



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AMANDA DE SOUZA ESTALD

**APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR NA ANÁLISE DE
GESTÃO DA EVASÃO ACADÊMICA: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE
DIREITO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE
MANAUS.**

MANAUS

2023

AMANDA DE SOUZA ESTALD

**APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR NA ANÁLISE DE
GESTÃO DA EVASÃO ACADÊMICA: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE
DIREITO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE
MANAUS.**

Dissertação de Mestrado defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção na linha de pesquisa em Gestão da Produção e Operações.

Orientador: Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Dr.

MANAUS

2023

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

E79a Estald, Amanda de Souza
Aplicação do mapeamento do fluxo de valor na análise de gestão da evasão acadêmica : um estudo de caso no curso de Direito em uma instituição de Ensino Superior na cidade de Manaus / Amanda de Souza Estald . 2023
100 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Mapeamento de fluxo de valor. 2. Gestão educacional. 3. Evasão acadêmica. 4. Ensino superior. I. Nogueira, Ricardo Jorge da Cunha Costa. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

AMANDA DE SOUZA ESTALD

**APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR NA ANÁLISE DE
GESTÃO DA EVASÃO ACADÊMICA: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE
DIREITO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA CIDADE DE
MANAUS.**

Dissertação de Mestrado defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, na linha de pesquisa Engenharia de Operações e Processos de Produção.

APROVADA EM: / /

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira - Presidente
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof. PhD. Marcelo de Albuquerque de Oliveira - Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Profa. Dra. Ana Flávia de Moraes Moraes - Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

DEDICATÓRIA

A minha família, em especial a minha mãe Odienes Lopes de Souza por sua dedicação, exemplo de honestidade, perseverança, fé na vida e nos valores. e ao meu filho Arthur Estald, que em meio ao seu pouco entendimento, sempre compreendeu que a mamãe precisava de concentração e silêncio para produzir.

Ao meu esposo, Marco Rodrigues, por compreender as ausências, choros e lamentações, quando nos momentos de angústias, entrava em desespero. Ele, com muita sabedoria e paciência, me acalmava e incentivava.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus pelo dom da vida, por me proteger e prover de saúde na árdua caminhada na trilha do conhecimento e pelas graças e dádivas que Ele concedeu e continua concedendo diariamente e por permitir realização de tantos sonhos

Ao Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, pela preocupação na orientação da pesquisa, pelo seu carinho, paciência e profissionalismo; pelo saber compartilhado e construído e, não menos importante, pelas inúmeras palavras de incentivo em todos os momentos da jornada.

À Universidade Federal do Amazonas (UFAM), pela oportunidade e, especialmente, aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, que compartilharam seus conhecimentos.

E por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Cenários cada vez mais competitivos, obrigam as organizações a otimizarem suas atividades, aperfeiçoar seus produtos e processos em busca da melhoria contínua de suas rotinas de trabalho, com isso a redução de desperdícios em toda extremidade nas estruturas organizacionais se tornam indispensáveis. A motivação do presente estudo originou-se após o aumento significativo do índice de evasão dos alunos do curso de Direito numa Instituição de Ensino Superior de Manaus, tornando-se necessário a adoção de medidas gerenciais que possibilitassem o combate da evasão acadêmica associado a aplicação dos conceitos de ferramentas da produção enxuta, como o Mapeamento de Fluxo de Valor - MFV. Para o desenvolvimento desse estudo foi necessário analisar os resultados obtidos através da Comissão Própria de Avaliação - CPA, no qual foi possível identificar os principais e potenciais gargalos no processo de inserção das atividades avaliativas elaboradas pelos professores no ambiente virtual, que foi considerado como um elemento gerador da insatisfação nos alunos, o que estava ocasionando a desistência dos mesmos no curso. A natureza da Pesquisa foi qualitativa e para análise dos dados, utilizou-se os procedimentos de pesquisa documental, revisão de literatura, pesquisa de campo/observação direta, que ocorreram em três fases: observação dos dados primários, através de planilhas eletrônicas o que permitiu a formatação do fluxograma; na segunda fase, foi possível a elaboração do Mapa do Fluxo Atual, a partir do levantamento de dados no estudo de caso, por meio da aplicação de um questionário quali-quantitativo junto a coordenação do curso, alunos e professores responsáveis no processo de lançamento das atividades avaliativas, para que posteriormente houvesse a delimitação da proposta de Mapa do Estado Futuro, tornando possível a visualização dos gargalos existentes no processo, e a partir desse resultado a possibilidade da intervenção visando melhoria do fluxo de valor, reduzindo o lead time, maximizando o valor agregado na prestação de seus serviços.

Palavras-chave: Mapeamento de Fluxo de Valor, Gestão Educacional, Evasão Acadêmica, Ensino Superior.

ABSTRACT

Increasingly competitive scenarios force organizations to optimize their activities, improve their products and processes in search of continuous improvement of their work routines, thus reducing waste at every end in organizational structures becomes essential. The motivation for the present study originated after the significant increase in the dropout rate of Law students at a Higher Education Institution in Manaus, making it necessary to adopt managerial measures that would make it possible to combat academic dropout associated with the application of concepts of lean production tools, such as Value Stream Mapping - MFV. To develop this study, it was necessary to analyze the results obtained through the Evaluation Committee - CPA, in which it was possible to identify the main and potential bottlenecks in the process of insertion of evaluation activities developed by teachers in the virtual environment, which was considered as an element generating dissatisfaction among students, which was causing them to drop out of the course. The nature of the research was qualitative and for data analysis, document research procedures, literature review, field research/direct observation were used, which occurred in three phases: observation of primary data, through electronic spreadsheets, which allowed flowchart formatting; In the second phase, it was possible to prepare the Current Flow Map, based on data collection in the case study, through the application of a qualitative-quantitative questionnaire with the course coordination, students and teachers responsible for the process of launching the evaluative activities, so that later the proposed Future State Map could be outlined, making it possible to visualize existing bottlenecks in the process, and from this result the possibility of intervention aimed at improving the value flow, reducing lead time, maximizing the added value in the provision of its services.

Keywords: Value Stream Mapping, Educational Management, Academic Dropout, Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indicadores De Trajetória Do Ensino Superior No Amazonas.....	24
Figura 2 - Cursos Presenciais Mais Procurados No Ensino Superior Privado No Amazonas.	25
Figura 3 - Fluxo Do Bsc (Balanced Scorecard).....	27
Figura 4 - Estrutura Organizacional Da Ies.	28
Figura 5 - Fluxograma dos Processos de Gestão da FST, Conforme o Programa de Avaliação Institucional – Pai.	33
Figura 6 - Mapa De Fluxo De Valor.....	38
Figura 7 - Símbolos Utilizados Na Elaboração Do Mapeamento De Fluxo De Valor.....	39
Figura 8 - Diagrama De Blocos Horizontal Para O Processo De Contratação.....	42
Figura 9 - Exemplo De Um Fluxograma Padrão.	43
Figura 10 - Principais Símbolos Utilizados Em Fluxograma.	43
Figura 11 - Exemplo De Fluxograma Funcional.	45
Figura 12 - Alinhamento Entre O Tripé Que Sustenta A Educação Superior.....	46
Figura 13 - Proposta Metodológica	48
Figura 14 - Fluxograma Do Estado Atual	53
Figura 15 – Mapa De Fluxo De Valor Do Estado Atual.	54
Figura 16- Mapa De Fluxo De Valor Do Estado Futuro	58
Figura 17 - Fachada Frontal Da Ies.	100
Figura 18 - Fachada Lateral Da Ies.	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo De Plano De Ação	54
Quadro 2 - Identificação Dos Tempos Dos Processos Do Fluxo De Valor Atual.....	55
Quadro 3 - Identificação Dos Processos Do Fluxo De Valor Atual.....	56
Quadro 4 - Identificação Dos Tempos Dos Processos Do Fluxo De Valor Atual.....	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ADP1**– Avaliação de Desempenho Parcial 1
ADP2– Avaliação de Desempenho Parcial 2
BSC – Balanced Scorecard
CEJUR – Centro de Estudos Jurídicos do Amazonas
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA – Comissão Própria de Avaliação
EAD – Ensino a Distância
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IES – Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Anísio Teixeira
FST – Faculdade Santa Teresa
GPO – Gerenciamento por Objetivo
KPI's – Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Performance)
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LEAN OFFICE – Escritório Enxuto
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MFV – Mapeamento de Fluxo de Valor
OMS – Organização Mundial da Saúde
PAIUB – Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras
PDEAA – Plataforma Digital de Ensino Aprendizagem e Avaliação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PEE – Plano Estratégico Empresarial
POP – Procedimento Operacional Padrão
PROUNI - Programa Universidade para todos
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UEA – Universidade do Estado do Amazonas
UFAM – Universidade Federal do Amazonas
UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 Justificativa	18
1.3 Estrutura do trabalho	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Ensino Superior No Brasil e No Amazonas.....	21
2.2 A Importância da Gestão no Ensino Superior para Mitigação da Evasão Acadêmica	26
2.3. Processos de Autoavaliação Institucional.....	30
2.3.1 Autoavaliação Institucional da Faculdade Santa Teresa	32
2.4 Do <i>Lean Manufacturing</i> ao <i>Lean Office</i>: Do Conceito A Prática	33
2.4.1 Lean Office	36
2.4.2 Mapeamento de Fluxo de Valor	37
2.4.3 O Fluxograma	41
2.4.4 Diagrama de Blocos	42
2.4.5 Fluxograma Padrão.....	42
2.4.6 Fluxograma Funcional.....	44
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
3.1 Característica da Pesquisa.....	45
3.2 Análise documental	48

3.3 Entrevista (e/ou Questionário)	48
3.3.1 Primeira Fase da Pesquisa	49
3.3.2 Segunda e Terceira Fase da Pesquisa	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Apresentação do Lócus da Pesquisa	50
4.2 Elaboração do Fluxograma do Processo e Mapeamento do Fluxo de Valor do Estado Atual.....	52
4.3 Mapeamento do Fluxo de Valor do Estado Futuro e Plano de Ação.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
5.1 Contribuições da pesquisa	61
5.1.1 Impactos Acadêmicos.....	61
5.1.2 Impactos Econômicos.....	63
5.1.3 Impactos Sociais.....	63
APÊNDICE	71
ANEXOS.....	100

1 INTRODUÇÃO

O Ensino Superior privado no Brasil tem mais de um século e hoje responde por cerca de 75% das matrículas nesse nível de ensino. Sua trajetória é marcada por duas constituições – a da República de 1891, que lhe facultou a possibilidade de existência e a Constituição de 1988 que, reafirmando o princípio liberal, manteve o ensino superior livre a iniciativa privada, sempre respeitando as normas gerais da educação e com a autorização e avaliação do poder público (Sampaio, 2015).

Ratificando esse cenário, o INEP (2019) relata que o Brasil é o maior mercado de ensino superior privado da América Latina e o quinto maior do mundo. Em 2019, mais de 72% das matrículas desse segmento educacional se encontravam em instituições particulares, enquanto menos de 28% estavam nas instituições públicas. Esses percentuais foram registrados pelo último Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, mas costumam ser apresentados pelas empresas educacionais como evidência de que vale a pena investir nesse mercado, que está em franca expansão e, como elas próprias apostam, deve crescer ainda mais.

Saviani (2019), oferece uma visão abrangente da estrutura do ensino superior no Brasil e das transformações pelas quais ele vem passando. Há uma percepção unânime de que a expansão e a qualificação do ensino superior são condições estruturais para um desenvolvimento econômico e social duradouro e consistente no Brasil. No entanto, até hoje a taxa de matrícula neste nível de ensino no Brasil é uma das mais baixas entre países de nível de desenvolvimento semelhante, e o desempenho geral do sistema tem sido bastante questionável.

Silva, Cabral e Pacheco (2020), retratam que o Brasil é um país de contrastes e o seu ensino superior reflete, nesse sentido, um traço histórico persistente da sociedade brasileira como um todo. Deste modo, é preciso analisar o ensino superior brasileiro tendo presente suas especificidades, que muitas vezes implicam a convivência de realidades bastante distintas. Entre essas peculiaridades está a formação e a coexistência do ensino público (minoritário) com o ensino privado (diferenciado e amplamente majoritário em termos de matrícula e do número de instituições de ensino) e um regime de financiamento que se mostra incapaz de sustentar um processo consistente de inclusão social.

Caracteriza esse sistema, também, a desigualdade flagrante em termos de qualidade entre as instituições, mesmo as denominadas universidades públicas ou privadas. Mostra-se

notável a diferença em termos de consolidação e de atualidade entre o nível da graduação e o da pós-graduação stricto sensu – mestrados e doutorados. Os desafios, por isso mesmo, são enormes. Os atores envolvidos, particularmente os responsáveis pelas políticas públicas para o setor, têm consciência deles. Isto, no entanto, não tem se traduzido em intervenções efetivamente capazes de mobilizar os recursos humanos e materiais necessários à pavimentação de um caminho claro e consistente de mudanças (Zainko, 2016).

Dados do SEMESPE (2023), reforçam que no estado do Amazonas o ensino superior privado é considerado relativamente jovem, a instituição pioneira deste modelo de negócio tem cerca de 37 anos, enquanto, que outras IES mais jovens com o passar do tempo vieram se estruturando e se inserindo no mercado amazonense.

Diante desse contexto de crescimento e desenvolvimento as instituições privadas passaram a delinear planos e estratégias para sua expansão, mas por outro lado, estratégias de retenção dos seus tomadores de serviços, pois no setor educacional um dos principais desafios é a redução do índice de inadimplência, bem como o índice de evasão acadêmica (Queiroz *et al*, 2016).

Este desafio, fez e continua fazendo com que as mantenedoras busquem sempre aperfeiçoar suas atividades, processos e rotinas, fazendo com que seu corpo diretivo reflita acerca das possíveis formas que poderiam possibilitar o enxugamento nos processos, gerando maior valor agregado tornando-se mais produtivos, eficientes e com o mínimo de desperdícios possíveis (Cury, 2015).

Por outro lado, ao considerar que, desde o ano de 2007, os alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil somam ano a ano um quantitativo superior a 5 milhões (superior a 6 milhões a partir de 2010, a 7 milhões a partir de 2012 e a 8 milhões a partir de 2015), em uma primeira análise se estima um volume de conclusões próximo ao número de matrículas. Entretanto, isso não se concretiza na realidade. Conforme o Censo da Educação Superior (2022), apesar do crescimento no número de diplomações entre os anos de 2003 e 2016, o recorde de alunos formados não ultrapassa 1,2 milhão num mesmo ano (INEP, 2010, 2014, 2015, 2018).

Parte dessa diferença pode residir no prolongamento do tempo para formação devido às reprovações e aos trancamentos, por exemplo. Parte pode ser explicada pelo fenômeno da evasão estudantil. (Silva, Cabral e Pacheco, 2020).

Estes autores destacam que a evasão é um fenômeno complexo, muito habitual nas instituições de ensino no mundo contemporâneo. Fato esse, que tem levado muitos países a analisarem não só a universalidade do fenômeno como a relativa homogeneidade do seu comportamento em determinadas áreas do saber, mesmo levando em consideração as inúmeras diferenças entre as instituições de ensino e das particularidades socioeconômicas e culturais de cada região.

A evasão é um óbice que deve ser tratado através de uma abordagem generalizada, onde o foco não é, simplesmente, manter os alunos nas salas de aula até a sua formação, mas sim aos mesmos uma educação que os prepare para uma vida plena e produtiva (Mancebo, 2020).

Os prejuízos financeiros com a desaceleração brusca da economia nos últimos anos culminaram em distúrbios emocionais e psicológicos, tudo isto representou uma contribuição importante para o aumento severo da evasão escolar, principalmente na rede privada de ensino. Até que ponto o uso da ferramenta de mapeamento do fluxo de valor, aplicada em um processo de gestão acadêmica, poderá contribuir de forma efetiva para mitigar a evasão no curso de direito em uma Instituição de Ensino Superior?

Diante desse desafio, uma gestão eficiente deve estar diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados e à conscientização dos colaboradores na busca de uma cultura organizacional que reflita agilidade e comprometimento na prestação dos seus serviços.

Para Lara *et al.* (2023), a medida que se percebeu a necessidade da otimização dos processos, sempre visando à melhoria contínua, vislumbrou-se a aplicação das ferramentas da engenharia da produção na gestão de processos, com base na filosofia do pensamento enxuto. Com a difusão desse conceito e a crescente necessidade das empresas se tornarem cada vez mais enxutas, eliminando elementos que não agregam valor a seus processos, nasce o *Lean Office* (escritório enxuto), que tem como base a aplicação de princípios e ferramentas oriundos do *Lean Manufacturing* às atividades administrativas das organizações.

Dessa forma o MFV – Mapeamento do Fluxo de Valor, vem como ferramenta primordial na busca por melhorias contínuas, efetivamente associada aos conceitos de gestão da qualidade e engenharia de produção, visando eliminar desperdícios e aumentando a produtividade (Biagio, 2015). Para tanto, esta pesquisa tem como proposta mitigar o processo de evasão acadêmica numa IES de Manaus a partir da otimização de processos especificamente no curso de Direito. É importante destacar que a escolha pelo curso de Direito para objeto de

estudo desta pesquisa tem relação direta pelo fato de ser o curso de maior impacto na estrutura de funcionamento da IES, uma vez que ele representa mais de 50% do número total de alunos da IES analisada e qualquer volatilidade que aconteça, pode chegar a comprometer a operação do negócio e da instituição. E por conta dessa representatividade, a evidência dos resultados obtidos da pesquisa da Comissão Própria de Avaliação - CPA demonstraram maior insatisfação no referido curso.

Nesse sentido, decidiu-se por analisar o processo de lançamento das atividades avaliativas no ambiente digital da Instituição de Ensino Superior para composição da nota parcial do aluno, para tanto, buscou-se através do estudo de caso analisar o lead time deste processo. Diante disso, questiona-se: Até que ponto a utilização da ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor - MFV poderá auxiliar na melhoria do processo do lançamento das atividades avaliativas dos alunos na PDEAA - Plataforma Digital de Ensino, Aprendizagem e Avaliação da referida IES?

A perspectiva do estudo foi trabalhar a estrutura enxuta e adequada à demanda, que resume na seguinte ideia: Propor melhorias no processo de lançamento das atividades avaliativas no PDEAA via mapeamento do fluxo de valor. Para tal, foi necessário identificar os fatores: Mapear o fluxo atual de valor do processo, identificar os obstáculos e restrições que afetam o desempenho destes junto a satisfação dos alunos, projetar o estado futuro de valor nos elementos estudados de maneira que não haja um descumprimento dos prazos oficiais previstos no calendário acadêmico.

Estes objetivos serviram de norteamento para a pesquisa na tentativa de descrever e apresentar para a IES uma proposta de melhoria com o objetivo de gerar resultados que agreguem valor otimizando o processo.

Este estudo foi dividido em três fases: a primeira fase consiste em uma breve revisão da literatura acerca do Sistema Privado no Ensino Superior no Brasil e da importância da gestão dos processos através do uso das ferramentas da Engenharia de Produção, destacando-se o mapeamento do fluxo de valor. Na segunda fase, são retratados os procedimentos metodológicos selecionados e que delinearão a execução deste estudo por meio dos instrumentos de coleta e análise de dados aplicados na pesquisa descrevendo as etapas do MFV na IES e a terceira fase, foram feitas as considerações finais, juntamente com os impactos sociais, econômicos e financeiros que este estudo observou.

1.1 OBJETIVOS

Seguem os objetivos que nortearam este estudo, levando em consideração os específicos, que uma vez alcançados obteve-se o êxito no alcance do objetivo geral, conforme descrito abaixo.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor melhorias a partir do uso da ferramenta MFV com intuito de mitigar o processo de evasão acadêmica no curso de direito em uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Manaus.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar o fator que pode ter contribuído de forma efetiva para o aumento da evasão no curso de Direito em uma Instituição de Ensino Superior;
- Compreender como esse fator impactou no curso que apresentou a taxa mais elevada de evasão acadêmica;
- Identificar as ações necessárias junto ao processo de gestão acadêmica no que tange a inserção das atividades avaliativas elaboradas pelos professores no ambiente virtual, visando melhoria do índice de retenção de alunos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Valores organizacionais e qualidade de serviços prestados em instituições de ensino superior tem sido objeto de discussão nos vários campos de gestão empresarial, isto porquê o gerenciamento de empresas e sua permanência competitiva no setor em que atuam é de extrema importância para obtenção de indicadores positivos na gestão organizacional (Allen, 2019).

Nesse direcionamento e com base nas pesquisas de Pena (2019), a qualidade dos serviços de uma IES é medida em pelo menos quatro dimensões: a qualidade no serviço, qualidade das relações humanas, qualidade das atitudes e qualidade na responsabilidade. Elementos como acessibilidade ao serviço, coordenação na prestação desse serviço, tempo de entrega do serviço e respeito ao usuário, são pontos cruciais avaliados numa relação de troca entre cliente e fornecedor do serviço.

Observa-se que a qualidade em serviços prestados por IES pode ser analisada por diversos pontos de vista, no entanto, ao mesmo tempo é clara a situação de que comportamentos e atitudes, processos e formas de conduzir uma situação, por consequência infere na qualidade dos serviços prestados tanto ao docente como ao estudante das IES (Allen, 2019).

Acosta *et al* (2019), reforçam que é necessário posicionamento no mercado criando vantagens competitivas para sustentar o negócio em meio as severas competições entre empresas requerem uma gestão estruturada em contante aperfeiçoamento, logo a gestão da qualidade é ferramenta primordial nesse contexto.

A gestão da qualidade visa promover a satisfação dos seus clientes, envolvendo as suas necessidades e expectativas em relação ao serviço prestado (Cardoso, 2013). Na visão de Paladini (2015), o sistema de gestão da qualidade utiliza métodos de produção, avaliação e melhoria da qualidade para a otimização dos processos da organização, sendo guiada por políticas de qualidade da organização, no âmbito global, e por programas de qualidade, no âmbito operacional.

Para Gronroos (2012), um serviço é um produto que requer envolvimento do cliente que o utiliza, significa dizer que o cliente participa do processo de produção, tendo, portanto, condições reais de avalia-lo em suas diversas formas. Nesse viés a qualidade do serviço torna-se um aspecto importante de ser avaliado principalmente pelo seu aspecto intangível e subjetivo.

