



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
Área de concentração: Gestão e Aprendizagens

DEGINANE MORAIS DUTRA

GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEANDO PROCEDIMENTOS E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FACULDADE INDEPENDENTE DO
NORDESTE - FAINOR

João Pessoa

2014

DEGINANE MORAIS DUTRA

**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEANDO PROCEDIMENTOS E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FACULDADE INDEPENDENTE DO
NORDESTE - FAINOR**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: “Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes”, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientador: Profº Dr. Eládio José de Góes Brennand

João Pessoa

2014

D978g Dutra, Deginane Moraes.
Gestão por processos: mapeando procedimentos e
aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do
Nordeste - FAINOR / Degiane Moraes Dutra.-- João Pessoa,
2014.
96f. : il.
Orientador: Eládio José de Góes Brennand
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA
1. Gestão organizacional. 2. Gestão por processos.
3. Organização aprendente. 4. Gestão do conhecimento.
5. Aprendizagem organizacional - FAINOR.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

DEGINANE MORAIS DUTRA

**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEANDO PROCEDIMENTOS E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FACULDADE INDEPENDENTE DO
NORDESTE - FAINOR**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: “Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes”, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**

Aprovado em: 29/08/2014

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Professor Doutor Eládio José de Góes Brennand
Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)
Orientador

Membro: Professor Doutor Stênio Fernando Pimentel Duarte
Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR)

Membro: Professor Doutor José Washington de Morais Medeiros
Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)

Dedico este trabalho a Deus, a minha família, aos professores e orientadores. Devido o apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade que me dispensaram. Sem eles, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todo poderoso e causa primária de todas as coisas, por permitir que tudo isso tenha acontecido.

À minha família, que me ajudou a realizar esse sonho. Minha filha: Livia; minhas irmãs: Lilian, Lourdes, Glória e Tânia; minha sobrinha: Kamila; minhas cunhadas: Kátia, Kaélia e Marisa; minhas tias e primos de João Pessoa: Maria José Dutra, Salete Dutra, Sandra, Euclides, Márcia. Aos meus pais: José Dutra de Medeiros (Gessy) e Tânia Moraes Dutra, por toda ajuda, apoio e cuidado com a minha filha. A todos da minha família que torceram para mais essa conquista em minha vida.

Ao Prof. Dr. Eládio José de Góes Brennand, meu orientador, pela competência, dedicação e paciência que teve durante todo o processo de construção da minha dissertação. Para sempre: muito obrigada.

Aos meus colegas de trabalho e de viagem que, direta e indiretamente, contribuíram para que eu concluísse esse projeto. Adriana Lopes, Pollyanna Pedreira, Taysa Matos, Carla Lopes, Rosana Brito, Ronaldo Soares, Oliver Tompson, Sebastião Lopes, Stênio Fernando, entre outros.

Aos professores do programa MPGOA/UFPB, que contribuíram com seus conhecimentos para minha formação: Edna Brennand, com sua força e história de vida, sempre demonstrando que a educação é a porta de entrada para o sucesso. Ao secretário do MPGOA/UFPB, Cijame Jr., que com sua competência e habilidade, facilitou o contato com a UFPB e com os professores.

À FAINOR, nas pessoas dos Diretores Edgard Larry, Edvaldo Gama e Maria Auxiliadora Cordeiro, que sempre incentivaram à conclusão desse trabalho.

RESUMO

Nos últimos 20 anos, as organizações vêm reconhecendo a importância da aprendizagem como elemento vital para a sua inserção no mundo globalizado e competitivo, visando a um desenvolvimento continuado para se colocar numa posição de destaque e liderança, com a capacidade até de corresponder à necessidade ainda não manifestada dos usuários ou clientes, ou seja, aquilo que eles realmente valorizam, mas ainda não experimentaram ou pensaram em solicitar. Para atingir níveis satisfatórios de competitividade, elas necessitam de renovação constante, que acontece por meio da atualização de conhecimentos. Observa-se, atualmente, uma intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas, visando dinamizar o funcionamento delas. A aplicação do sistema de processos está ligada à cultura organizacional aprendente, uma vez que envolve a aprendizagem desse modelo de gestão. Considerando os processos de suma importância para as instituições, este trabalho tem como objetivo central analisar os fluxos do processo de vinculação acadêmica dos alunos da FAINOR, através da Secretaria Geral de Cursos, tomando-se por base parâmetros de uma Organização Aprendente. Para tanto, foi eleita como forma de investigação a pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e documental e como procedimento a observação dos fluxos dos processos efetivados na Secretaria de Cursos e análise de documentos. A hipótese elaborada para este trabalho é de que as ações voltadas para os fluxos de processos na FAINOR favorecem a aprendizagem e o gerenciamento do conhecimento organizacional. A pesquisa revelou que a Secretaria Geral de Cursos (SGC) da FAINOR não utiliza a gestão por processos de forma efetiva. Gerenciar os processos na organização auxilia na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade geral da organização e, principalmente, melhorar o atendimento ao cliente, aumentando a sua satisfação e dos funcionários das organizações ampliando sua competitividade.

Palavras-chave: Processos. Gestão por Processos. Organização Aprendente. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

In the last 20 years, organizations have recognized the importance of learning as a vital element for insertion in a globalized and competitive world, for the continued development to put in a prominent position and leadership, with the ability to match the need yet unmanifested users or customers, ie, what they really value, but have not experienced or thought to ask. To achieve satisfactory levels of competitiveness, they need constant renewal, which happens by upgrading skills. It is observed currently an intense use of the process concept in the modernization of companies, seeking streamline their functioning. The application process system is connected to the learner organization culture, since this involves learning management model. Considering the importance of short processes for institutions, this study was aimed at analyzing the flows of academic binding process of FAINOR students, through courses General Secretariat, taking as base parameters of a learning organization. Therefore, she was elected as a form of research qualitative, exploratory, descriptive and documentary research and the procedure of observing the flow of processes effected in the Secretary of courses and analysis of documents. The hypothesis developed for this work is that the actions for process flows in FAINOR favor learning and the management of organizational knowledge. The survey revealed that the Courses General Secretariat (GSC) of FAINOR not use management by processes effectively. Manage the processes in the organization helps reduce costs and cycle times, improved overall quality of the organization and, especially, improve customer service, increasing their satisfaction and employee organizations increasing their competitiveness.

Keywords: Processes. Business Process Management. Learner organization. Knowledge, Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Localização da Região Sudoeste	18
Figura 2	Crescimento dos Cursos de Graduação	22
Figura 3	Evolução das matrículas	23
Figura 4	Matrículas na graduação superior – 2012	38
Figura 5	Conhecimento tácito e explícito	43
Figura 6	Esquema da Gestão por Excelência	57
Figura 7	Organograma da Secretaria Geral de Cursos Conforme Regimento Geral Capítulo IV, Seção I	61
Figura 8	Organograma da Secretaria Geral de Cursos – Conforme Necessidades Apresentadas pela SGC	62
Figura 9	Fluxograma da matrícula do Processo Seletivo	66
Figura 10	Fluxograma de matrícula através do PROUNI	69
Figura 11	Fluxograma de ingresso como portador de diploma	71
Figura 12	Fluxograma de ingresso via transferência externa	73
Figura 14	Fluxograma ingresso transferência interna	75
Figura 15	Fluxograma de matrícula dos alunos da casa	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<i>Balanced Scorecard</i>	48
----------	---------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DOU – Diário Oficial da União

FAINOR – Faculdade Independente do Nordeste

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituto de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Investigações Educacionais

ISSO – *International Organization for Standardization*

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROUNI – Programa Universidade para Todos

SGC – Secretaria Geral de Cursos

TGS – Teoria Geral de Sistemas

TQC – *Total Quality Control*

TI – Tecnologia da Informação

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
2.1 Problemática	14
2.2 Objetivo Geral	15
2.3 Objetivos Específicos	15
2.4 Tipo de Pesquisa	15
2.5 Campo Empírico: A Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR	16
2.6 Plano de Análise de Dados	25
3 AS IES COMO ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES	27
3.1 Conceituando Educação	27
3.2 História das Universidades Brasileiras	30
3.3 O papel das IES privadas no ensino superior brasileiro	37
3.4 A IES e a cultura organizacional aprendente	39
3.4.1 A FAINOR como organização aprendente	50
4 GESTÃO POR PROCESSOS	54
4.1 Definição de Processos	55
4.1.1 Importância da Gestão por Processo	56
4.2 Processos Acadêmicos – Administrativos SGC	60
4.2.1 Caracterização da Secretaria Geral de Cursos	60
4.3 Os fluxos dos processos da SGC	64
5 CONSIDERAÇÃO FINAIS	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXO.....	87

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) são espaços de produção e disseminação de saberes. Têm como missão precípua a capacitação de pessoas para o mundo do trabalho, na sociedade da informação e da globalização. Como verdadeiros templos consagrados ao conhecimento e à cultura, têm manifestado um interesse crescente em busca de comportamentos eficientes e eficazes na construção e na democratização da ciência. A busca da excelência nos serviços prestados faz parte do dia a dia das instituições de ensino em todo o Brasil, pois muitas são as pressões sofridas pelas organizações através da concorrência e das exigências feitas pelo MEC.

Nessa perspectiva, as organizações precisam conhecer toda a estrutura organizacional, e esse conhecimento é adquirido através do mapeamento dos processos de cada setor. A organização que utiliza da gestão por processos consegue realizar uma reflexão mais completa acerca das atividades desempenhadas na instituição, pois é possível analisar todas as etapas do processo, de maneira a evitar os retrabalhos e checar os gargalos que sobrepõem o processo.

A estrutura das IES é um tema de extensa complexidade conceitual, o que dificulta a sua abordagem. Considerando a importância dos processos para um desenvolvimento harmônico das organizações, esta pesquisa foi dirigida no sentido de mapear os processos da Secretaria Geral de Cursos e os processos de aprendizagem organizacional dentro do referido setor, levando em conta a postura da Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) como Organização Aprendente. Este estudo possibilitará à Instituição obter um modelo de processo de aprendizagem organizacional para guiá-la, caso deseje implantá-lo nos demais setores.

A gestão por processo é um modelo de gestão, porque pretende maximizar o desempenho de determinado processo ou processos. Faz com que olhe o processo de maneira horizontal, independentemente da Organização, que irá representá-lo desde seu estímulo até o momento da entrega com o resultado ao cliente. O Processo é representado como uma sequência ou árvore de unidades de trabalho

mais elementares, com respectivos caminhos de execução e registros de informação, todos determinados pelas regras em vigor.

Diante da relevância da questão para a FAINOR, esta pesquisa foi realizada em três fases: a **fase exploratória**, em que são estudados os documentos relacionados à base legal e os documentos normativos da Instituição quando esses processos são ordenados; a **fase descritiva**, em que os processos são descritos e visualizados através do encaminhamento dos fluxos de documentos e ações; e a **fase analítica**, quando relacionamos os fluxos dos processos aos fundamentos da Gestão Aprendente.

No sentido de integralizar os objetivos propostos para este trabalho, ele está organizado em quatro capítulos:

- a) O primeiro traça a trajetória metodológica do estudo;
- b) No segundo, conceituam-se a organização aprendente e o processo de aprendizagem organizacional na Secretaria Geral de Cursos;
- c) O terceiro capítulo trata da gestão por processos;

O quarto descreve a situação da Secretária Geral de Cursos, discute as vantagens e as limitações decorrentes do fluxo de processos na Secretaria Geral de Cursos, como se dá o processo de aprendizagem na Secretaria Geral de Cursos e se as ações favorecem ao processo de aprendizagem e gerenciamento do conhecimento organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Problemática

O regimento, suas resoluções, e portarias não são suficientes para garantir uma atuação eficiente e eficaz das IES. Esse fato pode ser observado na sobrecarga de atividades que se acumulam nos setores, mais especificamente, na Secretaria Geral de Cursos (SGC). O que fazer, então, para que a gestão por processos seja profícua e a IES seja uma organização aprendente? O que é preciso integrar às Resoluções já existentes para completar suas atividades a fim de torná-las qualitativas? Tais questões surgem das inquietações em relação aos problemas observados no setor em estudo.

Sabe-se que as resoluções não são suficientes para operacionalizar os processos, e para que não haja diferença entre a resolução e a prática é necessário coordená-las de forma que a norma possa alcançar todas as atividades que ocorrem no setor da SGC, por exemplo. E como as organizações dependem, cada vez mais, de sua capacidade de produzir e disseminar conhecimento, é necessário que os fluxos dos processos estejam muito bem definidos e determinados, para que se evitem o “retrabalho” e o excesso de burocracia e sirva como ferramenta de gestão. As organizações não devem ser vistas como uma unidade isolada. Através do mapeamento dos processos, a IES poderá ter claramente exemplificado o fato de a organização ser uma rede de microambientes inter-relacionados, que se sobreposicionam e afetam uns aos outros, mesmo que distintos.

A partir do momento em que as pessoas começarem a entender a estrutura e os processos organizacionais, desenvolverão um pensamento sistêmico capaz de melhorar o sistema de comunicação e, consequentemente, as relações interpessoais.¹ (SILVA, 2009, p. 122)

Se o objeto da aprendizagem organizacional for a transferência de aprendizagem de indivíduos para grupos e equipes e, posteriormente, incorporar ou institucionalizar essa aprendizagem na organização na forma de sistemas, estrutura e estratégias, a organização precisa introduzir um modelo organizacional capaz de se renovar constantemente. Contudo esse mecanismo só surtirá um efeito

¹ SILVA, Anielson Barbosa de. *Como os gerentes aprendem?*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 122.

satisfatório se partir da prática para a resolução, e ampliar suas normas a fim de alcançar todos os procedimentos necessários à prática eficiente.

2.2 Objetivo Geral

Analisar os fluxos do processo de vinculação acadêmica dos alunos da FAINOR, através da Secretaria Geral de Cursos, tomando-se por base parâmetros de uma Organização Aprendente, confrontando com o regimento interno e os fluxogramas.

2.3 Objetivos Específicos

- Identificar as características de uma organização aprendente;
- Descrever os processos da Secretaria Geral de Cursos
- Identificar vantagens e limitações decorrentes do fluxo de processos na Secretaria Geral de Cursos
- Verificar as ações da Secretaria Geral de Cursos diante do processo de aprendizagem e gerenciamento do conhecimento organizacional.

2.4 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um trabalho de *natureza exploratória descritiva e qualitativa*, organizada por intermédio de *pesquisa documental*. Antônio Carlos Gil afirma que, segundo os objetivos do trabalho a ser desenvolvido, a pesquisa do tipo exploratória visa “*proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses*”². Elisa Gonçalves aduz que pesquisa exploratória é caracterizada

pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um

² GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, pp.42.

determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominado de 'pesquisa de base, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.³

Tendo em vista os tipos de fluxos analisados, ela assume, também, a característica descritiva, uma vez que o processo descritivo visa identificar, registrar e analisar as características e os fatores que se relacionam com o fenômeno ou processo. Em nosso caso, o efeito sobre a estruturação dos processos da Secretaria Geral de Cursos da FAINOR.

Para empreender a investigação, foi escolhida “a análise documental, por meio da qual se procuram identificar informações factuais nos documento a partir de questões de interesse”⁴. Foram descritos os processos através dos seguintes documentos: regimento geral, resoluções, fluxogramas e portarias.

A coleta dos fluxos foi feita através de observação e consulta aos documentos da Secretaria Geral de Cursos (SGC) da FAINOR.

2.5 Campo Empírico: A Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR

A Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR), credenciada pela Portaria MEC nº 1.393⁵, de 4 de julho de 2001, publicada no Diário Oficial da União de 9 de julho de 2001, é um estabelecimento isolado particular de ensino superior mantido pela Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda., com fins lucrativos, cujo estatuto

³ GONÇALVES, Elisa Pereira. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007, p.67.

⁴ GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995, p.58.

⁵ BRASIL. MEC. *Portaria MEC 1.393/2001*. Net, Brasília, 2001. Disponível em < https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D13879%26Itemid%3D&ei=MMBxVPnOK8qvggSNglMY&usg=AFQjCNHtUKGVvyok1HWWgv7UcytjijOFyA&sig2=PJ0YTEK7rkOYJtTYy0BAYA >. Acesso em 03/12/2012.

está registrado no Livro A/10 nº de ordem 4078, na cidade de Vitória da Conquista, estado da Bahia.

Concebida como instituição particular de ensino superior, tem como finalidade precípua a de suprir a carência do mercado regional com o oferecimento de ensino e serviços educacionais. Fortalece os valores da cidadania e procura se firmar como uma Instituição de excelência em ensino superior, buscando oferecer serviços de boa qualidade e soluções para atender a uma sociedade em transformação.⁶

Geograficamente, a FAINOR localiza-se no município de Vitória da Conquista, no estado da Bahia. Esse município tem uma população de 336.990 habitantes, conforme o último indicativo do IBGE (2013)⁷, o que o torna o terceiro maior município do estado da Bahia e um dos maiores do interior do Nordeste. Tem uma altitude média de cerca de mil metros e uma área de 3.204,257 km².

Regionalmente, Vitória da Conquista situa-se na Região Sudoeste da Bahia, que se compõe de 39 municípios e compreende uma área de 42.542,9 (quarenta e dois mil, quinhentos e quarenta e dois vírgula nove) km², abrigando uma população de 1.013.652 (um milhão, treze mil e setecentos e cinquenta e dois) de habitantes (IBGE, 2013). Contribui, aproximadamente, com 10% da população do Estado, cujos maiores pólos demográficos, culturais e econômicos são Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga.

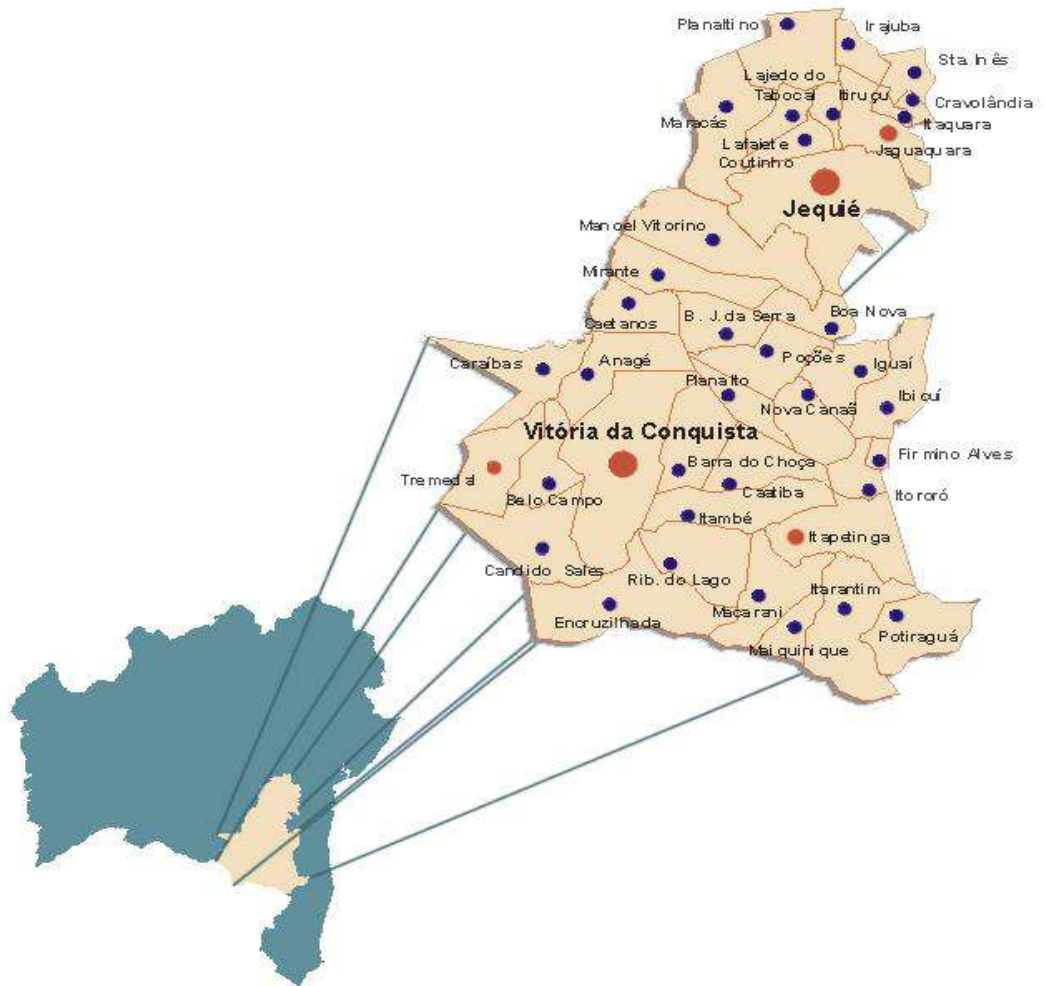
A importância desses municípios, em especial, deve-se também ao desenvolvimento de importantes centros agrícolas, minerais, industriais e comerciais de seu entorno, como Boquira, Seabra, Livramento de Nossa Senhora, Guanambi, Brumado, além de outros de menor porte, como Itambé, Macarani, Poções, Jaguaquara, Ipiaú, Ubatã, Itororó, Itarantim, Potiraguá e Ibicuí. Em conjunto, esses municípios desempenham papel de relevância na economia baiana.

