



## **A REORIENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS RELATIVOS ÀS INFORMAÇÕES E DADOS DA GRADUAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.**

**Aldo Melhor Barbosa**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – Salvador, BA – Brazil  
ambarbosa@uneb.br

**Cristina Weber Cal**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – Salvador, BA – Brazil  
criswebercal@outlook.com

**Rodrigo Luiz Lasse Ferreira**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – Salvador, BA – Brazil  
rlferreira@uneb.br

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar a experiência da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) na reorganização da base de dados e reorientação dos procedimentos acadêmicos relativo aos cursos de graduação da referida instituição. Para tal fim, foram desenvolvidos estudos, análises e adotados procedimentos de gestão, para mapear e desenvolver ações sobre os principais problemas em torno dos registros acadêmicos relativos à graduação. A referida análise teve como tomou como base a análise dos dados coletados a partir do Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior (SAGRES) e dos Microdados do Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Desse modo, realizamos, inicialmente, uma contextualização sumária sobre a avaliação da graduação no Brasil, de maneira a apresentar a experiência da UNEB. Descrevemos, então, alguns procedimentos de gestão utilizados para o aperfeiçoamento e melhoria dos processos de gestão de informações acadêmicas. A descrição de tais procedimentos pode se constituir em uma referência para instituições de ensino superior que se encontram em situação semelhante.

**Palavras-chave:** Graduação, avaliação, sistemas de informação.

## INTRODUÇÃO

Universidades brasileiras como, por exemplo, a Universidade do Estado da Bahia, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade Federal de Juiz de Fora, incorporaram em suas estruturas de organização uma secretaria de avaliação institucional. Do nosso ponto de vista, a coexistência desse tipo de órgão com as Comissões Próprias de Avaliação, como também com setores que integram as estruturas organizacionais universitárias, representa uma experiência inovadora que pode contribuir significativamente com os processos de avaliação internos e externos (NOVAES e CARNEIRO, 2014).

No caso da UNEB, criou-se a Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI), que conjuntamente com a Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) e a Secretaria Geral de Cursos (SGC), iniciaram um processo de análise, reorganização do sistema de informações e reorientação dos procedimentos acadêmicos. Para fins de análise, foi considerado o Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior (SAGRES). O referido sistema é utilizado como principal ferramenta de registros acadêmicos da UNEB.

O primeiro ciclo desse processo transcorreu regularmente entre os meses de outubro a dezembro de 2014. Foram utilizadas técnicas de observação, mapeamento dos requisitos dos sistemas e dos processos, realização de análises, correções nos registros de cursos e currículos, bem como alterações no SAGRES, de modo a adequá-lo a demandas específicas da graduação. A finalidade dessas ações residiu em conferir consistência e fidedignidade aos dados acadêmicos registrados na base oficial da Universidade. No decorrer desse processo, observou-se que na relação dos coordenadores de cursos e coordenadores acadêmicos com o sistema SAGRES não apresentava os resultados esperados e, conseqüentemente, dificultava o acompanhamento e gestão das informações.

Igualmente, foi identificada a ausência de uma instrução comum para execução dos processos acadêmicos comum, e esta ausência muitas vezes dava espaço para que cada curso definisse seus procedimentos de execução. Tal ação contribuiu de forma significativa para a baixa qualidade das informações armazenadas nas bases de dados da Universidade. Essa ausência de padronização impedia, por exemplo, a consolidação dos resultados e acompanhamento dos indicadores, além de deixar os dados e informações à margem dos princípios da avaliação.

Cabe assinalar que a UNEB possui mais de trinta e dois anos de existência. A despeito de ser uma instituição jovem, possui como características marcantes a sua organização *multicampi* e a diversidade de suas estruturas acadêmicas. Esses dois fatores, por si só, tornam mais desafiadora a necessidade reorganizar e reorientar procedimentos de tempos em tempos, de modo a mantê-los sempre atualizados e de maneira condizente com as mudanças e avanços comuns às atividades acadêmicas.

