

GOVERNANÇA E RASTREABILIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE CURSOS EAD: *CHECKPOINTS* E DOSSIÊ INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

GOVERNANCE AND TRACEABILITY IN IMPLEMENTING DISTANCE EDUCATION PROGRAMS: CHECKPOINTS AND AN INSTITUTIONAL DOSSIER AS A PROCESS MANAGEMENT STRATEGY

Paulo Fossatti¹

Universidade La Salle, Brasil

Cristiane Pozzebom²

Universidade La Salle, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i6.697>

Aceito em: 24.06.2026

Resumo: Este artigo discute a governança e a rastreabilidade na implantação de cursos de Educação a Distância (EaD) no ensino superior, propondo um modelo de gestão por processos orientado à redução de retrabalho, atrasos e instabilidade no início das turmas. Parte-se do seguinte problema: como a estruturação de critérios explícitos de conclusão e a centralização de registros podem mitigar a instabilidade operacional e o retrabalho decorrentes de fluxos de implantação fragmentados na EaD? Metodologicamente, trata-se de um estudo teórico-conceitual, de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa documental e articulação com fundamentos da gestão por processos, da modelagem de processos e da lógica documental. Argumenta-se que a rastreabilidade não se limita ao arquivamento de documentos, mas depende de mecanismos que conectem decisões a entregas

- 1 Pesquisador Produtividade CNPq e Conselheiro Nacional de Educação nomeado em novembro de 2022. Doutor em Educação (aprovado com louvor) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS (2009) e Pós-Doutorado em Ciências da Educação e pesquisador associado da Universidade do Algarve (2012). Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2002), possui graduação em Filosofia (1993) e em Psicologia (1997) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Especialista em Administração Escolar (1999) e em Neurociência do Desenvolvimento Humano pela Universidade La Salle (2021). Atualmente é consultor Ad Hoc do CNPq, professor e pesquisador do Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade La Salle, na qual foi Vice-Reitor na gestão 2006-2009 e Reitor nas gestões de 2010-2022. É líder do Grupo de Pesquisa: Gestão Educacional nos diferentes contextos e integrantes das redes de pesquisa: Red Iberoamericana de Investigación sobre la Calidad de la Educación Superior (RIAICES) e Red de Investigadores en Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas (RIGUED).
- 2 Mestre em Educação pela Universidade La Salle - Unilasalle (2022); MBA em Gestão de Instituições de Ensino Superior pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (2017), Especialização em Gestão de Instituições Educacionais - In Company pelo Centro Universitário La Salle - Unilasalle (2013). Especialização em MBA Gestão em Gestão de Projetos: Soluções ágeis e Transformação Digital pela Universidade La Salle com previsão de conclusão em 2024. Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1999). Participa do grupo de pesquisa "Gestão educacional nos diferentes contextos" da Universidade La Salle da Linha 2 - Gestão, Educação e Políticas Públicas desde 2021. Atualmente está à frente da Coordenação de Serviços Acadêmicos da Universidade La Salle que contempla as áreas: biblioteca, laboratório de aprendizagem e salas de aulas, eventos institucionais, Serviço de Registro e Controle Acadêmico (SERCA), Unijobs, Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE). Coordena a Rede de Biblioteca Lassalista (Redebila).



verificáveis e recuperáveis no tempo, em consonância com exigências acadêmicas e regulatórias. Como contribuição, apresenta-se um modelo integrado composto por Checkpoints formais, dossiê institucional de implantação e indicadores de acompanhamento. Os Checkpoints funcionam como marcos de validação entre macroetapas, impedindo avanço com pendências críticas e tornando critérios de aceitação comunicáveis entre áreas. O dossiê institucional organiza evidências, versões e trilha de decisões, preservando memória organizacional e reduzindo ruído intersetorial. Indicadores, vinculados a Checkpoints, atuam como gatilhos de ação e incorporam o acompanhamento dos primeiros meses ao processo de implantação. Conclui-se que o modelo fortalece a governança, amplia a previsibilidade e favorece a aprendizagem organizacional na EaD.

Palavras-chave: Gestão da Educação Superior. Educação a distância. Governança. Gestão por processos. *Checkpoints*.

Abstract: This article discusses governance and traceability in the implementation of Distance Education (DE) programs in higher education, proposing a process management model aimed at reducing rework, delays, and instability during the initial stages of course delivery. The study addresses the following question: how can the establishment of explicit completion criteria and the centralization of records mitigate operational instability and rework resulting from fragmented implementation processes in Distance Education? Methodologically, this is a theoretical-conceptual study with a qualitative approach, developed through documentary research and articulated with the principles of process management, process modeling, and document management logic. It is argued that traceability goes beyond document archiving and depends on mechanisms capable of linking decisions to verifiable and retrievable deliverables over time, in accordance with academic and regulatory requirements. As a contribution, the study presents an integrated model composed of formal Checkpoints, an institutional implementation dossier, and monitoring indicators. The Checkpoints function as validation milestones between major stages, preventing progress when critical issues remain unresolved and making acceptance criteria communicable across organizational units. The institutional dossier organizes evidence, versions, and decision trails, preserving organizational memory and reducing interdepartmental communication noise. Indicators linked to Checkpoints act as action triggers and incorporate the monitoring of the first months of operation into the implementation process. It is concluded that the proposed model strengthens governance, increases predictability, and promotes organizational learning in Distance Education.