A Região Sudoeste tem uma estrutura de produção tradicional, baseada na agropecuária, com sistemas de criação em estágios diferenciados, que vão da pecuária extensiva à pecuária melhorada.

⁶ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Net, Vitória da Conquista, 2011/2015. Disponível em <http://200.223.150.200/wpsite/wp-content/uploads/cartilha-PDI_web1.pdf>. Acesso em 27/03/2014.

⁷ BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *IBGE 2013*. Net, 2013. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 12/02/2014.

Figura 1 - Localização da Região Sudoeste



Fonte: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

O município de Vitória da Conquista está localizado na Região Sudoeste da Bahia, tendo como coordenadas geográficas 14° 50' 53 "de latitude sul e 40° 50' 19" de longitude oeste. Segundo o IBGE (2013)⁸, tem uma extensão territorial de 3.204 km² e se destaca como a terceira maior cidade em extensão territorial da Bahia. A população estimada, em 2013, era de 336.987, a área da unidade territorial (km²), de 3.356,886, e a densidade demográfica (hab/km²) de 91,41. No aspecto histórico, sua

⁸ Idem.

ocupação territorial iniciou-se no final do Século XVIII, de acordo com os interesses colonizadores da Coroa Portuguesa.

Vitória da Conquista tem um dos PIBs que mais crescem no interior dessa região e tem se consolidado como capital regional de uma área que abrange, aproximadamente, oitenta municípios na Bahia e dezesseis no norte de Minas Gerais aos quais se integra social, cultural e economicamente. Até o fim da década de 40 (quarenta), as principais estruturas do município se fundavam na pecuária extensiva, desenvolvendo uma nova estrutura econômica e social a partir da década de 50 (cinquenta), com o comércio ocupando um lugar de grande destaque na economia local.

A expansão foi favorecida em virtude de sua privilegiada localização geográfica, com a abertura da estrada Rio-Bahia (atual BR-116), que permite o acesso tanto ao centro-sul quanto ao norte e nordeste, da estrada Ilhéus-Lapa, da BA 415 - no sentido leste-oeste, permitindo acesso ao litoral – e da BA 262 (Conquista- Brumado) – que dá acesso ao oeste do Estado. A abertura rodoviária proporcionou ao município a possibilidade de se integrar às outras regiões do Estado e ao restante do país, o que possibilitou que o município polarizasse uma centena de outros municípios do centro-sul da Bahia e do norte de Minas.

Tradicionalmente, a região de Vitória da Conquista sempre foi grande produtora de café. Com o subsídio de bancos oficiais que se instalaram na região, o projeto agrícola do café consolidou-se na década de 70, até elevar a região à maior produtora do Norte e Nordeste do Brasil. Com a expansão do café, iniciou-se a formação de um pólo industrial com a criação do Centro Industrial dos Ymborés. A partir dos anos 80, o pólo de serviços começou a se fortalecer. O crescimento, como não podia deixar de ser, impulsionou a educação, a rede de saúde e o comércio, o que a tornou a terceira maior economia do interior da Bahia. A população aumenta consideravelmente e atrai os populares de municípios vizinhos com menos potencial que vão à cidade não somente para se instalar definitivamente, mas também para se aproveitar dos novos serviços ofertados.

No início do Século XXI, iniciou-se um novo ciclo na agricultura regional, fundamentado no plantio de cana de açúcar e de eucalipto, cujos principais compradores são as siderúrgicas do norte de Minas Gerais. As microindústrias e o

setor de comércio se expandiram e começaram a gerar trabalho e renda, produzindo os mais variados produtos.

A educação desenvolve-se paralelamente ao desenvolvimento desses setores e tem como marco a inauguração do Ginásio do Padre Palmeira, que forma professores e consolida a Escola Normal. Nesse momento, surgiram as primeiras escolas privadas criadas no Município. O ensino superior inicia sua trajetória com a abertura da Faculdade de Formação de Professores, em 1969, e a partir da década de 1990, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) vem multiplicando o número de cursos oferecidos.

A contribuição socioeconômica e cultural dada pela UESB concorreu para o surgimento de instituições privadas e aumentou a oferta de vagas nesse nível de ensino, fazendo surgirem três novas instituições privadas de ensino que se instalaram no município. O setor de serviços atende a cerca de dois milhões de consumidores – população do município e de regiões circunvizinhas -principalmente com a oferta de serviços na área educacional, que vêm se ampliando e se diversificando tanto na esfera pública quanto na privada. A Revista Veja, no ano de 2010, apontou Vitória da Conquista como uma das cidades de “grande” porte que mais cresce no país, destacando-se no comércio e como promissor no polo de serviços.

Hodiernamente, o setor de prestação de serviços é o da atividade econômica que mais cresce no Município, oferece serviços na área de educação, destacando-se como polo educativo da região, oferece vagas do Ensino Fundamental à Pós-graduação e na Educação Profissional de nível técnico. Segundo informações da DIREC-20 e da Secretaria Municipal de Educação, o município conta, atualmente, com 310 escolas de Ensino Fundamental e dezessete escolas de Ensino Médio, compreendendo as redes municipal, estadual, federal e a rede particular.

A cidade de Vitória da Conquista vem apresentando índices de crescimento notáveis, como, por exemplo, o do nível de saúde, que se situa na 16ª posição, o índice do nível de educação, na 372ª, e o índice de infraestrutura, na 142ª, segundo dados do IBGE (2013)⁹. Na educação, destaca-se o crescimento da educação de nível superior.

⁹ Idem.

O desenvolvimento do ensino superior, no atual momento histórico de Vitória da Conquista e região, é um dos importantes fatores auxiliares no processo de crescimento da cidade e de incremento de benefícios para a região. A UESB oferece trinta e cinco cursos de graduação, cursos de especialização *lato sensu*, mestrados interinstitucionais e quatro mestrados próprios. No Sistema Particular de Ensino, há três instituições: a Faculdade Juvêncio Terra, a Faculdade de Tecnologia e Ciências e a Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR.

Nesse quadro de desenvolvimento educacional, a FAINOR vem contribuindo com a

promoção da formação de profissionais competentes, centrando esforços na busca do aperfeiçoamento humano, científico e tecnológico, bem como no cumprimento de sua missão de fomentar soluções inovadoras para o desenvolvimento da sociedade por meio de um ambiente de aprendizado ético, crítico e empreendedor.¹⁰

Completando uma década de existência, a FAINOR, mesmo sendo uma Faculdade muito jovem, conseguiu consolidar-se no cenário do ensino superior da região, desempenhando papel fundamental na expansão do número de vagas desse nível de ensino, em várias áreas do conhecimento. A instituição também ampliou a possibilidade de acesso da população a um ensino superior e de boa qualidade.

O papel das universidades no desenvolvimento dos espaços geográficos onde se inserem tem sido objeto de atenção crescente e é considerado como um elemento-chave no processo construtivo de atividades socioeconômicas e ambientais das regiões onde atuam, intervindo diretamente em seu desenvolvimento. Nesse processo de intervenção, a FAINOR persegue o desafio de se tornar centro de excelência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ao longo dessa última década, vem expandindo seus horizontes, com a implantação de novos Cursos de Graduação e a proposta de inserir Cursos Superiores Tecnológicos em diferentes áreas, com o objetivo de atender às demandas emergentes por profissionais qualificados da sociedade local e regional.

No ensino em nível de pós-graduação, prepara-se para expandir os programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, de forma a satisfazer não só às necessidades de profissionais egressos da IES, mas também de toda a população, contribuindo substancialmente para conter o êxodo de estudantes e

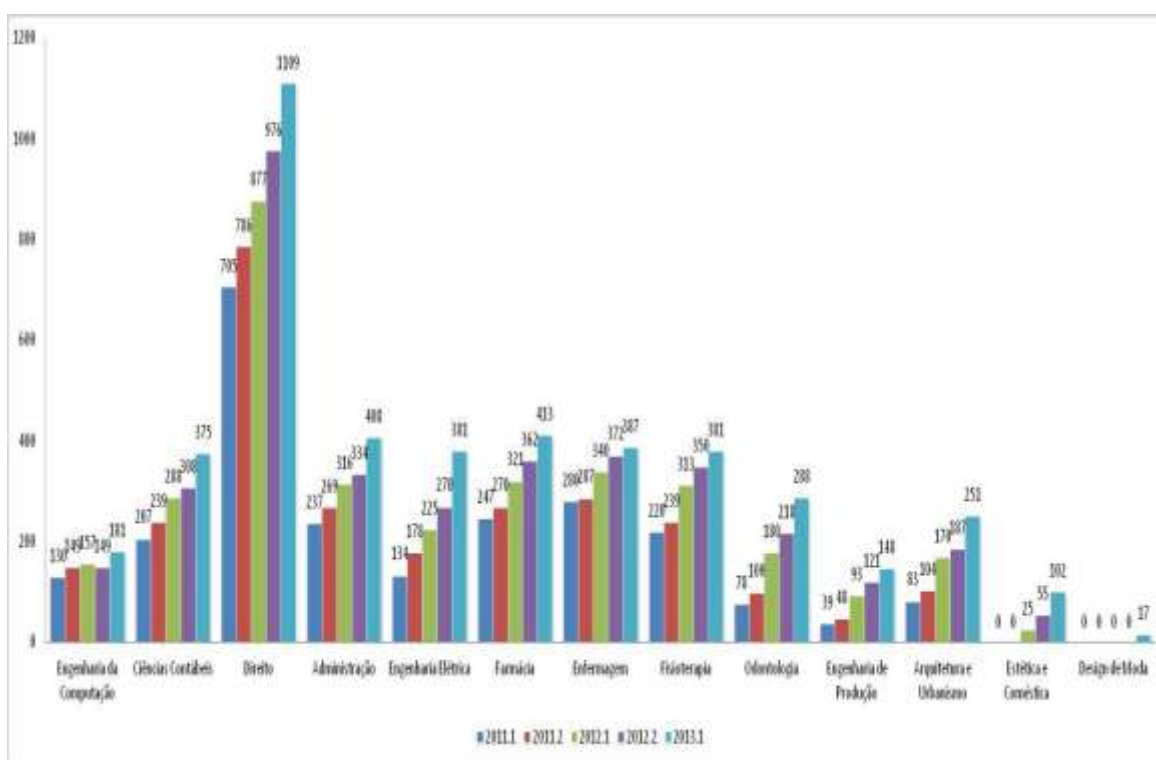
¹⁰ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. Net, Vitória da Conquista, 2011/2015 . Disponível em < <http://conteudosuniversitarios.blogspot.com.br/p/fainor.html> >. Acesso em 27/03/2014

profissionais para outras regiões e, sobretudo, favorecer o acesso ao ensino superior.¹¹

Até o ano de 2015, a FAINOR estabeleceu como meta de crescimento a criação de mais cinco cursos de graduação em nível de Bacharelado: Biomedicina, Engenharia Ambiental, Medicina, Psicologia e Ciências Biológicas; e dez cursos tecnológicos: Estética e Cosmética, Design de Moda, Rede de Telecomunicações, Logística, Agronegócio, Negócios Imobiliários, Gestão de Segurança Privada, Produção de Vestuário, Gastronomia, Rede de Computadores e Sistemas Biomédicos (PDI, FAINOR, 2010)¹².

Desde o início de suas atividades, a FAINOR vem aumentando o número de cursos e a oferta de vagas sem comprometer a qualidade de suas atividades, buscando manter uma sintonia com a tradição e os novos paradigmas da modernidade.

Figura 2 - Crescimento dos Cursos de Graduação



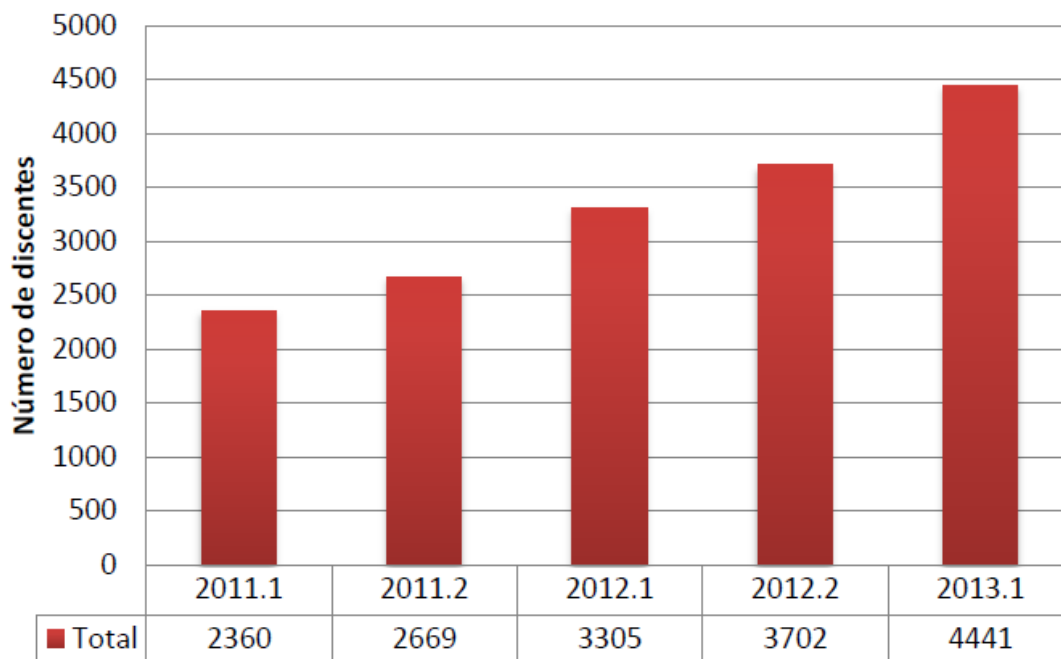
Fonte: Diretoria Acadêmica – FAINOR, 2013

¹¹ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Net, Vitória da Conquista, 2011/2015. Disponível em <http://200.223.150.200/wpsite/wp-content/uploads/cartilha-PDI_web1.pdf>. Acesso em 27/03/2014

¹² Idem.

Com a implantação de novos cursos e o aumento de vagas, houve um aumento expressivo do número de discentes estudando na Instituição nos últimos dois anos, ampliando o acesso ao nível superior e favorecendo a inserção no mercado de trabalho.

Figura 3 – Evolução das matrículas



Fonte: Secretaria Geral de Cursos da FAINOR

Assim, no campo de ensino, a expansão da oferta dos cursos de graduação e de tecnológicos presenciais tem crescido, orientados para as características e a demanda local/regional. A promoção da melhoria da qualidade do ensino, em todos os seus níveis, e a ampliação da oferta de cursos de pós-graduação lato e *stricto sensu* também têm sido objetivos constantemente perseguidos.

No que diz respeito à extensão e à pesquisa, é intenção da FAINOR, revelada em seu PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional - definir e implementar uma política que não apenas proporcione a produção de novos saberes, mas também que compartilhe e dissemine esses conhecimentos com as comunidades. Diversas ações foram desenvolvidas nos cursos através de oficinas e seminários, além da constituição de grupos de estudos e de pesquisa.

Institucionalmente, a atuação da FAINOR leva em consideração fatores relevantes, como o seu papel na integração e transformação regional, bem como no desenvolvimento social e econômico das comunidades locais. Ações como a expansão do espaço de interlocução da FAINOR com a sociedade, em especial, nos campos da cultura, da saúde, da tecnologia e da educação, dirigindo suas funções acadêmicas de ensino, extensão e pesquisa para o atendimento a demandas sociais, têm sido prioridade na execução do PDI. O intercâmbio com outras instituições locais, regionais, nacionais e estrangeiras vem sendo desenvolvido com a plena consciência de que a cooperação interinstitucional possibilita o apoio às novas iniciativas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Um dos principais objetivos da instituição tem sido o de se transformar em Centro Universitário.

No campo da pesquisa, a FAINOR busca institucionalizar uma política voltada para a solução de problemas regionais, com o fomento de trabalhos de pesquisa em sintonia com as necessidades da sociedade da Região Sudoeste, expresso em suas Linhas Curriculares Institucionais. No que diz respeito à extensão, as atividades têm sido orientadas com o objetivo de promover e consolidar a integração da comunidade com a FAINOR, valorizando a cultura regional por meio da promoção de eventos, programas e projetos orientados para a mobilização cultural das comunidades. Políticas de acessibilidade e Educação Inclusiva também têm sido desenvolvidas, tanto institucionalmente, como dentro da comunidade em que atua.

No âmbito da administração e do planejamento, as atenções se voltaram para consolidar uma gestão mais participativa e organizada, com o objetivo de aperfeiçoar os processos administrativos e burocráticos e contribuir para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, a FAINOR busca atender à demanda do mercado, sem perder de vista a realidade regional, com a oferta de cursos que utilizam currículos embasados nas Diretrizes Curriculares Nacionais, amparados nos princípios da flexibilidade, da interdisciplinaridade e da atualização, de modo a possibilitar o alcance de sua missão e objetivos, buscando dar ênfase no conhecimento e na aprendizagem, para atender às exigências do mundo contemporâneo e preparar os cidadãos conscientes, com formação humanística, ética e com responsabilidades profissionais e sociais, facilitando a sua participação crítica e efetiva na construção da sociedade.

A FAINOR tem proposto uma concepção de educação, ciência e cultura como um amplo e aberto processo vital e dialógico, em que se integram os indivíduos e os grupos humanos em sua formação e em seu desenvolvimento integral. Essa propositura leva em consideração a realidade geográfica, econômica, social e cultural na qual se insere a instituição. E, embora seja essa propositura um horizonte, suas ações têm buscado momentos de conscientização, de socialização e de compromisso histórico com seu papel de construtora do meio em que se insere, preservando a liberdade e a autonomia da consciência individual dos sujeitos. Essa dialética, repetidamente presente em seus postulados, a exemplo do seu PDI, exprime-se na articulação dos postulados da ética, da justiça e da solidariedade, o que parece buscar no aprimorando sistemático de suas práticas pedagógicas, para incorporar novas tecnologias e práticas de gestão.

2.6 Plano de Análise de Dados

No Brasil, instituições de Ensino Superior Privadas apresentam uma diversidade de tamanho e formas de gestão. Elas são vistas pela sociedade como organizações especiais, uma vez que sua operação básica é a formação educacional de pessoas. Entretanto, independentemente de seu porte, elas precisam se adaptar às exigências do Ministério de Educação (MEC) e as suas diretrizes. Considerando a especificidade deste trabalho, daremos ênfase à nossa análise e aos processos acadêmico-administrativos realizados pela FAINOR, no que se refere à definição dos fluxos de ações da Secretaria Geral de Curso.

O trabalho foi realizado seguindo três fases:

- 1) A fase exploratória, em que são estudados os documentos relacionados à base legal e os documentos normativos da Instituição onde esses processos são ordenados;
- 2) A fase descritiva, em que os processos são descritos e visualizados através do encaminhamento dos fluxos de documentos e ações.
- 3) A fase analítica, em que relacionamos os fluxos dos processos aos fundamentos da Gestão Aprendiz.

No contexto deste trabalho, podemos definir processos como ações executadas com um determinado fim e que podem ser controladas de alguma maneira, seja pelo gestor (o secretário geral de cursos), seja pelos usuários (aluno e coordenador de curso). Um processo tem uma série de características próprias que, no caso de processos acadêmicos, precisam estar ancoradas em Legislação própria. Entendemos, também, os fluxos de ações da Secretaria Geral de Cursos como processos administrativos, porquanto representam uma sequência de atividades da Administração, interligadas entre si, que visam alcançar determinado efeito final previsto em regulamentos próprios. Trata-se, em realidade, do modo como a Administração toma suas decisões.

Dentre as atividades exercidas pela SGC, escolheu-se, para análise, o processo de matrícula, que foi assim dividido:

- Ingresso por vestibular;
- Matrícula via PROUNI;
- Matrícula como portador de diploma;
- Matrícula por transferência externa;
- Matrícula por transferência interna;
- Matrícula regular de alunos da casa.

3 AS IES COMO ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

3.1 Conceituando Educação

Para podermos entender como se dá o processo de aprendizagem nas organizações é de fundamental importância conceituar o que é educação e educação no ensino superior, com ênfase nas relações que envolvem o tema.

Historicamente, sabe-se que a educação sempre existiu, porém não a educação de ensino formal e centralizado prevalecente nos dias atuais, mas a que ocorria em casa, no templo, na oficina, no quintal e que não dependia de um espaço educacional especializado para existir. De acordo com Carlos Brandão, desde os primórdios da humanidade,

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias, misturamos a vida com a educação.¹³

Nesse sentido, difusa e diversa, a educação, ora utilizada como recurso de dominação e privilégio das minorias, ora como instrumento de liberdade, surge sem a escola e sem o ensino especializado. Brandão assevera que ela “[...] aparece sempre que surgem formas sociais de condução e controle da aventura de ensinar-e-aprender”¹⁴.

A trajetória da educação no mundo revela que, com a inserção do ensino especializado, ela deixou de ser uma prática social e coletiva para se transformar numa extensão do sistema de dominação que impera sobre a sociedade, numa educação estritamente capitalista, que se apropriou, sobretudo, da escola e da mídia como as formas mais elementares de propagar os seus ideais. Com a tentativa de restabelecer a importância social da educação, que caminha, há séculos, num processo de estagnação, diversos foram os aparatos jurídicos sancionados no Brasil.