É possível inferir que esse nível de formação representa algo recente no âmbito desta instituição, ou seja, encontra-se em processo de organização e desenvolvimento. Desse modo, a integração de seus cursos e coordenadores com a reorganização de procedimentos acadêmicos no SAGRES, pode representar um meio eficaz de organização da base de informações e dados e uma via eficiente para o acompanhamento de desempenho de tais cursos nas avaliações dos órgãos oficiais.

A fim de enriquecer este relato, o presente artigo apresenta a experiência da SEAVI no relacionamento entre processos organizacionais e sistemas de informação da UNEB, tomando como marco orientador a legislação do Censo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente as instituições de educação superior estão subordinadas, em termos de avaliação, ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, o SINAES foi criado com o propósito de abranger todas as instituições nacionais. Esse Sistema, que possui diversos instrumentos de avaliação, dentre os quais destaca-se o Censo, apresenta como finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, acadêmica e social, e a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades das instituições de educação superior (BRASIL, 2004).

De acordo com a legislação que define o Censo, objeto deste estudo, Portaria n.º 794, de 23 de agosto de 2013, “o Censo da Educação Superior é um levantamento realizado anualmente, em caráter declaratório e mediante coleta de dados descentralizada, englobando como unidades de informação instituições de educação superior, cursos, alunos e docentes”.

Regido e operacionalizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas em Educação Anísio Teixeira (INEP), o censo da educação superior é obrigatório para todas as instituições de educação superior, públicas e privadas, motivo pelo qual a UNEB, mesmo regulada pelo Conselho Estadual de Educação, encontra-se vinculada à esta demanda de caráter oficial, através do envio de dados.

Os dados e informações coletadas pelo censo da educação superior compõem a base de dados oficial sobre discentes e docentes vinculados a instituições e cursos de educação superior a ser utilizada pelos órgãos do Ministério da Educação - MEC e demais entidades vinculadas, com precedência sobre quaisquer outras (Ministério da Educação, 2013).

Assim, identifica-se que esta base de dados, alimentada pelas instituições de ensino superior brasileiras com informações sobre seus cursos, docentes e discentes, se constitui como subsídio para cálculo dos indicadores e para avaliação de tais instituições. Portanto, se faz imprescindível reconhecer a importância de se ter a base de dados acadêmicos da Universidade organizada e com critérios estabelecidos, seguindo os princípios norteadores da avaliação para prestação de informações: comparabilidade, fidedignidade e consistência.

Ainda, segundo a norma que o define, o Censo da Educação Superior apresenta as seguintes implicações:

Art. 4º O preenchimento completo e atualizado do censo da educação superior constitui pré-requisito para:

I - participação da instituição de educação superior no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES;

II - expedição de atos regulatórios de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior, e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como suas respectivas modificações;

III - adesão da instituição de educação superior ao Fundo de Financiamento Estudantil - Fies e ao Programa Universidade para Todos - Prouni; e

IV - participação nos programas de bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

A breve exposição acerca do Censo, demonstra a importância do instrumento como forma de implementação do SINAES, a partir da coleta de informações relativas à Educação Superior no país. Diante disto, decorre a necessidade de realizar o registro acadêmico de forma qualificada, adotando procedimentos padronizados e precisos. Nesse cenário, a UNEB encontra-se inserida através da oferta de diversos cursos de graduação presencial e a distância, além de cursos de programas especiais, como Plano Nacional de Formação de Professores (PARFOR) e (Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária) PRONERA.

### **Análise preliminar dos registros acadêmicos da Graduação**

A análise dos registros acadêmicos da UNEB pela SEAVI é iniciada em 2014, primeiro ano desta Secretaria, a partir necessidade de prestação de informações ao Censo da Educação Superior no mesmo ano. O passo seguinte foi conhecer as rotinas, configurações e recursos existentes no sistema SAGRES, assim como verificar o alinhamento dos processos acadêmicos à regulamentações do Censo. Nesse contexto, foi utilizado como referência a identificação do perfil e características do desenvolvimento dos cursos de graduação de oferta contínua na UNEB. A partir da análise de informações sobre alunos ingressantes, cursos ativos, total de vagas ofertadas, total de matrículas e total de concluintes por ano.