Com vistas à prestação de serviços de qualidade, as organizações iniciaram buscas pelo aperfeiçoamento de seus processos produtivos. Para isso, foram elaboradas metodologias e ferramentas que desenvolvam melhorias e que sirvam de modelos estruturados e eficientes no desenvolvimento de suas atividades (Bañuelas, 2017).

Silva (2018), define *Lean* como um pensamento organizacional tipicamente associado ao setor industrial, no entanto a procura do valor na organização ao mesmo tempo em que se reduzem em custos e desperdícios tem sido uma grande preocupação demonstrada pelo setor de serviços, pois percebeu-se que não se tem perdas apenas com materiais e máquinas, mas também com tempo e processos.

Nesse sentido Bortolotti (2012), apresenta que são comuns a aplicação e o uso das ferramentas do *Lean*, por parte das indústrias em suas linhas de produção amplamente conhecidas no mercado. No entanto, a aplicação dos conceitos do pensamento enxuto adaptados

ao ambiente corporativo em outros nichos de atuação, tal como no âmbito educacional, a partir do processo de lançamento de notas na Plataforma Digital da IES, mas especificamente no curso de Direito é algo recente, ante as constates mudanças decorrentes do uso das tecnologias.

Gimenes (2018), reitera que, surgem, na área administrativa, vários desafios quando comparadas às manufaturas, sendo a maior dificuldade encontrada o mapeamento dos fluxos, posto que são compostos por informações e documentos, no lugar de peças, ferramentas e materiais. Em decorrência disso, a identificação dos pontos críticos, considerados gargalos que ocasionam desperdícios, são de difíceis constatação, posto que muitas vezes as informações e documentos estão armazenados em pastas físicas e em ambientes virtuais.

Isto posto, a realização dessa pesquisa se deu a partir do elevado nível de insatisfação dos discentes obtida através do resultado da pesquisa da CPA no item das avaliações parciais o que torna necessário o desenvolvimento das capacidades gerenciais e de estratégias no combate à redução dos índices de evasão acadêmica, aliados ao franco crescimento da aplicação de ferramentas da produção enxuta, como o Mapeamento do Fluxo de Valor – MFV.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi disposta no formato a seguir: o primeiro capítulo engloba a introdução do estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa que suscitou a escolha da temática. No segundo capítulo encontramos o referencial teórico que fora utilizado durante o processo da pesquisa, onde foi retratado sobre o Ensino Superior no Brasil e no Amazonas; a importância da Gestão no Ensino Superior para a mitigação da Evasão Acadêmica; processo de autoavaliação institucional; além dos conceitos sobre as ferramentas que foram fundamentais para o desenvolvimento dessa pesquisa: *Lean Manufacturing*, *Lean Office* e o Mapeamento do Fluxo de Valor.

O terceiro capítulo compõe os aspectos e os elementos metodológicos, que compreende a construção do trabalho a partir da pesquisa em campo: etapa metodológica, procedimentos técnicos que foram utilizados tais como a observação e estruturação do fluxo dos processos da Instituição de Ensino e análise dos questionários com os alunos, professores e coordenadores.

No quarto capítulo discorre a apresentação, análise e discussão dos resultados, detalhando a situação preliminar encontrada no processo de lançamento das avaliações parciais, onde foi possível obter o mapeamento do estado atual do referido processo, bem como o

mapeamento do estado futuro e a abordagem da sugestão para as melhorias do processo crítico que estava culminando na evasão do aluno e considerações das relevâncias sociais e econômicas do presente estudo.

Ao final desta pesquisa foram indicadas as referências utilizadas que serviram como diretriz para o esboço do estudo e suas informações complementares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado um breve histórico por meio da revisão da literatura acerca do Sistema Privado no Ensino Superior no Brasil, para que seja possibilitada a compreensão no contexto de atuação dos ingressantes nas IES do Estado do Amazonas nos últimos anos. Na sequência, será explanada a importância da gestão acadêmica no ensino superior e a necessidade do desenvolvimento das capacidades gerenciais e de estratégias no combate da redução dos índices de evasão dos cursos de graduação, aliados ao franco crescimento da aplicação de ferramentas da produção enxuta, e, por fim, serão retratados os conceitos do *Lean Office* até o mapeamento do fluxo de valor buscando uma abordagem conceitual e prática.

2.1 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E NO AMAZONAS

Na visão de Tachibana *et al* (2015), a trajetória do ensino superior no Brasil é uma jornada complexa e multifacetada que remonta à época colonial e evoluiu ao longo dos séculos para se tornar um sistema diversificado e desafiador. Ao explorarmos os principais marcos dessa evolução, destacam-se os momentos mais significativos ao longo da história, a saber:

- **Período Colonial (séculos XVI a XVIII):** O ensino superior no Brasil teve seu início com a chegada dos colonizadores portugueses no século XVI, onde as primeiras instituições de ensino superior foram as faculdades de Direito, Medicina e Teologia, que foram estabelecidas nas cidades de Salvador (Bahia) e Olinda (Pernambuco). (Souza, 2018).
- **Período Imperial (século XIX):** Com a independência do Brasil em 1822, o país começou a se organizar politicamente como uma nação independente. O Imperador Dom Pedro I fundou a primeira universidade brasileira, a Universidade de São Paulo (atualmente Universidade Federal de São Paulo), em

1827. No entanto, o acesso ao ensino superior ainda era limitado, e a educação continuava a ser controlada pela elite (Cunha, 1980).

- **República Velha (1889-1930):** Durante a República Velha, houve um aumento no número de instituições de ensino superior no Brasil, com a criação de várias universidades estaduais e federais (Cunha, 1980).
- **Era Vargas (1930-1945):** O período do governo de Getúlio Vargas trouxe reformas significativas para o ensino superior. A criação do Ministério da Educação e Saúde Pública (atual Ministério da Educação) em 1930 foi um marco importante, pois consolidou o controle do governo federal sobre o sistema educacional (Cunha, 1980).

Fausto (2019), reforça que com a expansão e democratização nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil testemunhou um rápido crescimento do ensino superior, o que resultou na criação de muitas universidades federais e estaduais.

Para isso, esclarece Saviani (2019) que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1961 também desempenhou um papel importante na regulamentação do sistema de ensino superior. No entanto, o acesso ao ensino superior ainda era desigual, com a maioria das instituições concentradas nas regiões mais desenvolvidas do país.

- **Século XXI:** No século XXI, o Brasil enfrentou desafios relacionados à qualidade e à acessibilidade do ensino superior. Programas como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) foram criados para facilitar o acesso de estudantes de baixa renda às instituições de ensino superior. Além disso, o governo promoveu a internacionalização das universidades brasileiras e investiu em pesquisa e inovação.

Em síntese, a trajetória do ensino superior no Brasil é caracterizada por uma evolução significativa, desde as instituições coloniais elitistas até um sistema mais diversificado e acessível. No entanto, desafios persistentes, como a desigualdade de acesso e a qualidade da educação, continuam a ser enfrentados pelo país, demonstrando a necessidade contínua de reformas e investimentos na educação superior brasileira (Tachibana, *et al*, 2015).

Neves (2014) reforça que essa estrutura legal trouxe para o sistema nacional de ensino superior uma organização dupla, pois temos de um lado, o setor público e gratuito, cujas

instituições são mantidas pelo governo federal, estadual ou municipal e, de outro, um setor instituído por estabelecimentos de natureza jurídica privada subordinadas a uma legislação federal, condição que lhe assegura uma unidade formal.

De acordo com os dados do IBGE (2018), alguns pontos de debate sobre o ensino superior, ao acompanhar as transformações do setor privado no Brasil neste início do século XXI, constata-se que é necessário entender como um fenômeno geral, que o crescimento do financiamento privado no ensino superior apresenta uma singularidade no Brasil.

Por outro lado, Trigueiro (2015) falando especificamente do ensino superior no Amazonas a partir de uma história única e desafiadora, temos que considerar que reflexões e particularidades geográficas e socioeconômicas da região amazônica são fatores indissociáveis entre si no momento de uma análise educacional. Demonstrando que alguns pontos influenciam e influenciaram a trajetória do ensino superior nesse estado brasileiro, a saber:

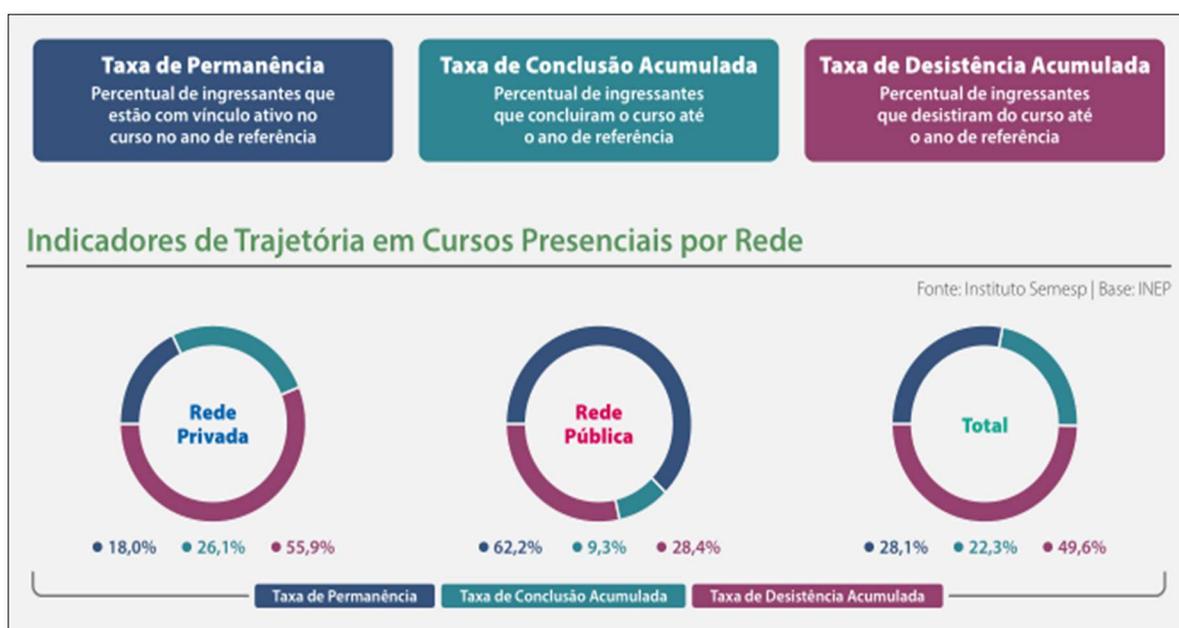
- **Fundação e expansão inicial:** As instituições de ensino superior no Amazonas tiveram início no século XIX. Em 1909, foi fundada a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), uma das mais antigas do país. Inicialmente, a UFAM focava principalmente em cursos voltados para as áreas de medicina, engenharia e educação, atendendo às necessidades da região (Martins, 2014).
- **Desafios geográficos:** O Amazonas é um estado vasto e de difícil acesso, com grande parte de sua população vivendo em áreas remotas e distantes dos centros urbanos. Isso criou desafios significativos para a expansão do ensino superior, pois muitas comunidades não tinham acesso a instituições de ensino.
- **Expansão e diversificação:** Nas últimas décadas, houve um esforço significativo para expandir e diversificar o ensino superior no Amazonas. Além da UFAM, outras universidades federais e estaduais foram criadas, como a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), esta última com campus fora no estado. (Martins, 2014).
- **Desafios atuais:** O Amazonas enfrenta desafios únicos relacionados à infraestrutura, logística e financiamento do ensino superior. A vastidão geográfica do estado torna caro e complexo o estabelecimento de campus em áreas remotas. Além disso, o financiamento adequado é essencial para garantir a qualidade da educação superior na região, bem como para atrair e manter professores qualificados (Martins, 2014).

- **A importância da pesquisa na Amazônia:** Dada a riqueza da biodiversidade e os desafios ambientais na região amazônica, o ensino superior no Amazonas desempenha um papel crucial na pesquisa científica e na busca por soluções sustentáveis para os problemas da região.

Neste contexto, Trigueiro (2015) sumariamente demonstra que o ensino superior no Amazonas tem evoluído ao longo do tempo, enfrentando desafios geográficos e financeiros únicos. Desta forma, a expansão e diversificação das instituições de ensino superior na região são fundamentais para atender às necessidades educacionais e de pesquisa da população do estado e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

Dados do SEMESP (2023), demonstram que o norte do país detém 8,3% das matrículas do ensino superior de todo o país, onde a rede privada concentra 98,6% das matrículas EAD. Nos cursos presenciais, o índice é de 55,9%. Entre 2020 e 2021, as matrículas em cursos presenciais cresceram 24,7%, com queda de 9,6% na rede privada e aumento de 141% nas IES públicas. No EAD, o aumento foi de 22,2% - 20,9% na rede privada, 58,9% dos calouros em 2021 entraram em um curso EAD. Nos cursos presenciais, houve queda de 21,0% no número de ingressantes: 17,7% na rede privada. No EAD, o aumento foi de 21,3%: 20,7% nas IES privadas. Outro dado interessante é que nos cursos presenciais, houve queda de 6,6% de concluintes: 18,7% na rede privada.

Figura 1 - INDICADORES DE TRAJETÓRIA DO ENSINO SUPERIOR NO AMAZONAS.



Fonte: SEMESP, 2023

Este resultado fica ainda mais alarmante quando se avalia os cursos que são mais procurados no ensino superior conforme demonstra a figura 2:

Figura 2 - CURSOS PRESENCIAIS MAIS PROCURADOS NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO AMAZONAS.

Curso	Matrículas	Ingressantes	Concluintes
Direito	10.025	4.320	1.536
Enfermagem	6.191	2.086	981
Administração	3.543	1.215	575
Psicologia	3.452	1.429	376
Farmácia	2.939	1.030	444
Pedagogia	2.717	711	512
Contabilidade	2.464	809	426
Fisioterapia	2.363	967	262
Odontologia	2.238	783	360
Medicina veterinária	1.896	833	239

Rede Privada

 Cursos Presenciais

Fonte: SEMESP, 2023

Esse cenário demonstrado pela pesquisa da SEMESP (2023), deixa muito mais claro a atenção que se deve ter com os indicadores de gestão do qual a EVASÃO ACADÊMICA faz parte.

Gama (2020), reitera que a iniciativa privada, atenta às demandas de novos e potenciais consumidores, respondeu de forma ágil, até porque as vagas nas Instituições públicas eram muito aquém da demanda que se apresentava para essa modalidade de ensino.

O setor privado por sua vez, mobilizando recursos privados e orientando-se para atender à demanda de mercado, foi mais dinâmico e cresceu mais rapidamente que o público, muitas vezes em detrimento da própria qualidade do serviço oferecido. Entre 1960 e 1980, o número de matrículas no ensino superior passou de 200 mil para 1,4 milhão, em um crescimento de quase 500% no setor privado, o crescimento foi de mais de 800%. (Gama, 2020)

Corroborando nesse cenário, os últimos 20 anos foram marcados pela expansão do ensino superior privado, surgimento de instituições novas, muito por ocasião do fortalecimento das políticas públicas de financiamento implementados pelo Governo Federal, tais como FIES

e PROUNI, dando possibilidades a muitos jovens, que até então não tinham êxito no ingresso das universidades públicas, pudessem cursar uma graduação (Santos, 2020).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR PARA MITIGAÇÃO DA EVASÃO ACADÊMICA

No contexto moderno das organizações tem-se percebido o grande avanço econômico e social das empresas, ora com visão mecanicistas, ora humanistas, no entanto, tem-se mostrado também cada alteração no ambiente competitivo das diversas empresas nos mais variados segmentos de mercado (Chiavenato, 2018). Diante de uma conjuntura desafiadora é cabível aos gestores perceberem a relevância de cada área que contribuirá para o alcance de metas e o atingimento dos objetivos organizacionais, para isto devem estabelecer meios que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das áreas que compõem a organização.

Contudo, as empresas devem primeiramente estimular o desenvolvimento organizacional conforme mostra Wagner e Hollembeck (2020), ao citar que as empresas por meio de um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados devem incentivar o direcionamento das pessoas aos objetivos da organização, pois elas farão com que os negócios consigam manter-se competitivamente no mercado em que atuam contribuindo fortemente para o crescimento econômico e desenvolvimento do nicho a qual fazem parte.

Existe um paradigma muito forte predominante nas organizações, pois muitas vezes direcionam seus propósitos absolutamente aos aspectos materiais, financeiros, patrimoniais e até mesmo aos volumes de produção. Porém, elas esquecem muitas vezes que apesar destas áreas e procedimentos serem relevantes para seu crescimento, devem considerar também que o fator humano tem seu papel extremamente importante nesse processo, ou seja, as relações que se constroem tanto com o cliente interno quanto o externo. Para que se possa compreender a dinâmica da gestão de uma Instituição de Ensino Superior, primeiramente é necessário compreender a importância da gestão empresarial como um todo considerando suas grandes áreas (Marketing, Finanças, Compras, Vendas, Logística, Recursos Humanos) (Marras, 2016).

Paim *et al* (2018), reiteram que os elementos de aprendizado e crescimento advém basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. A análise das estratégias e da execução delas decorrentes do PEE (Plano Estratégico Empresarial), uma vez

vinculadas às perspectivas do BSC parecem ser efetivas, pois podem ser consideradas como uma ferramenta de gestão, uma vez que é amplamente utilizado pelas empresas.

Figura 3 - FLUXO DO BSC (BALANCED SCORECARD).



Fonte: Adaptado pela Autora (2023).

Porter (2017), em uma abordagem mais sucinta sobre os indicadores que são gerados por meio desta ferramenta, cabe a cada gestor mapear seus principais processos com índices de criticidade no desempenho a fim de mitigá-los, oportunizando que as empresas se mantenham saudáveis não apenas no ponto de vista financeiro, mas no todo. Desta forma, contextualiza-se que a gestão empresarial perpassa o acompanhamento do seu desempenho frente aos desafios do mercado em todas as suas nuances.

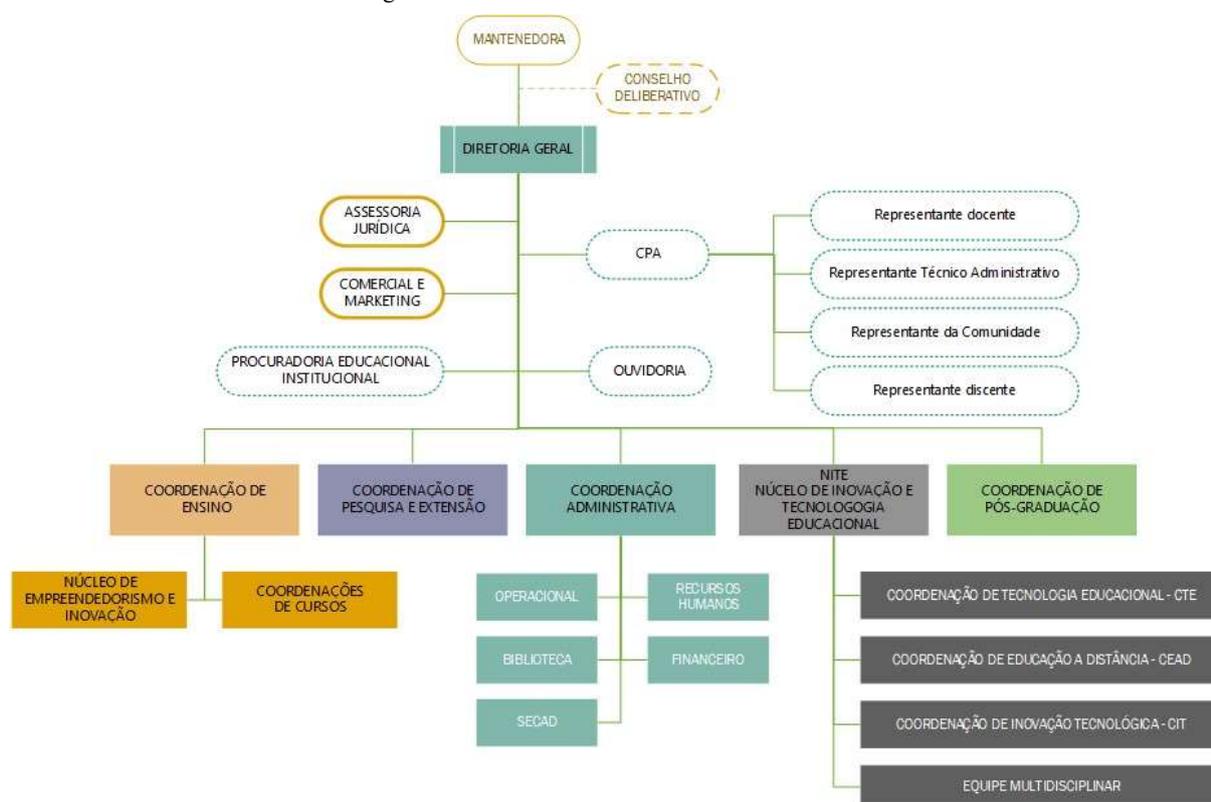
Por outro lado, temos as Instituições de Ensino Superior que possuem naturezas complexas de gestão, isso porque transitam no seu DNA dois caminhos distintos, mas que são indissociáveis entre si, nestes modelos de negócios haverá estruturas de trabalho de natureza administrativa e estruturas de trabalho de natureza acadêmica (Teixeira, 2014).

Antunes *et al.* (2020), complementam que esta relação, é desafiadora pois requer uma visão de gestão empresarial um pouco diferente do que se poderia chamar de gestão

convencional de negócios, quando se considera tão somente as principais áreas de monitoramento empresarial. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), por sua vez, encontram-se outros elementos organizacionais que são inerentes exclusivamente destes modelos de negócios.

Estudos de Queiroz *et al.* (2018), reforçam que se tratando de Instituições de Ensino Superior, o processo de gestão do ponto de vista administrativo precisa trabalhar para sua permanência competitiva frente as demandas do setor em que atua, enquanto que, no ponto de vista acadêmico precisa atender a legislação dos órgãos reguladores do Ministério da Educação. Por isso, não basta somente a gestão financeira pautada em números, mas sobretudo, é necessário atender uma série de exigências dos órgãos externos que avaliam as Instituições no Brasil.

Figura 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA IES.



Fonte: PDI - FST, (2022)

A figura 04, demonstra claramente que a gestão de uma IES é um cenário complexo, pois precisa ser gerida administrativa e academicamente, com foco nas estratégias do negócio, buscando atingir seus resultados pré-determinados, no entanto, entrelaçada pela relação com os

órgãos de regulação, fazendo dela um organismo vivo de interação com o ambiente externo com o qual interage.