¹³ BRANDÃO, Carlos R. *O que é educação*. 44 ed. São Paulo: Brasiliense, 2005, p. 7.

¹⁴ Ibidem, p. 26.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96¹⁵), legislando sobre o sistema educacional brasileiro, ratificou esse *direito-dever* (grifo meu) de todos, acrescentando que,

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.¹⁶

Definida como um direito-dever fundamental, cujo exercício deve ser feito de forma plena, permanente e abrangente na sociedade, a educação, processo pelo qual o ser humano adquire conhecimentos que atuam sobre sua mente e seu físico, tornou-se um instrumento jurídico da sociedade para transformar suas possibilidades em realizações, efetivas e úteis. Por isso, no mundo contemporâneo altamente complexo e dinâmico, que se transforma na velocidade e em favor dos movimentos do capital, o ater-se às finalidades da educação coloca-se como essencial para a construção de uma sociedade consciente, pois,

[...] a educação deve fazer com que cada indivíduo saiba conduzir o seu destino, num mundo onde a rapidez das mudanças se conjuga como fenômeno da globalização para modificar a relação que homens e mulheres mantêm como espaço e o tempo. As alterações que afetam a natureza do emprego, ainda circunscritas a uma parte do mundo, vão, com certeza, generalizar-se elevar a uma reorganização dos ritmos de vida. A educação ao longo da vida torna-se assim, para nós, o meio de chegar a um equilíbrio mais perfeito entre trabalho e aprendizado, bem como ao exercício de uma cidadania ativa.¹⁷

A educação, ainda que a realidade desvirtue suas finalidades, tem um sentido social amplo, que vai muito além das superficiais funções de mero “letramento” e formação de profissionais técnicos, corriqueiramente a ela atribuídas. Ela faz parte da vida social de forma constante, plena e permanente. Segundo Freire¹⁸, no processo de ensino-aprendizagem, educador e educando não podem jamais se limitar ao estrito aprendizado de técnicas ou noções abstratas. Para esse educador, a alfabetização e a conscientização são indissociáveis, pois todo aprendizado deve estar intimamente associado à tomada de consciência da situação real vivida pelo

¹⁵ BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 15/02/2014.

¹⁶ Idem.

¹⁷ DELORS, Jaques *et al.* *Educação: um tesouro a descobrir*. Brasília-DF: MEC: UNESCO, 2001, p. 105.

¹⁸ FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, p.8.

educando. Conforme suas palavras, “o aprendizado já é um modo de tomar consciência do real, e como tal só, pode dar-se dentro da tomada de consciência”¹⁹. Portanto, a educação é um aprender consciente, já que não há aprendizado sem consciência e não há conscientização sem aprendizado consciente.

Em meio aos discursos “ingênuos”, discutir sobre educação, resumindo-a ao saber escolarizado, aos muros da escola, valendo-se de indicadores numéricos parece ser a regra que prevalece e que, além de tratar superficialmente de apenas uma das formas da educação (o saber escolar), não permite avanços em discussões. Contudo, pondera-se que a educação ultrapassa os muros escolares. A escola, assim como a família, é apenas uma instituição educativa. Educação não é apenas escolarização do saber, muito pelo contrário, ela é uma ferramenta para:

[...]construir uma sociedade civil ativa que, entre os indivíduos dispersos e o longínquo poder político, permita cada um assumir a sua parte de responsabilidade como cidadão ao serviço de um destino autenticamente solidário. A educação dos cidadãos deve realizar-se durante toda a vida para se tornar uma linha de força da sociedade civil e da democracia viva. Confunde-se ,até, com a democracia, quando todos participam na construção de uma sociedade responsável e solidária, respeitadora dos direitos fundamentais de cada um.²⁰

Por isso, não se pode perder de vista que é a educação que se apropria da escola e das mais diversas instituições sociais, e não, o inverso. Entretanto, até mesmo o saber escolarizado, uma das principais formas de manifestação da educação, tem perdido espaço no mundo globalizado. De acordo com Assmann “simultaneamente vivemos, experimentamos, aprendemos, conhecemos, sentimos. Isto nos leva a compreender que o processo de aprendizagem é sempre integrado, amplo, multidimensional, e, portanto muito mais rico que a modernidade supôs”²¹.

Para Anielson Silva, a aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas vêem o mundo e atribuem significados a determinados eventos.²²

A educação é a pedra angular de uma sociedade multifacetada, democrática, em que a cidadania não é um conceito garantido apenas formalmente

¹⁹ Idem.

²⁰ DELORS, Jaques et al, op. cit., p. 63.

²¹ ASSMANN, Hugo. *Redes digitais e metamorfose do aprender*. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

²² SILVA, Anielson Barbosa de, op. cit., p. 139.

na lei, mas exercida, plena e conscientemente, por seus membros. A missão fundamental da universidade é de educar, em todos os sentidos.

3.2 História da Universidade Brasileira

Na sociedade atual, a educação superior é um dos vetores do desenvolvimento econômico e um dos caminhos para a construção da cidadania plena. Entretanto, é um bem cultural acessível a uma minoria. Esse fato vem ocorrendo ao longo da história. “A universidade atua como a grande agência não só formadora, mas também seletora dos quadros dirigentes da sociedade”²³.

Como é uma via de acesso para a profissionalização, para a produção e a difusão de saberes, a universidade foi sendo consolidada desde sua criação até a atualidade. Considerando a influência do passado na configuração da sociedade atual, no Brasil, o estudo do desenvolvimento das Universidades passou a ser a indispensável para se criarem fundamentos e se ter uma visão crítica sobre a realidade do ensino superior no Brasil nos dias atuais.

Em 1808, fugindo de Napoleão, a família real portuguesa transferiu-se para o Rio de Janeiro. Entre os planos do príncipe regente de Portugal, D. João, estava a transformação do Rio de Janeiro em uma cidade digna de abrigar sua corte. Assim, várias mudanças ocorreram, no sentido de modernizar a colônia. Entre elas, criaram-se algumas escolas, duas de Medicina: uma na Bahia e outra no Rio de Janeiro. Entretanto, tais instituições eram isoladas, eram escolas profissionais (por exemplo, para formar médicos para as Forças Armadas). Toda a obra de D. João VI, em matéria de ensino superior, foi marcada não só por um caráter utilitário e imediatista, mas ficou praticamente restrita ao Rio de Janeiro e à Bahia, deixando descoberta a maior parte das províncias.²⁴

No Brasil, o ensino superior teve um grande atraso em relação à Europa, considerando o início da colonização em 1500. No período do Brasil Colônia, houve várias tentativas de instituir uma universidade no território nacional, no entanto, todas fracassaram.

²³ FÁVERO, M. L. A. et al. *A Universidade em questão. Polêmicas do nosso tempo*. v.29. São Paulo: Ed. CORTEZ, 1989.

²⁴ Idem.

Nos conventos jesuítas, franciscanos e carmelitas, os padres e os seminaristas tinham acesso ao conhecimento de nível superior nas áreas de Filosofia, Teologia, Gramáticas Grega, Latina e Portuguesa. Entretanto, ninguém externo aos conventos tinha acesso a esse nível de conhecimento.²⁵

A criação da universidade no Brasil não foi um processo sereno, pois houve resistência por parte de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, e de alguns brasileiros, que não viam justificativa para se criar uma instituição desse gênero no país, procurando a Europa para fazer seus cursos superiores.

A história da criação de universidade no Brasil revela, inicialmente, considerável resistência, seja de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, seja da parte de brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero na Colônia, considerando mais adequado que as elites da época procurassem a Europa para realizar seus estudos superiores.²⁶

Achava-se que não poderíamos ter universidade, visto que, na concepção deles, não possuíamos cultura. O próprio Imperador D. Pedro II resistiu à ideia da universidade e não criou uma só escola superior no Brasil, até a sua última fala no trono, quando reconheceu a conveniência de uma universidade para o Norte e outra para o Sul. Mesmo assim não foram criadas nenhuma universidade. E a dependência em relação à metrópole portuguesa continuava. Mas só as pessoas de situação financeira privilegiada podiam enviar seus filhos para estudos de nível superior em Portugal. E como o Brasil era colônia de Portugal, o ensino superior, desde seu início, apresentava-se despojado de caráter nacional, influenciado por um espírito colonialista e colonizador.

Chegamos à Independência (1822) com apenas algumas escolas profissionais. Depois disso, a primeira tentativa propôs que fosse criada, pelo menos, uma universidade no Império e que ela se situasse na cidade de São Paulo. Um projeto de lei apresentado pela Comissão de Instrução Pública em 1823, foi objeto de discussão e foi aprovado depois da inclusão de várias emendas. Mas, às vésperas da promulgação da lei, o Imperador dissolveu a constituinte. Somente 20 anos depois foi que o Senado voltou a se preocupar com o assunto e criou apenas os cursos jurídicos. Essa situação perdurou até 1824, quando foram apresentadas

²⁵ FÁVERO, M.L.A. *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária* de 1968. Curitiba: Educar, 2006 p. 17.

²⁶ Ibidem, p. 19.

para estudo ao Conselho do Estado propostas de criação de uma universidade na Corte, que recebeu várias objeções.

Outro aspecto relacionado à história da universidade é que ela está intimamente ligada ao Cristianismo. As primeiras universidades foram organizadas em torno da igreja, a partir do Sec. XII. Os professores eram do clero. No Brasil, também, as primeiras faculdades são de ordem religiosa (Direito de SP - franciscanos; Direito de Olinda - beneditinos).

O ensino ministrado pelos jesuítas, de modo geral, era completamente alheio às necessidades e às exigências da Colônia. Era desinteressado e destinado a proporcionar cultura geral básica, sem a preocupação de se qualificar para o trabalho. A Universidade de Coimbra apresentava como característica marcante, desde sua criação até a Reforma de Pombal, uma visão do mundo conservadora, estática e unitária. Não havia pesquisa nem experimentação.²⁷

O período do Império foi marcado pela convicção de que o país não tinha condições de desenvolver um ensino superior arrojado. Ficaram apenas a experiências de Escolas de Agronomia. No período republicano, a situação se mantém a mesma e continuam a moderação e a timidez. Havia, “entretanto, uma experiência de ensino livre particular de curta duração e a iniciativa de algumas escolas superiores estaduais e outras particulares”²⁸.

“Com a abolição, a queda do Império, e a proclamação da República, entramos em um período de mudanças sociais que a educação teria que acompanhar. A Revolução de 1930 abriu perspectivas para a mudança social”²⁹. A partir daí foi que a universidade genuinamente brasileira foi criada no Brasil. A primeira foi a USP (1934) que juntou escolas que já existiam. A nova Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras foi criada para formar pesquisadores. No entanto, depois de 1930, mudou-se a proposta original (oposição das escolas antigas + repressão do Estado Novo).

A tradição do ensino superior brasileiro, antes da universidade, foi a escola superior isolada, de tempo parcial, com professores e estudantes reunidos em certos períodos diários para um curso de conferências (aulas) que se previam boas, senão notáveis. Essa escola superior era isolada e fechada,

²⁷ FÁVERO, M.L.A. *Universidade e poder: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45*. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

²⁸ TEIXEIRA, A., *Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

²⁹ Idem.

com o objetivo de formar a elite pela cultura superior nas profissões liberais. Enquanto essa filosofia pôde ser mantida, as escolas superiores foram poucas e desempenharam suas funções sociais com zelo e razoáveis resultados.³⁰

A universidade do Brasil, por volta de 1935, foi idealizada como uma instituição que deve ser mantida e dirigida pela União. Quatro aspectos devem ser lembrados para que a universidade do Brasil garantisse esse caráter de “universidade nacional”:

ela deveria ser um padrão; ser um centro ativo de pesquisas científicas, de investigações técnicas, de atividades filosóficas, literárias e artísticas, de estudos desinteressados de toda sorte, a fim de se tornar o mais alto centro de expressão de nossa cultura intelectual; ser frequentada por estudantes de todo o país, e não, apenas, da capital; e, por fim, deveria constituir-se no mais sólido reduto onde pudessem ser guardadas as tradições, firmados os princípios e as diretrizes que assegurassem à nação brasileira a continuidade, o progresso, o equilíbrio e a liberdade.³¹

O caráter elitista da universidade atravessou décadas e chegamos aos anos de 1970 no governo militar com a criação de universidades e consequente expansão de vagas no ensino superior. De acordo com Chauí, essa foi a universidade funcional:

A *universidade funcional* dos anos 70 foi o prêmio de consolação que a ditadura ofereceu à sua base de sustentação político-ideológica, isto é, à classe média despojada de poder. A ela foram prometidos prestígio e ascensão social por meio do diploma universitário.³²

O objetivo da *universidade funcional* era de formar rapidamente mão de obra altamente qualificada para atender às exigências do mercado de trabalho. Nos anos de 1980 tal universidade foi aprimorada e deu lugar à *universidade de resultados*. Ainda nas palavras de Chauí:

A *universidade de resultados*, dos anos 80, foi aquela gestada pela etapa anterior, mas trazendo novidades. Em primeiro lugar, a expansão para o ensino superior da presença crescente das escolas privadas, encarregadas de continuar alimentando o sonho social da classe média; em segundo, a introdução da idéia de parceria entre a universidade pública e as empresas privadas.³³

³⁰ Idem.

³¹ FÁVERO, M.L.A, op. cit., 1980.

³² CHAUI, M. de S. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Unesp, 2001, p. 189.

³³ Idem.

Nesse sentido, as empresas se comprometeram em assegurar o emprego para os profissionais formados pela universidade, o que garantia à universidade o status de geradora de resultados. Nos anos de 1990, surgiu a *universidade operacional* que, por ser uma organização, está voltada para si mesma como estrutura de gestão e de arbitragem de contratos.³⁴

“Chegamos ao Século XXI, quando a universidade atual é chamada a assumir, de forma mais ou menos explícita, as funções de ensino, pesquisa e extensão universitária”³⁵. No entanto, não é fácil desenvolver a pesquisa com financiamentos tão exíguos. A universidade brasileira atravessa uma crise há cerca de dez anos. De acordo com Delors *et al*, “as políticas de ajustamento estrutural e a instabilidade política oneraram o orçamento dos estabelecimentos de ensino”³⁶.

A transformação da universidade em organização prestadora de serviços, administrada segundo normas e critérios idênticos aos utilizados por organizações empresariais, afasta-a de sua essência:

Ser uma instituição social constituída por diferenças dos seus objetos de trabalho, cada qual com uma lógica própria de docência e de pesquisa ao contrário das empresas que, por força da lógica do mercado, operam como entidades homogêneas para as quais os mesmos padrões de avaliação podem ser empregados em toda parte.³⁷

Uma universidade é o local privilegiado em que os atores do processo educacional interatuam proveitosamente, desenvolvendo habilidades e construindo conhecimentos, com o fim de entender a realidade social circundante e agir sobre ela. O resultado desse processo é a capacitação dos alunos, técnica e formalmente, para desempenharem suas atividades no cerne da sociedade. Porém deve proporcionar o desenvolvimento de uma visão global dessa realidade. Acrescenta, assim, a compreensão do mundo à sua volta e a tolerância de visões distintas, características essenciais de uma cidadania integrada e ativamente democrática.

É sabido que a Universidade sempre foi, por excelência, o lugar privilegiado do mundo dos intelectuais e do conhecimento. Em se tratando do processo educativo, o foco se restringe à formação do ser para destaques na sociedade e na

³⁴ Ibidem, p. 190.

³⁵ FÁVERO, M.L.A, op. cit.

³⁶ DELORS, Jaques *et al*, op. cit., 140.

³⁷ CHAUI, op.cit., p. 190.

economia, considerando que do conhecimento se espera o compromisso de inovar a realidade e intervir nela, ou seja, “a sociedade, inclusive o mercado, espera da Universidade que garanta acesso ao melhor conhecimento possível e disponível, em particular a formação de gente capaz de construir e reconstruir conhecimento”³⁸

Com uma história muito curta e com uma tradição ainda frágil, a universidade brasileira firmou compromisso com a educação superior pública e gratuita que não pode e não deve ser rompido, sob o risco de esvaziar uma das poucas instituições públicas brasileiras que têm sido efetivamente públicas, democráticas e maciçamente eficientes.

Das 2.416 instituições de educação superior do Brasil, apenas 8% são Universidades e detêm mais de 54% dos alunos. São, portanto, grandes instituições. Por outro lado, as Faculdades têm uma participação superior a 84%, mas atendem a pouco menos de 29% dos alunos. No período de 2011 a 2012, as matrículas cresceram 4,6% nos cursos de bacharelado, 0,8% nos cursos de licenciatura e 8,5% nos cursos tecnológicos. Os cursos de bacharelado têm uma participação de 67,1% nas matrículas, enquanto os de licenciatura e os tecnológicos participam com 19,5% e 13,5%, respectivamente (Censo da Educação Superior, 2012).³⁹

Segundo o senso da Educação Superior no Brasil, em 2012, as 2.416 IES do país ofereceram 31.866 cursos de graduação – 65.7% na rede privada. Ingressaram 2,7 milhões de alunos, totalizando sete milhões de graduandos. Ainda em 2012, as IES do país graduaram mais de um milhão de estudantes. Esses números são promissores, mas ainda não atingem a maioria da população.

A expansão de matrículas no ensino superior é um processo natural, num país em desenvolvimento que precisa cada vez mais de mão de obra especializada. Por isso é inegável a necessidade urgente de se expandir o sistema superior público no Brasil. Aumentar o número de matrículas no ensino superior público é questão emergencial e essencial para o desenvolvimento nacional. A grande quantidade de matrículas nas universidades públicas e nas privadas deve ser feito de acordo com projetos, elaborados pelas universidades, e deve-se levar em consideração as especificidades de cada instituição, assim como, deve-se prover as condições

³⁸ DEMO, Pedro. Alternativas de Universidade: *Rebeldia intolerável e condução ética*. In: Universidade aprendizagem e avaliação: Horizontes Reconstitutivos. Porto Alegre: Mediação, 2004, p. 48.

³⁹ BRASIL. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Net, Brasília, 2012. Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior> >. Acesso em 20/03/2014.

adequadas de infraestrutura e de pessoal, especialmente os docentes. É necessário considerar o compromisso com a excelência acadêmica e, por isso, com atividades de pesquisa na fronteira do conhecimento.

É um fato, no entanto, que a brusca mudança de cenários e as dificuldades daí decorrentes têm levado os diversos setores da sociedade a questionarem e a cobrar mais intensamente da universidade pública os investimentos nela efetuados. As universidades públicas contribuem para que ocorra um desenvolvimento nacional, seja por meio da formação de pessoal como da geração de conhecimento, entretanto é preciso aprimorar.

É perceptível a expansão da educação superior na juventude brasileira. Considerando esses avanços e as suas diferentes dimensões (renda, cor ou raça, sexo e região geográfica), é evidente que “as políticas de inclusão em curso precisam ser mantidas e ampliadas para garantir igualdade de oportunidades educacionais para todos os brasileiros”⁴⁰.

Como instituição humana e historicamente determinada, sobretudo a universidade, chama a sociedade, a humanidade e as pessoas a consciência de si, à reflexão sobre as exigências e as implicações da existência social, da sociedade e de indivíduos autônomos e livres. Sem dúvida, a universidade não isenta de equívocos e aí também as vezes prevalece o interesse das partes sobre a vida acadêmica, o particular sobre o universal, a razão instrumental e a tecnocracia sobre o pensamento, o mercado sobre a dignidade humana. Entretanto, o trabalho intelectual, e cultivo da razão, a permanente busca da verdade, o compromisso com a justiça, o olhar a tempo, a crítica, o rigor e a radicalidade no pensar manter viva a interrogação das idéias e das práticas, a crítica da sociedade, da cultura e da própria instituição universitária. O livre girar do olhar e da ação num outro sentido mantém a possibilidade concreta de criação de outros conceitos, argumentos e teorias, de invenção e realização de outros caminhos e modos de existência na vida da humanidade, das sociedades, das instituições e dos indivíduos. A universidade, o ensino de graduação, a formação de professores, sem dúvida é um bom começo para constituição desses novos caminhos e de novos modos de existências.⁴¹

O desenvolvimento econômico e social brasileiro se construiu através da formação de quadro qualificado na Universidade Pública. Essa ajuda é vista nos currículos da grande maioria dos profissionais bem graduados, das mais distintas atividades e campos, como empresarial e cultural. Acrescenta-se, nos mais altos

⁴⁰ Ibidem, p. 17.

⁴¹ COELHO JONES, Graciela . Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. Source: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 2012, pp. 61 e 62.

cargos da própria administração pública. Na maioria dos países desenvolvidos do mundo, o ensino superior desempenha fundamental importância, tanto no impacto que causa ao desenvolvimento econômico, como cultural. Mais que isso, no papel que exerce no desenvolvimento humano.

3.3 O papel das IES privadas no ensino superior brasileiro

Nas últimas décadas, as instituições de ensino superior de caráter privado expandiram-se e tendem a envolver um público cada vez maior e mais diversificado. As demandas do mundo do trabalho atual exigente e competitivo requerem do trabalhador cada vez mais competências e habilidades adquiridas na atualização constante e complemento da educação com o nível superior.

Assim, a oferta de cursos e de vagas é um processo inevitável para atender à população que está consciente da necessidade de se qualificar.