Keywords: Higher Education Management. Distance Education. Governance. Process Management. *Checkpoints*.

Introdução

A expansão da educação a distância no ensino superior vem ampliando o alcance institucional e diversificando formatos de oferta, ao mesmo tempo em que eleva as exigências de coordenação acadêmica, tecnológica e regulatória. Implantar um curso EaD não significa apenas disponibilizar um ambiente virtual ou publicar um projeto pedagógico: envolve integrar decisões, prazos e entregas entre áreas que operam com lógicas distintas. Em contextos de pressão por escala, qualidade e sustentabilidade, a governança deixa de ser apenas instância

formal e passa a ser a capacidade de organizar o trabalho institucional de modo previsível e verificável, preservando a experiência do estudante desde o ingresso.

Apesar dessa centralidade, a implantação de cursos EaD ainda é frequentemente conduzida por fluxos fragmentados, com registros dispersos, critérios de conclusão pouco explícitos e dependência excessiva de acordos informais. Essa configuração tende a produzir retrabalho, atrasos e instabilidade operacional, sobretudo no momento mais sensível: o início das turmas, quando dúvidas, falhas de comunicação e inconsistências de ambiente virtual afetam a confiança e permanência. Assim, o problema que orienta este artigo pode ser formulado como a necessidade de compreender como fortalecer governança e rastreabilidade na implantação de cursos EaD, reduzindo “quebras” do fluxo e prevenindo correções tardias que elevam custos e desgaste institucional.

A lacuna identificada não se limita à ausência de normas ou de recomendações genéricas de gestão. O desafio está em traduzir exigências regulatórias e decisões acadêmicas em mecanismos concretos de coordenação, com responsabilidades, evidências e pontos de verificação capazes de ordenar o processo. Em outras palavras, falta um arranjo de governança que combine controle suficiente para garantir consistência com flexibilidade para acomodar especificidades pedagógicas, sem transformar a implantação em uma sequência improvisada de ajustes. Nessa perspectiva, *Checkpoints* e dossiê institucional aparecem como instrumentos promissores para materializar rastreabilidade e aprendizado organizacional.

Diante disso, este artigo tem como objetivo propor e discutir um modelo de governança por processos para a implantação de cursos EaD, articulando *Checkpoints* formais, dossiê institucional e indicadores de acompanhamento. Busca-se, ainda, explicar onde o fluxo tende a “quebrar” quando não há critérios de passagem e evidências mínimas por etapa, evidenciando como tais falhas se acumulam em retrabalho e instabilidade. Ao estruturar esses elementos em um modelo integrado, pretende-se oferecer uma contribuição aplicável a instituições que desejam padronizar o essencial sem sufocar a dinâmica acadêmica.

O argumento central sustenta que governança efetiva na EaD depende de mecanismos que conectem decisão e execução, assegurando que cada macroetapa avance apenas quando requisitos essenciais estiverem atendidos e registrados. *Checkpoints* operam como marcos de validação e prevenção de falhas em cadeia, enquanto o dossiê institucional organiza memória, controle de versões e trilha de decisões, reduzindo dispersão documental. Indicadores, por sua vez, funcionam como gatilhos de ação quando vinculados a *Checkpoints*, permitindo correções em tempo oportuno e incorporando o acompanhamento dos primeiros meses como parte do processo de implantação.

Para a sustentação teórica e metodológica desta proposta, o estudo ancora-se nos fundamentos da gestão por processos e da lógica documental. A discussão sobre o desempenho de sistemas e a coordenação de fluxos baseia-se nas contribuições de Rummler e Brache (1994) e Paim *et al.* (2009), enquanto a sistematização das evidências e a análise da trilha de decisões

dialogam com as perspectivas de Bardin (2015) e Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009). Metodologicamente, o artigo caracteriza-se como um estudo teórico-conceitual, desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa que utiliza a pesquisa documental e o mapeamento lógico de processos para identificar pontos críticos de controle e estruturar o modelo de governança proposto.