Na visão de Gama (2020), portanto, a Gestão Acadêmica no Ensino Superior desempenha um papel fundamental na garantia da qualidade, eficiência e eficácia das instituições de ensino. Ela envolve uma série de atividades e processos administrativos que contribuem para o funcionamento adequado das instituições e para o sucesso dos estudantes.

Algumas das razões pelas quais a gestão acadêmica é importante no ensino superior está relacionada a garantia da Qualidade do Ensino, pois a gestão acadêmica é responsável por garantir que os programas acadêmicos atendam aos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos reguladores e pelas normas da educação superior. Isso inclui o desenvolvimento e a revisão constante de currículos, a avaliação de professores e cursos, e a busca por melhorias contínuas (Filho e Bandeira, 2019).

Outro ponto destacado pelo autor é o apoio ao desenvolvimento de professores: A gestão acadêmica ajuda a identificar as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes e fornece suporte para que eles se atualizem em suas áreas de especialização, aprimorem suas habilidades de ensino e pesquisa e se envolvam em práticas pedagógicas inovadoras.

Antunes (2018), em uma abordagem mais sucinta sobre a gestão de recursos, esclarece que a alocação eficiente dos mesmos, como salas de aula, laboratórios, equipamentos e pessoal, para atender às demandas acadêmicas, ajuda a otimizar o uso dos recursos disponíveis e a maximizar a eficiência das operações. No que diz respeito ao suporte aos estudantes, a gestão acadêmica também desempenha um papel crucial, isso inclui serviços de orientação acadêmica, aconselhamento, suporte a estudantes com necessidades especiais, e a criação de um ambiente acadêmico inclusivo e acolhedor.

Desta forma, Ulyssea *et al.* (2018) esclarecem que a gestão acadêmica desempenha um papel essencial no Ensino Superior, ajudando a garantir a qualidade do ensino, o desenvolvimento de professores e estudantes, a eficiência das operações e a contribuição para a sociedade por meio da pesquisa e inovação. Uma gestão acadêmica eficaz é vital para o sucesso das instituições de ensino superior e para o desenvolvimento educacional e econômico de um país.

Diante desse cenário Mancebo (2020), retratou em seus estudos que a implementação de novas tecnologias auxiliou na redução das lacunas abertas durante a pandemia, teleconferências foram muito úteis como ferramenta de educação continuada, já tendo sido implementada nas diversas especialidades, oportunizando que profissionais de quaisquer lugares possam transmitir informação e conhecimento por meio das plataformas digitais. A aprendizagem online, presente na reforma curricular de diversas instituições acadêmicas, facilitou a transição das aulas para atividades complementares online.

2.3. PROCESSOS DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O conceito de avaliação vem se modificando ao longo dos recentes anos e tem levantado muitas discussões. O impacto disso está na extensa bibliografia encontrada acerca desse assunto, gerado a partir dos conflitos entre a teoria e prática.

Galdino (2018), destaca que a autoavaliação institucional pode ser entendida como processo de gestão a partir de resultados de uma avaliação aplicada para fins de medição de indicadores de performance da IES submetida a essa avaliação institucional. Possuindo relevância no âmbito acadêmico, a avaliação institucional, é dividida em avaliação interna e externa que é exercida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) no contexto interno, e no externo é exercida pelos órgãos reguladores vinculados ao Ministério da Educação por meio do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Texeira.

Davis e Grosbaum (2012), reforçam em seus estudos que “é a avaliação que nos revela se a instituição está cumprindo com o seu papel social e oferecendo educação de qualidade”. Isso se ratifica ao tomarmos como referência a avaliação do ensino superior, levando-se em consideração suas características e o atual momento de atribuição de novas diretrizes curriculares que normatizam o ensino superior.

A autoavaliação no ensino superior e sua finalidade vinculadas no trabalho do gestor acadêmico, ganha atenção especializada ao considerar-se que o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, o autoconhecimento leva o gestor a um olhar mais holístico e crítico acerca das qualidades e fragilidades da instituição sob sua responsabilidade de gestão (Fernandes, 2014).

No que tange ao ensino superior, percebe-se um cuidado especial na adoção de políticas que favoreçam a manutenção e a criação de instituições com condições de oferta e qualidade

de ensino para este nível. A avaliação institucional não é uma novidade no cenário da educação, mas veio a ganhar força na década de 90, quando foi instituído o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu da necessidade de explicitar uma avaliação de caráter permanente e que somasse o resultado de outras avaliações ao processo.

Hoje, esta avaliação adquiriu novos contornos e está sendo implementada através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Segundo o parágrafo 1º, do Artigo 1º, da Lei 10.861, de 14/4/2004, o SINAES, tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito às diferenças e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

No caso da avaliação educacional pode-se considerar como referência a Teoria Crítica da Educação, elaborada a partir da contribuição de pensadores da Escola de Frankfurt.

A Teoria Crítica da Educação nos explica que:

[...] a educação é um processo reflexivo e prático, que se situa num contexto socio político-econômico, sendo por ele influenciado, mas que tem a força de influenciá-lo, por meio de uma ação transformadora. Assim, a educação é vista como uma prática social construída historicamente e move-se pelo processo de contradição, sendo a realidade educacional, ao mesmo tempo, reprodutora do sistema e revolucionária (Fernandes, 2012, p. 117).

Nesse sentido, Fernandes (2012) entende que a avaliação pode ser considerada “um processo que visa o desenvolvimento do homem na sua pluridimensionalidade e deve ser centrado nessa ideia”.

Os fundamentos teórico-metodológicos são os referenciais que direcionam as ações e determinam as posturas assumidas no cotidiano institucional, de forma consciente ou não. Da mesma forma, podemos dizer que, na prática, estes referenciais se misturam. Daí a necessidade de se entender um pouco sobre os mesmos para que estejamos capacitados a adotar uma postura mais coerente e consciente da prática educativa e avaliativa buscando sempre o desenvolvimento mútuo (Ortega Asato, 2020).

2.3.1 Autoavaliação Institucional da Faculdade Santa Teresa

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria 2.051, do Ministério da Educação, de 09 de julho de 2004, estabelece a avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) e tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão de sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional efetividade acadêmica e social, o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (PDI/FST, 2022).

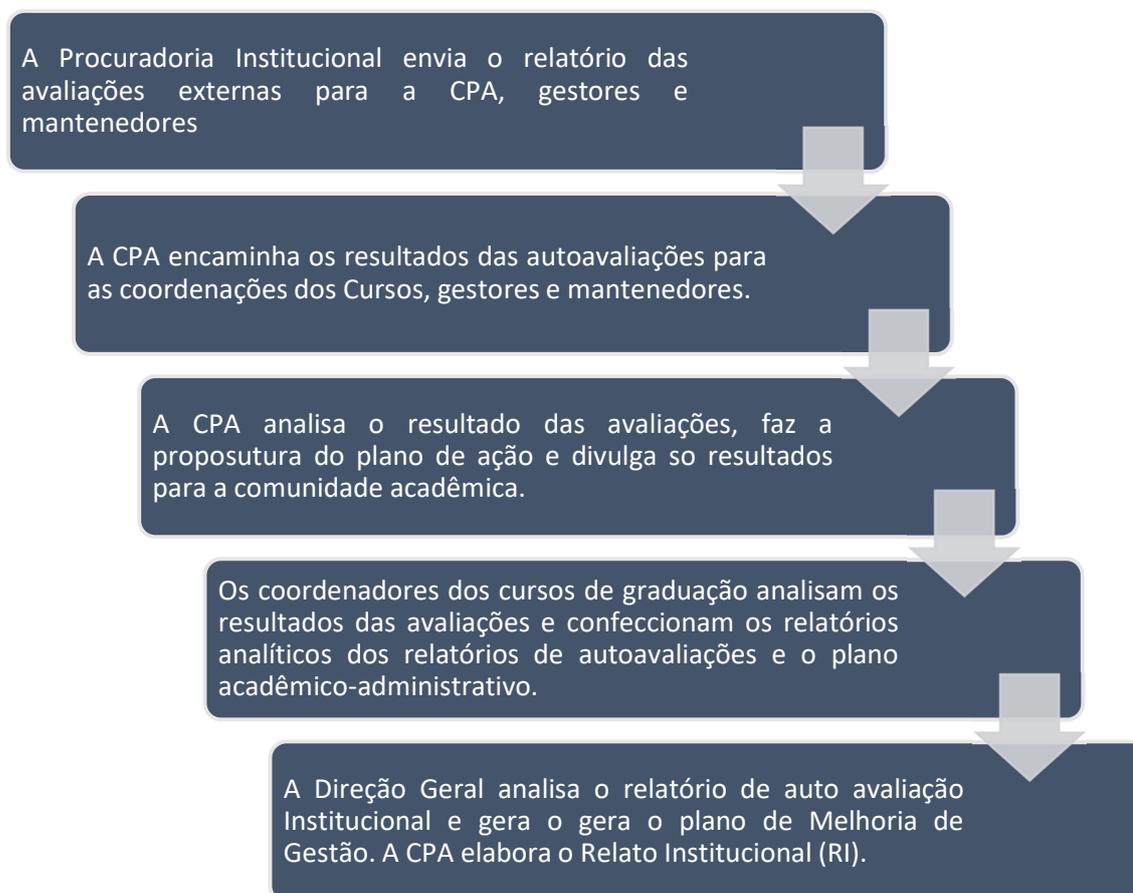
De acordo com o SINAES (2023), para garantir tais objetivos, três avaliações articuladas entre si, foram instituídas: a avaliação institucional, a avaliação dos cursos de graduação e o exame nacional de desempenho dos estudantes (ENADE).

A avaliação institucional é realizada de duas formas: internamente, por meio da autoavaliação conduzida pela Comissão Própria de avaliação (CPA); e externamente, por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do INEP (PDI/FST, 2022).

O artigo 11º da referida lei, estabelece que toda IES, pública ou privada, deverá constituir Comissão Própria de Avaliação (CPA), tendo como atribuições a condução dos processos avaliativos internos da instituição, bem como de fornecer informações ao INEP.

A CPA da Faculdade Santa Teresa (FST), atendendo a base legal, foi constituída por ato do dirigente máximo da instituição, assegurando a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada. Para a realização do Programa de Avaliação Institucional (PAI) da FST, ocorrerão trabalhos articulados entre diversos setores institucionais, tais como CPA, coordenação de ensino, procuradoria institucional, coordenações de curso e direção geral, conforme figura 5 (PDI – FST 2022).

Figura 5 - FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA FST, CONFORME O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – PAI.



Fonte: Adaptado pela Autora (2023)

O objetivo geral das atividades desenvolvidas pela CPA é Identificar as potencialidades e as fragilidades a fim de propor melhorias que garantam a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão, da infraestrutura e da responsabilidade social, fomentando o desenvolvimento institucional.

2.4 DO *LEAN* MANUFACTURING AO *LEAN* OFFICE: DO CONCEITO A PRÁTICA

Santos *et al.* (2022), ressaltam que o Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido pela empresa Toyota em meados de 1940 pelo *Taiichi Ohno* e *Eiji Toyoda*, revolucionando a produção industrial do mundo todo naquela época. Com a sua essência mantida, a filosofia *Lean*, como passou a ser chamada, passou por diversas atualizações e aperfeiçoamentos que resultaram em novas nomenclaturas, conhecida como metodologia enxuta. O termo *Lean* surgiu após o estudo que enfatizou a forma de produção e de organização das estruturas enxutas.

Corroborando com *este* contexto, Allen (2018), apresenta o *Lean Manufacturing* fundamentado na ideia de geração de valor a partir de desperdícios zero, otimização dos fluxos dos materiais e informações percorridas ao longo dos processos de produção. Correa e Correa (2017) trazem uma narrativa acerca da filosofia *Lean* demonstrando todo o seu histórico e surgimento a partir de uma crise em que as indústrias japonesas se encontravam, e precisavam repensar seus processos e estruturas a fim de otimizar as práticas e rotinas de trabalho com foco na eliminação dos desperdícios e tudo que atrapalhasse ou comprometesse as atividades industriais.

Agora de encontro ao fato em que atualizações e desdobramentos acerca desta filosofia passaram a impactar diretamente organizações ao redor do mundo. Conceitos que remetem ao modelo como ***Kanban, Redução de Estoques, Just In Time, Nivelamento da Produção e Melhoria Contínua***, estão deixando de permear apenas o ambiente das fábricas para fazer parte do dia a dia dos escritórios das empresas, dando origem ao que hoje se conhece pelo ***Lean Office***. (Correa e Correa, 2017).

Nessa filosofia que a partir de então é implementada, Santos *et al* (2022), mencionam o sistema *Lean* resumido em cinco princípios:

- **Valor:** fator que atende de forma leal as necessidades, expectativas e desejos do cliente final;
- **Cadeia de Valor:** envolve toda organização (fornecedores, organização focal, distribuidores, varejistas e entre outros) para participar no processo com intuito de atender o cliente final;
- **Fluxo da cadeia de valor:** procura eliminar barreiras entre grupos, setores envolvidos para realizar o planejamento integrado do produto em todas as etapas;
- **Produção puxada:** busca nivelar a demanda dos diversos clientes puxados pelo cliente final com realização de um planejamento inicial em todas as unidades do sistema produtivo. Portanto, um fluxo contínuo é gerado, eficaz e com lotes menores;
- **Busca da perfeição:** buscada para melhorar o processo produtivo de forma contínua e permanente em todas as etapas por meio de duas ações, kaizen (ação com mudança lenta e pouco impacto, porém, contínua) e kaikaku (ação radical, utilizando novos conceitos, tecnologias e práticas).

Womack e Jones (2004 *apud* Pommerening, 2018), corroboram afirmando que os cinco princípios da metodologia *lean* são extremamente relevantes, pois auxiliam na criação de fluxos contínuos e sistemas de produção puxados a partir de demanda real dos clientes. Destacam também que mesmo que se requeira a perfeição, essa não consegue ser atingida a curto prazo, embora muitos benefícios se percebam tais como: o aumento da produtividade, redução de tempos de processo e uma alta redução de estoques.

Diante disso, para chegar ao patamar de uma empresa considerada enxuta, há a necessidade de interação e trocas de informação entre os atores envolvidos no processo. Os colaboradores envolvidos precisam ser informados sobre o que estão fazendo e porque precisam realizar determinados serviços, ou seja, dar sentido as atividades que são realizadas, uma vez que essa orientação servirá para despertar a contribuição e apoio deles, oportunizando que eles possam contribuir no processo de melhoria contínua. É necessário que haja comunicação em todo o processo, a fim de autenticar os modelos padrões de execução do trabalho, analisando os tempos de ciclo, definindo a capacidade produtiva, com o intuito de controlar a situação presente, sem pular etapas relevantes de um processo sem ter a certeza de que a etapa anterior foi finalizada. A melhoria contínua de uma organização só pode ser implementada quando o processo está estruturado e fluído organizadamente (Tapping; Shuker, 2010, *apud* LARAUE Pommerening, 2018).

A partir desta ótica se faz importante compreendermos também o que é valor, ou o que é considerado relevante nesse contexto, pois há a necessidade de compreensão de alguns conceitos que permeiam o seu sentido no todo. Womack e Jones (2004), apresentam o conceito da palavra Muda, que em japonês significa desperdício, a definição está ligada a qualquer atividade humana que possa captar recurso, mas que não gera valor agregado.

São mostrados problemas pelos autores que precisam ser analisados e avaliados, pois são erros que requerem correção, produção de itens que ninguém quer, acúmulo desnecessário de mercadorias em estoque, sem considerar estoques de segurança, movimentações de mercadorias e funcionários sem que haja o real mapeamento das forças de trabalho necessária para o desempenho das atividades.

Desse modo, o valor passa a ser um dos pontos de partida essenciais para o pensamento enxuto e só pode ser definido pelo cliente final, ele só começa a ter significado real quando é expresso em termos de um produto específico, seja um bem ou um serviço ou os dois

simultaneamente, esses devem atender a todas as necessidades dos clientes a um preço acessível e no momento específico (Womack; Jones, 2004).

Na visão de Rodrigues (2014), o foco principal do *Lean Manufacturing* é a eliminação de desperdícios por meio da otimização ou alterações nos processos produtivos, onde *Taiichi Ohno* propôs uma das técnicas mais eficazes com foco na redução desses desperdícios.

Tais desperdícios foram identificados por Ohno (2005) e classificados em sete grupos potenciais de ocorrência de desperdício: defeito, excesso de produção, espera, estoques, transporte, movimento e processamento.

O desperdício causado por produtos defeituosos acontece por produção fora das especificações estabelecidas pelo cliente interno ou externo, ou seja, sem padrão pré-estabelecido. O desperdício quanto ao excesso de produção ou superprodução ocorre quando não se considera o planejamento de produção, ocorrendo, portanto, produção em excesso, gerando dessa forma uma quantidade desnecessária de estoques. Já o desperdício relacionado a espera diz respeito ao tempo parado de mão de obra, sistemas, documentos, peças, entre outros motivos, isso porquê o lead time não considerado nesse planejamento (Rodrigues, 2014).

2.4.1 Lean Office

Lara *et al* (2023), apresentam os princípios a partir da filosofia *Lean* que se fundamenta no pensamento enxuto para além dos processos fabris (industriais) ligadas as áreas de produção. Mas que podem ser aplicados a atividades que não são da área de manufatura.

Essas aplicações denominam-se *Lean Office* ou escritório enxuto Landman *et al* (2009), ratificam esse entendimento, destacando que os conceitos do sistema enxuto de manufatura podem ser utilizados em ambientes de atividades administrativas, podendo ser aplicado em organizações de natureza pública ou privada a fim de buscar a otimização de suas rotinas de trabalho.

Porém, de modo geral a pesquisa sobre a produção enxuta nesse contexto ainda é limitada, principalmente nos continentes Africano e América Latina, possivelmente pela aplicação ainda estar em estágio inicial e sua sustentabilidade estar sob investigação (Lara *et al.* 2023). Daí sua importância de implementação nesses contextos empresariais que necessitam dessa intervenção direta, pois a aplicação dos princípios enxutos em rotinas administrativas

deve eliminar os sete diferentes tipos de desperdícios, tal qual no processo de produção fabril, tais como: **superprodução, espera, super processamento, estoques, defeitos, movimentos e transporte.**

O objetivo geral do *Lean Office* é a economia de tempo, otimização de processos de trabalho com foco na eficiência e eficácia por meio de um melhor fluxo de trabalho, ordem e diminuição do *lead time*, com flexibilidade, reduzindo desperdícios e constante processos de melhoria contínua (Reis, 2004).

Ainda de acordo com Reis (2004) o *Lean Office* apresenta peculiaridades em relação à gestão do conhecimento que por meio da implementação dele a organização aumenta a sinergia, troca de experiências, cooperação, a criação de um ambiente de socialização, facilitando a criação e compartilhamento de ideias e novos modelos de execução das atividades, pois o gerenciamento da cadeia de valor é uma ferramenta efetiva para aquisição de experiência na criação, retenção e disseminação de conhecimento. A rotação no trabalho e o uso de sistemas de informação são ferramentas de transferência de conhecimento e estas práticas promovem um cenário favorável ao engajamento e interação de todos os envolvidos.

2.4.2 Mapeamento de Fluxo de Valor

Nas pesquisas de Rother (2005), para iniciar a criação do MFV - Mapeamento de Fluxo de Valor é preciso mapear a família de produtos (grupo de produtos que passam por uma etapa semelhante de processamento) que devem ser analisados já que não há necessidade de mapear todo o chão de fábrica, exceto se for uma empresa de pequeno porte que apresente uma maior simplicidade em seus processos e rotinas de trabalho.

Estudos de Antunes (2018), apontam que o Mapeamento de Fluxo de Valor consiste numa ferramenta utilizada para identificar gargalos e atrasos nos processos produtivos, destaca ainda que para a realização de melhorias significativas é necessária uma análise minuciosa de todas as etapas dos processos a serem avaliados.

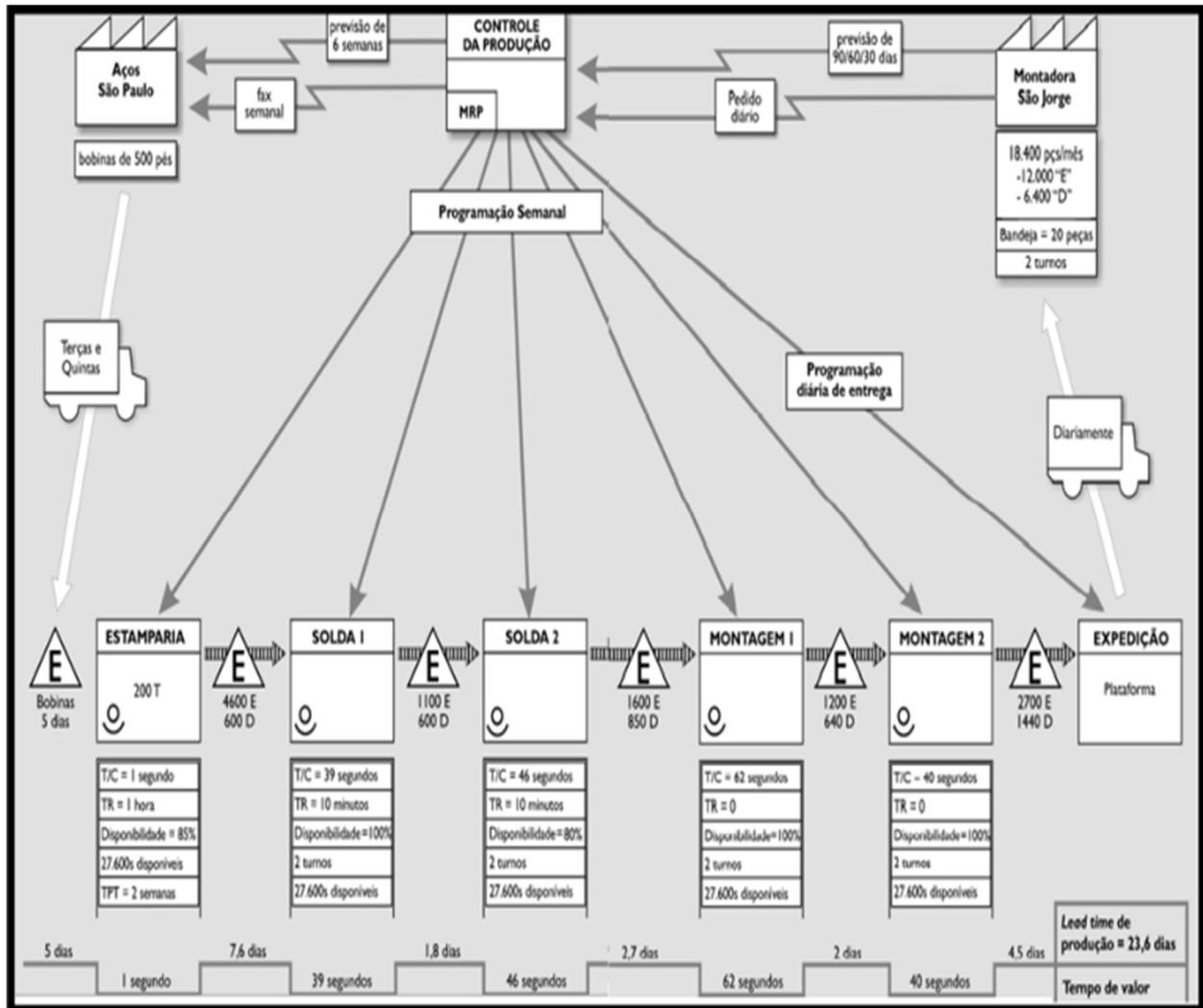
Alguns destes processos dividem-se de três formas, a saber:

- Aqueles que efetivam e geram valor;
- Os que não geram valor e que são importantes na manutenção da qualidade;

- E os que não geram valor e não servem para manutenção da qualidade, porém devem ser evitados ou eliminados.