A emergência desse mercado favorável ao desenvolvimento do ensino privado vinculava-se a processos mais amplos de modernização da sociedade brasileira, entre os quais, destacam-se a ampliação do atendimento dos níveis educacionais anteriores ao universitário, a urbanização e a industrialização do País.⁴²

O número de matrículas dos cursos presenciais em universidades particulares aumentou, nos últimos 10 anos, de 69,8% para 80,8% do total. A matrícula na graduação em IES particulares, em 2012, evoluiu e superou em muito as das universidades públicas, como mostra esta figura:

⁴² SCHWARTZMAN, Simon. Brazil. Em: Clark, Burton e Neave, Guy, (Orgs.). *The Encyclopedia of Higher Education*. Oxford: Pergamon Press, pp. 82-92, 1992, p. 91.

Figura 4 – Matrículas na graduação superior – 2012



FONTE: Diretoria Acadêmica – FAINOR 2013

O financiamento de bolsas contribui para expandir o ensino superior de caráter privado no Brasil. Conforme levantamento do MEC, em 2010, as bolsas do Programa Universidade para Todos (PROUNI) e os contratos ativos do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) respondiam por 11% das matrículas da rede privada no país. No ano passado, esse percentual havia subido para 31%. A Caixa Econômica Federal (CEF) informa que apenas no Rio Grande do Sul, o FIES, que somava 38.907 contratos assinados até 2009, acumulou 78.384 contratos no ano passado, sendo 12.546 assinados em 2013.

Tramontin destaca a

relevância e a diversificação da oferta de cursos, a estrutura, a organização e a implementação do processo (carreiras universitárias, processo formativo, docência, qualidade e perfil dos profissionais formados, produção, tecnologia e custos) e qualidade do produto como meios para produzir e difundir conhecimentos, formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura, a ciência e a tecnologia e assegurar serviços de qualidade à sociedade. A expansão não é suficiente para garantir boa qualidade nos serviços prestados. As IES particulares precisam estar atentas à instalação de uma gestão do conhecimento eficiente para atender às demandas das instituições.⁴³

⁴³ TRAMONTIN, R. Ensino superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento. Educação brasileira. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 18, n. 36, jan./jul. 1996.

O tripé que sustenta a universidade – ensino extensão e pesquisa – precisa, realmente, ser concretizado. Sabemos que a pesquisa é a área mais prejudicada na IES por falta de recursos. Para que a pesquisa seja efetivada, é necessário formar professores pesquisadores.

Analizando somente o número de doutores, que não são apenas aqueles que receberam o mais elevado nível de qualificação educacional formal possível, mas compõem também a parcela dos recursos humanos treinada, especificamente, para realizar pesquisa e desenvolvimento, tendo, portanto, papel estratégico no processo de produção e transmissão de conhecimentos (codificados e tácitos) e tecnologias, tem-se que, dos docentes de todas as IES brasileiras, apenas 23% apresentavam o título de doutor. Enquanto, nas IES públicas, esse valor sobe para 44%, nas privadas, cai para 13%.⁴⁴

Um programa de incentivo à capacitação de professores das IES privadas deve ser implementado considerando-se a parceria entre órgãos governamentais responsáveis e gestores das universidades. Afinal, as IES privadas desempenham um papel cada vez mais importante na formação profissional do nosso país.

3.4 A IES e a cultura organizacional aprendente

Nos últimos 20 anos, as organizações vêm reconhecendo a importância da aprendizagem como elemento vital para a sua inserção no mundo globalizado e competitivo, visando a um desenvolvimento continuado para se colocar numa posição de destaque e liderança, com a capacidade até de corresponder à necessidade ainda não manifestada dos usuários ou clientes, ou seja, aquilo que eles realmente valorizam, mas ainda não experimentaram ou pensaram em solicitar.

A consciência de que o aprendizado é pedra angular de uma organização que queira prestar um serviço de excelência conduziu a um movimento, surgido nos Estados Unidos, originalmente denominado de '*learning organization*' que, no Brasil, vem sendo chamado de Organizações que Aprendem, Organizações Aprendizizes ou Organizações Aprendentes, um movimento do qual a qualidade total foi o primeiro passo com sua ênfase na experimentação e no feedback contínuos.

⁴⁴ Viotti, E. B. "Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira". In **Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010.

As universidades devem estar também comprometidas com essa ideologia já que são centros mobilizadores de saberes e fazeres responsáveis pela formação de profissionais que atuarão num mercado exigente e excludente. O aprendizado não acontece de forma individual, mas coletivo ocorrendo em um contexto de participação social.

Sabemos que as relações sociais são bastante complexas, pois, além de ser atravessadas por determinações e significações sociais e culturais que cada indivíduo traz consigo, é necessário considerar não só o contexto cultural dos sujeitos, como também em que espaço e tempo elas se encontram. Assim, a IES se apresenta como um espaço social onde os sujeitos se encontram diariamente, se relacionam, comunicam, produzem e compartilham significados e sentidos.

Num caminho semelhante, Mikhail Bakhtin, filósofo, com trabalhos muito significativos no terreno da filosofia da linguagem, produz reflexões da relação eu/outro na constituição da subjetividade que nos auxiliam a pensar sobre a constituição do conhecimento no mundo atual. Ele afirma

a impossibilidade do ser, em sua unicidade, ficar indiferente ao outro, pois a posição de “ser único” exige um posicionamento e responsabilidade. O ser é evento único, mas sua ação se coloca em relação ao outro. O eu não vive só para si e é na contraposição com o outro que o mundo dos sentidos possíveis se constitui. Sendo assim, a aprendizagem é um processo dinâmico de interação entre os sujeitos e que sofre interferência do meio social.⁴⁵

A busca do conhecimento deve ser experimentada, vivenciada continuamente, passar por constantes reformulações dos conceitos e entendida como uma nova visão do mundo e de um novo paradigma cultural. Nessa perspectiva, as organizações do mundo atual perceberam que poderiam se fortalecer e se tornar mais e mais competitivas se aliassem o investimento em qualificação profissional a um amplo e profundo comprometimento com a educação e o desenvolvimento dos sujeitos atuantes no mercado de trabalho.

A construção do conhecimento é fundamental para o bom desempenho de qualquer organização. Por isso, as instituições de ensino, reconhecidamente responsáveis pela difusão de saberes, não podem ficar alheias ao fato de que o aprendizado constante é um elemento vetor de excelência nos serviços prestados.

⁴⁵ BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

As organizações aprendentes podem ser definidas como “organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights”⁴⁶.

A organização aprendente caracteriza-se por seis dimensões⁴⁷:

- A aprendizagem tem um significado estratégico para assegurar a capacidade competitiva (dimensão econômica);
- O trabalho é uno. Solicita e promove, ao mesmo tempo, a aprendizagem (dimensão qualificação);
- As visões e as metas organizacionais são prosseguidas em conjunto; cada colaborador está a aprender e a ensinar ao mesmo tempo (dimensão cultural);
- Aprendizagem, no processo de trabalho, está a aumentar. Combinações de locais de aprendizagem com aprendizagem *in situ* são cada vez mais frequentes (dimensão aprendizagem);
- A aprendizagem instrutiva é suplementada pela aprendizagem construtiva, por processos de aprendizagem relacionada com experiência e por aprendizagem organizada combinada (dimensão aprendizagem teórica);
- O resultado são novas formas e conceitos de aprendizagem (dimensão didática e metodológica).

A cultura aprendente surgiu nas organizações empresariais pela necessidade de se atualizar constantemente para se manter no mercado. Uma atualização constante por parte dos profissionais é um caminho profícuo para a empresa se capacitar para enfrentar o mercado exigente e competitivo.

O conhecimento é, portanto, a ferramenta para o profissional que tem visão de futuro, que busca objetivos para sua carreira de forma sólida, não apenas para manter o emprego. A busca pela qualificação deve ser também proporcionada pela organização. Percebemos que a Educação passa por um momento de intensas reflexões e revisões dos seus modelos formais, unidirecionais e unilaterais no processo de transmissão do conhecimento.

⁴⁶ GARVIN, David. *Construire une organization intelligente*. Harvard-L'Expansion, 1993, p. 14.

⁴⁷ TSESME. Net. Disponível em < <http://toolkit.tsesme.org/pt/5000/5013.html> >. Acesso em 20/03/2014.

O conhecimento não é algo tangível e fácil de ser conceituado e controlado. Diversas teorias sobre o conhecimento foram elaboradas ao longo da história. Em 1958, o filósofo Michael Polanyi elaborou a concepção de conhecimento tácito que foi introduzida na ciência com a publicação da obra intitulada 'Personal knowledge'. Polanyi revela, com a sua frase que se tornou mais conhecida, "Nós sabemos mais do que podemos falar"⁴⁸, que o conhecimento possui duas dimensões intrinsecamente vinculadas: a explícita e a tácita.

A utilização do conceito de conhecimento tácito insurge nos estudos de Comunicação Científica, que visavam compreender como aconteciam a geração e a transferência de conhecimentos na Ciência, quando se deparavam com algumas dificuldades de interpretar artigos ou comunicações, muitas vezes impossibilitando de se reproduzir determinado experimento ou equipamento científico. Discutiu-se, na comunidade científica, a necessidade de haver uma comunicação informal entre os cientistas, no entanto, esse conceito se mostrou insuficiente para dar conta de alguns casos de transferência de conhecimento.

Nesse contexto, a linguagem desempenha um papel preponderante na transmissão do conhecimento, e Polanyi reconhece tal importância estabelecendo três faces da linguagem relacionadas com os saberes⁴⁹:

- (1) Nitidamente todo conhecimento adquirido pelo homem, superando os animais, é por meio do uso da linguagem;
- (2) As operações de linguagem dependem, em última instância, dos nossos tácitos potenciais intelectuais que são contínuos como aqueles dos animais;
- (3) Os atos não articulados da inteligência que buscam satisfazer a padrões auto definidos e alcançam suas conclusões por acreditar em seu próprio sucesso.

O conhecimento está dividido em habilidades corporais que se adquire sem explicá-las ou sequer percebê-las, e mesmo quando se é capaz de explicá-las, essa explicação não é suficiente, por isso, é necessária uma prática. Essas habilidades podem ser artísticas, atléticas ou técnicas. Polanyi traz um exemplo que se tornou clássico: "como se aprende a andar de bicicleta. Como ele aponta, a física envolvida em andar de bicicleta é complexa e contra intuitiva. Dificilmente algum ciclista sabe a

⁴⁸ POLANYI, M. *Personal knowledge*. Towards a Post-critical Philosophy. The University of Chicago Press, 1974.

⁴⁹ Ibidem, p.23.

física envolvida, e mesmo que soubesse, não seria capaz de usar esse conhecimento para andar de bicicleta. Aprende-se, portanto, a andar de bicicleta sem saber como se o faz”⁵⁰.

De acordo com ele, “o saber tácito está relacionado ao conhecimento válido de um problema de pesquisa, da abordagem da solução e de uma previsão válida das implicações ainda indeterminadas das descobertas a serem feitas”⁵¹. Para Polanyi,

o conhecimento é sempre pessoal e nunca pode ser reduzido às suas representações codificadas em livros ou organizadas em teorias. Cada um de nós, sobre qualquer tema, sempre sabe muito mais do que consegue codificar ou explicitar em palavras. Em seus pressupostos, expressou tal fato representando o conhecimento pessoal como um grande iceberg, onde a parte emersa representa o que é passível de explicitação, e o montante submerso corresponde à dimensão tácita do conhecimento, que sustenta o que é explícito ou explicitável.⁵²

A teoria pode ser esboçada nesta figura:

Figura 5 – Conhecimento tácito e explícito



Fonte: http://www.marciaaires.com.br/page_11.html

A título de ilustração do conhecimento tácito, podemos citar um artesão que produz objetos de arte como esculturas, mas não consegue explicar as etapas de

⁵⁰ Ibidem, p. 49.

⁵¹ Idem.

⁵² Idem.

produção, como molda a peça. Também há casos de professores que têm um domínio teórico inegável, porém não conseguem transmitir claramente a seus alunos o que sabe.

Em relação ao esquema do iceberg, Saiani assegura: “Olhar o aprendiz como um iceberg, na imagem polanyiana, é, de certa forma, vê-lo como um futuro mestre”⁵³. De fato, uma pessoa bem orientada aprende e, futuramente, pode ensinar o que aprendeu. Polanyi destaca que “a necessária convivência e o equilíbrio dinâmico entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento constituem uma característica humana fundamental”⁵⁴. De modo equivalente, a constante interação entre as componentes tácita e explícita do conhecimento não são um “defeito” do ser humano, mas um elemento distintivo imanente, especialmente importante e frequentemente subestimado.

A organização do conhecimento ainda se mantém fiel à tradição de que o professor é detentor do saber que transmite por meio da linguagem oral em aulas expositivas ou textos escritos, mesmo que nunca sejam plenamente compreendidos ou vivenciados pelos sujeitos.

As atividades acadêmicas das IES concentram-se num conhecimento cristalizado e explicitável sem que haja uma “incorporação” efetiva, que Polanyi define por meio de um neologismo: *indwelling* que, numa tradução aproximada, quer dizer “residir em”. O conhecimento escolar, frequentemente, não chega a “residir” no aluno, que o recebe e o devolve apenas no âmbito do explícito.⁵⁵

O conhecimento tácito é, de maneira geral, pode ser definido como um “conhecimento pessoal, contextual e, portanto, difícil de formalizar e comunicar, em contraposição ao explícito, que é o conhecimento passível de ser transmitido, formal e sistematicamente, através da linguagem”⁵⁶.

O tácito pode ser entendido como aquele conhecimento com o qual não somos capazes de formular regras, e o explícito, aquele capaz de ser passado através de instruções.⁵⁷

⁵³ SAIANI, Cláudio. *O valor do conhecimento tácito – a epistemologia de Polanyi na escola*. São Paulo: Escrituras, 2004, p. 49.

⁵⁴ POLANYI, M, op. cit.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ OLIVEIRA, Vitória Peres de. Uma informação tácita. *Revista de Ciência da Informação*, v. 6, n. 3, jun. 2005.

⁵⁷ POLANYI, M, op. cit.

O conhecimento tácito existente em um contexto social pode ser incorporado à prática gerencial. As experiências profissionais e pessoais vividas pelo gerente influenciam o processo de aprendizagem gerencial. Os programas de aprendizagem organizacional devem compatibilizar o conhecimento técnico, a educação e a cultura ao desenvolvimento de atributos gerenciais associados ao contexto da prática gerencial, através da vivência de experiências, revelando caráter transformador e emancipatório da aprendizagem.

Considerando essa afirmativa, pode-se dizer que o primeiro passo, para o gerente, é detectar e definir como está sendo o processo de aprendizagem do grupo, tanto individual quanto coletivo, e se esse aprendizado é tácito ou explícito. A forma como as organizações captam, armazenam e difundem a informação é necessária para o aprendizado organizacional. Anielson Silva refere que “a utilização de novas tecnologias pode contribuir para adquirir conhecimento, distribuir informações, ajudar na sua interpretação e armazená-las na memória organizacional”⁵⁸. Então, podemos dizer que a tecnologia é um dos fatores organizacionais que influenciam a aprendizagem, no entanto, sozinha, não basta, é necessária uma série de requisitos que, juntos, vão contribuir para esse aprendizado, por exemplo, conhecer os processos organizacionais.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva baseada na gestão do conhecimento implica uma revisão de padrões culturais da organização que dá ênfase à aprendizagem contínua. Especialmente nas IES, a formação continuada é de fundamental importância para a oferta de um ensino de boa qualidade. A aprendizagem gerencial é multidimensional e busca suas bases filosóficas na Psicologia, na Educação, na Sociologia e na Teoria das Organizações. Para Silva “seu objetivo é a compreensão dos vínculos entre o escopo e os processos de aprendizagem, focalizando a relação entre a educação, o desenvolvimento e a prática gerencial”⁵⁹.

Vivemos em um cenário empresarial marcado pela dinâmica de mudanças rápidas, visto que as soluções de ontem já se tornaram obsoletas para hoje, sendo necessário um aperfeiçoamento contínuo. Não é possível resolver os problemas como se eles fossem separados do cotidiano. Assim, o ideal é que se busque mais harmonia entre os opostos. Na era do conhecimento, dos serviços e do capital

⁵⁸ SILVA, Anielson Barbosa de, op. cit, p. 11.

⁵⁹ Ibidem, p. 13.

humano, a educação precisa ser continuada e tornar insuficientes os ensinamentos institucionalizados. Quanto maior for o fluxo de informação que entra num sistema, maior será sua complexidade. Essas mudanças contínuas e rápidas vêm causando grandes transformações no perfil da gestão das empresas, porquanto elas têm que se adaptar às novas realidades para serem competitivas. Muitas vezes, é necessária a mudança em seus processos e procedimentos.

As organizações têm que aprender com essas mudanças, transformando conhecimento tácito em explícito, compartilhando com os indivíduos, até que isso seja incorporado aos processos organizacionais. Alterar todos os procedimentos pré-estabelecidos, através do conhecimento de cada um, não abrange só o gerente, mas também todos na organização. Para isso acontecer de forma mais rápida e com melhor aceitação, é necessário mapear os processos como forma de compatibilizar educação, desenvolvimento de competências e prática gerencial.

Silva diz que “a era da informação e do conhecimento, aliada à tecnologia da informação, provocou mudanças na estrutura da sociedade e na aprendizagem”⁶⁰. Isso provoca grandes alterações na estrutura organizacional e reforça o papel do gerente, que tem que ser capaz de desempenhar suas funções estando apto a trabalhar de forma rápida, porquanto precisa obter e processar um grande volume de informações.

Contudo, estão surgindo situações operacionais que, até então, não apareciam. Embora os processos estejam fluindo de maneira adequada, mesmo sem estar devidamente regulamentados, foi observado que o *modus operandi* passa por alterações provocadas pelo aprendizado contínuo. Esse aprendizado se dá em face de variados agentes modificadores, internos e externos, tais como: novas legislações exigidas pelo MEC, novas necessidades dos cursos e dos alunos, fazendo com que se altere a forma de elaborar os processos e de como tratar as pessoas. Devido a essas dificuldades e percebendo a necessidade de documentar os fluxos existentes, é necessário mapear os processos, nesse caso, no âmbito da Secretaria Geral de Cursos.

Para Silva:

muitas organizações estão implantando sistemas organizacionais capazes de fomentar a prática da aprendizagem no ambiente de trabalho, partindo do princípio de que elas são sistemas de aprendizagem. Esse processo se

⁶⁰ Idem.

inicia no nível individual e passa pelo grupo até o nível de organização, institucionalizando novas práticas, sistemas ou processos.⁶¹

Como o processo de aprendizagem é contínuo, seja ele individual ou coletivo, as organizações devem se adaptar a esse novo modelo, projetando e criando condições para melhorar sua capacidade de aprender.

Sobre isso, Silva afirma:

Entender o processo de aprendizagem nas organizações pode ajudar os gerentes a compreender como eles aprendem, uma vez que as pessoas tanto podem ser consideradas a principal fonte do aprendizado nas organizações quanto as organizações podem ser fontes de aprendizado das pessoas.⁶²

Diante da afirmativa, pode-se dizer que o primeiro passo a seguir para o gerente é detectar e definir como está sendo o processo de aprendizagem do grupo, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, e se esse aprendizado é somente tácito ou explícito. A forma como as organizações captam, armazenam e difundem a informação é necessária para o aprendizado organizacional, e a IES tem feito esforços com o intuito de criar ferramentas mais adequadas, a fim de que o processo de conhecimento contínuo se institucionalize de forma mais rápida e eficaz.

Os resultados do *Balanced Scorecard* podem nortear estratégias de gestão para buscar resultados favoráveis. Entre as estratégias, destaca-se a aprendizagem constante. Uma articulação entre essa ferramenta e o modelo de gestão para uma organização aprendente é demonstrada a seguir:

⁶¹ Ibidem, p. 97.

⁶² Ibidem, p. 100.

Tabela 1 - Balanced Scorecard

Perspectivas do Balanced Scorecard	Educação para o Século XXI	Modelo de Gestão para Organizações Aprendentes
Aprendizado e crescimento	Aprender a ser	Aprender a ser empresa
Cliente	Aprender a conviver	Aprender a conviver com as partes interessadas
Financeiro	Aprender a fazer	Aprender a fazer sustentabilidade
Processos internos	Aprender a conhecer	Aprender a conhecer os processos internos

Fonte: Ferreira (2002)⁶³

Para isso, é necessário compreender como se dá o processo de aprendizagem na Secretaria Geral de Cursos, pois, de acordo com Silva, “as pessoas são os agentes que dão vida à organização, e é por meio delas que o processo de aprendizagem ocorre”⁶⁴. Fazer esse estudo não é simples, por quanto devem ser analisadas várias dimensões, como: a estrutura, a cultura do setor e da organização e a tecnologia como forma de captação, armazenamento e processamento de dados, para facilitar a tomada de decisão.

Silva diz que “a maneira como as pessoas desenvolvem o seu trabalho, a utilização de procedimentos e rotinas em sua ação profissional podem ser associados à tecnologia bem como facilitar ou dificultar a aprendizagem”⁶⁵. Partindo desse princípio, verificou-se a necessidade de mapear os processos para dar mais fluência ao andamento das atividades acadêmicas, no âmbito da Secretaria Geral de Cursos.