Antes da constituição da SEAVI, a prestação de informações aos órgãos reguladores era realizada sem uma metodologia definida e de forma não sistematizada. Podemos observar (tabela 1), que há certa incoerência entre os dados informados ao Censo nos anos anteriores a 2014. Se comparadas, por exemplo, a quantidade de vagas ofertadas em 2012 (18.911) com a quantidade de ingressantes (5.280), deste mesmo ano, percebe-se que os números são bastante díspares. Isso causaria um total de 13.631 vagas não preenchidas neste ano, o que causa certo estranhamento, dada a notória inconsistência.

Da mesma forma, se comparadas a quantidade de concluintes dos três anos (2011 a 2013), percebe-se que há um comportamento desproporcional sempre em relação ao ano anterior. Ex.: em 2011, passou de 2.881, para 4.985, em 2012. Um aumento de aproximadamente 73%. De modo semelhante, se comparados os concluintes de 2012 com os de 2013, há uma redução aproximada de 70%;

<b>Ano</b>	<b>Vagas ofertadas</b>	<b>Ingressantes</b>	<b>Matriculados</b>	<b>Concluintes</b>
2011	7.955	5.089	21.485	2.881
2012	18.911	5.280	29.806	4.985
2013	5.271	5.267	24.172	1.507

Tabela 1: Comparativo de informações do Censo 2011 e 2013 (Fonte: Microdados Censo da Educação Superior).

Um outro dado relevante surge quando se compara os discentes matriculados nos dois primeiros anos. No ano de 2012, há um aumento considerável, passando de 21.485 matriculados em 2011, para 29.806 em 2012. Isso equivale a um aumento de 38,72%, enquanto no número de ingressantes praticamente não há alteração entre os dois anos citados. Observando os registros universitários não há qualquer fato relevante, como por exemplo abertura de novos cursos ou polos, que pudesse justificar este aumento.

Depreende-se, em linhas gerais, que nos anos anteriores à 2014 os dados fornecidos ao INEP através do Censo da Educação Superior não corresponderam, ~~correspondem~~ necessariamente, à realidade observada empiricamente nos cursos de

Graduação de oferta continua da UNEB. De modo complementar, verifica-se que a muitas ocorrências acadêmicas, como por exemplo, matrícula, registro de egressos, transferidos e desistentes, não são eram registradas por motivos diversos. Observa-se, por exemplo, discentes sem registro de ocorrência acadêmica referentes a períodos do Censo em que o estudante foi informado ao INEP com status de “cursando”.

No processo de análise dos registros, foram encontradas situações nas quais constam registros de estudantes com mais de uma matrícula e números de CPF não informados, bem como matrículas ativas em cursos diferentes no mesmo período. Os registros de matrícula de diversos períodos não foram lançados, embora constem alunos ingressantes. Do mesmo modo, observa-se as seguintes inconsistências nos registros de discentes:

- Ausência de informações pessoais (CPF, RG, nome incompleto, etc...) dos discentes;
- Ausência de alinhamento entre os registros de ingressos e egressos constantes no SAGRES e com os períodos que realmente ocorreram;
- Ausência de ocorrências acadêmicas registradas no SAGRES para os discentes, do tipo: matrícula, conclusão de curso, abandono, trancamento;
- Divergências entre registros de informações dos discentes constantes no sistema SAGRES e registros dos mesmos no Censo;

Entende-se que esses e outros tipos de inconsistência nos registros acadêmicos, bem como a ausência de informações, têm impactado de forma negativa na prestação de informações para a tomada de decisão e planejamento dos cursos de graduação na UNEB. Alguns impactos são destacados a seguir:

- Dificuldades de acompanhamento das atividades acadêmicas por meio da caderneta eletrônica;
- Dificuldades no acompanhamento de egressos dos cursos;
- Dificuldades na prestação de informações ao INEP através do CENSO e consequente reflexo no desempenho de avaliação da Universidade.
- Limitações na seleção de estudantes habilitados à realização do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade).

De uma parte, a análise sobre a base de dados do sistema SAGRES permitiu identificar inconsistências no sistema de informação. De outra, criou condições para melhorar os procedimentos utilizados pela UNEB na operacionalização dos registros acadêmicos. Indicou, ainda, a necessidade de padronização dos processos entre os diversos setores da universidade, por meio da metodologia de mapeamento de processos acadêmicos.