A Figura 6 apresenta um exemplo de Mapa de Fluxo de Valor e como ele demonstra visualmente cada uma das etapas dos processos analisados.

Figura 6 - MAPA DE FLUXO DE VALOR.



Fonte: LEAN, 2003 apud Antunes, 2018.

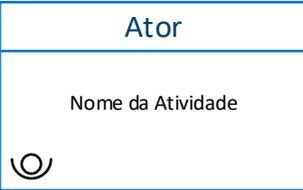
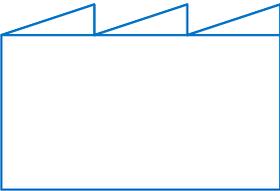
É importante criar um grupo coeso definindo o responsável e que tenha domínio dos processos e rotinas, tenha conhecimento acerca dos fluxos de valor da família de produtos que será mapeada, pois após iniciada a produção do primeiro desenho dos fluxos de valor da empresa, este será chamado de “mapa do estado atual” e será utilizado para discussão, análise,

avaliação e criação de melhorias para empresa e até mesmo a criação de novos mapas com as devidas correções e otimizações.

A partir da Figura 06, é possível observar que o MFV abrange os departamentos de toda organização e não apenas departamentos de maneira individual, identificando as etapas que geram valor e o relacionamento entre elas, informações e fluxo de materiais que causam impacto no *lead time*.

Na modelagem do fluxo de valor, temos um conjunto de símbolos pré-definidos cuja utilização é necessária para entendimento das etapas do processo, podendo haver também a criação ou inclusão de novos símbolos, para a reprodução de detalhes particulares do processo (Carvalho & Carvalho, 2017). A figura 7 apresenta alguns símbolos utilizados na elaboração do mapeamento de fluxo de valor.

Figura 7 - SÍMBOLOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DO MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR.

ÍCONES UTILIZADOS	SIGNIFICADO
	Empurrar
	Letra que representa a Etapa do Processo.
	Fluxo de Informações Eletrônicas
	Mensagem Eletrônica
	Etapa do Processo
	Estoque
	Cliente ou fornecedor

	Melhoria Contínua de Processo
---	-------------------------------

Fonte: Adaptado pela autora, 2023.

Diante disso também é relevante enfatizar que o mapeamento do fluxo de informações é tão importante quanto o mapeamento dos processos, pois a partir do correto levantamento de dados é que se origina um processo ou fluxo rico em detalhes. Portanto, o objetivo do MFV do estado atual, consiste na compreensão da natureza dos processos influenciando na concepção do MFV de estados futuros ou desejados para melhoria contínua das atividades da empresa, ou seja, ao longo do mapeamento do estado atual é de extrema importância realizar uma avaliação dos processos considerando a criação de um estado futuro.

Santos *et al* (2023), ratificam esse contexto quando explica que um dos fundamentos de geração de valor com desperdício zero, otimização de fluxos dos materiais e informações advém do caminho percorrido durante o processo. Desta forma, após a proposição do mapa do estado futuro é necessário criar um plano de trabalho e implementação que torne exequível o surgimento de um novo estado futuro e que ele possa de fato ser atingido.

Gerlach *et al.* (2017) corroboram que a proposta metodológica do mapeamento do estado atual e futuro pode ser dividida em duas etapas: estado inicial e futuro com a verificação de lacunas e apresentação dos benefícios que a utilização destas ferramentas em conjunto com outras podem trazer ao processo analisado. É importante destacar que outras ferramentas podem ser utilizadas como suporte para o levantamento de informações necessárias ao delineamento do fluxo atual, quanto futuro, sempre com foco na resolução de problemas.

Oliveira (2019), por sua vez, afirma que o estado atual do fluxo de valor é o esforço pela redução de perdas advindas da produção enxuta, surgindo sob o conceito de agregação de valores, ou seja, a partir da necessidade de separação de atividades desnecessárias no processo. Partindo dessa premissa, destaque-se que o fluxo de valor é representado por um conjunto de ações existentes no processo produtivo, responsável por conduzir o produto do ponto inicial ao ponto final que é o cliente.

O MFV é utilizado em um conjunto de símbolos ou “ícones” tendo por objetivo a representação gráfica dos processos e fluxos sob a perspectiva do cliente, devendo ser construído a partir de experiências e observações do cenário do chão de fábrica e não contrário

a isso, pautado em informações de pessoas. Desta forma, ratificando esse contexto Tyagi *et al.*, (2015), apresenta o mapeamento do fluxo de valor como uma ferramenta de visualização e entendimento do fluxo de material e de informação no processo de formação de valor de produção.

Para Stephani (2021), a aplicação do MFV possibilita que as empresas enxerguem desperdícios e possa demonstrar gargalos por meio de demandas e ciclos, além de outras variáveis. Acredita o autor que este fluxo de valor pode ser analisado seguindo o caminho completo desde a chegada da matéria prima na empresa atendendo toda a cadeia de valor, ou ainda nos aspectos de aperfeiçoamento de serviços a partir das perspectivas dos clientes.

2.4.3 O Fluxograma

O Fluxograma consiste em uma ferramenta que possibilita por meio de uma visualização gráfica entender como acontece um processo, ou seja, de que forma as rotinas de atividades existentes em uma organização estão sendo feitas, a fim de demonstrar para os interessados como elas ocorrem no âmbito organizacional (Cury, 2015).

Portanto, de forma geral e com base nas diversas teorias existentes, afirma-se que a administração passou a consolidar-se anos atrás com uma visão meramente mecanicista. Verificou-se ao longo desses anos que tal postura não proporcionava os resultados que a nova realidade organizacional estava necessitando (Paladini, 2015).

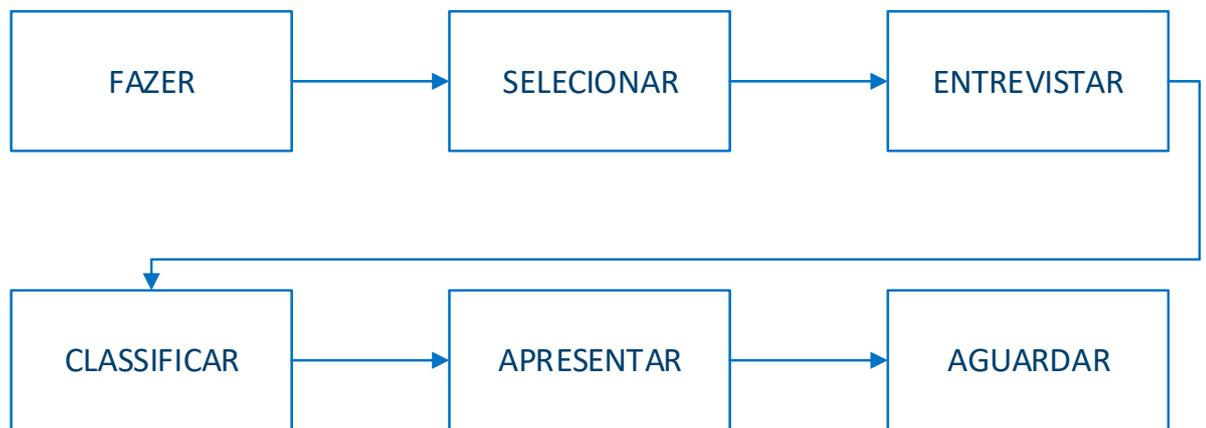
Através desta informação é possível identificar de que forma se dá a aplicabilidade da ferramenta fluxograma, pois na constante busca de racionalização e aperfeiçoamento dos processos que compõem uma organização, esta representa uma das mais efetivas implantações da Gestão da Qualidade Total. Considerando, portanto, o contexto apresentado e complementando as informações citadas, Manganote (2015) se refere ao fluxograma como sendo uma diagramação lógica ou de fluxo, que é utilizada como ferramenta de entendimento do funcionamento dos procedimentos e relacionamentos internos entre processos empresariais.

Afirma ainda ser um modo de descrição gráfica de um processo existente ou um novo, utilizando-se de símbolos, linhas e palavras que assim possam representá-los. Existem diversos modelos distintos de fluxograma, para as mais variadas aplicações. E na visão de Rebouças (2014) encontra-se o diagrama de blocos, o fluxograma padrão, fluxograma funcional e o fluxograma geográfico.

2.4.4 Diagrama de Blocos

Quanto ao diagrama de blocos Manganote (2015), o define como “simples, fornece visão rápida e simplificada do processo”. Os retângulos e as linhas são os principais símbolos utilizados. O autor cita que essa técnica é utilizada no início do trabalho de forma a obtermos uma ideia simples do processo analisado. A figura 8 apresenta um exemplo de um diagrama de blocos.

Figura 8 - DIAGRAMA DE BLOCOS HORIZONTAL PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.



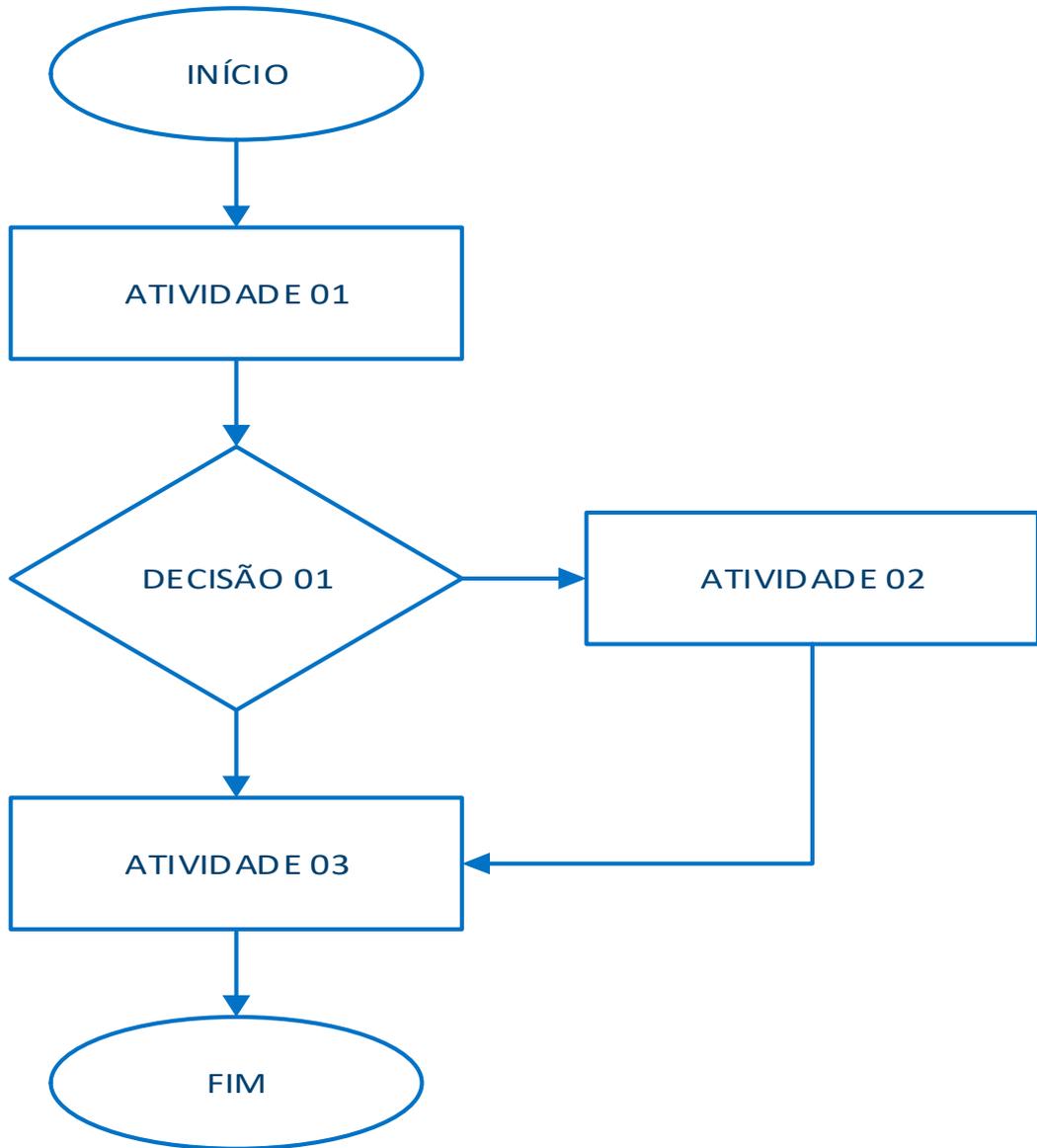
Fonte: Manganote, 2015, p.173.

2.4.5 Fluxograma Padrão

Manganote (2015, p.173), apresenta este tipo como aquele que “fornece uma compreensão mais detalhada do processo [...]”, pois cada tarefa pode ser detalhada, fornecendo informações que podem inclusive ser utilizadas como manual de treinamento para um novo colaborador.

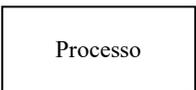
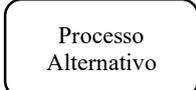
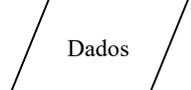
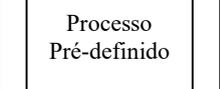
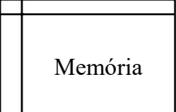
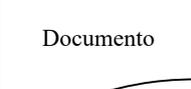
Sendo que o grau desse detalhamento deve chegar como aperfeiçoamento de uma meta. Ele diz ainda que para um padrão de qualidade internacional, o processo deve ser detalhado o máximo possível, de modo que todos os passos dentro das tarefas possam ser monitorados. A Figura 9 apresenta um exemplo de fluxograma, e na figura 10 são apresentados os principais símbolos utilizados (Rebouças, 2014).

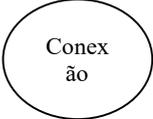
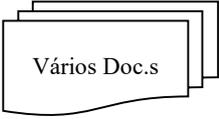
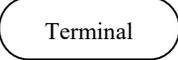
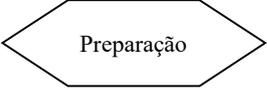
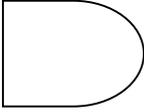
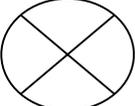
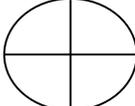
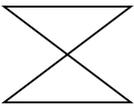
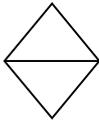
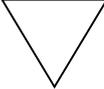
Figura 9 - EXEMPLO DE UM FLUXOGRAMA PADRÃO.



Fonte: Adptado de Rebouças, 2014.

Figura 10 - PRINCIPAIS SÍMBOLOS UTILIZADOS EM FLUXOGRAMA.

 Processo	 Processo Alternativo	 Deci	 Dados
 Entrada	 Processo Pré-definido	 Memória	 Documento

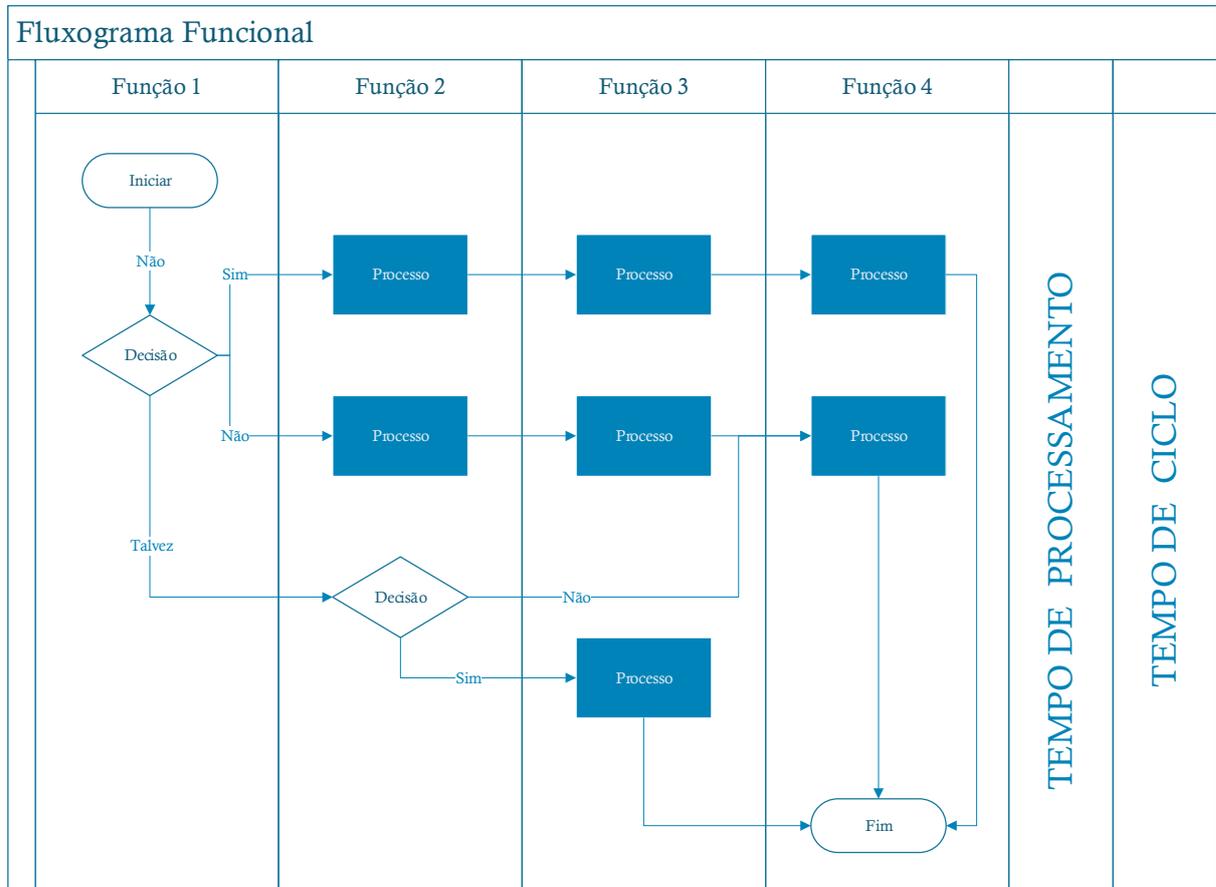
 Conex ão	 Vários Doc.s	 Terminal	 Operação
 Preparação	 Conexão Páginas	 Cartão	 Atrazo
 Fita de Papel	 Somador	 OU	 Agrupar
 Classificar	 Extrair	 Mesclar	 Dados Armazenados

Fonte: Elaboração própria adaptado de Manganote, 2015.

2.4.6 Fluxograma Funcional

Neste modelo de fluxo é retratado o “movimento entre as diferentes áreas do trabalho, a qual se torna uma dimensão adicional, extremamente útil, quando o tempo de ciclo é um problema” (Manganote, 2015, p.175; Rebouças, 2014). Ele identifica como as organizações verticais afetam um processo que acontece de forma horizontal na empresa. Contudo, na maioria das organizações esse modelo vertical ou funcional, é um fato concreto, face às competências que se requer de um processo ou produto. Será mostrado na *Figura 11* a representação de um fluxograma no modelo funcional.

Figura 11 - EXEMPLO DE FLUXOGRAMA FUNCIONAL.



Fonte: Adaptado pela Autora (2023).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido na Faculdade Santa Santa Teresa, uma Instituição de Ensino Superior que nasceu a partir do espírito empreendedor de dois entusiastas da Educação. Seus mantenedores estão empreendendo dentro da área educacional há mais de 20 anos, prestam serviços educacionais à sociedade amazonense desde a Educação Básica até a Pós-graduação. O CEJUR, mantenedora da Faculdade Santa Teresa, é parte desse esforço e desse espírito empreendedor com suas atividades iniciadas em 2002, e vem continuamente se destacando e expandindo suas atividades em Manaus e em outros Estados da Federação.

O fundamental é o entendimento de que o processo de educar se faz necessário dentro de uma formação humanística e ética com o intuito de uma responsabilidade social no que tange ao desenvolvimento da Amazônia. Traduzindo o alinhamento entre o tripé que sustenta a

educação superior, a responsabilidade institucional, os objetivos institucionais, a missão, a visão e os valores, conforme descreve a Figura 12:

Figura 12 - ALINHAMENTO ENTRE O TRIPÉ QUE SUSTENTA A EDUCAÇÃO SUPERIOR.



Fonte: PDI FST (2022)

Desse modo, a missão, os objetivos, as metas e os valores da instituição estão expressos no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e se comunicam com as políticas de ensino, extensão e de pesquisa *(esta última, considerando a organização acadêmica)*, e devem possibilitar ações institucionais internas, transversais a todos os cursos, e externas, por meio de projetos de responsabilidade social.

Neste escopo, a IES atende a este chamado entendendo que a missão representa a direção para a atuação da instituição em contribuição com a sociedade a qual faz parte, desta forma apresenta sua missão e objetivos institucionais, as quais, por sua vez se concretizam em metas a serem almejadas e alcançadas.