⁶³ FERREIRA, Juliana Reis. *Aprendizagem organizacional: um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial*. 2002. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

⁶⁴ SILVA, Anielson Barbosa de, op. cit, p. 87.

⁶⁵ Ibidem, p. 88.

Com o aumento rápido, progressivo e contínuo do contingente de discentes e de novos cursos da FAINOR, surgiram novas dificuldades para a Secretária Geral de Cursos, quais sejam: estrutura, contratação de pessoal, aumento de requerimentos e demanda de processos diversos. Até esse momento, não existe uma política que facilite a gestão dessas dificuldades.

O tema proposto para a pesquisa é sobremaneira relevante para a organização, devido à sua complexidade, integração e economia, pois o mapeamento dos processos da Secretaria Geral de Cursos, através de fluxograma dos processos existentes, facilita o entendimento das facilidades e das dificuldades encontradas na execução das tarefas do setor.

Outro ponto de relevância é o fato de conseguir diagnosticar como a Secretaria Geral de Cursos aprende, levando em conta a postura da FAINOR como Organização Aprendente, pois, a partir deste estudo, a Instituição terá como se nortear para implantar processo de aprendizagem nos demais setores. Partindo desses pressupostos, acredita-se que avaliar como se dá o fluxo dos processos pode servir de ferramenta para auxiliar todo o sistema de gestão da IES e servir de base para implementar uma gestão por processos.

Para isso, é necessário compreender como se dá o processo de aprendizagem na Secretaria Geral de Cursos, pois, de acordo com Silva “as pessoas são os agentes que dão vida à organização, e é por meio delas que o processo de aprendizagem ocorre”⁶⁶. Fazer esse estudo não é simples, porquanto devem ser analisadas várias dimensões, como: a estrutura, a cultura do setor e da organização e a tecnologia como forma de captação, armazenamento e processamento de dados, para facilitar a tomada de decisão.

Silva diz que “a maneira como as pessoas desenvolvem o seu trabalho, a utilização de procedimentos e rotinas em sua ação profissional podem ser associados à tecnologia bem como facilitar ou dificultar a aprendizagem”⁶⁷. Partindo desse princípio, verificou-se a necessidade de mapear os processos para dar mais fluência ao andamento das atividades acadêmicas, no âmbito da Secretaria Geral de Cursos.

⁶⁶ Ibidem, p. 87.

⁶⁷ Ibidem, p. 88.

Com o aumento rápido, progressivo e contínuo do contingente de discentes e de novos cursos da FAINOR, surgiram novas dificuldades para a Secretária Geral de Cursos, quais sejam: estrutura, contratação de pessoal, aumento de requerimentos e demanda de processos diversos. Até esse momento, não existe uma política que facilite a gestão dessas dificuldades.

O tema proposto para a pesquisa é sobremaneira relevante para a organização, devido à sua complexidade, integração e economia, pois o mapeamento dos processos da Secretaria Geral de Cursos, através de fluxograma dos processos existentes, facilita o entendimento das facilidades e das dificuldades encontradas na execução das tarefas do setor.

Outro ponto de relevância é o fato de conseguir diagnosticar como a Secretaria Geral de Cursos aprende, levando em conta a postura da FAINOR como Organização Aprendente, pois, a partir deste estudo, a Instituição terá como se nortear para implantar processo de aprendizagem nos demais setores. Partindo desses pressupostos, acredita-se que avaliar como se dá o fluxo dos processos pode servir de ferramenta para auxiliar todo o sistema de gestão da IES e servir de base para implementar uma gestão por processos.

3.4.1 A FAINOR como organização aprendente

Como produtoras e disseminadoras do conhecimento, as IES são obrigadas a manter, em seu quadro, docentes que tenham formação adequada e conhecimentos atualizados. “O conceito dominante que se impõe sobre as organizações modernas é o do aprendizado contínuo”⁶⁸. A formação continuada e a atualização constante são ferramentas para os docentes fornecerem as bases para seus alunos construírem o conhecimento.

A FAINOR demonstra uma vocação para uma cultura aprendente expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ao tratar das políticas de ensino, revela uma visão ampliada de educação:

O ensino é uma das dimensões que permite a democratização e o acesso ao conhecimento elaborado, transformando-o em ações práticas de intervenção na sociedade e no mundo do trabalho. É

⁶⁸ TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006, p. 18.

assim que a FAINOR procura oferecer uma educação responsável por proporcionar formação de cidadãos comprometidos com a responsabilidade sócio-ambiental e com atitudes solidárias como resposta de quem é educado e tem a competência de intervir na sociedade em que se insere e promover as transformações demandadas.⁶⁹

Considerando a relação teoria-prática, propõe-se a nortear a sua política de ensino por conceitos como⁷⁰:

- práticas de ensino inclusivas;
- práticas pedagógicas expandidas e formação de outros espaços de aprendizado, assegurando a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- formação de profissionais cidadãos, com capacidade crítico-reflexiva e que tenham atitudes éticas e responsáveis social e ambientalmente, contribuindo para a consolidação de um tecido social forte e justo;
- que a FAINOR seja percebida como um espaço de aprendizado contínuo e de qualidade;
- interdisciplinaridade, que deve possibilitar a constante cooperação entre áreas do conhecimento e se apresenta como uma orientação fundamental para a constituição dos currículos.

A FAINOR dispõe de um Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento Humano (NADH) cujas ações – descritas abaixo - também estão de acordo com uma cultura organizacional aprendente⁷¹:

- Recepção e adaptação dos novos discentes;
- Atendimento psicológico e psicopedagógico individualizado;

⁶⁹ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Net, Vitória da Conquista, 2011/2015 . Disponível em <http://200.223.150.200/wpsite/wp-content/uploads/cartilha-PDI_web1.pdf>. Acesso em 27/03/2014.

⁷⁰ Idem.

⁷¹ Idem.

- Atendimento psicopedagógico a pequenos grupos;
- Apoio pedagógico e psicopedagógico aos alunos, através do Projeto Aprendendo a Aprender: orientações e técnicas de estudo;
- Realização de intervenções nas turmas de graduação, para melhorar as relações interpessoais, os comportamentais e o processo de ensino e aprendizagem;
- Execução da atividade “Desafie sua mente” para todo o público da Instituição;
- Suporte aos alunos com necessidades especiais;
- Orientação para a organização e a apresentação de trabalhos acadêmicos, de forma criativa e inovadora;
- Promoção do Grupo de Aprendizagem Significativa (GAS), voltado para os docentes, para discussões sobre temas pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem;
- Realização da Semana da Diversidade.

Também visando capacitar os docentes para que o ensino melhore sua qualidade cada vez mais, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e a Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) assinaram, em 15 de dezembro de 2010, o convênio que formalizou e viabilizou o compromisso para a realização do Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes que, desde então, tem oportunizado aos docentes da FAINOR cursarem a pós-graduação *strictu sensu* em nível de Mestrado, que obteve nota 5, nos níveis de Mestrado e Doutorado, na avaliação da CAPES. Trata-se de um Curso de Mestrado profissional interdisciplinar, cujo objetivo é de articular os vários aportes teórico-metodológicos das ciências sociais, priorizando duas áreas do conhecimento: a Administração e a Educação. Seu foco é o estudo dos processos de gestão e aprendizagem em organizações diversas, considerando a imbricação de tais processos como fatores de desenvolvimento social, humano e organizacional, produtividade, competitividade, sustentabilidade e emancipação.

Como se pode constatar, a FAINOR tem se empenhado em oferecer oportunidades a alunos e docentes de aquisição de múltiplos saberes formalizando uma cultura aprendente.

4 GESTÃO POR PROCESSOS

A FAINOR ainda não pratica a gestão por processos, e apesar de o trabalho ser feito por processos, ainda não são utilizadas as ferramentas para uma gestão de processos. A gestão por processos pode ser considerada como um instrumento que tem como objetivo modelar os processos organizacionais de maneira mais eficiente e alinhá-los com o planejamento estratégico adotado pela empresa, ou seja, a gestão por processos está ligada, de maneira intrínseca, aos objetivos organizacionais, pois alinha a missão da organização à satisfação do cliente.

Em consonância com Juran⁷², a gestão por processo é um conglomerado de atividades que ocorrem dentro de uma instituição, quer seja ela pública ou privada, que estão envolvidos diretamente com os objetivos empresariais, o cumprimento e o comprometimento de sua missão.

A organização que utiliza a gestão por processos consegue realizar uma reflexão mais completa acerca das atividades desempenhadas na instituição, pois é possível analisar todas as etapas do processo, de maneira a evitar os retrabalhos e checar os gargalos que sobrepõem o processo. De acordo com Campos,

a gestão por processo é um instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. A descrição envolve a reflexão sobre as características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com boa qualidade pelas pessoas e pelas instituições.⁷³

Para que a gestão por processo aconteça de maneira eficaz e eficiente na organização, é necessário que haja o comprometimento de todos, desde a alta cúpula ao chão de fábrica, pois qualidade é um dever de todos. Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização. O projeto e a implantação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por: a) seu ambiente organizacional, mudanças nesse ambiente e os riscos associados a esse ambiente; b) suas necessidades que se alteram; c) seus objetivos particulares; d) os produtos oferecidos; e) os processos

⁷² JURAN, J. M., *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 4 reimpr. 1 ed. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

⁷³ CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004 Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

utilizados; f) seu porte e estrutura organizacional. (NORMA NBR ISO 9001, 2008, p. vi).⁷⁴

4.1 Definição de Processos

Conforme preceitua Barbieri,

a gestão por processo, ou Business Process Management, é um modelo de gestão, porque pretende maximizar o desempenho de determinado processo ou processos. Obriga a olhar o Processo de forma horizontal, independentemente da Organização (unidades de estrutura da mesma entidade ou diversas entidades distintas por onde passa o processo), a representá-lo, desde seu estímulo até a entrega final do resultado ao cliente. O Processo é representado como uma sequência ou árvore de unidades de trabalho mais elementares, com respectivos caminhos de execução e registros de informação, todos determinados pelas regras em vigor.⁷⁵

Define-se processo como o passo a passo para a execução de determinada tarefa. Para que seja definido de maneira detalhada, deve ser rico em detalhes da tarefa para que os usuários possam compreender e colocar na prática os processos descritos, ou seja, um processo definido, que auxilia no planejamento, na execução e no controle das tarefas ou serviços ofertados ao cliente, além de criar padronização, uma vez que todos executaram a mesma atividade de maneira igual ao procedimento padrão descrito na organização.

Para Carreira, processo é “uma série de atividades decompostas em tarefas, que são desdobradas em operações, que são responsáveis pela produção de bens e serviços”⁷⁶. Já de acordo com a Norma Acreditada NBR ISO 9000 (2000), “processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos em produtos, ou seja, onde ocorre a transformação das entradas processadas em saídas”⁷⁷.

⁷⁴ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Net, Brasil, 2000. Disponível em < http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf >. Acesso em 22/01/2014.

⁷⁵ BARBIERI, J.C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2007.

⁷⁶ CARREIRA, Dorival. *Organização, sistemas e métodos Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. São Paulo, Saraiva, 2009.

⁷⁷ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Net, Brasil, 2000. Disponível em < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=58100> >. Acesso em 22/01/2014.

Conforme Dezorzi, “processo é um conjunto de causas. Uma empresa é um processo, e dentro dela existem vários processos: não são só processos de fabricação, como também processos de serviços”⁷⁸.

Em consonância com Juran, um processo é “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”⁷⁹.

4.1.1 Importância da Gestão por Processo

Para a organização, é de extrema importância que seus processos sejam executados e sejam cumpridos de maneira concisa e clara, para que as metas institucionais sejam atingidas e se agregue valor ao cliente. Entretanto, para gerenciar esses processos, é mais complexo do que parece, pois a organização é um ser altamente complexo e que não realiza atividades isoladas.

Segundo a Teoria Geral de Sistemas (TGS), “os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma das suas etapas. A TGS se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração”⁸⁰.

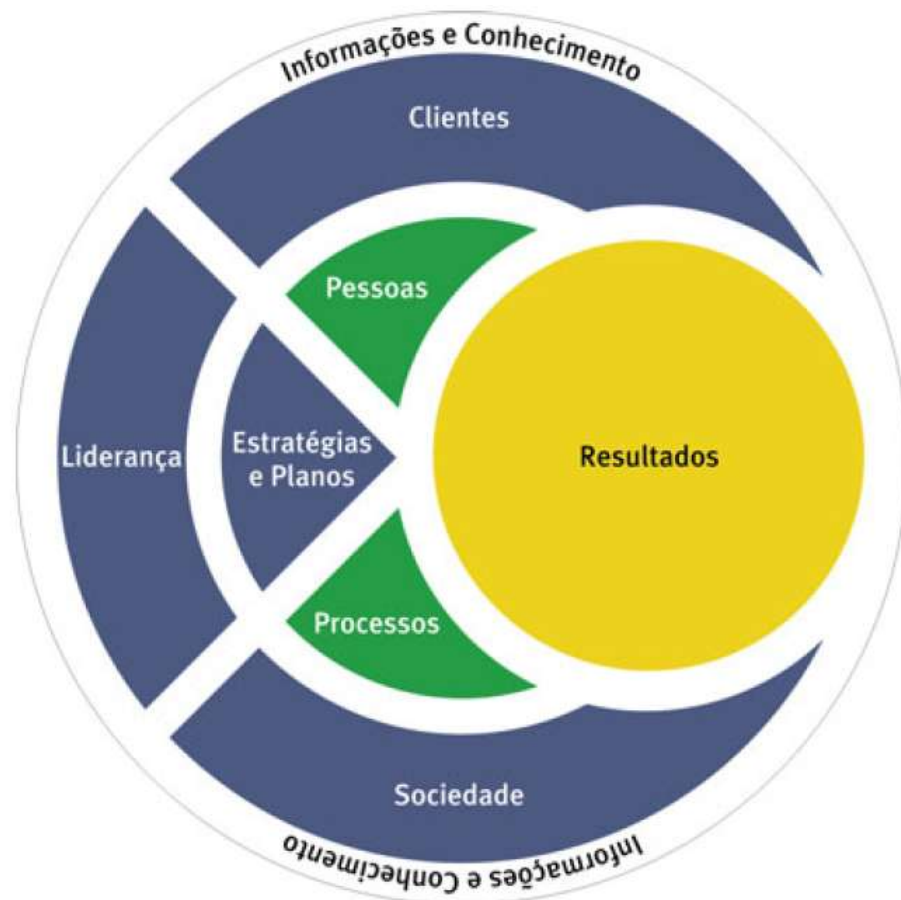
Um modelo de excelência em gestão engloba informações, conhecimento, liderança, clientes, pessoas, estratégias, planos e processos para chegar a resultados. A figura a seguir demonstra o esquema de uma gestão por excelência.

⁷⁸ DEZORZI, Marluce. *Ferramentas da qualidade aplicadas à Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011, p. 23.

⁷⁹ JURAN, J. M., op. cit., p. 222.

⁸⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª edição. São Paulo: Campus, 2004, p. 410.

Figura 6 – Esquema da Gestão por Excelência



Fonte: Campos (2004)⁸¹

Já Silva define o sistema como “um conjunto de elementos interagentes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo organizado”⁸².

A gestão por processo permite a compreensão sistêmica da real situação da instituição, o que facilita a localização de problemas, ineficiências, não conformidades de processos e gargalos que, em uma organização de gestão tradicional, seria difícil localizar e identificar. Para Juran, “a gestão por processo permite compreender como de fato as coisas são realizadas nas organizações, na medida em que revelam problemas, gargalos e ineficiências que, numa instituição tradicional, dificilmente seriam identificados”⁸³.

Ainda em conformidade com Juran,

⁸¹ CAMPOS, V. Falconi, op. cit..

⁸² SILVA, Anielson Barbosa de, op. cit., p. 320.

⁸³ JURAN, J. M., op. cit.

são várias as vantagens que a gestão de processos proporciona à organização, que faz desse modelo de gestão as diretrizes institucionais, tais como: aumento expressivo da satisfação dos clientes internos e externos (colaboradores e consumidores), redução de custos expressivos, uma vez que os desperdícios são reduzidos, e a eficácia, a eficiência interna e a qualidade melhoram.⁸⁴

Segundo Barbieri, é fato que,

desde as primeiras iniciativas formais para a organização de agrupamentos empresariais, os pensadores imaginaram formas de administração hierárquicas, de acordo com o funcionamento natural das sociedades organizadas. Essas estruturas organizacionais são representadas pelos famosos organogramas. Na Gestão de Processos, é feito um mapeamento de todas as atividades da organização, para conhecer seus processos, sua modelagem e otimização e se a melhor estrutura em uma visão horizontal prioriza o fluxo de trabalho, e não, a hierarquia, transformando os silos comumente encontrados em uma estrutura enxuta e integrada capaz de responder às demandas do mercado com eficiência e eficácia.⁸⁵

Logo, por uma questão de sobrevivência e foco no negócio, conhecer seus processos é uma necessidade de toda e qualquer organização de qualquer segmento e tamanho.

[...] Pretende aumentar a satisfação por meio da aplicação eficaz do sistema, incluído processos para melhoria contínua do sistema, e assegurar conformidade com os requisitos estabelecidos e regulamentados aplicáveis⁸⁶

De Sordi salienta que,

para se ter uma visão corporativa do processo, é necessário que as diferentes unidades organizacionais e o próprio gestor dos processos conheçam a estrutura e que, a partir dela, possam desenvolver operações e gerar informações úteis à gestão do negócio.⁸⁷

O autor reafirma que a “gestão de processos envolve um escopo fundamentado no cliente e na agregação de valor ao produto ou serviço, o que

⁸⁴ Idem.

⁸⁵ BARBIERI, J.C., op. cit.

⁸⁶ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Net, Brasil, 2000. Disponível em < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=58100> >. Acesso em 22/01/2014.

⁸⁷ SORDI, José Osvaldo de. *Gestão de Processos: uma abordagem da moderna administração* / José Osvaldo De Sordi. – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2008

implica analisar os processos de forma horizontal, ou seja, na integração dos esforços das áreas funcionais”⁸⁸.

Diante da relevância da questão para as organizações, o mapeamento dos processos, por meio de fluxogramas da Secretaria Geral de Cursos, contribui para adquirir conhecimento, distribuindo informações mais precisas, e facilitar o processo de ensino aprendizagem. O grande desafio dos gestores, nesse processo, é de verificar a fidelidade das informações e a aplicabilidade das ações, identificando se os procedimentos adotados irão contribuir para melhorar a gestão do conhecimento organizacional. Estamos na chamada Sociedade do Conhecimento, cujo gerente é um trabalhador do conhecimento, que foca sua atenção nas atividades que positivamente influenciarão nos resultados esperados, assegurando melhoria contínua. Contudo é preciso ter consciência de que não poderá conduzir nem controlar as variáveis dos processos, razão por que o gerente precisa intensificar a capacidade de reflexão e de diálogo, de indagação e de argumentação e empregar a estratégia de compartilhar e divulgar as ações. Assim, poderá promover a capacidade de mudar e de questionar sobre as crenças, os valores e as culturas, entre outras, proporcionar a aprendizagem, em uma visão compartilhada, superar o aprendizado fragmentado e gerar um saber comum que alimenta a cultura da organização.

Para Silva (2009, p.35), “a era da informação e do conhecimento, aliada à tecnologia da informação, provocou mudanças na estrutura da sociedade e na aprendizagem”⁸⁹. O uso da ferramenta da tecnologia da informação também contribui para se adquirir conhecimento, interpretar dados e armazenar as memórias organizacionais. A história da tecnologia da informação (TI), aplicada ao negócio começou na década de 60 (1960). Com o decorrer do tempo, foram feitas diversas alterações no layout, na programação e, evidentemente, no propósito da TI como ferramenta de gestão empresarial e como geradora de informação e conhecimento, mudando todo o conceito de Sistemas até então utilizado nas grandes organizações.

Assmann diz que “o aprender em redes e com a internet é um aprender-turbinado, seja no âmbito pessoal e social, quanto no âmbito profissional”⁹⁰. Por

⁸⁸ Idem.

⁸⁹ SILVA, Anielson Barbosa de., op. cit., p.35.

⁹⁰ ASSMANN, Hugo, op. cit.

isso, as mudanças cada vez mais aceleradas do mercado e a criação de conhecimento nas organizações não são apenas uma questão de competitividade, mas também de sobrevivência das empresas no mercado.

4.2 Processos Acadêmicos – Administrativos SGC

4.2.1 Caracterização da Secretaria Geral de Cursos

Segundo a norma ISO 9004:2010, “a organização não é obrigada a incluir, no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, todos os produtos e serviços que fornecem nem contemplar todos os processos que serão realizados”⁹¹. Com base nessa informação, foi escolhida, dentro da IES, para objeto de estudos, a Secretária Geral de Cursos, porquanto ela é responsável pela vida acadêmica dos discentes, desde o seu ingresso na instituição até a conclusão e o recebimento do diploma.

A Secretária Geral de Cursos é um órgão subordinado à Direção de Ensino de Graduação (Portaria nº040, de 10 de setembro de 2013 – em anexo), conforme Regimento Geral Capítulo IV, Seção I, e é responsável pela coordenação, pela orientação, pela supervisão e pelo controle e o registro das atividades acadêmicas dos discentes da graduação. Elas são atividades de rotina, cuja execução obedece a normas explícitas no Regimento Interno, nas resoluções do Conselho Superior de Administração e no Conselho Acadêmico, objetivando sempre a racionalidade e a operacionalidade.