As inconsistências descritas anteriormente, permitiram à SEAVI identificar o quanto a falta de padronização dos processos acadêmicos contribuía para a baixa qualidade da informação armazenadas nas bases de dados da Universidade e o quanto essa baixa qualidade contribuía negativamente nos processos de avaliativos regidos pelo Censo.

Neste sentido, foram desenvolvidas diversas ações de padronização de processos e procedimentos acadêmicos, tomando como base a Secretaria Geral de Cursos e as secretarias de cada um dos cursos mantidos pela Universidade.

É importante destacar o conceito de processos, que para Davenport 1994, processos é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas. Cabe aqui um breve registro de que tal conceito, comumente utilizado na administração é amplamente

utilizados no ambiente privado mas ainda incipientes nas instituições públicas, especialmente falando de instituições públicas de ensino.

Quanto aos procedimentos acadêmicos na graduação, foram utilizados dois processos fundamentais, quais sejam: matrícula dos estudantes ingressantes e matrícula dos estudantes veteranos. É importante ressaltar que anteriormente às ações de reorientação de procedimentos acadêmicos conduzida pela SEAVI, cada departamento, constituído como unidade acadêmica na estrutura *multicampi* da Universidade, possuía seu procedimento acadêmico, em geral, sem sequenciamento de execução das atividades. Buscou-se, assim, estabelecer um ordenamento comum entre as atividades de todos os departamentos, a identificação das fases e responsabilidades de cada setor, bem como a identificação da integração entre os setores.

A seguir, é apresentado o resultado da ação de reorientação do processo de matrícula do discente, que desenvolvido a partir das orientações necessárias ao atendimento da demanda do Censo, foi construído com uso das técnicas de entrevista com as secretarias acadêmicas e SGC, observação no ambiente de trabalho e análise documental.

## **O processo de matrícula**

Parte inicial da identificação de como ocorre a matrícula e seu relacionamento com os indicadores das políticas do ensino superior, passa por identificar como o regimento universitário trata as modalidades de matrícula. Desta forma, temos inicialmente os artigos 172 e 173:

*“Art. 172.*

*Três são as categorias de matrícula:*

*I - regular;*

*II - especial; e,*

*III - institucional-vinculante.*

*Art. 173.*

*Entende-se por matrícula regular aquela realizada nas seguintes situações:*

*I - por candidato classificado em Processo Seletivo;*

*II - nas matrículas renovadas por estudantes dos cursos regulares de graduação, sequencial e pós-graduação, oferecidos pela Universidade para os quais tenham, por alguma forma de ingresso, contraído vínculo com a Instituição; e,*

*III - nas reaberturas de matrículas de estudantes regulares que obtiveram trancamento de matrícula, na forma deste Regimento assegurando a vaga.”*

Das três modalidades existentes de matrícula, conforme o artigo 172 descrito acima, a matrícula regular é a que representa maior volume dentro das matrículas realizadas pela Universidade, uma vez que nela estão inseridas as matrículas de ingressantes e também a matrícula de alunos veteranos dos cursos oferecidos pela UNEB.

Considerando que, conforme já evidenciado anteriormente, cada secretaria de curso executava seus processos de forma autônoma, as ações aqui relatadas buscaram mapear o processo em sua situação futura, ou seja, demonstrando como o mesmo deve

ser executado, em que momento, por quais responsáveis, de modo a deixar claro o objetivo do processo, em alinhamento com as diretrizes do Censo.

Seguindo nesta lógica, foram considerados na análise do processo as entrevistas com a SGC da, análise do regimento universitário e análise das informações registradas no sistema acadêmico, identificando entre outras coisas, os gargalos na execução do processo, bem como o suporte oferecido pelos sistemas de informação para operacionaliza-lo.

Como resultado, foi possível mapear os processos de matrícula dos alunos ingressantes através do processo seletivo vestibular e de matrícula dos alunos veteranos nos cursos de graduação de oferta contínua, conforme demonstrado nas figuras 1 e 2 a seguir.