Assim, a Faculdade Santa Teresa expressa o compromisso com a educação superior de qualidade, pretendendo formar profissionais que conjugam a competência para o mundo do trabalho com o compromisso e o desenvolvimento da sociedade, nesse estudo acerca da evasão possibilitou que fossem identificados e analisados os principais fatores que culminaram na desistência dos alunos no curso de Direito da Faculdade Santa Teresa.

Para o desenvolvimento desse estudo foram utilizadas técnicas de pesquisa, que sustentaram a construção do mesmo. Esse trabalho foi dividido em três fases, no qual na primeira fase teve um caráter exploratório que na visão de Gil (2017, p. 41) afirma que as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema,

com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Estes tipos de pesquisas são as que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são feitas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. O procedimento utilizado foi documental e bibliográfico.

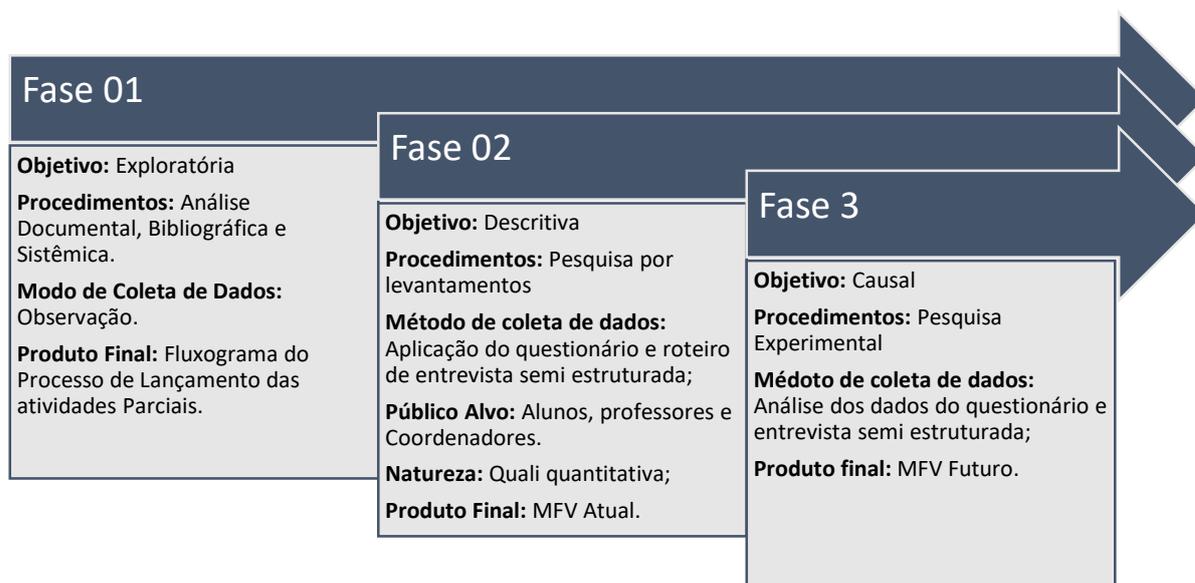
Na segunda fase, a pesquisa teve um caráter descritivo que na visão do mesmo autor, têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria. cujo procedimento foi por levantamento.

E na terceira e última fase o objetivo foi causal que no entendimento Pádua (2019), serve para determinar relações de causa e efeito, com base nas descobertas feitas em pesquisas exploratórias e descritivas, com a aplicação dessas pesquisas foi possível coletar os dados que subsidiaram as análises feitas no cenário da organização, atuando no lócus da pesquisa.

O estudo foi realizado durante os meses de janeiro a junho de 2023, onde após a análise das coletas dos dados e aplicando-se os procedimentos citados, bem como a ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor – MFV, com objetivo de identificar os gargalos no processo de inserção das atividades no ambiente digital da IES que irão compor a nota do aluno, o que irá permitir a elucidação do fator determinante para a insatisfação do discente e posteriormente apresentar a otimização do mesmo com foco na redução do lead time, pois é um dos fatores que interferem na evasão acadêmica.

Para tanto, a execução metodológica se deu conforme demonstrado na Figura 13,

Figura 13 - PROPOSTA METODOLÓGICA



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Desta forma, foi possível identificar todas as ações e informações que agregam valor ou não à cadeia sequencial que é necessária ao fluxo das atividades da IES, através da apresentação do estado atual do processo analisado e futuro, propondo otimizações no mesmo, para atender a implementação de um plano de ação que corresponda a uma proposta que resulte na gestão eficiente impactando diretamente na redução da evasão acadêmica da IES pelas insatisfações dos alunos.

3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Para Lakatos (2022), as características da pesquisa documental, é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Considerando essa natureza, na aplicação dessa ferramenta foi possível identificar por meio dos documentos analisados como a IES executava determinadas fases do processo a partir do POP (Procedimento Operacional Padrão) instituído pela Coordenação de Ensino.

3.3 ENTREVISTA (E/OU QUESTIONÁRIO)

Na visão de Severino (2016), a entrevista e/ou questionário é definido como um instrumento que permite “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha

informações a respeito de determinados assuntos, mediante uma conversação de natureza profissional”. Neste estudo, as pesquisas foram realizadas por meio da ferramenta *google forms*, no período de 10 a 25 de abril do ano de 2023, resultando um total de 111 alunos e 23 docentes que responderam 24 e 19 questões objetivas de múltipla escolha, respectivamente e 02 coordenadores que responderam 8 questões abertas.

3.3.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

A primeira fase da pesquisa foi considerada como exploratória, pois a partir dela foi possível compreender o cenário atual e conseqüentemente o levantamento dos dados necessários para a averiguação do que fora relatado na pesquisa com os alunos na CPA. Desta forma, os dados iniciais obtidos foram através do método observação “*in loco*”, das atividades que aconteceram no período em que os docentes estavam lançando as atividades avaliativas.

3.3.2 SEGUNDA E TERCEIRA FASE DA PESQUISA

A segunda e terceira fase presumiram os dados através das observações em campo. Essas observações serviram de base para o início do processo que levou à elaboração do instrumento de coleta de dados, no qual instituiu em um questionário semiestruturado e previamente Desta

Levando em consideração a problemática inicial deste estudo que abordou: Até que ponto o uso da ferramenta de mapeamento do fluxo de valor, aplicada em um processo de gestão acadêmica, poderá contribuir de forma efetiva para mitigar a evasão no curso de direito em uma Instituição de Ensino Superior? Com base nesta pergunta, pôde-se elaborar o questionário.

Nessa perspectiva, o resultado da aplicação do questionário, oportunizou ao pesquisador o entendimento dos processos da IES no ponto de vista dos atores envolvidos no processo. Vale ressaltar que a devolutiva dos mesmos foi extremamente importante para o estudo, uma vez que somente após a exposição dos motivos da insatisfação do processo de inserção das atividades avaliativas foi possível compreender o “gargalo” das atividades realizadas e o tempo desperdiçado pela coordenação do curso na atividade.

A aplicação do questionário permitiu, ainda, ao pesquisador identificar dentro do cenário atual da IES os impasses que desencadearam como problemas e dificuldades para a realização das atividades dos professores, coordenadores e que conseqüentemente gerou a

insatisfação do aluno. Os dados obtidos colaboraram de forma direta tanto para as análises quanto para as interpretações provenientes da pesquisa. As perguntas do questionário foram elaboradas e aplicadas pelo pesquisador que, também, realizou as análises dos dados extraídos durante a pesquisa. Posteriormente, foi verificado que o questionário contemplou todas as necessidades das informações fundamentais para a realização das análises e consequente aplicabilidade dos atores envolvidos no método de coleta de dados que foi fundamental por corroborar com suas informações que contribuíram para o estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

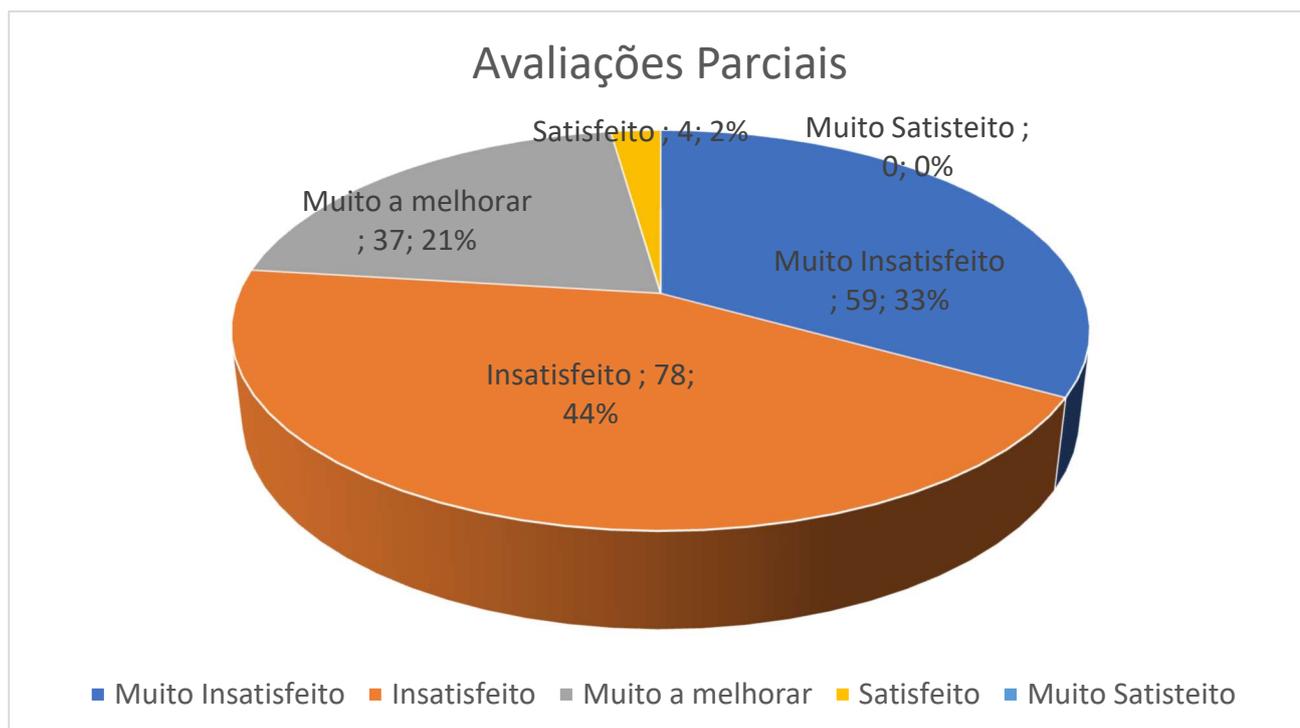
A unidade de análise desta pesquisa ocorreu na Coordenação do Curso de Direito da Faculdade Santa Teresa junto ao processo de análise e submissão das atividades avaliativas no ambiente digital da IES. Nesse sentido, optou-se por realizar o estudo exploratório a partir do Mapeamento do Fluxo de Valor dos processos das avaliações parciais, no qual tais avaliações são elaboradas pelos docentes e encaminhadas via e-mail e aguardam a aprovação da coordenação para que as mesmas sejam submetidas na plataforma digital. Com base nas análises, verificou-se a importância do processo atrelado as tecnologias educacionais no processo de ensino aprendizagem dos alunos no curso de direito, porém, constatou-se ainda as dificuldades encontradas, no intuito de organizar o fluxo de informações e tornar o serviço prestado mais eficiente.

A problemática inicial foi identificada por meio dos resultados das pesquisas da CPA, um indicador de certa forma superficial, entretanto, que descreve a partir das respostas dos alunos a insatisfação do período curto que eles tinham para a realização das atividades parciais que ficavam disponíveis no sistema digital da IES. Estas atividades compõem as notas ADP1 e ADP2, onde os alunos se sentiam prejudicados, tendo em vista o tempo curto para realização dessas avaliações.

A centralização das atividades e a ausência da aplicação das ferramentas voltadas para a mentalidade enxuta, ocasionavam um agravamento e aumento do fluxo de informações, posto que se utiliza de métodos de controle e acompanhamento não adequados, sendo que todas as informações eram validadas de forma manual, através de planilhas no formato Word e Excel.

O ponto mais interessante desse indicador é que em função dessa insatisfação dos alunos em virtude do curto período para realização das atividades, o que estava ocasionando o aumento da evasão acadêmica no curso de Direito, pelo fato dos mesmos entenderem que essa situação estava prejudicando desempenho acadêmico dos mesmos.

Gráfico 1 - INDICADOR DE PESQUISA DE AUTOAVALIAÇÃO SOBRE AS ATIVIDADES PARCIAIS.



Fonte: CPA da FST, 2022.

Uma vez identificado esse resultado da CPA conforme o gráfico 01, foi necessário a aplicação de um questionário semiestruturado para análise a partir da opinião de todos os atores envolvidos no processo de lançamento das atividades, alunos, professores e coordenadores de curso. O propósito desse levantamento foi identificar o tempo que levavam para concluir cada etapa do processo.

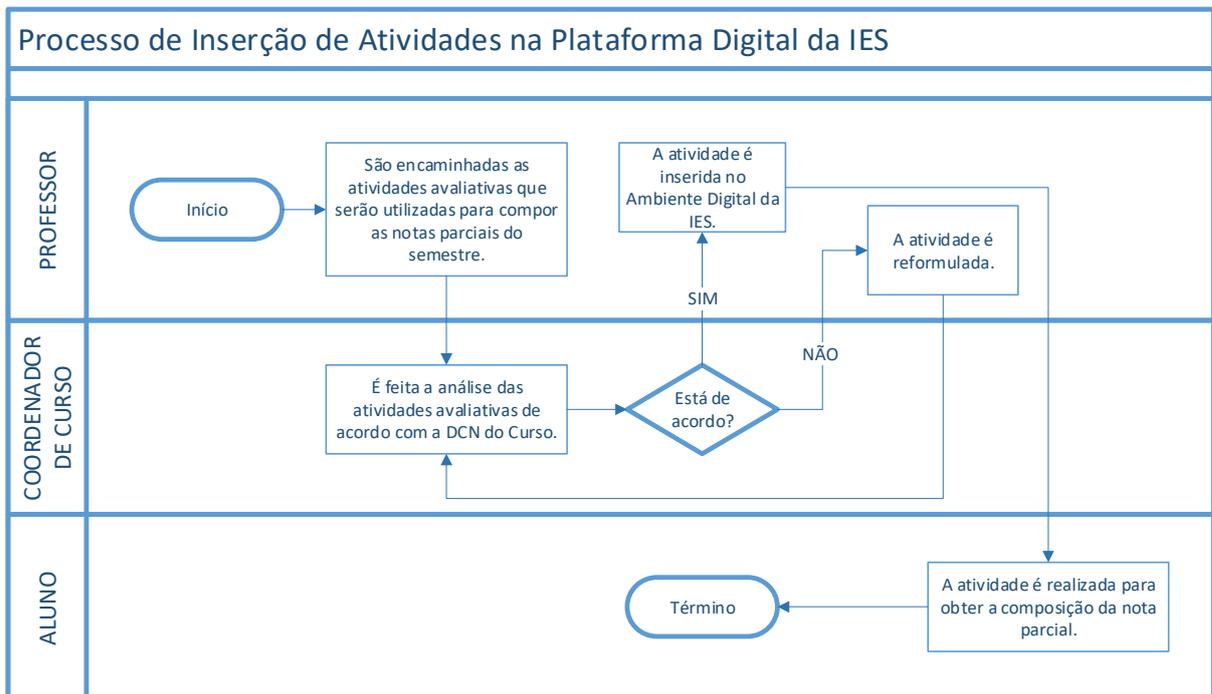
No primeiro momento considerou-se a régua do processo de como ele é feito institucionalmente conforme o POP (Procedimento Operacional Padrão) desenvolvido pela Coordenação de Ensino para buscar identificar onde estariam os potenciais gargalos dessa rotina/atividade de lançamentos das atividades no sistema digital.

4.2 ELABORAÇÃO DO FLUXOGRAMA DO PROCESSO E MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR DO ESTADO ATUAL

Com os resultados obtidos na primeira fase, foi possível realizar o mapeamento do fluxograma do processo a fim de identificar o potencial gargalo gerador desta ocorrência no processo de lançamento das atividades avaliativas parciais no sistema digital.

Como produto da primeira fase da pesquisa e a partir das observações, foi necessário a construção do fluxograma do processo de lançamento das atividades parciais para melhor visualização e identificação dos gargalos, uma vez que a IES ainda não tinha essas informações de forma mais clara, conforme demonstra-se na Figura 14.

Figura 14 - FLUXOGRAMA DO ESTADO ATUAL



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A partir do mapeamento do processo, seguindo o fluxograma elaborado, foi possível construir o MFV do estado atual a fim de potencializar a identificação da principal ocorrência que estaria culminando nessa demora e tempo de disponibilização das atividades para os alunos.

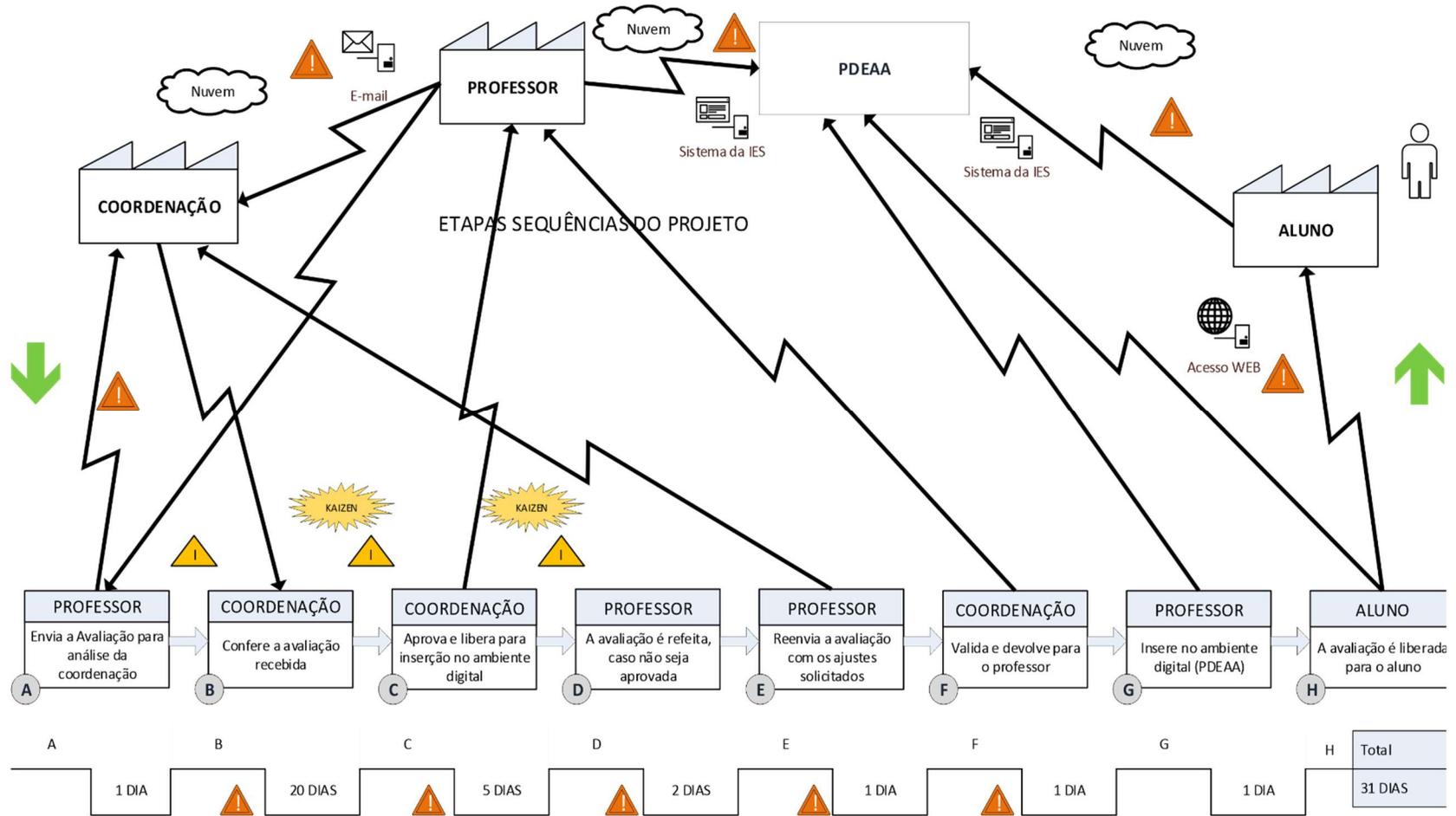
Outro dado interessante que precisa ser analisado nesse contexto é que o curso de Direito da instituição conta com cerca de 19 turmas ativas e em pleno funcionamento, o que significa que são diversas avaliações que precisam ser analisadas e validadas pelo coordenador do curso, a saber:

$$N = \text{Número de Turmas} \times 5 \text{ Disciplinas.}$$

Onde **N** será o resultado de avaliações parciais que serão analisadas e validadas pelo coordenador, ou seja, no curso de Direito esse quantitativo é cerca de 95 avaliações que precisam passar por leitura, revisão e validação do coordenador antes de ser disponibilizada para o aluno no sistema de Digital da IES.

Com os dados obtidos após o início da segunda fase, foi possível a identificação dos gargalos que culminavam na insatisfação dos alunos, configurada na FIG. 15.

Figura 15 - MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR DO ESTADO ATUAL.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para compreender os gargalos identificados no processo, foi necessário que houvesse um entendimento acerca do fluxo de valor atual para captação de informações, onde se fez necessário a descrição de todas as etapas do processo de lançamento do objeto de avaliação parcial no PDEEA da IES a fim de identificar de que forma essa rotina poderia ser melhorada com um tempo de ciclo reduzido.

Isto porque, o tempo restante no ciclo para acesso do aluno é mínimo e isso tem gerado insatisfação por parte dos mesmos, pois a atividade avaliativa fica pouco tempo disponível para que se preparem e possam realizar com calma e concentração, além de ficar no prazo apertado para o fim e fechamento do semestre, conforme discutido anteriormente.