Apesar de subsectores como Protocolo, Matrícula, Registro Acadêmico e Arquivo serem atribuições que compõem o setor da SGC, não são mais suficientes, uma vez que o crescimento discente é ascendente. É possível perceber que a instituição está em uma fase de crescimento constante, no que se refere ao quadro de discente. Esse aumento gera demandas e necessidades cuja satisfação só pode ser alcançada com a implantação de uma gestão por processos que, para uma melhor eficácia, sejam realizados por subsectores distintos dos já atribuídos à SGC e

⁹¹ ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9004. Net, Brasil, 2010. Disponível em < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=62192> >. Acesso em 22/01/2014.

acrescentados posteriormente outros subsetores para especificar melhor os fluxos internos, de acordo com o comparativo dos organogramas abaixo.

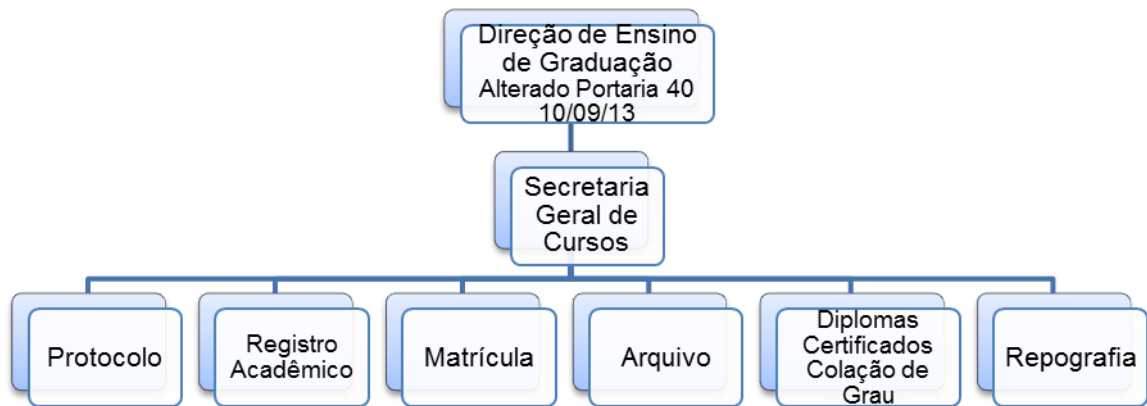
FIGURA 7 - Organograma da Secretaria Geral de Cursos Conforme Regimento Geral Capítulo IV, Seção I



Fonte: Regimento Geral da FAINOR

O organograma que se apresenta na figura anterior, refere-se à estrutura organizacional proposta pelo Regimento Geral, no entanto devido ao crescimento da IES conforme já mencionado anteriormente, identificou-se a necessidade de criar novos subsectores para o melhor funcionamento da Secretaria Geral de Cursos, perceber por isso, que se trata de um modelo sistêmico, onde a aprendizagem, a criatividade e a inovação são facilitadores dos meios para atingir melhores resultados.

FIGURA 8 - Organograma da Secretaria Geral de Cursos – Conforme Necessidades Apresentadas pela SGC



Fonte: Regimento Geral FAINOR

A Secretária Geral de Cursos acompanha os processos desenvolvidos pelos subsetores na execução de suas atividades. Apesar de desempenharem um trabalho integrado, têm sob sua responsabilidade atribuições específicas: o protocolo, a matrícula, o registro acadêmico e o arquivo.

O protocolo é a porta de entrada da IES. Para satisfazer ao cliente, é necessário oferecer o que ele deseja e da forma que anseia. É difícil para uma organização reconhecer essas necessidades, devido à complexidade em que se insere o ser humano, pois são culturas, desejos e necessidades diferentes.

As IES como prestadoras de serviços, têm manifestado um interesse crescente em busca de comportamentos eficientes e eficazes no atendimento aos clientes internos e externos. A busca da qualidade nos serviços prestados faz parte do dia a dia das instituições de ensino em todo o Brasil, pois muitas são as pressões sofridas pelas organizações através da concorrência e das exigências feitas pelo MEC. Portanto, o protocolo tem a atribuição de atuar no recebimento, na triagem das solicitações, na tramitação de processos e no atendimento dos clientes internos e externos.

A matrícula é o ato de vincular o aluno a um curso, turno, turma da IES e é responsável pela coordenação, pela execução e pelo controle das atividades relacionadas à matrícula dos discentes, ingressantes e veteranos. A matrícula é feita das seguintes formas: ingresso por vestibular, via PROUNI, como portador de diploma, por transferência externa, por transferência interna e matrícula regular dos alunos da casa.

O registro acadêmico é responsável pela coordenação, pela execução e pelo controle dos processos gerados através dos requerimentos dos discentes via protocolo. É um órgão encarregado de registrar e controlar as atividades relativas à vida acadêmica dos discentes e tem sob sua responsabilidade, também, o lançamento de notas, faltas, controle dos diários dos docentes, para arquivo e a emissão de documentos solicitados pelos discentes.

Os arquivos não podem ser colocados como documentos velhos, sem utilidade. A qualidade que eles possuem está justamente na verdade de que seus registros não são somente acontecimentos, mas processos que foram efetuados. Partindo desse princípio, o arquivo da SGC da FAINOR é responsável pelo controle e pela segurança de todo o arquivo físico dos discentes ativos e inativos, incluindo os diários de classe, formandos e provas finais.

Os processos que cada um dos subsetores acima descritos devem realizar são muitos e suas atividades diversas, contudo, em alguns casos, ainda insuficientes. Foi com o mapeamento dos processos específicos de cada subsetor que se observou a necessidade de tornar mais eficiente o atendimento oferecido pela SGC ao corpo discente.

O Subsetor de Diplomas, Certificados e Colação de Grau é responsável por coordenar, executar e controlar as atividades relacionadas ao registro de diplomas, à colação de grau e à emissão de certificados para os Cursos de Graduação e Pós-graduação, a saber:

- Processos de colação de grau;
- Fornecimento aos órgãos interessados de dados necessários referentes a concluintes nos Cursos de Graduação;
- Ato solene e registro de atas;

- Análise e conferência de documentos que compõem o processo de registro de diplomas e certificados;
- Atualização do sistema de expedição de diplomas e certificados;
- Controle dos arquivos dos graduados;
- Emissão de diplomas de graduação;
- Emissão de certificados da pós-graduação;
- Reprografia

O Subsetor de Reprografia é responsável pela confecção das avaliações solicitadas pelos docentes. O setor requer procedimentos físicos, cognitivos e organizacionais. Tem um maquinário avançado e uma equipe treinada para atender às seguintes demandas:

- Imprimir folha de rosto das avaliações;
- Confeccionar todas as avaliações;
- Arquivar as matrizes.

Como o mapeamento dos processos pode servir de indicativo para reestruturar subsectores ou criar outro subsector que possa atender, com eficiência, às necessidades do discente, descreve-se, através de fluxogramas e de análises discursivas, o Subsetor de Matrícula que servirá de modelo para exemplificar como o excesso de atribuições pode ser acumulada por um subsector.

4.3 Os fluxos dos processos da SGC

- Matrícula

Conforme resolução CA n º 003/2011⁹², que trata das normas de matrícula nos cursos de graduação, Seção I, Art. 1 º, “a matrícula é o ato formal de vinculação do discente em um dos cursos da Faculdade Independente do Nordeste, após satisfeitas as condições de ingresso, devendo ser renovada a cada período letivo, nos prazos fixados no Calendário Acadêmico”⁹³. Embora não estejam explícitas na resolução (Seção I, Art. 1º § 1º), as condições de ingresso passaram por alterações. A primeira forma de ingresso explícito na Seção II da mesma resolução trata da matrícula inicial através do concurso vestibular, que será apresentada por fluxograma, pois, para Coelho Jones, “a estruturação do fluxograma com a representação das etapas de determinado processo permite a análise da forma com que cada atividade é executada e o aperfeiçoamento do mesmo”⁹⁴.

De acordo com Coelho Jones “o aperfeiçoamento dos processos consiste na revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo”⁹⁵.

- Forma de ingresso no Processo Seletivo Vestibular

O vestibular é uma forma tradicional de se ingressar na universidade. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) estabeleceu que o ingresso ao ensino superior passa a ser feito via processo seletivo, a critério de cada universidade e retirou o termo “vestibular”. A FAINOR utiliza o vestibular como via de acesso por ser o mais prático e que alcança um grande número de pessoas.

Os conhecimentos necessários para o candidato ser aprovado no vestibular enquadram-se em conhecimento vivencial, latente, em outras palavras o conhecimento tácito que necessita de meio adequado para se tornar um saber e o conhecimento explícito, ao necessário para realização da prova. É fundamental que o conhecimento tácito venha à tona na hora da prova.

⁹² FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em <http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf>. Acesso em 27/03/2014

⁹³ Idem.

⁹⁴ COELHO JONES, Graciela - Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. Source: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade [2238-5320] yr: 2012 vol:2iss: 3 p. 121 – 139.

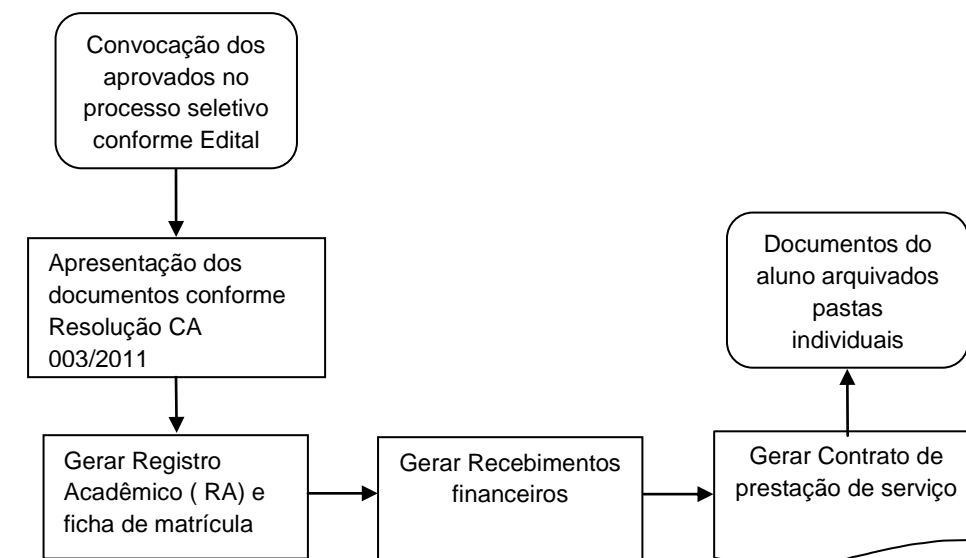
⁹⁵ Idem.

Conforme o Regimento Interno,

Art. 51, O Processo Seletivo, aberto a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio ou estudos equivalentes, tem por objetivo verificar sua aptidão intelectual, suas potencialidades e classificá-los para o preenchimento das vagas oferecidas pela Faculdade Independente do Nordeste, nos termos da legislação federal vigente.⁹⁶

O processo seletivo via vestibular da FAINOR é realizado semestralmente e oferece vagas para todos os cursos de graduação da IES, sendo que, para o segundo semestre do ano, o número de vagas e de turmas são reduzidas. Tal processo seletivo é destinado a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio e/ou equivalente, e as normas e às regras bem como a documentação que os candidatos deverão apresentar nos atos da matrícula são determinados conforme a Resolução CA Nº 003/2011 SEÇÃO II⁹⁷.

Figura 9 - Fluxograma da matrícula do Processo Seletivo



FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Morais Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

Através da descrição apresentada por meio do fluxograma acima, ficam evidentes as atividades executadas para a realização do processo de matrícula de

⁹⁶ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Regimento Interno*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em < <http://200.223.150.200/wpsite/?p=664> >. Acesso em 27/03/2014.

⁹⁷ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em < http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf >. Acesso em 27/03/2014.

ingressantes via seleção de vestibular. Para especificar melhor, é necessário fazer um breve histórico sobre como ocorre o processo seletivo até chegar à matrícula.

O candidato inscreve-se no processo seletivo (que será realizado conforme edital divulgado previamente) através da internet, direto na página da empresa UNIBRASIL, responsável pela execução do vestibular da IES ou através de formulário impresso à disposição na recepção da IES. Essa etapa se refere ao ato de o candidato comparecer ao local da prova ou não. Caso não compareça, perde o direito à vaga. Se comparecer para realizar a prova, aguarda a divulgação do resultado.

Após a execução da prova, o candidato verifica a divulgação do resultado no site da IES e/ou em listas fixadas no mural Institucional. Caso não seja aprovado, perde o direito à vaga. Se foi aprovado, verifica se foi convocado. Vale salientar que “aprovados”, nesse caso, são todos os candidatos que foram classificados, ou seja, que fizeram pontuação suficiente para sua classificação, e os candidatos “convocados” foram aqueles cuja classificação está entre o número de vagas estipulado pelo edital vigente. Nesse momento, o candidato será convocado de acordo com as vagas estipuladas no edital do processo seletivo e a classificação obtida. Se não for convocado, aguarda lista de espera.

Após a convocação, ele é encaminhado ao subsetor de matrícula da SGC com a documentação exigida conforme a resolução e exposta no edital de seleção. Se a documentação estiver em conformidade, encaminha-se o candidato ao subsetor de matrícula. Se a documentação não estiver em conformidade, é dado um prazo para que ele possa providenciá-la. Depois desse prazo, se tiver entregue a documentação, o candidato é encaminhado ao subsetor de matrícula, para efetivá-la.

A partir desse momento, o candidato passa a ser aluno efetivamente matriculado no curso e no turno, de acordo com o processo seletivo e conforme a CA 003/2011 Art. 4º, que diz: “a matrícula inicial será obrigatória em componentes curriculares do 1º semestre para alunos ingressos através de Concurso Vestibular”⁹⁸. São, então, gerados os documentos para que sejam assinados:

⁹⁸ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em <http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf>. Acesso em 27/03/2014.

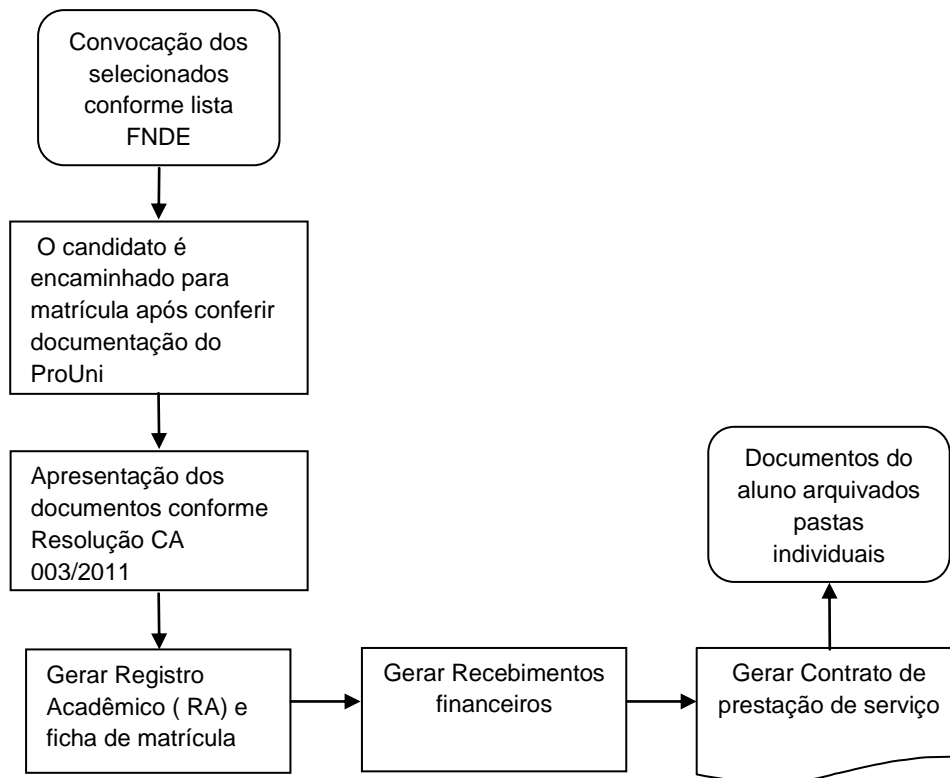
contrato de prestação de serviço, ficha cadastral do aluno para verificar se todos os dados foram lançados corretamente e ficha de matrícula, documentos. Esses documentos ficam em poder da SGC, e será entregue ao aluno o comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado e o atestado de matrícula. Depois desse processo, o aluno é dispensado, e sua documentação é entregue ao subsetor de Arquivo, que é responsável por montar a pasta do aluno com os documentos pessoais e os documentos gerados pela matrícula e assinados pelo aluno. A pasta é arquivada na seção de alunos ativos.

- Forma de ingresso no Programa Universidade para Todos (PROUNI)

Em consonância com o Ministério da Educação (2014), o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que foi criado pelo Governo Federal, tem como finalidade disponibilizar bolsas de estudos integrais ou parciais em 50% (cinquenta por cento) em instituições de ensino superior privadas, que ofereçam cursos de graduação e sequenciais de formação específicas, para estudantes brasileiros sem diploma de nível superior.

A FAINOR aderiu a essa forma de ingresso a partir do segundo semestre de 2011. Até a presente data, a IES em questão não formalizou, via resolução, os processos para essa forma de ingresso na IES. O setor de PROUNI está vinculado à tesouraria e segue o Diário Oficial da União, que em cada semestre divulga uma Portaria Normativa regulamentando o processo seletivo para determinado período. Embora seja um setor que está vinculado à tesouraria da Instituição, interfere diretamente na SGC, no que diz respeito ao ingresso de alunos nos cursos. Segue, abaixo, mapeamento do processo de matrícula na condição PROUNI, especificando o tramite da SGC.

Figura 10 - Fluxograma de matrícula através do PROUNI



FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Moraes Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

O fluxo do processo de matrícula para os ingressantes via PROUNI está condicionado a etapas, conforme mostrado abaixo.

Em primeiro lugar, a lista de convocados do PROUNI é divulgada no site, conforme Portaria Normativa vigente do semestre determinado. A seguir, o Setor PROUNI realiza divulgação e checagem de documentos, definidos conforme Portaria Normativa PROUNI, se a documentação estiver de acordo com a Portaria é encaminhada ao Subsetor de matrícula para ser conferida, como estabelece a Resolução CA nº 003/2011⁹⁹.

Depois de conferidos, se os documentos estiverem de acordo com o exigido, o candidato retorna ao setor PROUNI para ser entrevistado. A entrevista feita pelo setor é baseada na Portaria Normativa já citada. Se não atender aos requisitos, o

⁹⁹ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em <http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf>. Acesso em 27/03/2014.

ingressante perde o direito à vaga. Se atendê-los, retorna ao subsetor de matrícula para efetuar a matrícula.

Nessa fase, o candidato passa a ser aluno efetivamente matriculado no curso e no turno, conforme o processo seletivo PROUNI. Todo o processo acontece da mesma forma a partir desse momento da matrícula via vestibular, a saber: conforme CA 003/2011 Art. 4º que estabelece: “a matrícula inicial será obrigatória em componentes curriculares do 1º semestre para alunos ingressos através de Concurso Vestibular”¹⁰⁰ – inclui aqui o concurso PROUNI. Os documentos são gerados para que sejam assinados: contrato de prestação de serviço, ficha cadastral do aluno para verificar se todos os dados foram lançados corretamente e a ficha de matrícula, que ficam em poder da SGC. São entregues aos alunos os seguintes documentos: comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado, e o atestado de matrícula. Depois disso, o aluno é dispensado.

É encaminhada a documentação do discente ao Subsetor de Arquivo, que é responsável por montar a pasta do aluno com os documentos pessoais e os documentos gerados pela matrícula e assinados por ele. A pasta é arquivada na seção de alunos ativos.

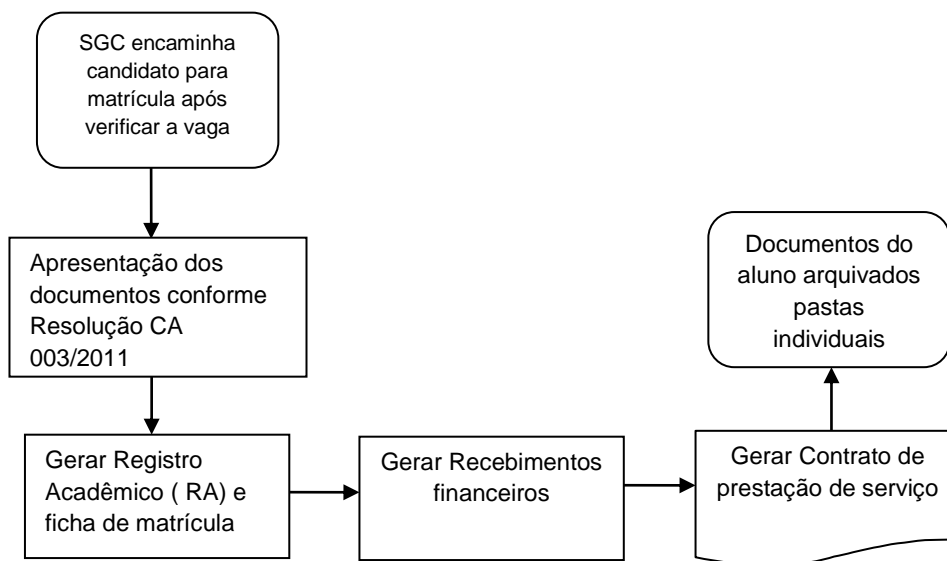
- Forma de ingresso: portador de diploma

A Resolução CA 003/2011, Seção VII, Art. 18º¹⁰¹, da matrícula do Portador de Diploma de curso de nível superior, estabelece que ao Portador de Diploma será permitida a matrícula após processo seletivo próprio, condicionado à existência de vaga, embora a IES não tenha feito, até o momento, nenhum edital de seleção para Portador de Diploma. Essa seleção é feita através da análise, conforme descrição do fluxograma abaixo.