Para desenvolver esse percurso, o artigo organiza-se em três seções. A primeira discute governança por processos e rastreabilidade na EaD, explicando por que *Checkpoints* são relevantes para reduzir improvisos e ampliar previsibilidade. A segunda apresenta onde o fluxo tende a “quebrar”, identificando pontos críticos de controle associados a lacunas de registro, comunicação intersetorial e dependências regulatórias. A terceira descreve a proposta do modelo de governança, detalhando a articulação entre *Checkpoints*, dossiê institucional e indicadores, com foco em aplicabilidade, transparência e melhoria contínua. Com isso, busca-se contribuir para implantações mais consistentes e sustentáveis, orientadas por qualidade e cuidado com quem aprende.

Governança por processos e rastreabilidade na ead: porque *Checkpoints* importam

A governança na educação a distância costuma ser tratada como um conjunto de normas, comissões e rotinas administrativas, porém a implantação de cursos evidencia um desafio mais concreto: coordenar trabalho intersetorial em prazos curtos, com entregas que dependem umas das outras. Quando a implantação não é conduzida como processo, cada setor tende a operar por urgência e surgem versões paralelas de decisões; nessa direção, Carvalho (2021) ajuda a compreender que a explicitação do fluxo institucional torna mais visíveis etapas, responsáveis e resultados. Assim, o estudante percebe instabilidade já na matrícula, no acesso ao ambiente virtual e nas primeiras orientações. Por isso, governança, na EaD, precisa ser entendida como capacidade de organizar fluxos, reduzir improvisos e tornar o percurso institucional mais legível.

A rastreabilidade, nesse cenário, não se resume a arquivar documentos, mas a garantir que decisões e entregas possam ser verificadas, recuperadas e justificadas. Em cursos com componentes presenciais, como na área da saúde, essa necessidade se intensifica: cargas práticas, campos de estágio, infraestrutura e protocolos exigem alinhamento entre PPC, calendário, tecnologia e suporte discente. Sem visibilidade do encadeamento, decisões tardias geram retrabalho e ampliam custos; nesse contexto, a leitura processual defendida por Paim *et al.* (2009, p. 11) reforça “que registros e controles só ganham sentido quando articulados ao funcionamento do processo”. Uma implantação rastreável, assim, reduz ruídos e fortalece a consistência do início das turmas.

Checkpoints são pontos formais de passagem entre etapas, nos quais se valida se requisitos mínimos foram cumpridos e registrados. Eles funcionam como “portas de controle” que evitam avançar com pendências críticas, protegendo o cronograma e reduzindo a cascata de ajustes no fim do processo. Quando bem desenhados, *Checkpoints* não engessam a gestão; ao contrário,

tornam a coordenação mais simples ao explicitar o que precisa estar pronto, quem responde por cada entrega e qual evidência confirma a conclusão. Nessa direção, Maranhão e Macieira (2011) ajudam a compreender que documentar e redesenhar processos integra o esforço de conferir mais clareza, coerência e confiabilidade ao trabalho institucional.

Essa proposta se apoia na compreensão de que processos organizacionais, ao serem explicitados, tornam-se mais passíveis de controle e melhoria contínua. Nessa direção, Paim *et al.* (2009, p. 33) defendem que “a gestão de processos envolve projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os próprios processos, o que exige rotinas, critérios e mecanismos de acompanhamento inseridos no fluxo”. Com *Checkpoints*, decisões deixam de ser apenas “conversas” e passam a gerar registros que sustentam memória organizacional, comparabilidade entre ofertas e aprendizado institucional. Desse modo, a repetição não vira recomeço, e sim aperfeiçoamento.

Um *checkpoint* central é o marco que separa a decisão de oferta da operacionalização pedagógica, pois nele se consolidam a modelagem do curso, prazos, recursos e responsabilidades. Nesse ponto, vale lembrar que, segundo Rummler e Brache (1994, p. 14), “o desempenho raramente decorre apenas da ação individual, mas do modo como o sistema de trabalho foi estruturado”. Se o sistema permite avançar sem requisitos essenciais, ele produz retrabalho e instabilidade. Ao formalizar o checkpoint, o curso só progride quando o desenho pedagógico e a capacidade operacional estiverem alinhados, o que protege o fluxo de correções tardias e de decisões contraditórias.

Outro *checkpoint* decisivo envolve conformidade regulatória e parametrizações tecnológicas, porque prazos externos, registros formais e requisitos de infraestrutura não podem ser compensados no final do cronograma. Quando tais exigências entram tarde, o fluxo se torna reativo: revisões do PPC exigem alterações no AVA, reprocessamento de materiais e reconfiguração de avaliação e tutoria. Como observa Cavalcanti (2017), representar insumos, operações, responsáveis e resultados contribui para impedir que etapas decisivas permaneçam implícitas. Um bom checkpoint, aqui, combina verificação documental e testes operacionais, garantindo que o curso não seja “aberto” antes de atingir um patamar mínimo de prontidão pedagógica e tecnológica.