Após o mapeamento dos tempos de ciclo de cada fase do processo com o propósito de identificar em quais das fases poderíamos fazer uma reestruturação no processo, buscando redução do tempo de ciclo do mesmo. Foi levantado num primeiro momento, o lead time, medindo o tempo atual, para compreensão do processamento das atividades apresentadas em dias de execução a partir dos dados que foram levantados, conforme descrito no quadro 03.

Esses tempos levantados foram fidedignos demonstrando todo o detalhamento das atividades por observação e com aplicação de questionários com os atores envolvidos no processo, como citados anteriormente na Figura 2, durante um período de 2 meses foi feito esse estudo e análise, gerando um fluxo de informações do MFV atual, onde tornou-se possível identificar um gargalo de ciclos repetitivos entre os pontos de análise relativo aos tempos de espera e de ciclo, implicando em vários fatores negativos e gerando custos desnecessários e desperdício de tempo, principalmente no item satisfação dos alunos na prestação dos serviços.

Dessa forma, para melhor compreensão e interpretação o Quadro 2, representado por letras de A à H, demonstra o que cada etapa do processo avaliado da IES representa, desde o envio do objeto da avaliação pelo Docente até chegar no Aluno para resolução.

Quadro 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS TEMPOS DOS PROCESSOS DO FLUXO DE VALOR ATUAL.

Medição do Processo	Percepção do Pesquisador em Dias
Tempo de Ciclo	31 dias
Tempo de Espera	30 dias
Total	61 dias

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quadro 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DO FLUXO DE VALOR ATUAL

LETRA	Ação
A	O prof. envia o objeto da avaliação para o coordenador analisar;
B	A Coordenação confere o objeto da avaliação;
C	A Coordenação aprova a propositura feita pelo professor e libera para inserção no ambiente digital;
D	Caso não ocorra a aprovação do coordenador, a propositura deverá ser refeita;
E	O professor reenvia o objeto de avaliação ajustado para a coordenação;
F	A coordenação de curso valida o documento reformulado e devolve para que o professor insira na plataforma;
G	O professor insere a avaliação no ambiente virtual da IES.
H	A avaliação é liberada para o aluno no ambiente digital da IES;

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Ao analisar os dados coletados que se apresenta na figura 16, foram identificados gargalos no processo que serviram de base, como sugestão, para apresentação da proposta de melhoria. Observa-se que a IES trabalha com um excesso de fluxo de atividades influenciando em tempo e custos, pois os dados encontrados no mapeamento e demonstrados nas letras **C**, **D**, **E** e **F** coletados, apresentaram um tempo de ciclo muito elevado e desnecessário em função da burocracia que se dá pelo envio do objeto de avaliação entre os atores **PROFESSOR** e **COORDENADOR** de curso, resultando num tempo de espera elevado, influenciando no tempo restante que o aluno tem disponível para execução da atividade sem uma preparação prévia da mesma, ou seja, um lead time maior do que realmente é necessário para o tempo de execução do processo.

Ao analisar as informações, foi possível interpretar fazendo uma leitura do fluxo sobre o ponto de vista do confronto de observação e da fala dos atores envolvidos no processo, com isso, observou-se que o que foi analisado no mapa atual e questionários foram tempos basicamente iguais comparados aos dados primários, tendo em vista que os problemas identificados foram encontrados nas atividades citadas, com a necessidade de redução do tempo de ciclo, bem como da burocracia nas etapas de inserção do objeto de avaliação na PDEEA.

4.3 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR DO ESTADO FUTURO E PLANO DE AÇÃO

Com relação ao propósito inicial da pesquisa destacou-se a necessidade de realizar um diagnóstico preliminar da atividade a ser estudada, haja vista a finalidade do estudo é fazer a

propositura da melhoria à tramitação do processo de inserção das atividades avaliativas no ambiente digital da IES, visando uma maior celeridade no referido processo.

Desta forma, em concordância com os resultados evidenciados no MFV atual, visto através da implementação da filosofia *Lean Office*, foi possível perceber o excesso de atividades e etapas desnecessárias à execução do processo, buscou-se adequar o lead time, sob a ótica do plano de ação, desenhando o MFV estado futuro. Iniciou-se o processo que foi mapeado unificando atividades encontradas que geram valor, as que não geram valor, mas importantes e eliminando as que não tinham serventia no meio, portanto, foram redesenhados os processos **A, B, C, D, E, F, G e H**, que demonstravam atrasos nas atividades do ciclo dos processos sequenciais, que a partir de então serão representados pelas letras **A, B e C**, pois apresentavam problemas de tempo e espera, desnecessários a quantidade de sequencias que existiam.

A partir da proposta apresentada, é possível obter a redução do tempo de ciclo e tempo de espera, tendo em vista a otimização das atividades a fim de que os serviços prestados pela IES sejam aperfeiçoados. O principal gargalo que existia era a comunicação entre Professor e Coordenador de Curso que gastava muito tempo no envio e recebimento do objeto de avaliação de acordo com os critérios da área de formação profissional do aluno, conforme demonstra o quadro 4.

Quadro 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS TEMPOS DOS PROCESSOS DO FLUXO DE VALOR ATUAL

MEDIAÇÃO DO PROCESSO	PERCEPÇÃO DO PESQUISADOR EM DIAS
Tempo de Ciclo	11 dias
Tempo de espera	9 dias
TOTAL	19 dias

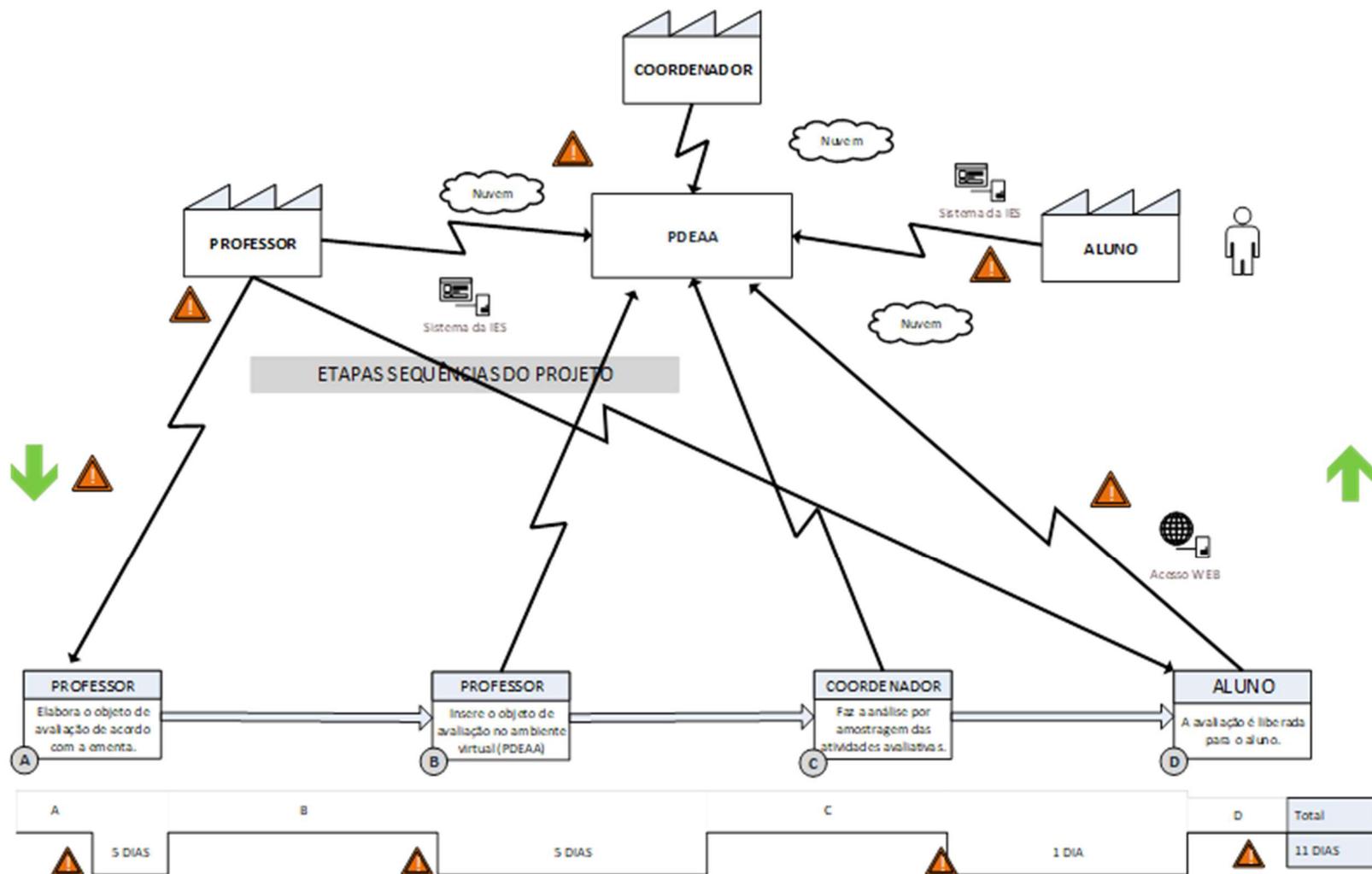
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A proposta de MFV deste estudo partiu da premissa de que os processos de recrutamento e seleção da IES estão fundamentados na escolha de profissionais que tenham plena formação na área que lecionam, bem como possuem conhecimentos prévios nas Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação – DCN, que por sua vez sabem que atividades pedagógicas são necessárias para o processo de ensino e aprendizagem. Desta forma, a eliminação da etapa de envio ao coordenador está sustentada na capacidade do professor em criar e estruturar atividades avaliativas sem a necessidade prévia de validação por parte do coordenador de curso,

uma vez que a IES oportuniza vários momentos de formação pedagógica e continuadas conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Com objetivo de atender melhoria para a empresa, foi apresentado o plano de ação sobre a representação do desenho do estado MFV futuro. A aplicação dessa ferramenta estratégica MFV, girou em torno da gestão do tempo de ciclo e *lead time*, entre os processos apresentando benefícios para a empresa, sendo o primeiro passo entre o processo de melhorias contínuas e Desenvolvimento da Organização. Os resultados obtidos oportunizaram a elaboração do Mapa de valor futuro que está apresentado na FIG 16.

Figura 16 - MAPA DE FLUXO DE VALOR DO ESTADO FUTURO



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O MFV do estado futuro demonstra o alcance dos objetivos que é apresentar condição de melhorias por meio da apresentação de um desempenho com valor agregado para a IES, partindo da necessidade de um novo desenho onde pode-se apresentar a reestruturação das atividades, redefinindo o tempo de ciclo e o lead time do processo como um todo.

É importante destacar que o estudo do MFV, possui uma grande relevância para as empresas na visão geral dos processos, podendo vir a evitar desperdícios das mais distintas características. Neste estudo de caso foi possível identificar a partir, das melhorias com base na aplicação da filosofia *Lean*, apresentadas na FIG. 15 – Mapeamento do Fluxo de Valor do estado atual, o excesso de tempo em função da quantidade de processos desnecessários, influenciando nos custos e desperdício de tempo que gerava insatisfação nos alunos.

Para dar maior importância a necessidade de reestruturação deste processo analisado por meio do MFV, cabe destacar que essa intermediação Coordenador x Professor compromete e muito o andamento célere das atividades administrativas e pedagógicas, pois estamos falando de um processo de validação de objetos de avaliação que acontece em cada unidade curricular ou componente curricular do curso e por período. Ensejando com isso, no acúmulo de análises a serem feitas por parte da coordenação do curso num espaço mínimo de tempo, além de outras atividades concomitantes que acontecem no âmbito da coordenação.

Portanto, defender essa reengenharia a que se propõe nesse estudo representa um ganho significativo de tempo e redução de desgastes na comunicação interna que ocorre entre docentes, coordenadores e coordenação pedagógica da IES.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo teve como objetivo geral propor melhorias a partir do uso da ferramenta MFV com intuito de mitigar o processo de evasão acadêmica no curso de direito em uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Manaus. Para tal, foi realizada uma análise aplicando-se os princípios do *lean office*, sendo utilizada a ferramenta mapeamento do fluxo de valor.

Considerando o uso desta ferramenta como forma de propor ações que visem a melhoria contínua no processo de lançamento das avaliações parciais no PDEEA, esta pesquisa atendeu o seu objetivo pois foi possível identificar os pontos que precisavam ser analisados o que possibilitou o aperfeiçoamento no fluxo e conseqüentemente na apresentação da proposta.

É necessário que as Instituições de Ensino utilizem a filosofia *Lean Office* como um grande aliado dos gestores educacionais, em especial no que diz respeito à eliminação de desperdícios por meio da ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor, uma vez que através da mesma é possível identificar os gargalos no decorrer do processo, sejam eles de prestação de serviços ou de manufatura, em conformidade com os autores Greef, Freitas e Romanel (2012) o MFV tem o objetivo de organizar o ambiente de trabalho, buscando a eliminação de custos desnecessários, levando em consideração que um fluxo de informação bem gerido, serve, portanto, de apoio para a correta tomada de decisão.

Tendo em vista que a IES busca trabalhar com um bom programa de gerenciamento institucional integrado, faz-se necessário o acompanhamento e monitoramento por meio de ferramentas ou ainda a partir dos resultados da autoavaliação Institucional. Como forma de melhorias contínua ao processo destaca-se a importância da aplicabilidade da filosofia *Lean Office* como forma de auxiliar a gestão ao enxugamento dos processos desnecessários e burocráticos, reduzindo custos continuamente no desenvolvimento de todas as suas atividades.

Este estudo não se esgota na discussão aqui enunciada, ela foi um estudo de caso único e faz-se necessário aplicar esse método em outros processos da IES, visando o bom acompanhamento do tempo de ciclo de cada etapa dos processos que rodam no dia a dia da instituição com o propósito de estabelecer um sistema capaz de minimizar custos desnecessários para a organização.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Para este estudo de caso, foram atribuídas as contribuições sociais, acadêmicas e econômicas, a saber:

5.1.1 Impactos Acadêmicos

Neste cenário, os resultados buscaram demonstrar a melhoria do processo a partir do estudo realizado no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior. Para tanto, por meio deste será possível fomentar discussões no âmbito acadêmico, dado a importância das contribuições para a epistemologia do conhecimento dando ênfase a importância tanto para a multiprofissionalidade quanto para o contexto multidisciplinar que são áreas de concentração à

Engenharia de Produção, categorizadas para enfrentar os desafios complexos do dia a dia das organizações.

Estes resultados puderam mostrar-se conexos aos conceitos da engenharia, economia, administração, psicologia e outros componentes curriculares na busca por soluções de problemas com o intuito de elevar a eficiência, promovendo melhorias expressivas nos processos produtivos, possibilitando a identificação das ferramentas que sejam mais apropriadas para abordagem, mapeamento e soluções de problemas industriais propondo soluções que sejam específicas para cada nicho de atuação empresarial.

Desta forma, fica claro que a posição de gestor no ensino superior não está restrita apenas a profissionais com formação em administração, ou seja, desmistificando que a gestão do ensino superior se restringe tão somente a figura do pedagogo. Na verdade, as instituições de ensino superior frequentemente buscam líderes que possuam conhecimento e experiência na área educacional, combinados com habilidades de gestão e liderança. Diversas funções de gestão no ensino superior podem ser desempenhadas por profissionais com diferentes formações acadêmicas, como educação, pedagogia, psicologia educacional, entre outras áreas relacionadas. Esses gestores são muitas vezes chamados de gestores acadêmicos, coordenadores acadêmicos, diretores acadêmicos, entre outros termos.

A complexidade do ambiente acadêmico exige não apenas habilidades administrativas, mas também, uma compreensão profunda dos desafios específicos enfrentados pelas instituições de ensino superior, incluindo questões pedagógicas, demandas dos estudantes, e a necessidade de se manter atualizado com as tendências educacionais.

Portanto, embora a formação em administração possa ser benéfica e, em alguns casos, desejável, não é um requisito absoluto para cargos de gestão no ensino superior. As instituições frequentemente valorizam a combinação de experiência acadêmica sólida e habilidades de liderança, bem como a capacidade de lidar com questões específicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão.

A gestão acadêmica no ensino superior, desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente e eficaz das instituições de ensino superior (IES). Ela abrange uma série de atividades e processos relacionados à administração, organização e melhoria contínua das atividades acadêmicas.

Destacando os principais pontos:

- Associar o uso da ferramenta MFV originalmente aplicado no ambiente fabril, junto a um processo de gestão acadêmica da IES.
- Contribuir para futuras pesquisas que busquem identificar e mitigar a evasão acadêmica.

5.1.2 Impactos Econômicos

Quanto ao grau de impacto econômico, esta pesquisa vem como contribuição pautado em conhecimento aplicado, conforme os objetivos intrínsecos da engenharia de produção, incluindo uma proposta de aplicação do MFV para soluções de problemas direcionados para a otimização da gestão de processos acadêmicos e em rotinas administrativas de uma Instituição de Ensino Superior, resultando na diminuição dos custos operacionais, tempos de execução de alguns procedimentos relacionados às atividades avaliativas dos alunos e outros que possam ser ineficientes e não agregam valor ao financeiro da IES.

Destacando os principais pontos:

- Redução dos desperdícios com retrabalho, tempo de espera e custos associados a prazos prolongados e ineficientes.
- Otimização dos recursos.
- Identificação e remoção dos gargalos e obstáculos que limitam a capacidade produtiva sem investir em recursos adicionais.
- Melhoria da satisfação dos clientes (discentes), pois clientes satisfeitos tendem a ser mais leais e a gerar receitas recorrentes, impactando positivamente a saúde financeira da organização.

5.1.3 Impactos Sociais

As contribuições do estudo no contexto social, apresentam o *Lean Manufacturing* preconizado pela produção enxuta em que os resultados foram satisfatórios através da aplicação da ferramenta do MFV em uma empresa do setor educacional. Com a aplicação desta ferramenta, outras organizações poderão utilizar como base os estudos aqui já demonstrados,

buscando a competitividade e conseqüentemente na excelência na prestação dos serviços ofertados para a sociedade com custos menores evitando a necessidade de iniciar um estudo do estado zero, mas de um caminho já previamente delineado por outrem.

Neste sentido, a referida pesquisa apontou para:

- Redução gradual do nível de estresse e descontentamento dos alunos e professores contribuindo com a saúde física e mental dos mesmos e da sociedade em geral.
- Melhoria da qualidade de vida, pois o retrabalho tira espaço e tempo primordial para a vida social.
- Promover dentro da sociedade em geral a cultura de melhoria contínua dos processos, criando um ambiente dinâmico e inovativo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Luiz Diego Oliveira; MELO, Fagner José Coutinho de. **Uso das ferramentas da qualidade: um estudo de caso em um corte e dobra de aço para construção civil.** 2017.
- ANTUNES, Junico. **Sistemas de produção.** Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788577802494. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802494/>. Acesso em: 02 mai. 2023.
- ANTUNES, Luiz Guilherme Rodrigues; ARAÚJO, Gustavo Sifuentes; ALMEIDA, Kassia Cristina. Estabelecendo o Modelo de Negócio de Incubadoras: Delineamento sob a ótica da Literatura Nacional e Internacional. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 5-23, 2020.
- ANVARI, Alireza; YUSOF, Ismail; SEYED, Mohammad Hossein Hojjati. **A Study On Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach.** World Applied Sciences Journal, 2011.
- ALLEN, T. T. (2019). **Introduction to engineering statistics and lean six sigma: Statistical quality control and design of experiments and systems** (Vol. 3). London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7420-2>
- BAÑUELAS, R., Antony, J., & BRACE, M. (2017). An Application of Six Sigma to Reduce Waste. *Quality and Reliability Engineering International*, 21 (6), 553-570. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/qre.669>
- BECERRA BIZARRÓN, Manuel Ernesto. Efeitos na gestão administrativa das instituições de ensino superior pela covid-19. **RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 12, n. 24, 2022.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação á Distância e Inovação Tecnológica Trabalho, Educação e Saúde**, v. 3 n. 1, p. 187 -198, 2020.
- BIAGIO, Luiz A. **Como Administrar a Produção.** Editora Manole, 2015. E-book. ISBN 9788520450055. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450055/>. Acesso em: 17 mai. 2023.
- BALLÉ, M. (org.). **A estratégia lean: para criar vantagem competitiva, inovar e produzir com crescimento sustentável.** Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BORTOLOTTI, T., & ROMANO, P. (2012). 'Lean first, then automate': a framework for process improvement in pure service companies. *Production Planning & Control*, 23 (7), 513-522. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2011.640040>
- CARDOSO, G. O. A., & Alves, J. M. (2013). Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos. 0. doi: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1003>
- CHIAVENATO, I. (2017). **Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones** (10 ed.). D.F, Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C. V.

_____. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória.** Barueri, São Paulo, 2018.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017.

COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: Abordagens qualitativas.** 1. ed. Rio de Janeiro: dos Autores, 2019.

CORBUCCI, P. R. **Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil,** 2007.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística.** Atlas: São Paulo, 2019.

_____. **Organização de Sistemas e Métodos: Uma visão Holística.** Atlas, São Paulo: 2015.

DE CARVALHO, Gabriella Baccarini; DE CARVALHO, Lucas Alexandre. **Análise do fluxo de valor de uma fábrica de aviamentos por meio da ferramenta mfv.** 2017.

DAMIAN, Terezinha. **Gestão de Empresa: Tópicos Especiais em Gestão Empresarial.** Jundiaí: Paco Editorial, 2018.

FERNANDES, Bernardo Mançano. Movimentos socioterritoriais e movimentos socioespaciais: contribuição teórica para uma leitura geográfica dos movimentos sociais. **Revista Nera**, n. 6, p. 24-34, 2012.

FERREIRA, Denise Helena Lombardo; SUGAHARA, Cibele Roberta; BRANCHI, Bruna Angela. **O Impacto da Covid-19 no Ensino Superior: Desenvolvimento de Atividades Remotas em Matemática e Estatística.** Revista Tecnologia e Sociedade, 2020.

FILHO, Adão de Oliveira; BANDEIRA, Fernando da Cruz. **Gestão e Avaliação nas Instituições de Ensino Superior.** Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2019.

GAMA, Maria Eliza Rosa; SANTOS, João Timóteo de los. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 25, p. 458-476, 2020.

GIL. A.C. (2017). **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6^a . ed. São Paulo, Atlas.

GEIGER, Roger L. **Private sectors in higher education: structure, function, and change in eight countries.** Ann Arbor: University of Michigan Press, 2016.