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ Idem.

Figura 11 - Fluxograma de ingresso como portador de diploma



FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Moraes Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

O candidato vai ao protocolo da SGC, onde protocola seu pedido de vaga como portador de diploma, munido dos documentos exigidos através da Resolução CA nº 003/2011¹⁰², da IES. A documentação apresentada deve estar de acordo com a Resolução, caso não esteja, o protocolo não recebe o requerimento. Se estiver de acordo, o protocolo encaminha a solicitação ao Subsetor de Registro acadêmico, que elabora o processo e o encaminha para análise e parecer do coordenador do curso pleiteado. Ele avaliará as condições do candidato para ingressar no curso, como: área de conhecimento, componentes curriculares compatíveis com os da IES, tempo de integralização curricular, e sugerirá para a SGC o semestre em que o candidato deverá ser matriculado.

Se o parecer for favorável ou não, o processo é reconduzido para a SGC. Para o caso de favorável, a SGC verificará a existência da vaga no semestre indicado. Se for a indeferido, a solicitação fica à disposição do requerente para dar o ciente e, se desejar, retirar a documentação entregue. Se houver vaga, no caso de deferimento, o candidato é conduzido ao subsetor de matrícula para efetivá-la.

¹⁰² Idem.

Nessa fase, o candidato passa a ser aluno efetivamente matriculado no curso e turno, conforme processo seletivo. A partir de então, o processo se dá conforme a matrícula via vestibular, com a seguinte diferença: o aluno que tiver aproveitamento de estudos, depois de concluí-los, deverá, junto com a coordenação do curso, montar horário para que seja efetuada a matrícula acadêmica nos componentes curriculares determinados. Então, são gerados os documentos para que sejam assinados: contrato de prestação de serviço, ficha cadastral do aluno, para verificar se todos os dados foram lançados corretamente e ficha de matrícula. Esses documentos ficam em poder da SGC, e serão entregues ao aluno o comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado, e o atestado de matrícula. Depois desse processo, o aluno é dispensado.

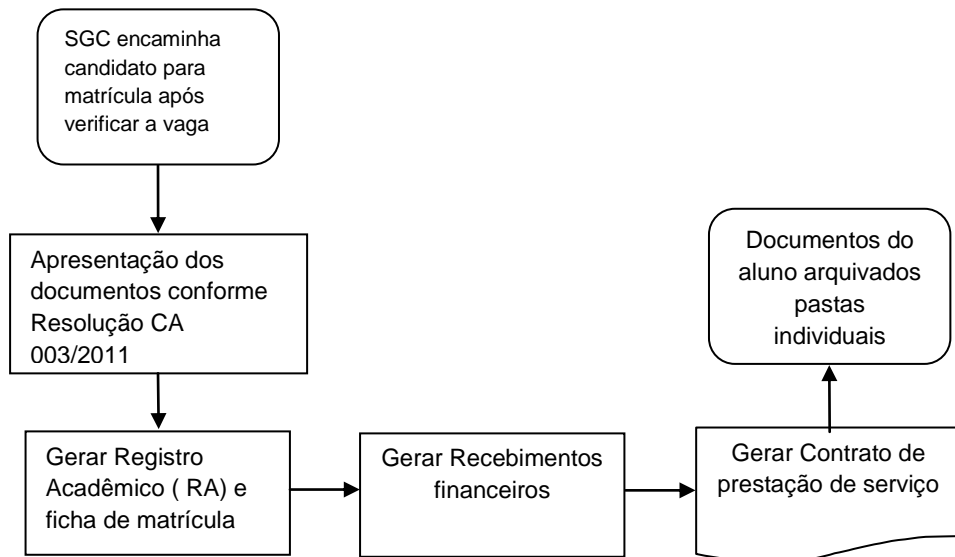
É encaminhada a documentação do discente ao Subsetor de Arquivo, que é responsável por montar a pasta do aluno com os documentos pessoais e os documentos gerados pela matrícula e assinados por ele. A pasta é arquivada na seção de alunos ativos.

- Forma de ingresso por transferência externa

Em atenção à necessidade de preencher possíveis vagas ociosas que, por motivos diversos, possam existir, e em detrimento das demandas advindas de toda a sociedade, a FAINOR possibilita o ingresso de estudantes que já têm vínculo em curso superior.

A Resolução CA nº 003/2011¹⁰³, Seção V, Art. 11º, no Parágrafo único, discorre sobre a possibilidade de haver matrícula especial decorrente de transferências externas. No entanto, se a IES não tiver feito, até o momento, nenhum edital de seleção para transferência externa, é feita análise documental conforme o fluxo de processo abaixo discriminado.

¹⁰³ Idem.

FIGURA 12 - Fluxograma de ingresso via transferência externa

FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Moraes Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

Como não é feito processo seletivo, o requerente solicita no protocolo da SGC os documentos necessários para que a coordenação do curso pleiteado possa analisar a possibilidade de fazer a matrícula. São estes os documentos: histórico da IES de origem, planos de curso dos componentes curriculares cursados e aprovados, declaração de forma de ingresso (processo seletivo) com classificação, período de ingresso e curso (se não constar no histórico), Declaração constando a situação com a ENADE, atestado de vínculo e/ou certidão de estudos e documentação pessoal.

Se a documentação apresentada estiver de acordo com as solicitações da SGC, conforme CA nº 003/2011¹⁰⁴, Seção II, Art. 4º § 3º, o requerente dá entrada no protocolo da SGC, que encaminha o protocolo à documentação para o subsetor de registro de processos, onde será encaminhado para o colegiado do curso pleiteado com texto próprio e definido pela SGC. Após análise e parecer, a coordenação reenvia o processo para a SGC que, conforme a resolução já citada acima, verifica

¹⁰⁴ Idem.

as vagas disponíveis em cada curso, por semestre e turno. Depois de confirmada a vaga, o candidato é encaminhado para o subsetor de matrícula para efetuar a matrícula.

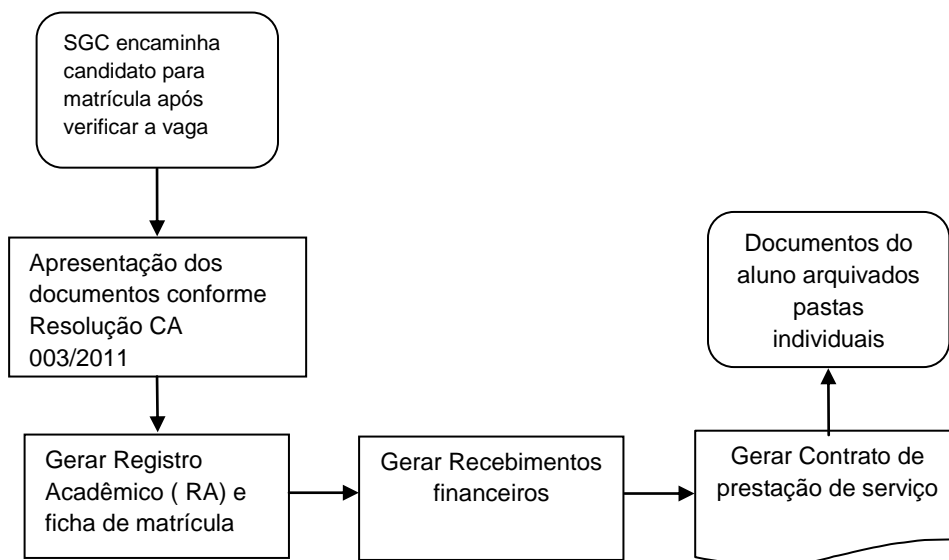
Nessa fase, o candidato passa a ser aluno efetivamente matriculado no curso e no turno, de acordo com o processo seletivo, o qual, a partir desse momento, acontece conforme o processo de matrícula via vestibular, com a seguinte diferença: o aluno que tiver aproveitamento de estudos, depois de concluí-lo, deverá, junto com a coordenação do curso, montar um horário para que seja efetuada a matrícula acadêmica nos componentes curriculares determinados. Então, são gerados os documentos para que sejam assinados: contrato de prestação de serviço e ficha cadastral do aluno para verificar se todos os dados foram lançados corretamente e ficha de matrícula. Esses documentos e os que serão entregues ao aluno ficam em poder da SGC: comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado, e o atestado de matrícula. Depois desse processo, o aluno é dispensado.

É encaminhada a documentação do discente ao subsetor de Arquivo, que é responsável por montar a pasta do aluno com os documentos pessoais e os documentos gerados pela matrícula e assinados por ele. A pasta é arquivada na seção de alunos ativos.

- Forma de ingresso transferência interna

Esse processo também é citado na Resolução CA nº 003/2011¹⁰⁵, Seção V, Art. 11º e no Parágrafo único, que discorre sobre a possibilidade de matrícula especial decorrente de transferências internas. Assim, foi criado um fluxo de processo pela SGC.

¹⁰⁵ Idem.

FIGURA 14 - Fluxograma ingresso transferência interna

FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Moraes Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

A transferência interna acontece da mesma forma que a transferência externa e não é feito como processo seletivo. O requerente solicita no protocolo da SGC os seguintes documentos necessários para que a coordenação do curso pleiteado possa analisar a possibilidade de matrícula: histórico da IES de origem, planos de cursos dos componentes curriculares cursados e aprovados, declaração de forma de ingresso (processo seletivo), com classificação, período de ingresso e curso – (se não tiver no histórico), declaração constando a situação com ENADE, atestado de vínculo e/ou certidão de estudos e documentação pessoal.

Se a documentação apresentada estiver de acordo com as solicitações da SGC, conforme CA nº 003/2011¹⁰⁶, Seção II Art. 4º § 3º, o requerente dá entrada no protocolo da SGC, que encaminha para o protocolo a documentação para o subsetor de registro de processos, onde será encaminhado para o colegiado do curso pleiteado com texto próprio e definido pela SGC. Após análise e parecer, a coordenação reenvia o processo para SGC que, conforme a resolução já citada acima, verifica as vagas disponíveis em cada curso por semestre e turno.

¹⁰⁶ Idem.

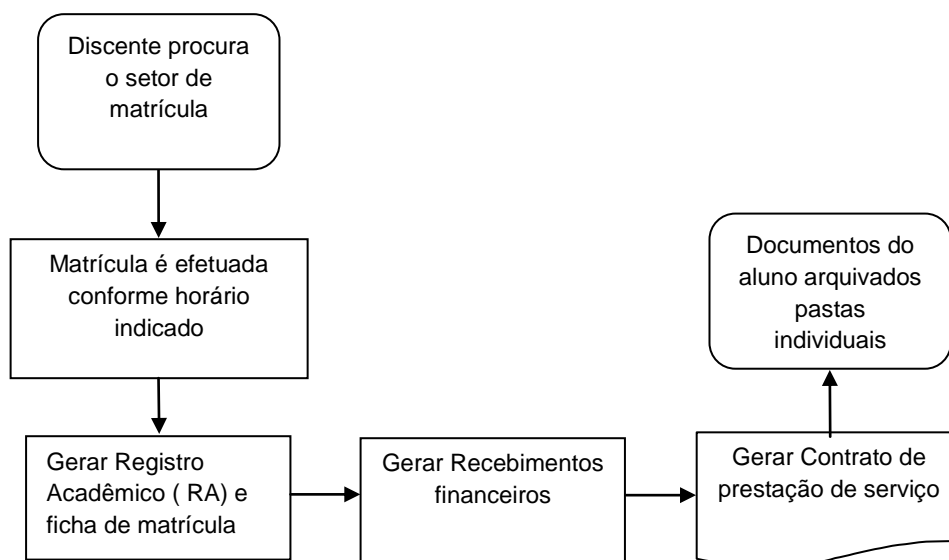
Após a confirmação da vaga, o candidato é encaminhado para o subsetor de matrícula, onde efetua a matrícula. Nessa fase, o candidato passa a ser aluno efetivamente matriculado no curso e turno, conforme o processo seletivo. A partir desse momento, o processo se dá conforme o processo de matrícula via vestibular, com a seguinte diferença: o aluno que tiver aproveitamento de estudos, depois de concluí-los, deverá, junto com a coordenação do curso, montar horário para que seja efetuada a matrícula acadêmica nos componentes curriculares determinados. São gerados os seguintes documentos, para que sejam assinados: contrato de prestação de serviço, ficha cadastral do aluno para verificar se todos os dados foram lançados corretamente e ficha de matrícula. Os documentos que ficam em poder da SGC e os documentos que serão entregues ao aluno são: comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado, e o atestado de matrícula. Depois desse processo, o aluno é dispensado, e a documentação do discente é encaminhada ao Subsetor de Arquivo, que é responsável por montar a pasta do aluno com os documentos pessoais e os documentos gerados pela matrícula e assinados pelo aluno. A pasta é arquivada na seção de alunos ativos.

- Matrícula de alunos da casa

A matrícula de alunos da casa (veterano) é baseada na Resolução CA nº 003/2011¹⁰⁷, ART 1º - § 2º, que estabelece que a matrícula é válida por um período letivo e deve ser renovada semestralmente, depois de quitados os eventuais débitos vencidos, no prazo fixado pela FAINOR. É solicitada através de requerimento e assinatura de Contrato de Prestação de Serviços Educacionais. Conforme consta no Art. 2º, a matrícula do aluno nos cursos de graduação da FAINOR será realizada observando-se o regime semestral.

Diante do exposto, o aluno deverá renovar sua matrícula semestralmente, seguindo as datas determinadas pelo calendário acadêmico. dessa forma, foi criado um fluxo de processo pela SGC.

¹⁰⁷ Idem.

FIGURA 15 - Fluxograma de matrícula dos alunos da casa

FONTE: Gestão por Processos: Mapeando Procedimentos e Aprendizagem Organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR / Deginane Moraes Dutra

Simbologia padrões ANSI tabela

O discente procura o subsetor de matrícula com documento oficial com foto, após a efetivação da matrícula financeira que se dá no período estipulado pelo setor financeiro. Verifica quais componentes curriculares serão cursados. O aluno informa os componentes que pretende cursar, levando em consideração o

Art. 2º, que determina: “A matrícula do aluno nos cursos de graduação da FAINOR será realizada observando-se o regime semestral”.

§ 1º A matrícula será feita por componente curricular que compõe cada semestre letivo, respeitando os limites mínimo e máximo de componentes estabelecidos nessa norma.

§ 2º Só será permitido ao aluno, em sua matrícula no semestre letivo, o número de componentes mínimos de dois e máximo de nove, excetuando-se a situação de alunos concluintes.

Art. 3º. A matrícula realizar-se-á sob a responsabilidade da Secretaria Geral de Cursos, com a participação dos Colegiados de Cursos, nos prazos estabelecidos no Calendário Acadêmico.¹⁰⁸

Depois dessa informação, feita normalmente com horário preenchido e assinado pelo coordenador do curso, o aluno está efetivamente matriculado no período e no semestre. São gerados, então, os documentos para que sejam assinados: contrato de prestação de serviço, ficha cadastral do aluno, para verificar

¹⁰⁸ FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em <http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf>. Acesso em 27/03/2014.

se todos os dados foram lançados corretamente e ficha de matrícula. Os demais documentos são entregues ao aluno: comprovante de matrícula, que especifica os componentes curriculares em que está matriculado, e o atestado de matrícula. A documentação do discente é conduzida ao subsetor de arquivo – os documentos gerados serão arquivados na pasta do aluno já existente, na seção de alunos ativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento, atualmente, é a chave para a sobrevivência das instituições. Nesse sentido, exige-se cada vez mais apropriação de conhecimentos novos. Para se manter competitiva no mercado, a empresa deve buscar conhecimento. Para tanto, é preciso consolidar uma cultura de aprendizagem nas empresas como meio de chegar à excelência. Na atualidade, as empresas têm se dirigido para se adequar às demandas do mundo moderno e se manter com sucesso no mercado. Para isso, a gestão tem se encaminhado para modelos mais eficazes.

O guia processual e de informações é um modelo que vem apresentando bons resultados. A compreensão e a segmentação do conjunto das atividades e de processos da organização agregam valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis e incluem os riscos identificados. Gerenciar os processos na organização é auxiliar na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade geral da organização e, principalmente, melhorar o atendimento ao cliente, aumentando a sua satisfação e dos funcionários das organizações, ampliando sua competitividade.¹⁰⁹

Os processos que acontecem numa IES são específicos da atividade desenvolvida que é a educação. Uma IES que está comprometida com uma cultura aprendente deve ter uma equipe de funcionários capacitados para exercerem suas funções e conhecerem profundamente os processos da IES. No entanto, para Brennand & Brennand (2012, p. 15),

no campo educacional, os desafios são muitos. Na égide dessas transformações e mudanças, o acesso às informações sistematizadas e às formas de capacitação para a tomada de decisões independentes e autônomas requisita das instituições formadoras ações que vão além das fronteiras da educação formal¹¹⁰.

A SGC da FAINOR embora intuitivamente trabalha sob alguns aspectos com a gestão de processos, não tem efetivamente esta prática com todas as suas

¹⁰⁹ COSTA, Lourenço. *Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow*. 2009. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

¹¹⁰ BRENNAND, Edna G. de Góes & BRENNAND, Eládio de Góes. *Inovações tecnológicas e a expansão do Ensino Superior no Brasil*. Revista Lusófona de Educação, 21, 179-198. 2012, p.15.

características. É preciso redimensionar as ações e adotar a gestão de processos na SGC para ter mais agilidade na execução das tarefas.

Diante do exposto, propõe-se a criação de um Manual de Procedimentos para a Secretaria Geral de Cursos que facilitará a formação profissional no setor e em toda a estrutura organizacional da IES, pois ele detalha os passos que o colaborador deve seguir para cumprir as tarefas do seu trabalho. Existem manuais de procedimentos para várias atividades e cabe à IES escolher o que melhor lhe atenda dentro de cada setor. Implantar um manual de procedimentos em uma Instituição pode tornar mais eficiente o treinamento de novos colaboradores e evitar erros de processos no setor.

Há a necessidade da revisão do Regimento Geral e construção do manual de procedimentos com uma equipe experiente que domine os procedimentos efetuados na rotina da SGC para que este manual seja eficaz na organização dos processos. Definir normas e procedimentos internos da SGC, em consonância com o Regimento Geral.

Todos os setores são importantes para que os processos fluam na SGC, especialmente o subsetor de arquivo, pois os arquivos vêm revelando que não exercem um papel meramente de rotinas burocráticas, têm demonstrado seu papel na fixação do passado e na possibilidade de racionalizar o futuro. É responsável por:

- Prestar informações a Direção de Ensino de Graduação, no tocante à vida escolar de alunos e ex-alunos;
- Manter em bom estado de conservação toda a documentação existente no arquivo;
- Conferir toda a documentação que está sendo recebida para ser arquivada, solicitando as providências cabíveis, caso haja divergências de conteúdo;
- Providenciar a abertura de pastas de acordo com os padrões adotados;
- Dar o tratamento adequado ao arquivo histórico, conforme a legislação, de modo a manter arquivada apenas a documentação necessária e suficiente aos processos da IES;

- Manter, organizadamente, a guarda de documentos sobre a vida escolar dos alunos de graduação e de pós-graduação, bem como promover sua efetiva recuperação, quando for necessário.

A hipótese considerada para esta pesquisa é de que as ações voltadas para os fluxos de processos na FAINOR favorecem a aprendizagem e o gerenciamento do conhecimento organizacional. Esta hipótese foi confirmada já que trabalhar na perspectiva da cultura voltada para os fluxos dos processos elucida e organiza a estrutura da SGC facilitando a consulta aos dados, bem como a compreensão de todos os processos.

Devido à importância desse órgão, sugere-se um arquivo central da IES com um responsável, de acordo com a ABMS, e a estruturação de arquivos setoriais seguindo as normas ABMS. Tudo isso atrelado a uma organização aprendente.