Para que os *Checkpoints* não se transformem em burocracia, é necessário que sejam simples, objetivos e comunicáveis. Mapear o processo ajuda a visualizar interdependências, pois, como destacam Wildauer e Wildauer (2015, p. 43), “o mapeamento se consolida como ato de gestão ao tornar visíveis as conexões entre atividades e setores”. Em paralelo, os *Checkpoints* precisam manter o foco na entrega: evidência mínima, responsável e prazo. Quando o critério é difuso, a etapa vira negociação interminável; quando é claro, a equipe resolve pendências com rapidez e diminui discussões repetidas. O controle, assim, deixa de ser entrave e passa a funcionar como suporte concreto à cooperação intersetorial.

Também é essencial que *Checkpoints* sejam acompanhados por instrumentos de rastreabilidade, como matriz de responsabilidades, trilha de decisões e controle de versões. A gestão de processos não se sustenta apenas com “checklists”, mas com registros consistentes que preservem memória e reduzam ruído entre setores. Nesse ponto, Sá-Silva et al. (2009, p. 08) mostram que “o trabalho documental exige organização e critérios justamente porque muitos registros não foram produzidos, de início, para fins analíticos”. Transferida à gestão, essa lógica orienta a construção de um dossiê institucional com itens mínimos por etapa, evitando dispersão, perda de informação e retorno a decisões já superadas.

Além disso, *Checkpoints* precisam incluir a perspectiva do estudante, especialmente na abertura e nos primeiros meses. A implantação não se encerra no “lançamento” do curso: primeiros acessos, clareza das orientações, estabilidade do ambiente virtual e responsividade do atendimento também integram o processo. Nessa direção, Paim *et al.* (2009) ajudam a compreender a necessidade de acompanhamento contínuo, enquanto Maranhão e Macieira (2011) reforçam que processos documentados favorecem ajustes mais coerentes. Quando esse período fica fora do fluxo, problemas iniciais se convertem em evasão e desconfiança.

A governança por processos também ajuda a equilibrar autonomia acadêmica e padronização necessária. A padronização não precisa significar rigidez pedagógica; ela pode se concentrar em pontos críticos de qualidade, rastreabilidade e proteção do trabalho das equipes. Quando critérios mínimos são pactuados, cada curso pode adaptar estratégias didáticas sem colocar em risco o funcionamento operacional. Nessa direção, Carvalho (2021) contribui para compreender a modelagem como recurso que dá visibilidade ao fluxo e às interdependências do trabalho. *Checkpoints*, nesse sentido, operam como base comum: garantem que o essencial esteja pronto e liberam a inovação onde ela é mais relevante, sem comprometer a integridade do percurso institucional.

Outro ganho importante é transformar informação dispersa em conhecimento organizacional. A implantação gera decisões e evidências que, se não forem sistematizadas, se perdem entre e-mails, atas, sistemas e documentos paralelos. Com *Checkpoints* e trilha de decisões, a organização passa a comparar ofertas, identificar padrões de retrabalho e melhorar tempos de resposta. Esse mecanismo reduz a dependência de memórias individuais, amplia transparência e acelera tomada de decisão; nesse aspecto, Baldam *et al.* (2014) associam a modelagem ao fortalecimento do controle e da comunicação entre setores. Ao mesmo tempo, isso favorece prestação de contas e maior coerência entre planejamento, oferta e resultados.

Desse modo, *Checkpoints* importam porque convertem complexidade em coordenação verificável. Eles definem marcos de decisão, exigem evidências mínimas, protegem prazos e reduzem retrabalho, favorecendo uma implantação mais consistente e comunicável. Na EaD, sobretudo em cursos com componentes presenciais, essa governança por processos evita que a flexibilidade se transforme em instabilidade, pois integra planejamento, regulação, pedagogia e operação em um fluxo rastreável. Ao final, rastreabilidade não é excesso de controle: é condição

de qualidade, aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional, permitindo expandir com coerência e cuidado com quem aprende.

Onde o fluxo “quebra”: evidências do caso e pontos críticos de controle

A implantação de cursos EaD envolve um encadeamento de decisões e entregas que atravessa áreas acadêmicas, administrativas, tecnológicas e regulatórias. Quando esse percurso não é tratado como processo, a instituição tende a operar por urgência, com ações paralelas e comunicação fragmentada. Como observa Martins (2021), os processos se relacionam de forma integrada aos níveis estratégico, tático e operacional, o que ajuda a compreender por que as “quebras” do fluxo não decorrem apenas de atrasos pontuais, mas de falhas de coordenação e de critérios de passagem entre etapas.

