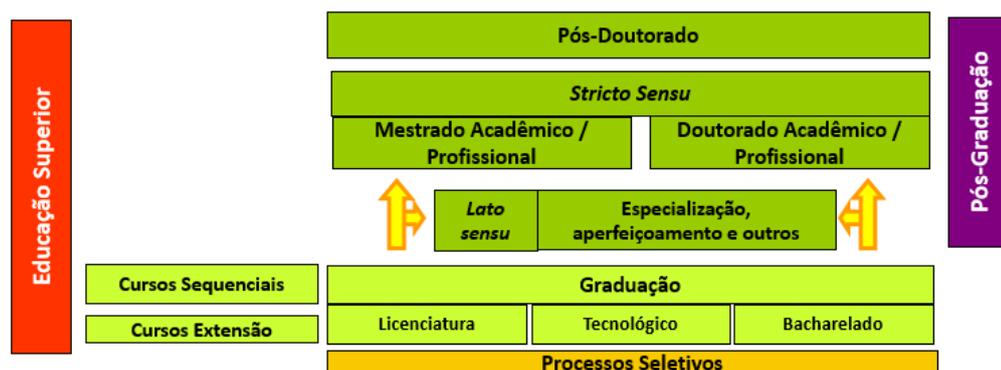
### **Contexto Acadêmico: Instituições de Ensino Superior**

No Brasil, as IES estão posicionadas no segundo nível do complexo sistema de educação nacional, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e de extensão, como se pode ver na Figura 1. Podem ser organizadas, de acordo com a legislação em vigor e em ordem

crecente de autonomia acadêmica, em faculdades, centros universitários e universidades. Segundo dados do último Censo da Educação Superior, que coleta, reúne e compila dados estatísticos de todas das IES, das 2.595 instituições em funcionamento no País em 2022, 1.968 são faculdades, 381 são centros universitários e 205 são universidades – as 41 IES restantes são os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e os Centros Federais de Educação Tecnológica, que possuem prerrogativas de autonomia universitária (BRASIL, 2023).

As IES se organizam, acadêmica e administrativamente, em departamentos, gerências e setores que variam em abrangência e competência, a depender da complexidade da estrutura de cada uma. Um setor, todavia, que está presente em todas elas e cujas atribuições são essencialmente as mesmas, é a Secretaria Acadêmica. A nomenclatura não é uniforme, sendo possível encontrar a mesma repartição em diferentes IES sob a designação Secretaria Geral, Secretaria de Graduação ou Secretaria de Cursos, mas o objetivo central de todas é idêntico: a operacionalização das atividades que conduzem ao controle e ao registro do ensino ministrado.

Figura 1 – Ensino Superior na estrutura do Sistema de Ensino do Brasil



Fonte: RIBEIRO, 2019.

Especialistas experientes em consultoria para Instituições da Educação Superior consideram a Secretaria Acadêmica como o coração de uma IES (RIBEIRO, 2019; CARDOSO, 2019). O caminho acadêmico começa e termina neste setor, que recebe as matrículas dos alunos e entrega os diplomas a eles depois de formados. O conteúdo ministrado e os

apontamentos das notas e da frequência apuradas pelo professor em sala de aula também são registrados ali. Em resumo, todo o *processo* de formação acadêmica passa pela Secretaria, tanto para efeitos de verificação da correção das etapas - controle - quanto para lançamento e organização dos resultados - registro.

O registro, vale a pena dizer, é parte vital do fluxo de informações acadêmicas e gerenciais do qual a Secretaria faz parte. De acordo com Ribeiro (2019), a dificuldade no acesso à informação é um dos maiores entraves à gestão acadêmica de excelência, e a Secretaria Acadêmica, onde são concentrados grande parte dos dados sob a guarda da IES, assume papel de atriz principal na gestão das informações e do conhecimento institucional. Dados do ex-aluno egresso de um ou mais de seus cursos, do aluno que ocupa hoje uma de suas vagas e do candidato interessado em se matricular são recebidos, tratados e armazenados ali - o passado, o presente e o futuro da instituição, é possível dizer, podem ser acessados nas pastas, livros e sistemas da Secretaria. Essas informações, quando cruzadas, filtradas e tratadas com determinado objetivo, são de grande valor gerencial, como será tratado mais à frente.