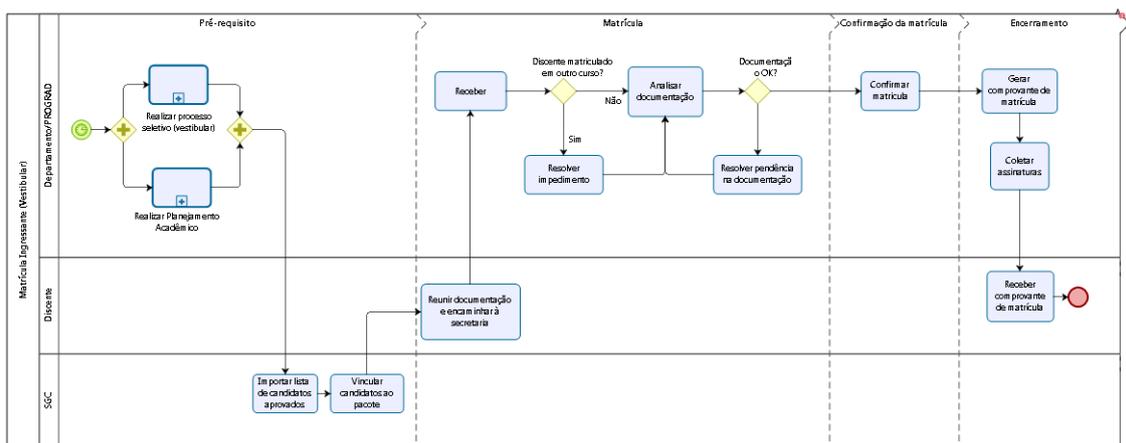


Figura 1 – Processo de Matrícula do Discente Ingressante

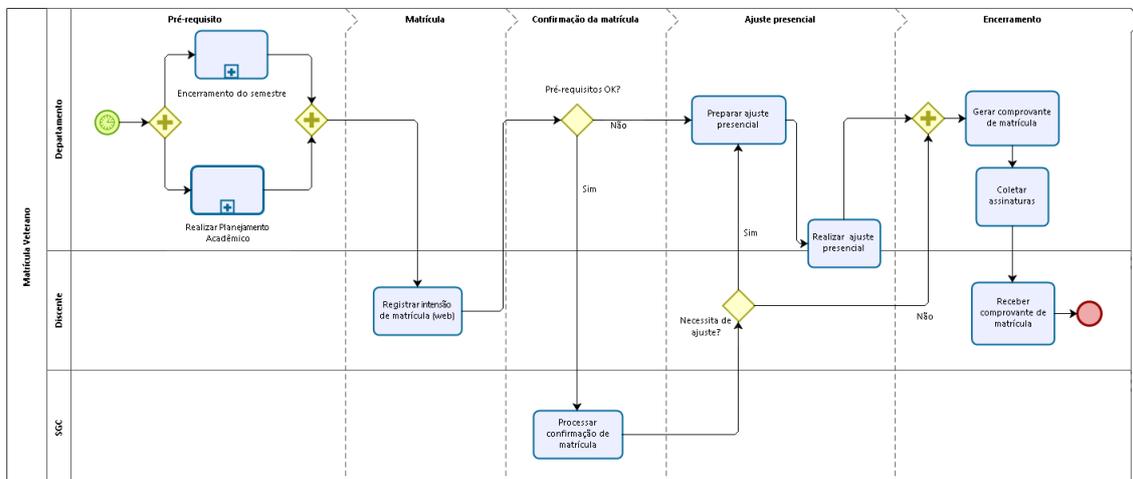


Figura 2 - Processo de Matrícula do Discente Veterano

A partir da análise dos processos mapeados acima, identificou-se que todas as etapas do processo de matrícula ocorrem dentro de períodos específicos e previamente definidos no calendário acadêmico, amplamente divulgado para comunidade acadêmica. Pode-se ainda destacar que ambos processos de matrícula exigem o atendimento do pré-requisitos de Planejamento Acadêmico, visto que através desta atividade que as disciplinas são ofertadas para o próximo. Identifica-se também que, em situações de exceção, o planejamento pode atrasar ou ser realizado de forma incompleta. Tal exceção se constitui como principal motivo pelo atraso na conclusão da matrícula do ingressante.