GERLACH, G.; SILVA, V. B.; SANTOS, L. A. D.; ADAMY, A. P. A.; GARLET, E. **Proposta de Melhoria de Layout como Fator para a Otimização do Processo Produtivo Organizacional.** Revista de Administração da UFSM, v. 10, n. Ed. Especial, p. 41-55, 2017.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office: Operação, Gerenciamento e Tecnologias.** São Paulo: Atlas, 2012.

HOFRICHTER, M. **VSM – Value Stream Mapping: Como fazer, passo a passo.** 1. ed. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017.

INEP (2002) – Manual de Avaliação Institucional – Centros Universitários. Versão preliminar.

JUNIOR, Isnard Marshall et al. **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2021.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANDMANN, Raul et al. **Lean office: aplicação da mentalidade enxuta em processos administrativos de uma empresa do setor metal- mecânico**. in: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 06 a 09 de outubro de 2009. Salvador, BA. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_621_12763

LARA, Ruben Fernando de; LENCINA, Marjori Gonçalves; SILVA, Mygre Lopes; VIANA, João Garibaldi Almeida. **Influência de Fatores Lean Office na Investigação Policial**. Revista Brasileira de Ciências Policiais, Brasília: 2023

LIMA, E. de S. **Lean Office: Avaliação da sua aplicabilidade em uma universidade pública federal brasileira**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2021.

MAHASE, E. China coronavirus: **WHO declares international emergency as death toll exceeds 200**. BMJ (Clinical research ed.), v. 368, n. January, p. m408, 2020.

MANCEBO, Denise. **Pandemia e Educação Superior no Brasil**: ISSN 1982-7199|DOI: <http://dx.doi.org/10.14244/198271994566>|Revista Eletrônica de Educação, v.14, 1-15, e4566131, jan./dez. 2020

MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, Sistemas e Métodos**. 3.ed. Campinas: Alínea, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, M.A.; LAKATOS. E.M. **Metodologia Científica**. Disponível em: Minha Biblioteca, (8th edição). Grupo GEN, 2022.

MARTINS, Roberto A.; MELLO, Carlos Henrique P.; TURRIONI, Joao B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522486397. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486397/>. Acesso em: 02 mai. 2023.

MARTINS, C. B. **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. in: revista são Paulo em Perspectiva. são Paulo: 2014.

NEVES, D. C; MARTINS, A. B. **Breve análise do acesso e permanência na educação a distância**: o caso do CEDERJ. In: CUNHA, Célio da; SOUSA, José Vieira de; SILVA, Maria Abádia da. (Orgs.). **Expansão e avaliação da educação superior**: diferentes cenários e vozes. 1ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2017. p. 239-258

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. **Ensino Superior no Brasil: Expansão, Diversificação e Inclusão**. Associação de Estudos Latino Americanos. São Francisco, Califórnia: 2012

OLIVEIRA, Juscelandia Nascimento; CANDIDO, Gesivaldo Ataíde. **Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras: Um estudo de caso numa Empresa do Setor Textil no estado da Paraíba**. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília (DF). 22-24 Outubro de 2019.

OLIVEIRA, I. (2019). **A educação vai ao mercado: considerações sobre mercantilização do ensino superior brasileiro**. Universidade e Sociedade, n. 56, Ano 24, n. 56, pp. 72-83.

OLIVEIRA, L.R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B. & Quelhas, O. L. G. (2012). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*. 22 (1). pp. 70-82.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2000

ORTEGA ASATO, ANITA et al. Avaliação institucional de uma universidade federal: proposta de um modelo multicritério construtivista de apoio à gestão. **Meta: Avaliação**, v. 12, n. 36, 2020.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. Papirus Editora: 2019.

PAIM, R. et. al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2015.

PATIL, N. G.; CHAN HO YAN, Y. **SARS and its effect on medical education in Hong Kong**. *Medical Education*, v. 37, n. 12, p. 1127–1128, 2003.

PEREIRA, C.A.S. **Lean Manufacturing Aplicação do conceito a células de trabalho**. Dissertação (Mestrado), Engenharia e Gestão Industrial. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/1921>. Acessado em 22 de outubro, 2023.

PRIETO, V. C. outros. Fatores Críticos na Implementação do BSC. **Revista Gestão e Produção, São Paulo**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

POTTER, M. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio Janeiro: Campus, 2017.

POTTER, Michael. **Repensando o Futuro: Repensando Negócios, Princípios, Concorrência, Controle Complexidade, Liderança, Mercados e o Mundo**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, José V. Um Instrumental de Auxílio à Tomada e Decisão sobre Financiamento para Instituições de Ensino Superior. Tese de doutorado (Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Gestão de Negócios). Florianópolis: 2016

REBOUÇAS, Djalma P. de Oliveira. **Sistemas de Informações Gerenciais**, Atlas, 2014.

REIS, T. **Aplicação da mentalidade enxuta no fluxo de negócios da construção civil a partir do mapeamento do fluxo de valor**: estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo: 2004.

ROTHER, Mike. Value-stream mapping in a make-to-order environment. **Lean management institute**, 2005.

SANTOS, André Luis Kimura; NASCIMENTO, Lucas Bergami; JUNIOR, Marcos Wagner Jesus Servare; BERNARDINA, Fernanda Pecemilis Dalla. **Proposta para a Otimização do Gerenciamento dos Materiais de Andaime industrial por meio da filosofia Lean Manufacturing**. Brazilian Journal of Production Engineering, 2023.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; FERRAZ, Andrea de Vasconcelos; SILVA, Ana Cristina Gonçalves Castro. **Utilização da Ferramenta Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) para Identificação de Desperdícios no Processo Produtivo de uma Empresa Fabricante de Gesso**. Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção, Santa Catarina: 2019.

SANTOS, Wesley Oliveira. **PROUNI em foco: articulação sobre os objetivos do programa, acesso ao mercado de trabalho e o aumento no número de bolsas concedidas**. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2016.

STEPHANI, Isabele Silva. **Mapeamento do Fluxo de Valor Aplicado a Logística Industrial – Um estudo de Caso**. TCC Engenharia Química. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais: 2021.

SAMPAIO, Helena. **O Setor Privado de Ensino Superior no Brasil**: Continuidades e Transformações. Revista Ensino Superior Unicamp. Educação e Lucro: São Paulo, 2015.

SAMPAIO, H. Ensino Superior no Brasil: o setor privado. São Paulo; UHucitec; FAPESP, 2000.

SAMPAIO, h. “Ensino Superior privado: inovação e reprodução no padrão de crescimento”. Estudos. Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior (ABMES). Ano 27, nº 39, dezembro de 2009

SAVIANI, Dermeval. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil**: Mudanças e Continuidades. Poiésis Pedagógica, V-8, N.2 Ago/Dez, 2019.

SEIXAS, Ana Maria. O ensino superior privado em Portugal: políticas e discursos. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 2, p. 53-79, 2000.

SILVA, Fernanda Cristina da; CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Evasão ou Permanência?** Modelos Preditivos para a Gestão do Ensino Superior. AAPE-EPAA. Arizona State University, 2020.

SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro, BestSeller: 2006.

STEPHANI, Isabele Silva. **Mapeamento do Fluxo de Valor Aplicado a Logística Industrial – Um estudo de Caso**. TCC Engenharia Química. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais: 2021.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; COSTA, Marcelo Nitz da. **Avaliação da Educação Superior e a Gestão Universitária: Padrões de Qualidade Definidos pelas Instituições de Ensino Superior, pelo Mec e pela Sociedade, Incluindo Enade, Idd, Cpc E Igc.** Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2017.

TACHIBANA, Thiago Yudi; NAERCIO Aquino Menezes Filho; BRUNO, Kawaoka Komatsu. **Ensino Superior no Brasil.** Instituto de Ensino e Pesquisa, Centro de Políticas Públicas: São Paulo, 2015.

TAVARES, P. R. **Logística Lean: Aplicando as ferramentas Lean na cadeia de suprimentos para gestão e geração de valor.** MAG Editora Ltda, 2018.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio. **Proposição de um plano de ações estratégicas para associações de alunos egressos baseado em benchmarking.** 2014.

TRIGUEIRO, Michelangelo Gioto Santoro. **Gestão da educação superior no Brasil.** Disponível em: <http://www.mec.org.br>. 2015.

TYAGI, S.; CHOUDHARY, A.; CAI, X.; YANG, K. **Value Stream Mapping to reduce the lead-time of a product development process.** International Journal of Production Economics, v. 160, p. 202–212, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.11.002>.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Saraiva Educação SA, 2020.

WERKEMA, C. **Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing.** 2. ed. Rio de Janeiro: GEN | Grupo Editorial Nacional. Editora Atlas, 2022

_____. **Métodos PDCA e Demaic e Suas Ferramentas Analíticas** (Vol. 1). Elsevier Brasil, 2013.

WOMACK, James. P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____. (2014). **A Mentalidade Enxuta nas Empresas – Elimine o Desperdício e Crie Riquezas.** 6ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. **A Gestão do Ensino Superior e os desafios da sociedade do conhecimento, da informação e da educação.** Conferência Mundial UNESCO: Brasília, 2016.

APÊNDICE**MODELO QUESTIONÁRIO COORDENADORES - Abril 2023**

Prezados, sou a Professora Amanda Estald, Diretora Geral da Faculdade Santa Teresa e mestrande em Engenharia da Produção pela UFAM. Para que possamos melhorar os processos pedagógicos da Faculdade Santa Teresa, peço que os senhores dispensem de alguns minutos para a conclusão dessa pesquisa que será fundamental para entendermos a vossa percepção quanto ao Processo de Lançamento das Atividades Avaliativas no Ambiente Digital da IES. Desde já agradeço pela atenção dispensada.

1) Como você avalia o processo de seleção dos docentes da Faculdade Santa Teresa?

2) Você, quanto coordenador está satisfeito com as avaliações parciais que são elaboradas para os alunos do seu curso pelos docentes do seu colegiado?

3) Você, quanto coordenador está satisfeito com a forma da operacionalização das avaliações parciais?

4) Qual é o tempo médio que os docentes encaminham as atividades avaliativas para a análise da coordenação?

5) Qual é o tempo médio que você leva para analisar as atividades avaliativas e dar a devolutiva para que o docente possa submeter no ambiente digital da IES?

6) Qual é o principal motivo para a evasão do aluno no seu curso?

7) Qual são as principais limitações, contingências, restrições enfrentados que podem impactar diretamente na evasão curso que você coordena?

8) No geral, como você avalia a nota quanto a estrutura física e tecnológica da Faculdade Santa Teresa?

A resposta deve ser compreendida entre 0 e 10. Justificativa da Nota:

APÊNDICE B

MODELO QUESTIONÁRIO PROFESSORES

Prezados, sou a Professora Amanda Estald, Diretora Geral da Faculdade Santa Teresa e mestranda em Engenharia da Produção pela UFAM. No intuito de mapear o processo de evasão a luz do processo de lançamento das atividades avaliativas, venho solicitar vosso apoio no sentido de responder de forma clara e objetiva as questões expostas abaixo, para que possamos entender as suas dificuldades, limitações e estratégias desenvolvidas. Desde já agradeço!

Perfil

Gênero: Masculino Feminino () Idade: _____

Estado Civil: _____

Qual é a sua formação? _____

Qual é a sua titulação? _____

Você já atuou como professor? Sim Não

Você atua em outra profissão além da docência? Sim Não () Qual?

Qual a razão que o motivou a atuar na docência? Procura por um serviço remunerado ()

Complemento de renda Baixa carga horária semanal em relação aos outros trabalhos geralmente disponíveis () Interesse pela carreira docente ()

Outros: _____

Atividades de docência

Na sua opinião, o metodologia do Curso colabora no processo de Ensino - aprendizagem do aluno?

Sim Não Às vezes

É assegurada a flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo prazos flexíveis para a resposta das avaliações parciais no Ambiente Digital? () Sim () Não () Às vezes

Qual o tempo médio que você leva para elaborar e encaminhar as avaliações parciais para a coordenação de curso?

() Menos de 24 hs () De 24 a 48hs () De 48 a 72hs () De 72h a 96 hs
() Acima de 96 hs

Qual o seu tempo médio para correções das avaliações parciais no PDEAA?

() Menos de 24 hs () De 24 a 48hs () De 48 a 72hs () De 72h a 96 hs ()
Acima de 96 hs

Qual o seu tempo médio de frequência no ambiente digital da FST?

Resposta: _____

Na sua opinião, as atividades parciais feitas no Ambiente Digital da IES são planejados para o curso?

() Sim () Não () Às vezes

Na sua opinião, qual a principal contribuição no processo de Ensino aprendizagem das atividades avaliativas lançadas no PDEAA?

() Contribui verdadeiramente para que o aluno tenha acesso as tecnologias digitais, tão necessárias nos dias atuais.

() Apenas ajuda os alunos faltosos a resolverem as avaliações

() É mais utilizada pelos alunos na época da semana de prova.

() Tem pouca importância para os alunos, pois deveria ser feita de outra forma.

() Outros: _____

Na sua opinião, o tempo da devolutiva para a aprovação da atividades atende as demandas presentes no calendário acadêmico?

Sim Não Parcialmente.

Justifique _____

No geral, você considera que o seu conhecimento é suficiente para submeter a avaliação diretamente no ambiente digital, sem a aprovação da Coordenação do Curso?

Não preciso de validação das minhas avaliações

Algumas vezes tive dificuldades para elaborar as atividades avaliativas, pois precisamos de orientações pedagógicas.

Não é o suficiente, sempre precisamos da validação do Coordenador do Curso.

Outros: _____

Estratégias de Ensino

Você constantemente cobra as atividades dos alunos em função dos prazos?

Sim Não Às vezes Sempre

Se, sim, qual a frequência dessas cobranças?

Resposta: _____

Você conversa com os alunos para motivá-los a responder as avaliações no prazo estipulado no calendário?

Sim Não Às vezes Sempre

Na sua opinião, quais os aspectos das atividades avaliativas parciais, que precisam ser melhorados? Numere de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

Ambiente Digital mais intuitivo. Prazo para responder as avaliações

Qualidade das avaliações Qualificação dos alunos

Maior assistência por parte do professor da disciplina.

Outros: Resposta: _____

Você busca identificar os alunos em risco de abandono/evasão e proporciona-lhes adequada oportunidade de orientação?

Sim Não Às vezes Nunca

Você busca ajudar seus alunos no que se refere às habilidades em tecnologia?

Sim Não Às vezes Sempre

Você procura certificar-se de que os alunos se sentem confortáveis com a utilização da tecnologia?

Sim Não Às vezes Sempre

Você se considera um professor que atua como facilitador da aprendizagem interativa?

Sim Não Às vezes Sempre

Você busca o envolvimento dos alunos em atividades de aprendizagem visando o progresso contínuo dos alunos?

Sim Não Às vezes Sempre

No geral, como você avalia a nota quanto a estrutura física e tecnológica da Faculdade Santa Teresa?

A resposta deve ser compreendida entre 0 e 10. Justificativa da Nota:

MODELO QUESTIONÁRIO ALUNOS

Prezado aluno,

Este questionário tem o objetivo de conhecer o perfil e as reais demandas dos acadêmicos matriculados na Faculdade Santa Teresa. Desta forma, marque apenas **UMA ALTERNATIVA**.

DADOS DO PROCESSO DE ENSINO E SITUACIONAL**1. Quantas horas de estudo você disponibiliza diariamente da sua jornada online?**

- a) Menos de 1 hora; b) De 1 a 5 horas; c) De 6 a 10 horas;
b) De 11 a 15 horas; e) De 16 a 20 horas; f) Acima de 20 horas.

2. Acesso a Internet que você utiliza é da(o):

- a) Minha casa; b) Trabalho; c) Lan house; d) Casa de amigos;
b) Internet móvel; e) Outros: _____

3. O processo de COMUNICAÇÃO com seu professor se dá através:

- a) E-mail b) Telefone c) Ambiente Digital da FST
b) Presencialmente; e) Outros: _____

4. Como se deu a escolha do curso de DIREITO?

- a) Falta de alternativa b) Por afinidades/vocação c) Por sugestão de amigos/familiares
b) Por necessidade do trabalho e) Outros: _____

5. Como você avalia o processo postagem das atividades avaliativas realizado pelo PROFESSOR:

- a) Posta rápido, porém, com pouca capacidade esclarecedora;
b) Demora para postar, porém, as informações tem valor para mim;
c) Posta no tempo adequado, porém, ele não aceita questionamentos;
d) Responde de forma e no tempo adequado;
e) Outros: _____

6. Nas questões abaixo, marque somente uma alternativa, a que mais estiver próxima da sua realidade.

- Após a submissão da avaliação pelo professor no Ambiente Digital da Faculdade Santa Teresa, quanto tempo em média você leva para acessar a 1ª atividade disponibilizada pelo professor?

- a) 0,5 dia (meio dia) b) 1 dia c) 2 dias d) 3 dias e) 4 dias
f) 5 dias g) 6 dias h) Mais de 6 dias

7. Quanto tempo em média você leva para postar as respostas no ambiente digital da Faculdade Santa Teresa?

- a) 0,5 dia (meio dia) b) 1 dia c) 2 dias d) 3 dias e) 4 dias
f) 5 dias g) 6 dias h) Mais de 6 dias

8. Minha maior INSATISFAÇÃO quanto ao CURSO, se dá:

- a) Pela falta de organização do curso. Onde: _____
b) Dificuldade de planejamento do professor;
c) Nível excessivo de cobrança do PROFESSOR;
d) Prazos estipulados;
e) Infraestrutura da IES.
f) Dificuldade de Relacionamento, com: _____
g) Falta de perspectiva de emprego nessa área de formação;
c) Outros: _____

9. Minha principal INSATISFAÇÃO quanto ao PROCESSO de ENSINO-APRENDIZAGEM:

- a) Didática do professor;
b) Falta de cumprimento dos prazos dos docentes de acordo com o calendário acadêmico;
c) Qualidade no atendimento dos setores administrativos.
d) Outros: _____

10. Em dificuldades com a disciplina, procuro:

- a) Coordenação do curso; b) Professor; c) Representante Discente;
- b) Colega de classe; e) Tento resolver sozinho (a);
- c) Outros: _____

11. Um fator que me mantém resistente e motivado pelo curso:

- a) Incentivo da família e amigos; b) Incentivo dos professores;
- b) Pelo forte desejo de formar; d) Por pleitear melhor colocação em empregos futuros e concursos;
- c) Outros: _____

12. Para me motivar os meus PROFESSORES:

- a) Não faz nenhuma estratégia;
- b) Abre espaço para discussão após o término das aulas;
- c) Realiza as atividades Extraclases;
- d) Utiliza metodologias ativas em sala de aula;
- e) Outros: _____

13. Você teve mais que 2 reprovações?

- a) Não;
- b) Sim, porém o problema foi comigo;
- c) Sim, porém o problema foi com o professor;
- d) Sim, porém o problema foi infraestrutura;
- e) Sim, porém recorri ao professor para rever a questão da nota;
- f) Outra: _____

14. Um problema que possa gerar minha desistência do curso:

- a) Saúde; b) Finanças; c) Trabalho; d) Professor;
- f) Qualidade do material oferecido; f) Autodisciplina;
- g) Formação básica; h) Desmotivação; i) Relacionamento com colegas;
- j) Infraestrutura do curso; k) Outros: _____

15. No geral, a nota quanto ao processo de ensino da Faculdade Santa Teresa no semestre atual é:

A resposta deve ser compreendida entre 0 e 10. Justificativa da Nota:

AUTO AVALIAÇÃO

16. Sinto-me motivado com relação ao meu curso:

- a) Discordo totalmente; b)Discordo parcialmente;
c)Concordo parcialmente; d)Concordo totalmente.

17. Sinto-me confortável e adaptado as tecnologias adotadas no Ambiente Digital da FST:

- a) Discordo totalmente; b)Discordo parcialmente;
c)Concordo parcialmente; d)Concordo totalmente.

b) Se a tecnologia e a forma de ensinar fossem mais “divertidas” eu aprenderia mais:

- a) Discordo totalmente; b) Discordo parcialmente;
c) Concordo parcialmente; d)Concordo totalmente.

d) A qualidade dos materiais adotados é de excelente qualidade:

- a) Discordo totalmente; b)Discordo parcialmente;
c) Concordo parcialmente; d) Concordo totalmente.

DADOS SECUNDÁRIOS

e) N° de horas que trabalho durante a semana:

- a) Não trabalho; b)Até 20 horas; c)De 21 a 25 horas; d)De 26 a 30 horas;

e)De 31 a 35 horas; f)De 36 a 40 horas; g)De 41 a 45 hora; h)Acima de 45h.

f) Filhos:

a) Não tenho; b)De 1 a 2 filhos; c) De 3 a 4 filhos; d)Acima de 4 filhos.

g) Estado Cível:

a) Solteiro; b)Casado(a)/união estável c)Viúvo(a); d) Separado(a)/divorciado;

b) Outros: _____

h) Faixa Etária:

a) Até 20 anos; b)De 21 a 25 anos; c) De 26 a 30 anos; d)De 31 a 35 anos;

e)De 36 a 40 anos; f) De 41 a 45 anos; g)De 46 a 50 anos; h)Acima de 50 anos.

i) Sexo:

a) Masculino; b)Feminino.

APÊNDICE D

RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COORDENADORES

Origem dos Coordenadores

Nº	%
02	100%

Fonte: Pesquisadora, 2023.

Avaliação do processo de seleção dos docentes da Faculdade Santa Teresa

Respostas	Número	%
Ótimo	01	50%
Adequado	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Satisfação com as avaliações parciais que são elaboradas para os alunos do seu curso pelos docentes do Curso

Respostas	Número	%
Parcialmente	02	100%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Satisfação com a forma da operacionalização das avaliações parciais

Respostas	Número	%
Insatisfeito	01	50%
Deveria melhorar	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo médio que os docentes encaminham as atividades avaliativas para a análise da coordenação

Respostas	Número	%
01 dia	01	50%

02 dias	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo médio que o coordenador leva para analisar as atividades avaliativas e dar a devolutiva para o docente possa submeter no ambiente digital da IES

Respostas	Número	%
15 dias	01	50%
20 dias	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Principal motivo para a evasão no Curso de Direito.

Respostas	Número	%
Não conseguem acompanhar o ritmo de estudo que o curso exige	01	50%
Financeiro	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Principais limitações, contingências, restrições enfrentadas no curso, que levam a evasão.