Um primeiro foco de ruptura ocorre na transição entre a decisão de oferta e a operacionalização do projeto pedagógico. Nesse ponto, encaminhamentos precisam se converter em prazos, responsáveis e evidências mínimas, sob risco de gerar versões concorrentes e retrabalho. A ausência de trilhas claras de decisão e de registros intermediários faz com que o processo dependa de memórias individuais, mensagens dispersas e interpretações distintas sobre o que está concluído. Em cursos com componentes presenciais, essa fragilidade se agrava, pois práticas, infraestrutura, calendário, AVA e atendimento precisam operar de forma sincronizada.

Nesse cenário, a modelagem de processos se justifica porque torna visível o “como se faz”, permitindo localizar gargalos, transferências de responsabilidade e pontos de espera. Nessa direção, Cavalcanti (2017, p. 24) contribui ao afirmar que:

O mapeamento envolve análise documental, desenho das atividades, fatores de desempenho e identificação de riscos e impactos. Ao representar o fluxo com clareza, a instituição reduz disputas interpretativas e amplia a capacidade de pactuar critérios comuns entre setores. Sem esse espelho do processo, o trabalho segue por tentativas, com correções tardias, reencaminhamentos sucessivos e elevado custo de coordenação.

As rupturas também se intensificam na etapa de viabilidade e regulação, pois a EaD envolve dependências externas e requisitos formais que precisam ser atendidos com rastreabilidade. Quando as exigências regulatórias são tratadas como mera burocracia, e não como condicionantes do desenho pedagógico e tecnológico, surgem readequações posteriores. Nessa direção, Rummler e Brache (1994, p. 27) sustentam que “o desempenho organizacional é efeito do sistema de trabalho, o que exige olhar para entradas, saídas, papéis e critérios de aceite”. O fluxo “quebra”, portanto, quando o sistema permite avançar com pendências invisíveis.

Além disso, falhas recorrentes aparecem quando atividades intermediárias não são formalizadas, como versionamento do PPC, precificação, datas de submissão a instâncias colegiadas e critérios de prontidão tecnológica. A lógica documental evidencia que muitos registros não foram produzidos para análise e, por isso, exigem organização e critérios. Nesse

sentido, Kripka *et al.* (2015) mostram que a pesquisa documental exige mergulho no campo e leitura atenta das perspectivas contidas nos documentos, enquanto Bardin (2015) permite transformá-los em leitura processual por meio da categorização de decisões e entregas.

A passagem do PPC para decisões operacionais constitui outro ponto crítico, porque envolve tutoria, dimensionamento docente, materiais, avaliações e parametrizações do AVA. Se esses elementos são tratados como demandas independentes, o processo perde sincronização e acumula retrabalho. Em termos de gestão, Baldam *et al.* (2014) associam a modelagem à melhoria da condução das atividades organizacionais, enquanto Maranhão e Macieira (2011) definem processo como sequência de atividades que transforma insumos em resultados. Sem essa lógica, entregas não se conectam e a coordenação vira esforço contínuo de remendo.

Outro fator de ruptura está na comunicação intersetorial quando não existe linguagem comum sobre prioridades e critérios de conclusão. Regulação busca conformidade, TI busca estabilidade, produção busca calendário, coordenação busca coerência pedagógica e marketing busca prazos de captação. Sem pontos formais de controle, decisões circulam sem registro e passam a ser refeitas em reuniões sucessivas, elevando o custo de coordenação. A padronização mínima do fluxo, com responsabilidades e evidências por etapa, reduz ambiguidade e evita que ajustes tardios recaiam sobre equipes justamente nos momentos mais críticos da implantação.

A rastreabilidade também depende de integrar indicadores ao fluxo, pois medir ingresso, permanência, atendimento e estabilidade do AVA só produz efeito quando há decisão vinculada ao dado. Nesse ponto, Cavalcanti (2017, p. 19) mostra que “os fatores de desempenho do processo são decisivos para a definição de indicadores futuros, variando conforme os objetivos que a instituição pretende alcançar”. Assim, indicadores não funcionam como apêndices estatísticos, mas como gatilhos de ação articulados a *Checkpoints* e a rotinas de devolutiva. Sem esse vínculo, os dados se acumulam e a implantação permanece reativa.

No plano normativo, a EaD demanda atenção permanente à conformidade, pois a oferta está amparada por regras que atravessam credenciamento, polos, organização acadêmica e registros. O Decreto nº 9.057/2017 e a Portaria Normativa nº 11/2017 definem parâmetros e exigências que precisam ser atendidos com evidências organizadas (Brasil, 2017). Se o fluxo não amarra essas exigências a etapas e documentos verificáveis, cresce o risco de pendências emergirem tardiamente, exigindo readequações e comprometendo prazos. Por isso, pontos críticos de controle precisam incluir verificação documental e também validação operacional.