As Instituições de Ensino Superior são reguladas, supervisionadas e avaliadas pelo Estado, por meio do Ministério da Educação e dos órgãos a ele vinculados e dos Sistemas Estaduais de Educação, de modo a garantir o cumprimento da legislação e a manutenção de padrões aceitáveis de qualidade, tanto da própria instituição quanto dos seus cursos (BRASIL, 2004). Mesmo como agente passiva dessas ações governamentais, a IES deve se precaver, agindo preventivamente no sentido de garantir pleno atendimento às normas aplicáveis (como a recente obrigação de digitalizar o Acervo Acadêmico, conjunto de todos os documentos e arquivos educacionais referentes ao percurso estudantil dos alunos, cuja gestão também passa pela Secretaria Acadêmica) e promover a contínua melhoria dos serviços educacionais que presta, mas, para isso, é preciso que absorvam internamente

conceitos de Gestão de Processos e Qualidade, com vistas a entregar valor a todas as partes interessadas - os corpos acadêmicos, a sociedade civil e o Estado.

### **Contexto Gerencial: Abordagem e Gestão de Processos em IES**

Já neste texto se falou algumas vezes em *processos*, mas é importante definir com precisão o que de fato é um processo para que seja possível compreender como a sua gestão pode ser benéfica para as IES. Uma das definições que o Guia para Gerenciamento de Processo de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOOK traz para “processo” é uma agregação de atividades e comportamentos inter-relacionados executados para alcançar um ou mais resultados, solucionando uma questão específica (ABPMP, 2013). Nogueira e Nau (2017, p. 15), na mesma linha, sustentam que um processo é “[...] uma atividade organizada, com início, meio e fim, projetada para gerar um resultado, já preestabelecido por alguém, ao final”.

Os processos podem ser categorizados em três grandes grupos:

- **Processos de negócio**, principais ou finalísticos: são processos que tipificam a atuação da instituição, resultando no produto ou serviço adquirido e agregando valor diretamente para cliente, ou seja, o aluno. Estão envolvidos na prestação do serviço educacional, bem como na assistência após a prestação e na disposição final. Exemplo: o processo de matrícula.
- **Processos de suporte**, de apoio ou organizacionais: são os que sustentam os processos principais do negócio e a si; com foco na organização para o funcionamento dos diversos subsistemas desta, visam seu desempenho global, e asseguram apoio adequado aos processos de negócio da organização: Exemplo: processo de expedição e registro de certificados e diplomas.
- **Processos gerenciais** ou de gerenciamento: são aqueles de natureza mais gerencial, não operacional, focados nos gestores e suas relações; abrangem ações de intervenção ou mediação que visam ajustes no desempenho da IES, para

promover o funcionamento da instituição e seus processos. Exemplo: o processo de contratação e desligamento de docentes. (ABPMP, 2013; NOGUEIRA; NAU, 2017).

Importante trazer a lume, também, os conceitos de “*negócio*” e “*função*” para a Gestão de Processos. O Guia BPM CBOK descreve negócio como “[...] pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas” conceito este que “[...] abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento” (ABPMP, 2013, p. 47); “*negócio*”, portanto, nessa acepção, não só é perfeitamente aplicável a Instituições de Ensino Superior, a despeito da polêmica que circunda este conceito quando considerada a função social da academia, como indispensável para a organização para uma gestão acadêmica consciente. Já “*função*” é um termo definido como “[...] grupos de atividades e competências especializadas relacionadas a objetivos ou tarefas particulares” (ABPMP, 2013, p. 50). É possível afirmar, portanto, que o *negócio* de uma Instituição de Ensino Superior consiste na união das *funções* de ensino, pesquisa e extensão.

Levando em conta o conceito de função organizacional sob a ótica do BPM e todas as características anteriormente descritas da Secretaria Acadêmica, pode-se afirmar que este é o mais interfuncional dos setores de uma Instituição de Ensino Superior, uma vez que pode prover informações para basear a tomada de decisão em todos os outros, do acadêmico ao financeiro. Essa interfuncionalidade é ainda mais perceptível com o uso e a integração de sistemas eletrônicos.

Sistemas acadêmicos, usados para a gestão educacional da instituição (cursos e carga horária, turmas, lançamento de notas e frequência, etc.), de gerenciamento eletrônico de documentos (muito úteis no processo de digitalização o Acervo Acadêmico, por exemplo), e de fluxos, usados no mapeamento e na automatização de processos, instalados em bons computadores e servidores de alta capacidade, não só proporcionam melhorias significativas na gestão educacional e no dia a dia da Secretaria Acadêmica, mas simplificam sobremaneira o atendimento regulatório, sendo possível comprovar mais facilmente o cumprimento de requisitos legais e a conformidade a indicadores de avaliação. Tais tecnologias, excetuando

softwares livres ou de desenvolvimento próprio, possuem custos que devem ser analisados sob o prisma da saúde financeira da instituição, mas essa conta deve levar em consideração a economia que proporcionam com, por exemplo, o aumento no desempenho do pessoal da Secretaria com a organização de turmas modulares em um curso, a não geração de papel e o tempo que se poupa com o fluxo eletrônico de atividades e tarefas.