Sugere-se como forma de implementação da gestão por processos:

- Atualização do Regimento Geral e resoluções internas.
- Adotar a gestão por processos
- Mapeamento de todos os processos da IES, pois, permitirá a compreensão sistêmica da real situação da instituição, revelando problemas e ineficiência, que dificilmente são identificados.(começar pela SGC devido a complexidade e demanda dos processo existentes).
- Criação de manual de procedimento - Implantar um manual de procedimentos em uma Instituição, pode tornar mais eficiente o treinamento de novos colaboradores e evitar erros por parte de processos no setor.
- Criar arquivo central, e estruturar os arquivos setoriais conforme ABMS - os arquivos tem revelado que não tem um papel meramente de rotinas burocráticas, tem demonstrado seu papel na fixação do passado e na possibilidade de racionalização do futuro

Assim, é preciso reconhecer e valorizar os mapeamentos dos processos nas IES, mais precisamente, na SGC, tomando como base os processos que foram descritos no trabalho que se circunscrevem no processo de matrícula, pois a SGC é a porta de entrada da IES.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

ASSMANN, Hugo. *Redes digitais e metamorfose do aprender*. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BARBIERI, J.C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRANDÃO, Carlos R. *O que é educação*. 44 ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

CAMPOS, V. Falconi. *Gerenciamento pelas diretrizes*. 4. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004 Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARREIRA, Dorival. *Organização, sistemas e métodos Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. São Paulo, Saraiva, 2009.

CHAUÍ, M. de S. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Unesp, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª edição. São Paulo: Campus, 2004.

DELORS, Jaques *et al.* *Educação: um tesouro a descobrir*. Brasília-DF: MEC: UNESCO, 2001

DEMO, Pedro. Alternativas de Universidade: *Rebeldia intolerável e condução ética*. In: Universidade aprendizagem e avaliação: Horizontes Reconstituintes. Porto Alegre: Mediação, 2004.

DEZORZI, Marluce. *Ferramentas da qualidade aplicadas à Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

FÁVERO, M. L. A. *et al.* *A Universidade em questão. Polêmicas do nosso tempo*. v.29. São Paulo: Ed. CORTEZ, 1989.

FÁVERO, M.L.A. *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*. Curitiba: Educar, 2006.

FÁVERO, M.L.A. *Universidade e poder: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45*. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

JURAN, J. M., *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 4 reimpr. 1 ed. São Paulo. Ed. Pioneira Thimson Learning, 2002.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

GARVIN, David. *Construire une organization intelligente*. Harvard-L'Expansion, 1993.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GONÇALVES, Elisa Pereira. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

SAIANI, Cláudio. *O valor do conhecimento tácito – a epistemologia de Polanyi na escola*. São Paulo: Escrituras, 2004.

SORDI, José Osvaldo de. *Gestão de Processos: uma abordagem da moderna administração* /José Osvaldo De Sordi. – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, Anielson Barbosa de. *Como os gerentes aprendem?*. São Paulo: Saraiva, 2009

TEIXEIRA, A., *Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989

Artigos e Trabalhos Acadêmicos

BRASIL. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Net, Brasília, 2012. Disponível em < <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior> >. Acesso em 20/03/2014

BRENNAND, Edna G. de Góes & BRENNAND, Eládio de Góes. *Inovações tecnológicas e a expansão do Ensino Superior no Brasil*. Revista Lusófona de Educação, 21, 179-198. 2012

COELHO JONES, Graciela . *Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino*. Source: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 2012.

FERREIRA, Juliana Reis. *Aprendizagem organizacional: um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial*. 2002. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

OLIVEIRA, Vitória Peres de. Uma informação tácita. *Revista de Ciência da Informação*, v. 6, n. 3, jun. 2005.

POLANYI, M. *Personal knowledge*. Towards a Post-critical Philosophy .The University of Chicago Press, 1974.

SCHWARTZMAN, Simon. Brazil. Em: Clark, Burton e Neave, Guy, (Orgs.). *The Encyclopedia of Higher Education*. Oxford: Pergamon Press, pp. 82-92, 1992.

TRAMONTIN, R. Ensino superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento. Educação brasileira. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 18, n. 36, jan./jul. 1996.

TSESME. Net. Disponível em < <http://toolkit.tsesme.org/pt/5000/5013.html> >. Acesso em 20/03/2014.

VIOTTI, E. B. "Doutores 2010: estudos da demografia da base técnico-científica brasileira". Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010.

Legislações e Dados Oficiais

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 15/02/2014.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Net, Brasil, 2000. Disponível em < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=58100> >. Acesso em 22/01/2014.

BRASIL. MEC. *Portaria MEC 1.393/2001*. Net, Brasília, 2001. Disponível em < https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D13879%26Itemid%3D&ei=MMBxVPnOK8qvvggSNqIMY&usq=AFQjCNHtUKGVvyok1HWWgv7UcytiiiOFyA&sig2=PJ0YTEK7rkOYJtTYy0BAYA >. Acesso em 03/12/2012.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9004*. Net, Brasil, 2010. Disponível em < <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=62192> >. Acesso em 22/01/2014.

FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Net, Vitória da Conquista, 2011/2015 . Disponível em <http://200.223.150.200/wpsite/wp-content/uploads/cartilha-PDI_web1.pdf >. Acesso em 27/03/2014.

FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Resolução 003-11*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em <http://189.3.47.200/wpsite/wp-content/uploads/CSA-003_2011-Regulamento_Nucleo_estagio.pdf >. Acesso em 27/03/2014.

FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. *Regimento Interno*. Net, Vitória da Conquista, 2011. Disponível em < <http://200.223.150.200/wpsite/?p=664> >. Acesso em 27/03/2014.

BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *IBGE 2013*. Net, 2013. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/> . Acesso em 12/02/2014.

FAINOR. Faculdade Independente do Nordeste. Net, Vitória da Conquista,. Disponível em < <http://conteudosuniversitarios.blogspot.com.br/p/fainor.html> >. Acesso em 02/04/2014.

Manuais e dicionários

MEZZAROBBA, Orides, MONTEIRO, Cláudia Servilha. *Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito*. São Paulo: Saraiva. 5 Ed. 2009.

BRUSCATO, Wilges. *Quem tem medo da monografia?*. São Paulo: Saraiva. 2ª Ed. 2010.

Dicionário escolar da língua portuguesa / Academia Brasileira de Letras. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 2ª Ed. 2008.

ANEXO 1 - PORTARIA Nº 040, DE 10 DE SETEMBRO DE 2013.**PORTARIA Nº 040, DE 10 DE SETEMBRO DE 2013.**

O Diretor Geral da Faculdade Independente do Nordeste, no uso de suas atribuições previstas do Regimento Geral, considerando a deliberação do Conselho Superior de Administração, em reunião realizada em 01 de abril de 2013, de aprovação da Res. CSA nº 01/2013 - que trata da aprovação do novo Organograma da Faculdade Independente do Nordeste, RESOLVE:

Art. 1º Designar a PROFA. MARIA AUXILIADÔRA NUNES CORDEIRO, para assumir a Diretoria de Ensino de Graduação, da Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Vitória da Conquista, 10 de setembro de 2013.

Edgard Larry Andrade Soares

Diretor Geral

ANEXO 2 - RESOLUÇÃO CA Nº 003/2011

RESOLUÇÃO CA Nº 003/2011

Regulamenta as normas gerais de matrícula nos cursos de graduação da FAINOR.

O Presidente do Conselho Acadêmico-CA, da Faculdade Independente do Nordeste, no uso de suas atribuições de acordo com o Regimento Geral

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, ad referendum do Conselho Acadêmico, as Normas Gerais de Matrícula da Faculdade Independente do Nordeste, na forma do Anexo Único, que passa a integrar a presente Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, produzindo seus efeitos a partir da matrícula do segundo semestre letivo de 2011, ficando revogadas às disposições em contrário.

Vitória da Conquista, 07 de fevereiro de 2011.

Edgard Larry Andrade Soares
Presidente do CA

**ANEXO ÚNICO DA RESOLUÇÃO CA Nº 003/2011
NORMAS DE MATRÍCULA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**SEÇÃO I
DA MATRÍCULA**

Art. 1º A matrícula é o ato formal de vinculação do discente em um dos cursos da Faculdade Independente do Nordeste, após satisfeitas as condições de ingresso, devendo ser renovada a cada período letivo, nos prazos fixados no Calendário Acadêmico.

§ 1º São condições de ingresso nos cursos de graduação da FAINOR, com direito à matrícula:

- I. aprovação e classificação em processo seletivo, promovido pela FAINOR;
- II. aprovação em processo de transferência de outra instituição de ensino superior, nacional ou estrangeira, segundo os procedimentos normais, ou o ex-officio;
- III. aprovação em processo de matrícula de Portador de Diploma de Curso de Graduação;
- IV. aprovação em processo de reingresso de aluno anteriormente desligado da IES.

§ 2º A matrícula é válida por um período letivo devendo ser renovada semestralmente após quitação de eventuais débitos vencidos, dentro do prazo fixado pela FAINOR, sendo solicitada através de requerimento e assinatura de Contrato de Prestação de Serviços Educacionais.

Art. 2º A matrícula do aluno nos cursos de graduação da FAINOR será realizada observando o regime semestral.

§ 1º A matrícula será feita por componente curricular que compõe cada semestre letivo, respeitando aos limites mínimo e máximo de componentes estabelecidos nessa norma.

§ 2º Só será permitido ao aluno, em sua matrícula no semestre letivo, o número de componentes mínimo de 02 (dois) e máximo de 09 (nove), excetuando-se a situação de alunos concluintes.

Art. 3º. A matrícula realizar-se-á sob a responsabilidade da Secretaria Geral de Cursos, com a participação dos Colegiados de Cursos, nos prazos estabelecidos no Calendário Acadêmico.

§ 1º O aluno transferido ou portador de diploma será matriculado no semestre em que tiver de cursar a partir de 50% do número de componentes curriculares sugeridos para o semestre no fluxograma do curso.

§ 2º Quando feita a matrícula após o início das aulas, a Secretaria Geral de Cursos incluirá o nome do aluno na folha de frequência, já fazendo de imediato o registro de faltas até o dia da efetivação da matrícula acadêmica. Faculdade Independente do Nordeste Credenciada pela Portaria MEC 1.393, de 04/07/2001 publicada no D.O.U. de 09/07/2001

§ 3º Não serão abonadas as faltas do discente quando feita a matrícula após o início das aulas, em relação ao início do semestre até a data da efetivação da matrícula, exceto quando comprovado que a falha foi da IES.

§ 4º O aluno não tem direito a 2ª chamada de prova ou de qualquer tipo de avaliação se esta ocorreu anteriormente à efetivação da sua matrícula, exceto quando comprovado que a falha foi da IES.

§ 5º Havendo quebra de pré-requisito o aluno terá que cursar simultaneamente os dois componentes curriculares.

§ 6º No ato da matrícula acadêmica o aluno poderá colocar componentes curriculares que não tenham pré-requisitos, desde que estejam previstos no fluxograma até dois (02) semestres após aquele em que o aluno está fazendo a sua matrícula, exceto disciplinas de “PRÁTICA” e “ESTÁGIO”, que só poderão ser efetivada a matrícula acadêmica no respectivo semestre previsto no fluxograma, salvo autorização do Coordenador do Curso.

SEÇÃO II DA MATRÍCULA INICIAL

Art. 4º A matrícula inicial será obrigatória em componentes curriculares do 1º semestre para os alunos ingressos através de Concurso Vestibular, e nos componentes curriculares determinados pela Coordenação de Curso para as demais formas de ingresso.

§ 1º O candidato aprovado e convocado do Concurso Vestibular ou de outro processo seletivo da FAINOR que não efetivar a sua matrícula no período previsto no Calendário Acadêmico, do semestre letivo para o qual foi convocado, perderá o direito à vaga no curso.

§ 2º A matrícula poderá ser efetivada pelo próprio candidato ou por procurador devidamente constituído.

§ 3º A matrícula do candidato será confirmada mediante a apresentação na Secretaria Geral de Cursos, dos seguintes documentos:

- a) atestado de residência;
- b) original e cópia da Carteira de Identidade;
- c) original e cópia do Cadastro de Pessoa Física (CPF);

- d) original e cópia da Certidão de Nascimento ou Casamento;
- e) certificado de conclusão e Histórico Escolar do Ensino Médio emitidos por instituição oficial reconhecida ou autorizada a funcionar pelo órgão competente.
- f) 1 foto 3x4, recente;
- g) original e cópia do documento de quitação com o Serviço Militar (para o aluno do sexo masculino e maior de 18 anos);
- h) original e cópia do documento de quitação com a Justiça Eleitoral, com a devida comprovação de voto na última eleição (obrigatório para os maiores de 18 anos);
- i) instrumento de procuração, se for o caso;
- j) declaração de Convalidação do Ensino Médio concluído no exterior, emitida pela SEC/DIREC, quando for o caso. Faculdade Independente do Nordeste Credenciada pela Portaria MEC 1.393, de 04/07/2001 publicada no D.O.U. de 09/07/2001

§ 4º Constatada a qualquer tempo a falsidade ou a irregularidade, na documentação exigida no § 3º deste artigo, o aluno terá sua matrícula cancelada em definitivo, com a perda da respectiva vaga, podendo a IES adotar ainda outras medidas cabíveis, na forma da Lei e das normas internas.

SEÇÃO II DO REAJUSTE DA MATRÍCULA

Art. 5º O aluno terá direito ao ajustamento de matrícula no período previsto no Calendário Acadêmico, nas seguintes situações:

- I. quando houver cancelamento ou oferta de componentes curriculares após o período de matrícula;
- II. quando não tiver sido matriculado em algum componente curricular por motivo de:
 - a) falta de vaga;
 - b) pendência de lançamento, no histórico escolar, de notas dos pré-requisitos em que obteve aprovação;
 - c) erro de processamento e cadastro;
 - d) choque de horário nos componentes curriculares;
 - e) outros casos reconhecidos pelo colegiado como sendo de excepcional interesse institucional.

Parágrafo único. O aluno que possui financiamento estudantil ou financiamento da FAINOR não poderá fazer reajuste de matrícula.

SEÇÃO III DO TRANCAMENTO DE MATRÍCULA

Art. 6º O trancamento de matrícula consiste na suspensão temporária, total ou parcial, dos estudos iniciados no semestre letivo.

§ 1º O discente pode requerer trancamento de sua matrícula, mantendo sua vinculação à Faculdade e o direito à vaga no período subsequente.

§ 2º Será permitido, até trinta dias do início do semestre, o trancamento total de matrícula e trancamento parcial, desde que obedeça ao limite mínimo de componentes curriculares.

§ 3º O retorno aos estudos obriga o discente que tiver trancado matrícula a cumprir o currículo vigente à época do seu retorno.

§ 4º O trancamento da matrícula interrompe as obrigações financeiras do discente para com a Entidade Mantenedora, a partir do mês seguinte ao vincendo.

Art. 7º. O trancamento de matrícula é válido apenas por um semestre e não poderá ultrapassar dois anos consecutivos ou alternados.

Art. 8º. Não será permitido o trancamento total ou parcial em qualquer das seguintes Faculdade Independente do Nordeste Credenciada pela Portaria MEC 1.393, de 04/07/2001 publicada no D.O.U. de 09/07/2001 hipóteses:

- I. durante o primeiro semestre acadêmico;
- II. após o prazo fixado no Calendário Acadêmico, excetuando-se os casos analisados e deferidos pelo Colegiado de Curso;
- III. a alunos matriculados na categoria de aluno especial.

§ 1º. Concede-se o trancamento total de matrícula após o limite estipulado no inciso II do art. 8º, em razão de:

- I. problema de saúde, devidamente comprovado através de laudo ou relatório médico, cujo período de afastamento seja superior a 30 dias;
- II. direito assegurado por legislação específica;
- III. outros motivos, a critério da Direção, devidamente justificado pelo Colegiado do Curso.

SEÇÃO IV DO CANCELAMENTO DO REGISTRO E DA MATRÍCULA

Art. 9º. O aluno terá seu registro acadêmico cancelado, quando estiver enquadrado nas hipóteses abaixo: pela não-renovação da matrícula; pela não-integralização do curso no tempo máximo permitido na proposta curricular do curso, excluído o período de trancamento; por solicitação do próprio aluno ou responsável, dentro do período fixado no calendário acadêmico; e quando a matrícula tiver sido feita sem observar ou atender o quanto previsto nesta Resolução.

Art. 10. No caso de cancelamento de matrícula o aluno pagará o valor proporcional ao período decorrido do semestre letivo.

Art. 11. O discente que tiver interrompido o seu curso por trancamento ou abandono pode retornar à FAINOR, a critério do Colegiado do Curso pertinente e aprovação do Diretor Geral, observada a possibilidade de integralização curricular no tempo máximo estabelecido para o curso.

SEÇÃO V DA MATRÍCULA EM REGIME ESPECIAL

Art. 11. Entende-se por matrícula em regime especial aquela que ocorre na Instituição nas seguintes condições:

I - Independente de Concurso Vestibular nas seguintes modalidades:

- a) matrícula em componente curricular na condição de aluno especial;
- b) matrícula em componente curricular na condição de aluno ouvinte;
- c) matrícula por transferência externa ex officio.

II - condicionada a processo seletivo especial, nas seguintes modalidades:

- a) matrícula por transferência externa a pedido para o mesmo curso ou curso afim ao curso na instituição de origem; Faculdade Independente do Nordeste Credenciada pela Portaria MEC 1.393, de 04/07/2001 publicada no D.O.U. de 09/07/2001
- b) matrícula de Portador de Diploma de Curso Superior;
- c) reingresso de aluno desligado do curso.

Parágrafo único. As matrículas decorrentes de transferências internas e externas, e por processo seletivo, serão efetivadas, após deferimento dos processos pelos Colegiados de Cursos, de acordo com o Calendário Acadêmico.

Art. 12. As vagas disponíveis em cada curso serão informadas pela Secretaria de Cursos, em cada semestre letivo.

Parágrafo único. Consideram-se vagas residuais aquelas detectadas no curso, por evasão de qualquer natureza, as quais totalizam o número de vagas para ingresso por outras modalidades fora Concurso Vestibular.

Art. 13. A matrícula, na condição de aluno especial ou aluno ouvinte, destina-se a Portador de Diploma de Nível Superior e estudante de Curso Superior, que pretendam realizar estudos em áreas específicas.

§ 1º A matrícula na condição de aluno ouvinte ou especial não dá direito a diploma ou prerrogativas para o exercício de alguma profissão, mas, unicamente, a certificado.

§ 2º O aluno na condição de ouvinte ou especial poderá cursar até seis componentes curriculares, em um mesmo curso ou em cursos diferentes, respeitando o limite máximo de três componentes por período letivo.

§ 3º Os componentes Curriculares cursados em outra instituição de ensino superior, na condição de matrícula especial, poderão ser objetos de aproveitamento para integralização do curso regular, em conformidade com a Resolução CA nº 06/2010, no âmbito da FAINOR.

Art. 14. Será fornecido ao aluno especial, histórico escolar e certificado de aproveitamento, desde que aprovado nas verificações de aprendizagem e obtenha frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total das aulas.

Art. 15. O aluno ouvinte com frequência mínima de 75% do total das aulas, faz jus a documento de comprovação de frequência.

Parágrafo Único. O certificado de frequência não dá direito a créditos acadêmicos para cursos da FAINOR, salvo para carga horária complementar.

SEÇÃO VI DA MATRÍCULA EM PERÍODO ESPECIAL

Art. 16. A matrícula em componente curricular oferecido, em período especial (férias), ocorrerá fora do período regular de aula, visando proceder ao ajuste da vida acadêmica de alunos que se encontram em situação irregular, em decorrência das seguintes situações:

I - alteração na matriz curricular;

II - ausência de oferta do componente(s) curricular(es) em período regular;

III - para atender a casos especiais, a critério do Conselho Acadêmico. Faculdade Independente do Nordeste Credenciada pela Portaria MEC 1.393, de 04/07/2001 publicada no D.O.U. de 09/07/2001

Art. 17. O oferecimento de componente curricular em período especial estará condicionado ao encaminhamento de proposta para o Colegiado de Curso, e consequente aprovação da Direção Acadêmica e Direção Financeira.

SEÇÃO VII DA MATRÍCULA DO PORTADOR DE DIPLOMA DE CURSO DE NÍVEL SUPERIOR

Art. 18. Ao portador de diploma de nível superior será permitida a matrícula para obtenção de nova graduação, após processo seletivo próprio, condicionado à existência de vagas remanescente do Concurso Vestibular.

Art. 19. Aprovado no processo seletivo para o curso pretendido, o interessado deverá requerer matrícula apresentando, além dos documentos constantes do § 3º do art. 4º desta Resolução, também os seguintes documentos:

I. original e cópia do Diploma de Curso de Nível Superior ou Certificado de Conclusão de Curso Superior, de IES, devidamente autorizada ou reconhecido.

II. histórico escolar e planos de curso, necessários para aproveitamento de estudos, devidamente carimbados e assinados por autoridade competente da IES de origem.

SEÇÃO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 20. A nenhum aluno será permitido frequentar as aulas de qualquer componente curricular,

sem que nele esteja devidamente matriculado.

Art. 21. A abertura de novas turmas para alunos remanescentes/repetentes será condicionada

a atendimento ao número mínimo de dez (10) alunos.

Art. 22. A matrícula, em Atividade Curricular Complementar - ACC - será efetuada nos prazos estabelecidos no calendário acadêmico, de acordo com a regulamentação própria.

Art. 23. As coordenações de cursos apresentarão à Direção Acadêmica a solicitação de oferta

de disciplinas, no prazo estabelecido no calendário acadêmico.

Art. 24. Os casos omissos serão decididos pela Direção Acadêmica.

Vitória da Conquista, 07 de fevereiro de 2011.

Edgard Larry Andrade Soares
Presidente do Conselho Acadêmico