Dessa forma, os “locais de quebra” do fluxo podem ser compreendidos como zonas em que a ausência de validação cria efeitos cumulativos: decisão de oferta sem matriz de responsabilidades; PPC sem roteiro de operacionalização; produção e TI sem critérios de prontidão; e abertura de turma sem integração entre atendimento, tutoria e ambiente virtual. Identificar essas zonas permite converter fragilidades em *Checkpoints*, com critérios claros e evidências mínimas por etapa. O objetivo não é acelerar tarefas de modo artificial, mas impedir recomeços caros, proteger o calendário e estabilizar a experiência do estudante desde o início.

A literatura de modelagem e melhoria de processos reforça que mapear e modelar favorece identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de aperfeiçoamento. Nessa direção, Wildauer e Wildauer (2015) destacam que o resultado da modelagem pode orientar alternativas e soluções para problemas identificados, enquanto Baldam *et al.* (2014) associam essa prática à melhoria da condução das atividades e ao fortalecimento da comunicação entre setores. Nessa perspectiva, controle não é centralização excessiva, mas clareza sobre o que deve ser feito, por quem, quando e com qual evidência, reduzindo ambiguidades e conflitos recorrentes.

Em síntese, o fluxo “quebra” quando decisões e entregas não são conectadas por registros, critérios de aceite e pontos formais de validação. A dispersão documental, a ausência de atividades intermediárias explicitadas e as dependências regulatórias ampliam retrabalho, atrasos e instabilidade. Ao explicitar tais pontos críticos, cria-se base para estruturar *Checkpoints* e um dossiê institucional capazes de assegurar rastreabilidade, versionamento e memória organizacional. A próxima seção detalha um modelo de governança que articula *Checkpoints*, dossiê e indicadores como estratégia de gestão por processos na implantação de cursos EaD.

Proposta de modelo de governança: *Checkpoints* + dossiê institucional + indicadores

Um modelo de governança para implantação de cursos EaD precisa transformar a complexidade institucional em um percurso verificável, sem depender de memórias individuais ou de acordos informais. A proposta articula três componentes complementares: *Checkpoints* formais, dossiê institucional e indicadores de acompanhamento. Em conjunto, esses elementos organizam decisões e entregas, reduzem retrabalho e aumentam previsibilidade; nesse cenário de forte pressão sobre a gestão universitária, Croucher e Lacy (2022) ajudam a compreender por que a coordenação dos fluxos se torna questão estratégica. O modelo não busca acelerar tarefas, mas impedir recomeços e corrigir desvios antes que se tornem custos altos.

Os *Checkpoints* funcionam como portas de passagem entre macroetapas do fluxo, garantindo que requisitos mínimos estejam atendidos antes de liberar o avanço. Podem ser desenhados desde a decisão de oferta, passando por viabilidade e regulação, concepção pedagógica, preparação operacional e abertura da turma, até o acompanhamento inicial. Em cada checkpoint, define-se o que deve existir como entrega mínima, quem valida e qual documento ou registro comprova a conclusão. Isso reduz ambiguidades e evita que decisões críticas sejam tomadas tardiamente, quando mudanças são mais onerosas e mais arriscadas para a estabilidade do curso.

O fundamento do modelo está na compreensão de que gestão por processos envolve rotinas permanentes de organização e aprendizagem institucional. Nessa direção, Delbanco (2022) e Levine e Pelt (2021), autores mobilizados na própria dissertação, permitem sustentar que a modelagem não se limita à representação formal do fluxo, mas se vincula à qualificação da oferta e à sustentabilidade institucional. Assim, *Checkpoints* deixam de ser mera burocracia e passam a constituir instrumentos de governança capazes de alinhar setores distintos a uma

linguagem comum, reduzindo disputas e tornando o percurso mais transparente e comparável entre ofertas.

O segundo componente do modelo é o dossiê institucional de implantação, concebido como repositório vivo de evidências, decisões e versões. Em vez de dispersar documentos em múltiplos sistemas e trocas informais, o dossiê reúne o que sustenta a rastreabilidade: atas, pareceres, versões do PPC, checklists de prontidão, registros de parametrização do ambiente virtual, evidências de infraestrutura e trilha de aprovações. Esse instrumento preserva memória organizacional e reduz ruído intersetorial, pois explicita o que foi decidido, quando foi decidido e com base em qual evidência.

A lógica do dossiê dialoga com a ideia de que mapear processos é ato de gestão e exige visibilidade das conexões do trabalho. Nessa direção, Costa (2021, p. 18) entende a modelagem como “conjunto de atividades voltadas à criação de representações capazes de descrever o funcionamento do processo da melhor maneira possível”. Ao transferir essa perspectiva para a gestão, a instituição organiza seus vestígios operacionais para decidir com mais clareza e reduzir perdas de informação. O dossiê, assim, não opera apenas como arquivo, mas como instrumento de inteligibilidade do percurso institucional.