Quando a Secretaria Acadêmica usa dessas ferramentas, passa a ser um setor estratégico para a instituição, fornecendo insumos informacionais para gestão de inteligência de negócio da instituição. Um exemplo é a integração de sistemas e a extração e o cruzamento de informações acadêmicas e financeiras: se a instituição usa de sistemas que notificam quando um aluno passa a faltar mais de duas vezes por semana, começa a tirar notas abaixo da média e já possui três parcelas em atraso, por exemplo, no caso das instituições privadas, pode cruzar essas informações para perceber que são indicativos muito fortes de que há grandes chances deste aluno evadir. O apoio tecnológico a tomada de decisão encontra na Secretaria Acadêmica um porto seguro no que se refere à aceitação pelos usuários, mas é preciso conscientizar o público interno da importância dessas inovações.

Não é possível imaginar uma mudança tão significativa no modelo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior sem considerar uma mudança igualmente radical na cultura da IES. É patente que qualquer tipo de organização tem uma cultura que influencia seus processos, cultura essa que pode incluir a forma e os aspectos motivacionais da execução do trabalho (ABPMP, 2013, p. 159). A cultura é um fator tão relevante no gerenciamento de processos de negócio que é considerada um dos quatro pilares do BPM, sendo os outros três: valores, crenças e liderança.

A cultura de processos precisa ser disseminada por toda a organização; a comunicação do projeto por todos os setores e o treinamento dos colaboradores nos aspectos teóricos e práticos são indispensáveis para isso. Para que se adote uma nova cultura, todos precisam estar cientes dela e preparados para aceitá-la. É necessário entender o estado atual da instituição (no que acredita, como trabalha e qual o seu *negócio*) para entender o que é

“gestão por processos” e, só então, entender a nova cultura, que, invariavelmente, será acompanhada de nova liderança, baseadas em novos valores e novas crenças.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou fazer uma análise, essencialmente teórica, dos impactos não só da adoção de uma abordagem de processos em IES, mas do papel de protagonismo da Secretaria Acadêmica nesse paradigma de gestão.

Considerados os contextos acadêmico e gerencial, pode-se afirmar que quando a instituição perpassa por todas as etapas da Gestão de Processos, isto é, mapeia, modela, analisa, desenha, gerencia o desempenho e transforma seus processos, pode, de fato, chegar a outro nível de gestão educacional e organizacional. Nesse ponto, sendo o mais interfuncional dos setores da estrutura da IES, a Secretaria Acadêmica será estratégica, com aspectos até de inteligência de negócio, provendo não só dados esparsos e informações isoladas, mas conhecimento estruturado para toda a instituição.

Isso só será possível, entretanto, quando a IES entender, primeiro, qual é o seu negócio; só então poderá atingir o grau de maturidade necessário para adotar a cultura de processos e caminhar para o gerenciamento de seus processos de negócio, sempre incentivando a participação das pessoas em todas as etapas.

Considerada a relevância do tema e das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento do País, sugerem-se outros estudos, mais extensos e detalhados, sobre os impactos organizacionais da adoção da gestão de processos em Instituições de Ensino Superior, abordando temas como o papel das pessoas e os papéis na orientação por processos, diferenças de gestão entre instituições públicas e privadas e a integração avançada de sistemas de TI com foco na gestão acadêmica das IES.

## REFERÊNCIAS

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**. Brasil: ABPMP Brasil, 2013. 453 p.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: Diário Oficial da União, 2004

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2022**: notas estatísticas. Brasília, 2023.

CARDOSO, Tiago Augusto Ribeiro. **69º Curso Sobre Secretaria Acadêmica Digital e Arquivo Acadêmico de IES**. Apostila do Curso Livre sobre Secretaria Acadêmica Digital e Arquivo Acadêmico de IES. CONSAE – Consultoria em Assuntos Educacionais, 2019.

RIBEIRO, Abigail França. **114º Curso Sobre Controle e Registro Acadêmico de IES**. Apostila do Curso Livre sobre Controle e Registro Acadêmico de IES. Belo Horizonte: CONSAE – Consultoria em Assuntos Educacionais, 2019.

NOGUEIRA, Reginaldo Alves; NAU; Reginaldo Otto. **Fundamentos da Gestão de Processos e da Qualidade**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 283 p.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais**: conflito em tempos de mudança. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 2, p.181-200, 2004.