Para matrícula do ingressante, observamos a necessidade de integração entre os sistemas SIV – Sistema de Inscrição do Vestibular com o sistema SAGRES, visto que é esta integração que carrega no sistema acadêmico os dados cadastrais do candidato aprovado no processo seletivo vestibular. Devido à necessidade de entrega de documentação comprobatória, a matrícula do ingressante é sempre presencial.

Outro pré-requisito de importante destaque, agora no processo para a matrícula dos veteranos, está descrito na atividade identificada como Encerramento do Semestre. Para garantir que o discente conseguirá se matricular nas disciplinas do semestre, é necessário que os pré-requisitos curriculares estejam satisfeitos. Assim, faz-se necessário que as notas do semestre sejam todas lançadas para que o discente possa realizar sua matrícula no semestre seguinte. O não cumprimento desta atividade exigirá que o discente veterano compareça presencialmente na secretaria acadêmica para finalizar sua matrícula em conjunto com o coordenador acadêmico.

A fase do encerramento é dedicada à finalização das matrículas e emissão dos comprovantes de matrícula de cada discente, comum para ambos os processos.

A despeito da execução padrão do processo de matrícula, em ocasiões especiais, onde houver um longo período entre a realização da matrícula e o início da aula, a Universidade poderá utilizar o procedimento de Reconfirmação da matrícula, onde o discente veterano é convidado a acessar o portal do aluno e informar se deseja manter sua matrícula no semestre. Caso o aluno informe a desistência da matrícula, a vaga volta a ser ofertada e uma nova lista de convocação é realizada.

Como parte do encerramento do estudo dos processos, buscou-se identificar as ferramentas de informação que suportam a execução do processo e apoiam a comunicação das informações acadêmicas com os sistemas reguladores do ensino superior. Desta forma, temos:

- **Sistema acadêmico SAGRES:** ferramenta que suporta a execução de toda a rotina acadêmica.
- **Sistema de Seleção SIV:** através da integração entre o sistema de seleção e o sistema acadêmico, os discentes aprovados no processo seletivo são cadastrados no sistema acadêmico, reduzindo o trabalho manual das secretarias acadêmicas.
- **Matrícula web:** recurso disponível no sistema acadêmico para que alunos veteranos façam sua matrícula sem a necessidade de comparecer presencialmente na secretaria dos colegiados de cursos. Para que seja possível a utilização deste recurso por completo, os pré-requisitos de Planejamento do Semestre e Encerramento do Semestre devem obrigatoriamente ser atendidos. O não atendimento exigirá que o aluno realize ajuste de matrícula presencialmente na secretaria do curso.
- **Portal do Vestibular:** onde o discente pode acompanhar o resultado de cada etapa do processo seletivo. É através deste recurso que o discente é convocado para realização da matrícula.

## RESULTADOS

A partir do ano de 2014, com a criação da SEAVI, e após adoção de fluxos de matrícula já descritos acima, o levantamento das informações acadêmicas começaram a se tornar mais simples, menos onerosas e mais fidedignas, a exemplo dos 2 últimos Censos (tabela 2) realizados sob a coordenação da referida Secretaria.

Ano	Vagas	Ingressantes	Matriculados	Concluintes
2014	5.733	5.303	26.510	4.494

2015	5.746	5.073	24.634	3.932
------	-------	-------	--------	-------

Tabela 2: Comparativo censo 2014 e 2015 (Fonte: Microdados Censo da Educação Superior).

A partir da análise da tabela 2, é possível constatar que nos anos observados (2014 e 2015) há uma notória proporção entre os números de vagas, estudantes ingressantes, matriculados e concluintes. Comparando esta análise, da tabela 2, com a tabela 1, nota-se que o esforço empreendido através do mapeamento de processos, reorganização da base de dados, bem como reorientação dos procedimentos, culminou com a disponibilização de dados e informações consistentes e fidedignas aos órgãos oficiais de avaliação, através do Censo da Educação Superior.