Respostas	Número	%
Conciliar com a rotina diária, casa e trabalho	01	50%
Aluno de 2 graduação, que já possui uma rotina pesada no trabalho	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Avaliação quanto a estrutura física e tecnológica da Faculdade Santa Teresa

Respostas	Número	%
10	01	50%
10	01	50%
Total	02	

Fonte: Pesquisadora, 2023

APÊNDICE E

RESULTADOS DA PESQUISA COM OS PROFESSORES

Professores

Nº	%
23	63,88%

Fonte: Pesquisadora, 2023.

Gênero

Respostas	Número	%
Masculino	16	69,56%
Feminino	07	30,43%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Estado Civil

Respostas	Número	%
Solteiro	2	8,69%
Casado	21	91,30%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Formação dos docentes

Respostas	Número	%
Direito	20	86,95
Letras	01	4,34%
Pedagogia	01	4,34%
Economia	01	4,34%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Titulação dos docentes

Respostas	Número	%
Mestre	14	63,86%
Doutor	09	39,13%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Atuação como docente

Respostas	Número	%
Sim	22	95,65%
Não	01	4,34%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Atuação em outra profissão, além da docência

Respostas	Número	%
Sim	20	86,95%
Não	02	8,69%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Razão que motivou a atuar na docência

Respostas	Número	%
Procura por um serviço remunerado	7	30,43%
Complemento de renda	6	26,08%
Baixa carga horária semanal em relação aos outros trabalhos geralmente disponíveis	2	8,69%
Interesse pela carreira docente	8	34,78%
Total	23	

Atividades de docência

Na sua opinião, A metodologia do Curso colabora no processo de Ensino e aprendizagem do aluno?

Respostas	Número	%
Sim	23	100%
Não	00	0%
Às vezes	00	0%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

É assegurada a flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo prazos flexíveis para a resposta das avaliações parciais no Ambiente Digital?

Respostas	Número	%
Sim	19	82,60%
Não	00	0%
Às vezes	04	17,39%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo médio para elaborar e encaminhar as avaliações parciais para a coordenação de curso

Respostas	Número	%
Menos de 24 hs	16	69,56%
De 24 a 48hs	04	17,39%
De 48 a 72hs	03	13,04%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo médio para correções das avaliações parciais no Ambiente Digital

Respostas	Número	%
Menos de 24 hs	10	43,47%
De 24 a 48hs	06	26,08%
De 48 a 72hs	07	30,43%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo Médio de frequência no ambiente digital da FST?

Respostas	Número	%
01 acesso por dia	02	8,69%
De 03 a 06 horas por dia	07	30,43%
20 horas semanais	04	17,39%
Semanalmente	02	8,69%
De 06 a 08 horas por dia	08	34,78%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

As atividades parciais feitas no Ambiente Digital da IES são planejadas para o curso?

Respostas	Número	%
Sim	21	91,30%
Às vezes	02	8,69%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Qual a principal contribuição no processo de Ensino aprendizagem das atividades avaliativas lançadas no PDEAA?

Respostas	Número	%
Contribui verdadeiramente para que o aluno tenha acesso as tecnologias digitais, tão necessárias nos dias atuais.	18	78,26%
É mais utilizada pelos alunos na época da semana de prova.	05	21,73%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo da devolutiva para a aprovação das atividades atende as demandas presentes no calendário acadêmico?

Respostas	Número	%
Não	04	17,39%
Parcialmente	19	82,60%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você considera que o seu conhecimento é suficiente para submeter a avaliação diretamente no ambiente digital, sem a aprovação da Coordenação do Curso?

Respostas	Número	%
Não preciso de validação das minhas avaliações	19	82,60%
Algumas vezes tive dificuldades para elaborar as atividades avaliativas, pois precisamos de orientações pedagógicas	03	13,04%
Total	22	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Estratégias de Ensino

Você constantemente cobra as atividades dos alunos em função dos prazos?

Respostas	Número	%
Sim	05	21,73%
Às vezes	01	4,34%
Sempre	17	73,91%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você conversa com os alunos para motivá-los a responder as avaliações no prazo estipulado no calendário?

Respostas	Número	%
Sim	12	52,17%
Sempre	11	47,82%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Quais os aspectos das atividades avaliativas parciais, que precisam ser melhorados? Numere de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

N	Respostas	Número	%
01	Prazo para responder as avaliações	22	95,65%
02	Qualificação dos alunos	14	60,86%
03	Ambiente Digital mais intuitivo	10	43,47%
04	Maior assistência por parte do professor da disciplina	08	34,78%

05	Qualidade das avaliações	09	39,13%
Total		23	

Você busca identificar os alunos em risco de abandono/evasão

Respostas	Número	%
Sim	16	69,56%
Às vezes	07	30,43%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você busca ajudar seus alunos no que se refere às habilidades em tecnologia?

Respostas	Número	%
Sim	12	52,17%
Às vezes	09	39,13%
Sempre	02	8,69%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você procura certificar-se de que os alunos se sentem confortáveis com a utilização da tecnologia?

Respostas	Número	%
Sim	07	30,43%
Às vezes	13	56,52%
Sempre	03	13,04%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você se considera um professor que atua como facilitador da aprendizagem interativa?

Respostas	Número	%
Sim	02	8,69%
Sempre	21	91,30%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você busca o envolvimento dos alunos em atividades de aprendizagem visando o progresso contínuo dos alunos?

Respostas	Número	%
Sempre	23	100%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Avaliação quanto a estrutura física e tecnológica da Faculdade Santa Teresa

Respostas	Número	%
10	08	34,78%
9,5	2	8,69%
09	12	52,17%
8	01	4,34%
Total	23	

Fonte: Pesquisadora, 2023

APÊNDICE F

RESULTADOS DA PESQUISA COM OS ALUNOS

Horas de estudo que disponibiliza diariamente da sua jornada online:

Respostas	Número	%
De 1 a 5 horas	19	17,11%
De 6 a 10 horas	28	25,22%
De 11 a 15 horas	18	16,21%
De 16 a 20 horas	34	30,63%
Acima de 20 horas	12	10,81%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Acesso a Internet que você utiliza é da(o):

Respostas	Número	%
Minha casa	83	74,77%
Trabalho	24	21,62%
Internet móvel	04	3,60%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

O processo de COMUNICAÇÃO com seu professor se dá através:

Respostas	Número	%
Presencialmente	96	86,48%
Ambiente Digital da FST	15	13,51%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Como se deu a escolha do curso de DIREITO?

Respostas	Número	%
Por afinidades/vocação	97	87,38%
Por necessidade do trabalho	06	5,40%
Por sugestão de amigos/familiares	08	7,20%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Como avalia o processo postagem das atividades avaliativas realizado pelo PROFESSOR:

Respostas	Número	%
Demora para postar, porém, as informações tem valor para mim	96	86,48%
Posta no tempo adequado, porém, ele não aceita questionamentos	15	13,51%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Após a submissão da avaliação pelo professor no Ambiente Digital da Faculdade Santa Teresa, quanto tempo em média você leva para acessar a 1ª atividade disponibilizada pelo professor?

Respostas	Número	%
0,5 dia (meio dia)	53	47,74%
1 dia	24	21,62%
2 dias	19	17,11%
3 dias	07	6,30%
4 dias	06	5,40%
5 dias	02	1,80%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Tempo em média você leva para postar as respostas no ambiente digital da Faculdade Santa Teresa?

Respostas	Número	%
0,5 dia (meio dia)	36	32,43%
1 dia	24	21,62%
2 dias	13	11,71%
3 dias	12	10,81%
4 dias	4	3,60%
5 dias	22	19,81%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

INSATISFAÇÃO quanto ao CURSO, se dá:

Respostas	Número	%
Dificuldade de planejamento do professor	25	22,52%
Prazos estipulados	76	68,46%
Nível excessivo de cobrança do PROFESSOR	03	2,70%
Pela falta de organização do curso	07	6,30%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Principal INSATISFAÇÃO quanto ao PROCESSO de ENSINO-APRENDIZAGEM:

Respostas	Número	%
Falta de cumprimento dos prazos dos docentes de acordo com o calendário acadêmico	98	88,28%
Didática do professor	13	11,71%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Em dificuldades com a disciplina, procuro:

Respostas	Número	%
Professor	46	41,44%
Coordenação do curso	29	26,12%
Colega de classe	23	20,72%
Tento resolver sozinho (a)	13	11,71%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Fator que mantém resistente e motivado pelo curso:

Respostas	Número	%
Pelo forte desejo de formar	17	15,31%
Por pleitear melhor colocação em empregos futuros e concursos	89	80,18%
Incentivo da família e amigos	3	2,70%
Incentivo dos professores	2	1,80%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Para me motivar os PROFESSORES:

Respostas	Número	%
Abre espaço para discussão após o término das aulas	15	13,51%
Utiliza metodologias ativas em sala de aula	96	86,48%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Você teve mais que 2 reprovações?

Respostas	Número	%
Não	93	84,68%
Sim, porém o problema foi com o professor	07	6,30%
Sim, porém o problema foi comigo	11	9,90%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Um problema que possa gerar minha desistência do curso:

Respostas	Número	%
Finanças	64	57,65%
Saúde	21	18,91%
Desmotivação	6	5,40%
Trabalho	10	9%
Professor	6	5,40%
Outros: Reprovação	4	3,60%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

Nota quanto ao processo de ensino da Faculdade Santa Teresa

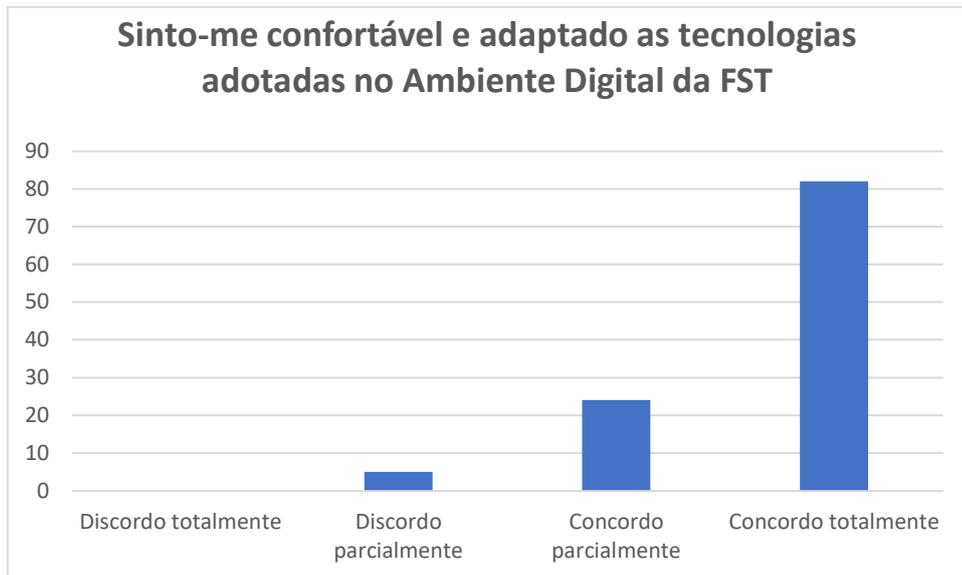
Respostas	Número	%
10	57	51,35%
9	43	38,73%
8	7	6,30%
7	3	2,70%
Total	111	

Fonte: Pesquisadora, 2023

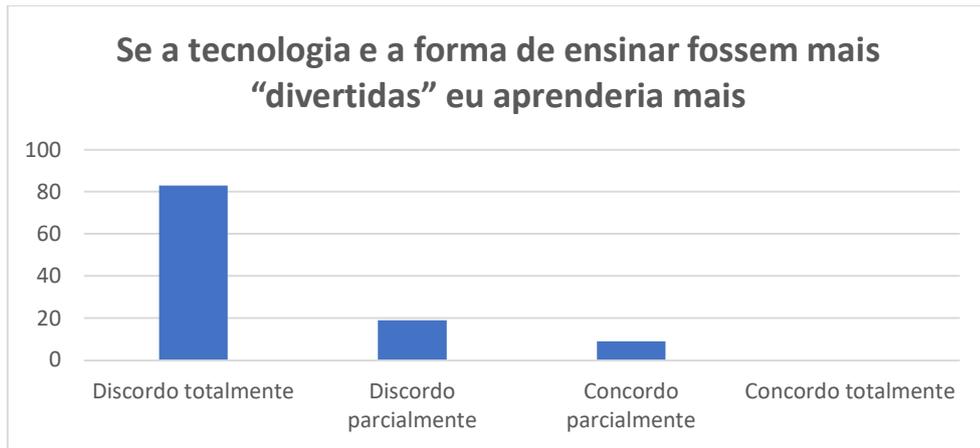
AUTO AVALIAÇÃO



Fonte: Pesquisadora, 2023



Fonte: Pesquisadora, 2023



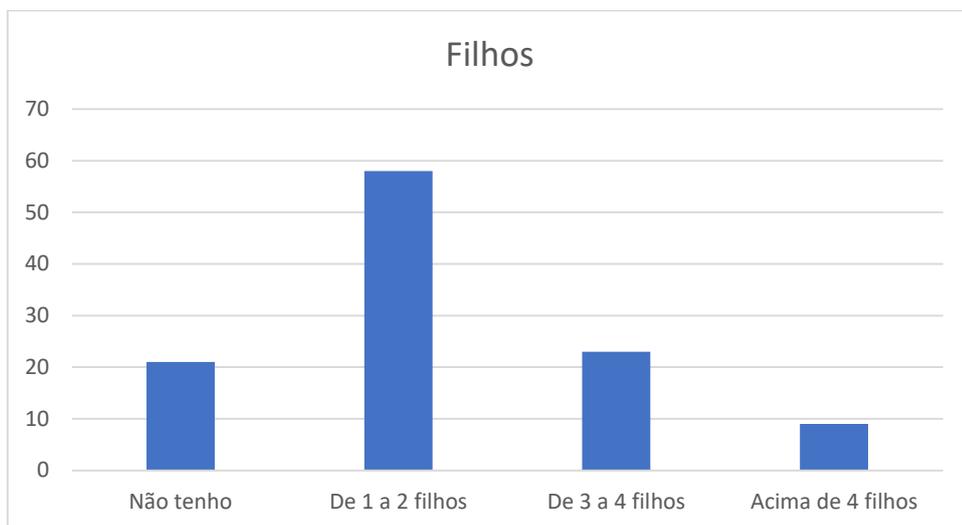
Fonte: Pesquisadora, 2023



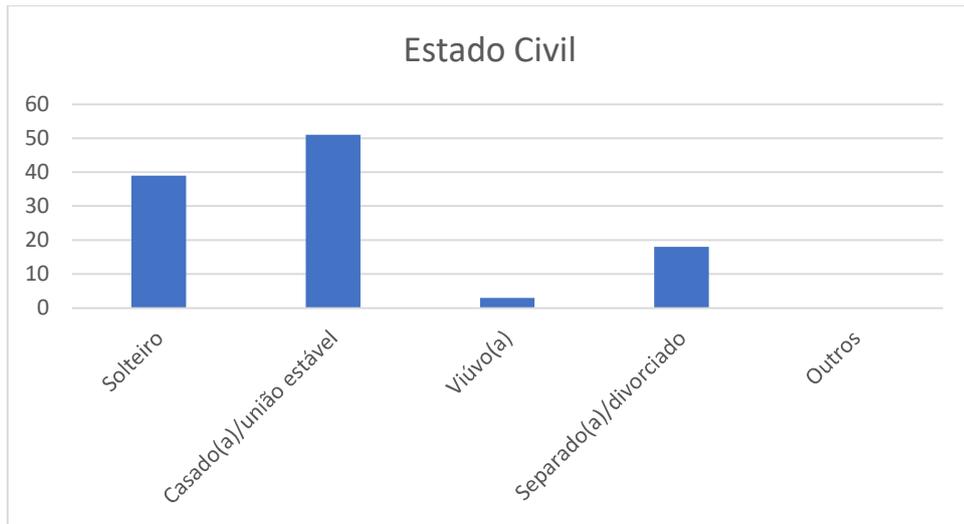
Fonte: Pesquisadora, 2023

DADOS SECUNDÁRIOS

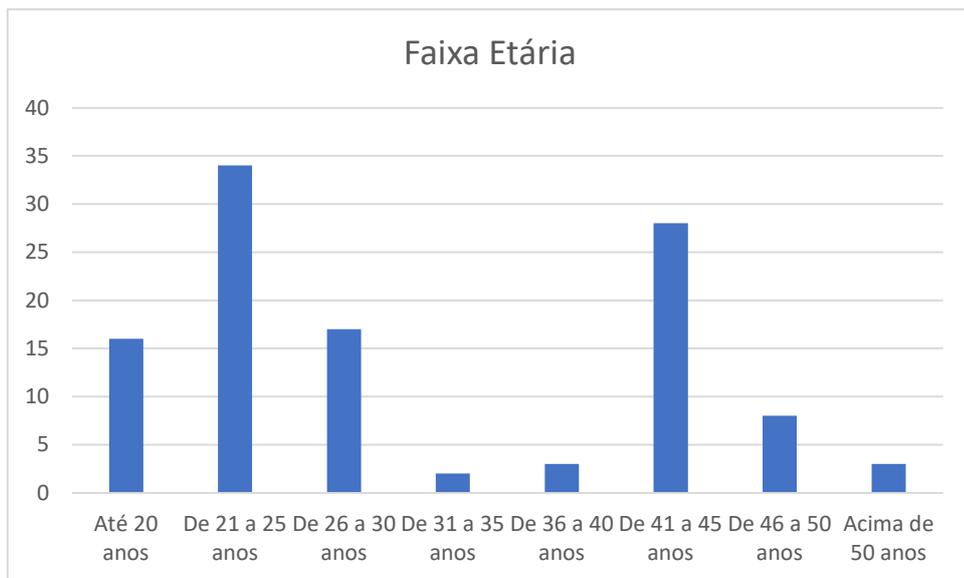
Fonte: Pesquisadora, 2023



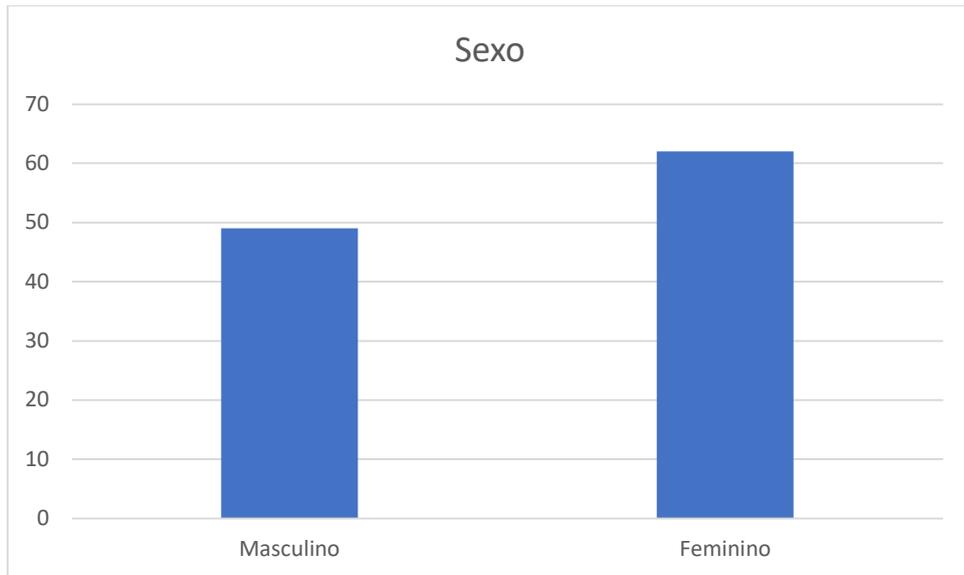
Fonte: Pesquisadora, 2023



Fonte: Pesquisadora, 2023



Fonte: Pesquisadora, 2023



Fonte: Pesquisadora, 2023

ANEXOS

FACHADA DA IES



Figura 17 - Fachada frontal da IES.

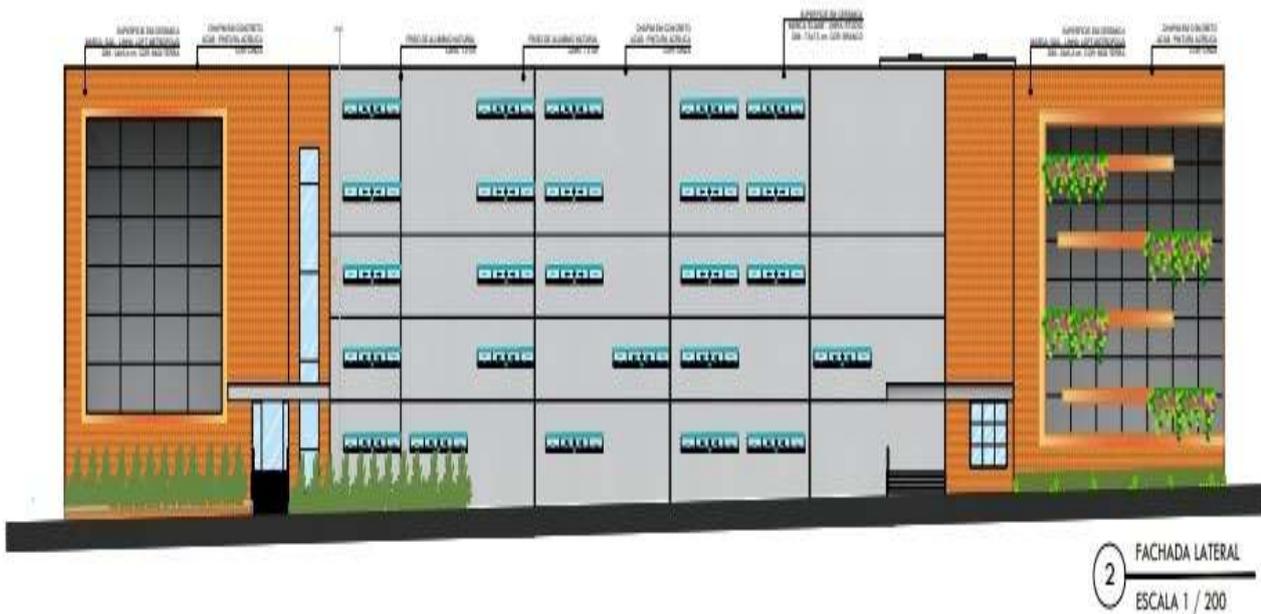


Figura 18 - Fachada Lateral da IES.