Para garantir consistência, o dossiê precisa adotar controle de versões e critérios de pertinência, evitando acúmulo desordenado de arquivos. Isso se articula com a noção de que a pesquisa documental lida com materiais ainda não sistematizados; nesse ponto, Kripka *et al.* (2015) mostram que “o pesquisador precisa mergulhar no campo documental para captar o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos registros”. Na governança, esse princípio significa padronizar nomenclatura, responsável, data, status e evidência de validação, de modo que o dossiê seja consultável e útil para decisões rápidas e auditáveis.

O terceiro componente do modelo é o uso de indicadores como gatilhos de ação, não como relatórios tardios. Os indicadores devem acompanhar a implantação antes e depois da abertura da turma, permitindo monitorar prontidão tecnológica, publicação de materiais, capacidade de atendimento, ritmo de matrícula, participação discente inicial e estabilidade das rotinas de tutoria. O essencial é vincular cada indicador a um checkpoint, com limites e decisões previamente pactuadas, para que o dado produza resposta institucional e não apenas registro estatístico. Assim, a governança passa a operar em ciclo: planejar, validar, acompanhar e corrigir.

No desenho do fluxo, a conformidade regulatória precisa ser tratada como requisito transversal e documentado, pois a modalidade EaD está submetida a marcos específicos. O Decreto nº 9.057/2017 e a Portaria Normativa nº 11/2017 estabelecem parâmetros para credenciamento e oferta, tornando indispensável que cada etapa possua evidências organizadas e recuperáveis (Brasil, 2017). Dessa forma, *Checkpoints* regulatórios e dossiê institucional reduzem risco de pendências emergirem tardiamente, protegendo o calendário e evitando readequações que afetem a abertura e o funcionamento do curso.

A coordenação entre indicadores e melhoria contínua depende de compreender que desempenho não é apenas soma de esforços individuais. Como afirmam Rummler e Brache (1994), o desempenho é resultado do sistema, o que reforça que indicadores devem apontar onde o sistema do processo falha e onde precisa ser redesenhado. Nessa mesma direção, Baldam et al. (2014) associam a modelagem à melhoria da condução das atividades organizacionais e à ampliação da clareza do fluxo. Assim, quando um indicador sinaliza instabilidade, o processo não deve buscar culpados, mas acionar checkpoint de correção, registrar a decisão no dossiê e ajustar a etapa para prevenir recorrências.

Operacionalmente, o modelo pode ser sintetizado em um quadro de governança com quatro colunas fixas por etapa: checkpoint, entregas mínimas, responsável pela validação e evidência registrada no dossiê. Essa estrutura torna explícitas as interdependências e evita que a implantação seja tratada como lista de tarefas sem dono. Além disso, facilita a comunicação entre áreas e reduz a reabertura de decisões, porque cada entrega tem critério objetivo de aceitação. Como mostra Cavalcanti (2017), a representação dos insumos, operações, responsáveis e resultados ajuda justamente a tornar processos complexos mais visíveis, inteligíveis e governáveis.

A proposta também incorpora o acompanhamento dos primeiros meses como parte do processo de implantação, reconhecendo que a estabilidade do curso se consolida no funcionamento real. Nessa fase, indicadores de acesso ao ambiente, dúvidas recorrentes, demandas de atendimento, participação em atividades e ajustes de calendário alimentam revisões rápidas, evitando que problemas iniciais se convertam em evasão e desgaste. Ao integrar essa etapa ao fluxo, o modelo fecha o ciclo de governança e transforma acompanhamento em rotina formal, com registros e devolutivas estruturadas às equipes pedagógicas e técnicas.

Por fim, *Checkpoints*, dossiê institucional e indicadores formam um modelo de governança por processos que aumenta a rastreabilidade e previsibilidade, sem sufocar a dinâmica acadêmica. Os *Checkpoints* definem critérios de passagem, o dossiê preserva memória e controle de versões, e os indicadores acionam decisões de ajuste em tempo oportuno. Com isso, a implantação deixa de depender de esforços heroicos e passa a operar como sistema capaz de aprender e se aperfeiçoar. Em um contexto de competitividade e necessidade de sustentabilidade institucional, como observam Croucher e Lacy (2022), o resultado esperado é maior consistência na abertura e mais estabilidade na experiência do estudante, com gestão mais transparente e sustentável.

Considerações finais

A discussão desenvolvida ao longo do artigo partiu do entendimento de que a implantação de cursos EaD exige coordenação intersetorial contínua, pois integra decisões pedagógicas, administrativas, tecnológicas e regulatórias em um único percurso de entrega. Quando esse percurso não é tratado como processo, a governança fica reduzida a instâncias formais e a instituição passa a operar por urgência, com ações paralelas e comunicação fragmentada. Nesse

cenário, a experiência do estudante se torna um indicador sensível das falhas de coordenação, pois instabilidades iniciais tendem a afetar confiança, permanência e percepção de qualidade.