De igual forma, faz-se necessário o registro que que a base de dados qualificada a partir da padronização dos processos acadêmicos por sua vez orientados pelas políticas públicas que os regem, contribui de forma a subsidiar à gestão universitária, como fonte de dados disponíveis para apoiar a tomada de decisões. É importante observar que as dificuldades em prestar informações fidedignas ao INEP, podem impactar negativamente nos processos de avaliação de seus cursos e, conseqüentemente, na Instituição. Cabe lembrar que esse órgão coleta informações, as quais se constituem como indicadores que permitem promover a avaliação dos cursos e instituição.

## CONCLUSÃO

De um lado, evidenciou-se, sucintamente, a importância de prestar informações ao Censo/INEP para cursos em nível de graduação no Brasil. Ao promover a coleta de informações, realizar análises e avaliações dos programas e cursos, esse sistema se constitui como uma referência no cenário da avaliação da graduação. De outra parte, o SINAES, através de seus diversos instrumentos, como por exemplo o Censo, a despeito da necessidade de expandir a análise considerando outros aspectos que influenciam os resultados alcançados pelas IES, se constitui como importante instrumento de qualificação do ensino superior brasileiro.

Ao descrever sucintamente a experiência da Universidade do Estado da Bahia, no que se refere à organização da base de informações e dados, bem como a reorientação dos procedimentos acadêmicos relativos à aos cursos de graduação de oferta contínua, procurou-se evidenciar algumas ações que esta Instituição vem adotando no sentido prover maior confiabilidade às informações geradas por seus cursos. Os problemas relatados a partir da análise dos registros acadêmicos podem afetar negativamente os cursos da UNEB, assim impactar na sua avaliação pelo MEC e pelo CEE.

Neste sentido, o principal desafio para a UNEB está na busca do equilíbrio entre seus processos e procedimentos acadêmicos, de modo que tanto a demanda externa quanto a demanda interna, estejam contempladas nos seus instrumentos operacionais e conseqüente confiabilidade das informações registradas nas bases de dados da Universidade.

A análise dos processos de registro no sistema SAGRES e o mapeamento dos processos internos evidenciaram que as atividades relacionadas aos processos de cadastro de curso, matrícula de ingressantes e veteranos e matrícula web podem ser melhor integradas com o sistema de gerenciamento das informações acadêmicas. Evidencia-se, assim, a importância de se ter processos simples, claramente definidos que possibilitem aos profissionais que os executam maior nível de gerenciamento. Por fim, destacamos a realização de ajustes na ferramenta de informação utilizada pela

Universidade pode facilitar a alimentação do Censo, bem com tornar os processos internos eficientes, com maior grau de confiabilidade.

## REFERÊNCIAS

Anuário UNEB em Dados: 2016 - Base 2015. Universidade do Estado da Bahia. Salvador: EDUNEB, 2016. 190p.

ABPM Brasil. BPM CBOK Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. 3ª Edição, 2015.

BALDAN, Roquemar de Lima; Valle, Rogério; Rozenfeld, Henrique. Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação – 2011-2020. Disponível em: <http://www.mec.gov.br> (visitado em 08/08/2015).

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plano Nacional de Pós-Graduação-PNPG 2011-2020. Brasília: Capes, 2010.

BOAVENTURA, Edivaldo M. Origem e formação do sistema estadual de educação superior na Bahia - 1968 – 1991. In: Revista da FAEEBA: Educação e contemporaneidade / Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação I – v.14, n. 24 (jul/dez., 2015). P. 155-173.

CHAUÍ, Marilena. Escritos sobre a universidade. São Paulo: Editor UNESP, 2001.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC / Alex Uilamar do Nascimento Cunha. – Brasília, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Tradução Waltenseir Dutra. Rio de Janeiro : Campus, 1994, 391 p.

FIALHO, Nadia Hage. Universidade multicampi: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento. Tese (doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia: 2000.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno P. B. Dilemas da gestão em uma universidade estadual multicampi: a implantação da Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI/UNEB). In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; AZEVEDO, Janete Maria Lins. Revista Brasileira de Educação v. 14 n. 42 set./dez. 2009.

SANTOS, Boaventura de Souza. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1997.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C; SOUZA, C. A.; Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Empresarial: Um modelo para Empresa Digital. VI SemeAD- Seminários em Administração, FEA, USP, 2003.