O problema enfrentado diz respeito à dificuldade de tornar rastreáveis decisões e entregas, conectando etapas por critérios claros de passagem e evidências mínimas. Ao explorar onde o fluxo tende a “quebrar”, evidenciou-se que as rupturas não se explicam apenas por atrasos pontuais, mas por lacunas de registro, ausência de validações intermediárias e perda de visão sistêmica. Nessas condições, mudanças tardias geram retrabalho em cascata, elevam custos e pressionam equipes em momentos críticos, especialmente na abertura e nos primeiros meses do curso.

A partir desse diagnóstico, o artigo sustentou que *Checkpoints* são instrumentos de governança capazes de transformar complexidade em coordenação verificável. Ao estabelecer marcos formais de validação entre macroetapas, *Checkpoints* reduzem ambiguidades, protegem prazos e impedem que o processo avance com pendências invisíveis. A efetividade desse mecanismo, entretanto, depende de critérios objetivos e comunicáveis, definidos de forma pactuada entre áreas, evitando que o controle se converta em burocracia. Quando o checkpoint é bem desenhado, ele atua como proteção ao trabalho e como garantia de consistência do início das turmas.

O dossiê institucional, por sua vez, foi apresentado como condição de rastreabilidade e memória organizacional, pois organiza evidências, versões e trilha de decisões em um repositório consultável e auditável. Em contextos de dispersão documental, o dossiê reduz ruído intersetorial e estabiliza o processo ao registrar o que foi decidido, por quem e com qual base. Além disso, ao padronizar itens mínimos por etapa, o dossiê permite comparar implantações, identificar padrões de retrabalho e sustentar aprendizagem organizacional, evitando que cada nova oferta recomece do zero.

O terceiro componente do modelo, os indicadores, completa a governança ao transformar acompanhamento em gatilho de ação. Indicadores só produzem melhoria quando vinculados a *Checkpoints* e a decisões previamente pactuadas, permitindo intervenções oportunas antes que problemas se consolidem. Ao incluir o acompanhamento dos primeiros meses como parte do processo, a proposta desloca a implantação para além do “lançamento” e reconhece que estabilidade se constrói no funcionamento real, com devolutivas estruturadas e ajustes rápidos. Assim, o ciclo planejar–validar–acompanhar–corrigir torna-se parte do fluxo e não uma atividade periférica.

Por fim, reconhece-se que a proposta exige adaptação às especificidades institucionais e ao perfil dos cursos, especialmente quando há componentes presenciais, como na área da saúde. Como agenda futura, recomenda-se aprofundar a operacionalização do modelo por meio de matrizes de responsabilidade, quadros de prontidão e definição de indicadores de qualidade e permanência, testando sua aplicabilidade em diferentes cenários de oferta. Ainda assim, o artigo reafirma que governança por processos, *Checkpoints* e dossiê institucional não representam excesso

de controle, mas uma estratégia de sustentabilidade e qualidade, capaz de reduzir improvisos, proteger equipes e oferecer uma experiência mais consistente e confiável para quem aprende.

Referências

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2015.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 11, de 20 de junho de 2017. Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/junho-2017-pdf/66441-pn-n11-2017-regulamentacao-ead-republicada-pdf/file>. Acesso em: 03 mar. 2026.

CARVALHO, Mariana Freitas Caniello de. *Metodologia de modelagem de processos BPM acadêmico: formalização a partir dos procedimentos aplicados no projeto ECI/UFMG*. 2021. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/37999>. Acesso em: 03 mar. 2026.

CAVALCANTI, Rubens. *Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CROUCHER, Gwilym; LACY, William B. The emergence of academic capitalism and university neoliberalism: perspectives of Australian higher education leadership. *Higher Education*, [s. l.], v. 83, p. 279-295, 2022. DOI: 10.1007/s10734-020-00655-7.

DELBANCO, Andrew. *College: what it was, is, and should be*. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2023.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD*, Bogotá, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015.

LEVINE, Arthur; VAN PELT, Scott J. *The great upheaval: higher education's past, present, and uncertain future*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2021.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. *Gestão*

de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASCOAL, Carleiane Farias de Sousa; AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. Contribuições para a melhoria de processos organizacionais: uma análise baseada na modelagem de processos em uma instituição pública. *RAU: Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 7, p. 74-91, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361841054_Contributions_to_Organizational_Process_Improvements_Analysis_Based_on_Process_Modeling_in_a_Public_Institution. Acesso em: 8 abr. 2026.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca Ferreira. *Mapeamento e modelagem de processos*. Porto Alegre: Sagah, 2017.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para a melhoria dos processos organizacionais*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 03 mar. 2026.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. *Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas*. Curitiba: Intersaberes, 2015.